

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

FRANCINE ROBITAILLE

B.Sc., B. Sc. Adm.

ELABORATION D'UNE STRATEGIE ET
PROPOSITION DE SA MISE EN OEUVRE POUR LE
SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL DE LA CAISSE POPULAIRE
DE ROUYN-NORANDA.

JUIN 1986





BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

REMERCIEMENTS

Je désire d'abord remercier monsieur Yvan Charbonneau, directeur du présent mémoire, pour sa collaboration à la réalisation de cette recherche-action. Ses bons conseils et sa disponibilité m'ont permis de progresser efficacement dans l'élaboration de cette étude.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce mémoire et en particulier:

Monsieur Roland Lapointe, directeur de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et madame Huguette D. Mastromatteo, directeur-adjoint aux prêts, pour leur excellente collaboration notamment lors de l'élaboration de l'image riche;

Monsieur Jean-Charles Leclerc, professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, pour son appui et son soutien pédagogique au cours de l'étude;

Monsieur Pierre Sauvé, professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, pour ses conseils pertinents lors de la conceptualisation et de l'opérationnalisation;

Monsieur Michel Verreault, conseiller marketing à la Direction développement des services de la Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins, pour l'intérêt manifesté à l'avancement de cette recherche et pour le support documentaire;

Tous les intervenants de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, de la Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins, de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et des divers ministères et organismes socio-économiques régionaux qui ont collaboré aux différentes étapes de ce mémoire;

Enfin, madame Michèle Grenier, soutien technique, pour sa patience et son professionnalisme.

TABLE DES MATIERES

	page
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES FIGURES.....	xiv
LISTE DES ANNEXES.....	xv
LEGENDE DES FIGURES.....	xvi
INTRODUCTION.....	1
1. MISE EN SITUATION.....	3
1.1 Méthodologie.....	3
1.2 Définitions de concepts.....	5
1.3 Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.....	7 *
1.4 Service de crédit commercial.....	8
1.5 Description du contenu problématique.....	9
1.6 Buts d'une caisse populaire.....	10 †
1.7 Principes coopératifs.....	11
2. IMAGE RICHE DE L'ORGANISATION.....	14
2.1 Environnement.....	14 †
2.1.1 Super-système.....	14
2.1.2 Environnement socio-économique.....	17
2.1.2.1 Secteur primaire.....	18
2.1.2.2 Secteur secondaire.....	22
2.1.2.3 Secteur tertiaire.....	23

	page
2.1.3 Environnement-marketing.....	25
2.1.3.1 Concurrents.....	25 ✱
2.1.3.1.1 Banques.....	25
2.1.3.1.2 Coopérative d'épargne et de crédit.....	28
2.1.3.1.3 Sociétés de financement et de placement.....	28
2.1.3.1.4 Société de fiducie.....	30
2.1.3.2 Produits et services.....	30
2.1.3.2.1 Produits.....	30
2.1.3.2.2 Services.....	37
2.1.3.3 Positionnement du marché.....	40 ✱
2.1.3.4 Types de sociétaires commerciaux.....	45
2.1.4 Environnement légal.....	45
2.1.5 Environnement physique.....	47
2.1.5.1 Généralités.....	47
2.1.5.2 Aménagement physique des lieux.....	47
2.1.6 Environnement technologique.....	49
2.1.7 Difficultés majeures du secteur financier.....	52
2.2 Structures.....	52
2.2.1 Organigramme.....	53 ✱
2.2.2 Rôles et devoirs des conseils.....	56 ✱
2.2.2.1 Conseil d'administration.....	56 ✱
2.2.2.2 Conseil de surveillance.....	58 ✱
2.2.2.3 Commission de crédit.....	60 ✱

	page
2.2.2.4 Composition des Conseils.....	61
2.2.3 Descriptions de tâches.....	61
2.2.4 Règlements, politiques et normes.....	63
2.2.4.1 Règlements.....	63
2.2.4.2 Politiques.....	65
2.2.4.3 Normes.....	67
2.2.5 Structure technologique.....	67
2.2.6 Structure - personnel.....	72
2.2.7 Structure - marketing.....	74
2.2.7.1 Publicité.....	74
2.2.7.2 Prix.....	75
2.2.7.3 Canaux de distribution.....	76
2.2.8 Mentalité et attitudes.....	76
2.2.9 Perceptions des principaux intervenants.....	78
2.2.10 Structure financière.....	85
2.2.10.1 Postes du bilan.....	85
2.2.10.2 Trop-perçus et réserve générale.....	87
2.2.10.3 Résultats opérationnels.....	89
2.2.10.4 Ventilation des prêts.....	93
2.2.10.5 Ventilation des prêts commerciaux....	95
2.3 Processus.....	96
2.3.1 Système général.....	96
2.3.2 Sous-système de planification.....	98
2.3.3 Sous-système de gestion des ressources humaines.....	102

	page
2.3.4 Sous-système de production.....	105
2.3.4.1 Phase accueil.....	105
2.3.4.2 Phase analyse.....	107
2.3.4.3 Phase suivi et contrôle.....	110
2.4 Climat organisationnel.....	115
2.5 Validation de l'image riche.....	116
3. POINT D'ANCRAGE.....	118
3.1 Liste des candidats aux postes de problème.....	118
3.2 Choix de la problématique à traiter.....	125
3.3 Justification du choix.....	125
3.4 Commentaires sur les autres candidats aux postes de problème.....	126
3.5 Notions théoriques.....	129
3.5.1 Coopératives.....	129
3.5.2 Coopératives et marketing.....	130
3.5.3 Marketing renouvelé.....	133
3.5.4 Marketing des services.....	139
3.6 Choix et justification du point d'ancrage.....	143
3.7 Définition du système pertinent.....	145
3.8 Validation de la définition.....	145
4. CONCEPTUALISATION.....	148
4.1 Généralités.....	148
4.2 Planification stratégique.....	150

4.3	Activités de base d'un système de planification marketing.....	151
4.3.1	Définir la mission et les objectifs fondamentaux du service de crédit commercial.....	151
4.3.2	Etudier l'environnement du service de crédit commercial.....	152
4.3.3	Etudier la situation du service de crédit commercial.....	152
4.3.4	Définir les objectifs marketing.....	153
4.3.5	Etablir la stratégie dominante.....	153
4.3.6	Préciser les variables marketing.....	153
4.3.7	Allouer les ressources requises.....	154
4.3.8	Etablir les canaux d'information.....	154
4.3.9	Mettre en application les plans d'action.....	154
4.3.10	Evaluer, contrôler et vérifier.....	154
4.3.11	Validation du modèle conceptuel ou système.....	155
5.	COMPARAISON ENTRE LE SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING ET LE SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL.....	162
5.1	Planification stratégique.....	162
5.2	Définir la mission et les objectifs fondamentaux du service de crédit commercial.....	163
5.3	Etudier l'environnement du service de crédit commercial.....	163
5.4	Etudier la situation du service de crédit commercial..	163

	page
5.5 Définir les objectifs marketing.....	163
5.6 Etablir la stratégie dominante.....	164
5.7 Préciser les variables marketing.....	164
5.8 Allouer les ressources requises.....	164
5.9 Etablir les canaux d'information.....	165
5.10 Evaluer, contrôler et vérifier.....	165
6. OPERATIONNALISATION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING.....	167
6.1 Généralités.....	167
6.2 Définir la mission et les objectifs fondamentaux du service de crédit commercial.....	169
6.3 Etudier l'environnement du service de crédit commercial.....	170
6.4 Etudier la situation du service de crédit commercial..	175
6.5 Définir les objectifs marketing.....	177
6.6 Etablir la stratégie dominante.....	178
6.6.1 Stratégie dominante proposée.....	178
6.6.2 Petites et moyennes organisations.....	179
6.6.2.1 Caractéristiques.....	179
6.6.2.2 Justification du choix stratégique....	181
6.6.3 Institutions.....	183
6.6.3.1 Caractéristiques.....	183
6.6.3.2 Justification du choix stratégique....	184
6.7 Préciser les variables marketing.....	185

	page
✓ 6.7.1 Produits et services.....	186
6.7.1.1 Généralités.....	186
6.7.1.2 Stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations.....	187
6.7.1.3 Stratégies proposées pour les institutions.....	193
✓ 6.7.2 Prix.....	194
6.7.2.1 Généralités.....	194
6.7.2.2 Stratégies de base.....	195
6.7.2.3 Stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations.....	195
6.7.2.4 Stratégies proposées pour les institutions.....	198
✓ 6.7.3 Promotion.....	198
6.7.3.1 Généralités.....	198
6.7.3.2 Stratégies de base.....	199
6.7.3.3 Moyens de communication.....	200
6.7.3.4 Stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations.....	201
6.7.3.5 Moyens de communication.....	202
6.7.3.6 Stratégies proposées pour les insti- tutions.....	202
6.7.3.7 Moyens de communication.....	202
✓ 6.8 Distribution.....	203
6.8.1 Généralités.....	203

	page
6.8.2 Stratégies de base.....	203
6.9 Allouer les ressources requises.....	205
6.10 Etablir les canaux d'information.....	206
6.11 Vérifier, évaluer et contrôler les écarts.....	208
7. Recommandations et perspectives d'avenir pour le service de crédit commercial.....	210
7.1 Recommandations.....	210
7.2 Perspectives d'avenir pour le service de crédit commercial.....	211
✓ 8. Réflexions sur la méthodologie.....	214
8.1 Généralités.....	214
8.2 Recherche-action.....	214
8.3 Méthodologie des systèmes souples de P.B. Checkland....	217
8.4 Mandat.....	218
8.5 Mandants.....	219
8.6 Mandataire.....	220
8.6.1 Qualité des rôles.....	220
8.6.2 Avantages.....	221
8.6.3 Difficultés.....	221
8.6.4 Subjectivité.....	222
8.6.5 Ethique professionnelle.....	224
8.7 Situation problématique.....	227
8.8 Image riche.....	228
8.8.1 Généralités.....	228

	page
8.8.2 Validation de l'image riche.....	232
8.8.2.1 Validation interne.....	232
8.8.2.2 Validation externe.....	233
8.9 Point d'ancrage.....	233
8.9.1 Généralités.....	233
8.9.2 Validation de la définition.....	235
8.9.2.1 Validation interne.....	235
8.9.2.2 Validation externe.....	236
8.10 Conceptualisation.....	236
8.10.1 Généralités.....	236
8.10.2 Validation.....	237
8.10.2.1 Validation interne.....	237
8.10.2.2 Validation externe.....	237
8.11 Comparaison, opérationnalisation et implantation.....	237
CONCLUSION.....	240
BIBLIOGRAPHIE.....	246
ANNEXES.....	252

LISTE DES TABLEAUX

	page	
TABLEAU 1	Financement offert par les banques canadiennes et coopératives.....	35
TABLEAU 2	Financement offert par les sociétés de finan- cement.....	36
TABLEAU 3	Hypothèques enregistrées dans le district de Rouyn-Noranda.....	44
TABLEAU 4	Normes de financement.....	68
TABLEAU 5	Bilan au 31 octobre 1983, 1984, 1985.....	86
TABLEAU 6	Etat des trop-perçus avant répartition et de la réserve générale pour l'exercice terminé le 31 oc- tobre 1983, 1984, 1985.....	88
TABLEAU 7	Etat des résultats pour l'exercice terminé le 31 octobre 1983, 1984, 1985.....	90
TABLEAU 8	Répartition des prêts selon le type.....	94
TABLEAU 9	Volets marketing d'une institution coopérative.....	134
TABLEAU 10	Caractéristiques des PME.....	180

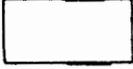
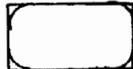
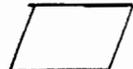
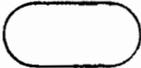
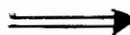
LISTE DES FIGURES

	page
FIGURE 1 Parts du marché des institutions de dépôt, Québec 1982-85.....	42
FIGURE 2 Aménagement physique des lieux.....	48
FIGURE 3 Organigramme.....	54
FIGURE 4 Système général.....	97
FIGURE 5 Sous-système de planification.....	99
FIGURE 6 Sous-système de gestion des ressources humaines.....	103
FIGURE 7 Sous-système de production - Phase accueil.....	106
FIGURE 8 Sous-système de production - Phase analyse.....	108
FIGURE 9 Sous-système de production - Phase suivi et con- trôle.....	111
FIGURE 10 Système de planification marketing.....	149
FIGURE 11 Opérationnalisation d'un système de planification marketing au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.....	168

LISTE DES ANNEXES

	page
ANNEXE 1 Mandat.....	252
ANNEXE 2 Constituantes du Mouvement des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins.....	259
2.1 Caisses Populaires et d'Economie.....	259
2.2 Confédération.....	260
2.3 Fédérations.....	261
2.4 Institutions.....	263
2.4.1 Institutions membres.....	264
2.4.2 Institutions rattachées.....	266
2.5 Fédération de Montréal et de l'Ouest-du- Québec.....	273
2.6 Secteur Rouyn-Noranda-Témiscamingue.....	274
ANNEXE 3 Principales lois pouvant intervenir en crédit commercial.....	277
ANNEXE 4 Descriptions de tâches.....	280
ANNEXE 5 Règlements intervenant en crédit commercial.....	289
ANNEXE 6 Principales conclusions des recherches portant sur la satisfaction des PME face à leurs institutions financières.....	296
6.1 La satisfaction des petites et moyennes entre- prises face aux institutions financières.....	296
6.2 Enquête sur les banques 1985.....	298

LEGENDE DES FIGURES

	Activités
	Sous-systèmes
	Autres services
	Assemblée générale Conseil d'administration Commission de crédit
	Environnement
	Zones problématiques
	Flux d'information
	Flux de personnel
	Flux de monnaie
	Limite du sous-système étudié

INTRODUCTION

Le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda offre un bon potentiel de croissance pour cette institution. La direction ayant manifesté l'intérêt de préciser un plan d'action pour le développement du service de crédit commercial, le présent mandat a été confié en vue de procéder à l'élaboration d'une stratégie et à la proposition de sa mise en oeuvre pour le service de crédit commercial de façon à orienter l'action tout en considérant les particularités de ce service.

Cette intervention fait l'objet d'un mémoire de recherche-action dans le cadre du programme de Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. Le consultant y tient à la fois le rôle de chercheur et d'acteur, occupant de plus les fonctions d'agent de crédit commercial.

CHAPITRE 1

CHAPITRE 1

MISE EN SITUATION

1.1 METHODOLOGIE

Le consultant utilisera la méthodologie de P.B. Chekland adaptée par Paul Prévost pour le diagnostic-intervention. Elle est basée sur une approche systémique ce qui signifie que l'organisation est conçue comme un ensemble de sous-systèmes en interaction les uns avec les autres.

La méthodologie de Chekland, qui est une méthode de recherche-action reconnue, est constituée de plusieurs étapes. Ce sont:

Description de l'image riche

Cette étape consiste à recueillir toutes les informations pertinentes qui concernent l'organisation. Ceci permet d'élaborer puis de préciser la problématique. L'étude porte successivement sur l'environnement interne et externe, les structures et processus de l'organisation, ses ressources ainsi que son climat organisationnel. Elle se fait en collaboration avec les principaux acteurs de l'organisation et elle repose d'ailleurs sur leur perception de la réalité.

Liste des candidats au poste de problème

Les problèmes qui ont été perçus par le consultant sont ensuite identifiés et présentés aux principaux intervenants de l'orga-

nisation. Une discussion porte alors sur l'importance de chaque candidat retenu au poste de problème et de son impact sur l'organisation. Les acteurs précisent ensuite les priorités.

Choix de la problématique à traiter

Les acteurs principaux choisissent de concert avec le consultant la situation problématique qui fera l'objet de son intervention.

Conceptualisation

Le consultant propose un système d'activités pouvant modifier la situation problématique retenue. Il compare ce système avec la réalité et les contraintes de l'organisation et identifie les changements souhaitables.

Opérationnalisation

Le consultant propose les moyens susceptibles de réaliser les activités identifiées dans le système pertinent ainsi que les phases d'implantation de ce système lesquelles sont mises au point par les acteurs principaux et le consultant.

Remise du rapport

L'intervention comporte non seulement des rapports d'étape mais aussi un rapport global, lequel est intégré au mémoire déposé comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations.

1.2 DEFINITIONS DE CONCEPTS

ACCEPTATION BANCAIRE: financement obtenu par les grandes entreprises sur le marché monétaire, sous la garantie de la banque.

CAISSE D'ECONOMIE: une coopérative d'épargne et de crédit, c'est-à-dire un organisme autonome appartenant à ses membres et administré par eux et leurs représentants suivant les principes de la démocratie, les membres travaillant dans un même milieu de travail ou adhérant à un même groupe d'appartenance.

CAISSE POPULAIRE: une coopérative d'épargne et de crédit, c'est-à-dire un organisme local autonome appartenant à ses membres et administré par eux et leurs représentants suivant les principes de la démocratie.

CARTE 1-9: carte sur laquelle sont inscrits informatiquement tous les renseignements de base sur un sociétaire ainsi que les données relatives au(x) prêt(s) (montant emprunté, montant du remboursement, durée et modalité du prêt..).

COOPERATIVE: une entreprise économique et sociale constituée, dirigée et contrôlée démocratiquement par les usagers pour leurs besoins individuels et communautaires¹.

¹Lamarche, Jacques-A. Les Caisses populaires. Collection du Cep, Montréal, Lidec Inc., 1967, 146 p.

CREDIT COMMERCIAL: toute forme de financement consenti à une entreprise (individu, société, corporation) et destiné au financement des opérations de cette dernière (fonds de roulement, immobilisations,...). Dans le contexte de cette étude, l'expression "crédit commercial" englobe, à moins de spécifications particulières, le financement industriel et institutionnel ainsi que le financement des immeubles commerciaux et à logis multiples.

FINANCEMENT D'INVENTAIRE AU GROS: financement consenti aux concessionnaires d'automobiles, de maisons mobiles, de véhicules récréatifs, d'équipements industriels et d'autres produits impliquant des inventaires importants.

FINANCEMENT RELAIS: prêt accordé de façon provisoire pendant l'attente des déboursés d'un prêt à long terme.

GESTION DE TRESORERIE: gestion des fonds disponibles dans tous les comptes, consolidation des surplus dans un compte principal, accès direct aux fonds disponibles, rapports informatiques quotidiens.

INFO: fiche sur laquelle une imprimante inscrit les renseignements désirés sur les comptes des sociétaires ou sur les prêts en cours.

LETTRE DE GARANTIE: engagement de la Caisse à se substituer à son "client" advenant le cas où celui-ci serait incapable de respecter ces engagements.

QUADRILLE: document sur lequel sont inscrites toutes les demandes de prêts reçues au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Il sert tout particulièrement à la tenue de statistiques relatives aux buts, au nombre et aux montants des demandes reçues.

SERVICE INFORMATISE DE PAIE: préparation de la paie, des chèques de dépôt direct, des T-4, des TP-4 et des documents comptables.

SYSTEME ETUDIE: service de crédit commercial (description détaillée subséquente)

SYSTEME INTERMEDIAIRE: service de crédit (description détaillée subséquente)

SUPER-SYSTEME: Caisse Populaire de Rouyn-Noranda (description détaillée subséquente).

1.3 CAISSE POPULAIRE DE ROUYN-NORANDA

Instituée en 1942, la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda a créé en 1976 le comptoir de Noranda. En 1982, la Caisse Populaire d'Evain se fusionnait à celle de Rouyn-Noranda. Cette dernière compte maintenant plus de 20 000 membres et dessert non seulement Rouyn, Noranda et Evain mais aussi quelques municipalités environnantes.

Rattachée à la Fédération des Caisses Populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec pour certains services opérationnels et

consultatifs, elle est toutefois une organisation autonome dans son fonctionnement et sa prise de décision. Elle est d'ailleurs l'une des plus importantes caisses du Québec se classant parmi les 15 premières quant à l'actif total. En 1985, elle était la première caisse de la Fédération pour ce qui est du nombre total de prêts personnels consentis.

Le directeur de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda rend compte au Conseil d'administration des opérations de la Caisse, lequel se compose de neuf membres élus par l'assemblée générale. Le directeur est secondé dans l'exercice de ses fonctions par deux adjoints soit un à l'épargne, l'autre aux prêts. Ces derniers sont assistés dans la direction de leur service par des responsables de section. Le nombre d'employés de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda s'élève à 87 et parmi ceux-ci 62 occupent des postes permanents. Au crédit, 13 personnes conjugent leurs efforts pour assurer les activités requises par ce service. Le directeur-adjoint aux prêts est assisté par deux responsables soit un pour les prêts commerciaux, industriels et institutionnels et un autre pour les prêts personnels, hypothécaires et agricoles.

1.4 SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

Le service de crédit commercial a été créé en 1980 suite à la nouvelle orientation que proposait aux caisses constituantes le Mouvement Desjardins ainsi qu'à l'importante liquidité dont disposait

la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Requérant les services du même personnel de soutien que l'ensemble du secteur de crédit, le service de crédit commercial compte, en plus du responsable, un agent de crédit commercial et un commis général. Ces derniers se consacrent principalement au bon fonctionnement de ce service qui connaît depuis ses débuts, un développement graduel. Le service de crédit commercial offre les mêmes produits et services que les autres caisses lesquelles sont susceptibles de répondre à la majorité des besoins des entreprises locales.

1.5 DESCRIPTION DU CONTENU PROBLEMATIQUE

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda ayant connu un essor économique important depuis les dernières décennies, la direction désire maintenir cette évolution et pénétrer encore davantage le marché financier. Dans cette optique, le service de crédit doit particulièrement augmenter le volume des prêts consentis.

Une part importante du marché régional des prêts personnels et hypothécaires étant déjà détenue par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, la direction souhaite une percée en crédit commercial. Elle désire donc depuis quelques années accroître tangiblement sa part de marché du financement des entreprises commerciales et industrielles ainsi que des coopératives, institutions publiques et autres organisations. Cette évolution qui se veut une réponse aux besoins des membres et de la population locale vise non seulement la pénétration d'un nouveau marché mais aussi une plus grande présence

de la Caisse dans le secteur socio-économique régional de même qu'une rentabilité de ses liquidités.

L'évolution du crédit commercial à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda s'est davantage effectuée, jusqu'à maintenant, selon les besoins des membres, une sollicitation ponctuelle et les opportunités qui se sont présentées. Le but recherché était alors de développer le service de crédit commercial de façon autonome tout en puisant dans les ressources de la Fédération. Une véritable stratégie n'a toutefois pas encore été précisée en vue de favoriser avec efficacité et efficacité la croissance souhaitée.

Pour faire suite à cette brève mise en situation du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, nous relèverons maintenant les finalités d'une caisse populaire telles que présentés à l'article 2 du règlement-type.

1.6 BUTS D'UNE CAISSE POPULAIRE

La Caisse est une coopérative à caractère économique et social qui recrute des membres et a pour buts:

a) de recevoir leurs économies pour les faire fructifier et de leur consentir des prêts, favorisant de cette manière la pratique de l'épargne et un sain usage du crédit, ainsi que de leur rendre des services complémentaires appropriés;

b) de stimuler ainsi leur esprit d'initiative individuel et collectif;

c) de les aider en même temps à jouer un rôle actif dans leur milieu économique et social;

d) de promouvoir la coopération en général.

1.7 PRINCIPES COOPERATIFS

Plusieurs principes de coopération sont à la base même de l'existence des caisses populaires et d'économie. Respectant la ligne de pensée d'Alphonse Desjardins, les principes coopératifs qui inspirent encore aujourd'hui le Mouvement des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins sont ceux-là même qui ont été adoptés par l'Alliance Coopérative Internationale à Vienne à son congrès de 1966.

1. L'affiliation à une société coopérative devrait être volontaire, à la portée de toutes les personnes qui peuvent utiliser ses services et sont d'accord pour assumer les responsabilités inhérentes à la qualité de membre; elle ne devrait pas être l'objet de restrictions qui ne sont pas naturelles, ni d'aucune discrimination sociale, raciale, politique ou religieuse.

2. Les sociétés coopératives sont des organisations démocratiques. Leurs affaires devraient être administrées par les personnes élues ou nommées selon la procédure adoptée par les membres devant lesquels elles sont responsables. Les membres devraient avoir les mêmes droits de vote (un membre: une voix) et de participation aux décisions touchant leur société.

3. Si un intérêt est payé sur le capital social, son taux devrait être strictement limité.

4. Le surplus ou les économies éventuels résultant des opérations d'une société appartiennent aux membres de cette société et devraient être répartis de façon à éviter que l'un d'entre eux gagne aux dépens des autres.

Selon la décision des membres, cette répartition peut se faire comme suit:

a. en affectant une somme au développement des affaires de la coopérative;

b. en affectant une somme aux services collectifs;

c. en procédant à une répartition entre les membres, proportionnellement à leurs transactions avec la société.

5. Toutes les sociétés coopératives devraient constituer un fonds pour l'enseignement à leurs membres, leurs dirigeants, leurs employés et au grand public, des principes et des méthodes de coopération, sur le plan économique et démocratique.

Aux principes ci-dessus, le Mouvement Desjardins juge important d'ajouter un principe de développement au moyen de la coopération mutuelle entre les coopératives, notamment:

Pour pouvoir servir au mieux les intérêts de ses membres et de la collectivité, chaque organisation coopérative devrait, de toutes les manières possibles, coopérer activement avec les autres coopératives à l'échelle locale, nationale et internationale.

CHAPITRE 2

CHAPITRE 2

IMAGE RICHE DE L'ORGANISATION

2.1 ENVIRONNEMENT

2.1.1 Super-système

Le service de crédit commercial, qui constitue le système faisant l'objet de cette étude, est partie intégrante du service de crédit de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda lequel est en étroite relation avec les autres secteurs de la Caisse Populaire et est soumis au processus décisionnel propre à l'institution. La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda constitue donc le super-système du service de crédit commercial, le service de crédit étant un système intermédiaire.

L'homologue du service de crédit commercial, industriel et institutionnel est le service de crédit personnel, hypothécaire et agricole. Les activités de l'un et l'autre sont interreliées, plusieurs membres du personnel exerçant simultanément des fonctions dans l'une et l'autre section. De plus, le même directeur assure la gestion de l'une et l'autre sections.

De par sa vocation, une caisse populaire offre non seulement des services de crédit mais aussi d'épargne. Le service d'épargne de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda se subdivise en deux secteurs: le service aux membres et celui de la comptabilité. Le ser-

vice d'épargne est étroitement relié au service de crédit puisque plusieurs de ces activités sont complémentaires voire même essentielles à celles du crédit.

Le service aux membres centralise toutes les activités d'ouverture de comptes d'opérations ou d'épargne stable ainsi que des différents plans d'épargne à terme: dépôt, régime enregistré d'épargne-retraite, régime d'épargne-actions, obligations d'épargne du Québec ou du Canada. A ceci s'ajoutent les services-conseils pour les retraités ainsi qu'un service très élaboré pour le règlement des successions. Dans le but d'offrir les services les plus complets possibles aux membres, le service d'immatriculations des véhicules automobiles du Québec y est également disponible.

C'est le service aux membres qui procède à l'ouverture des comptes commerciaux et qui s'assure de la conformité des documents requis. Le personnel de ce service vérifie si l'entreprise ou organisme détient le pouvoir d'emprunt et conseille aux administrateurs, si tel n'est pas le cas, de régulariser cette situation en prévision d'un besoin ultérieur de financement.

Quant au service de comptabilité, ses activités concernent la gestion des caisses en plus de celle des chèques sans provision, du pointage des rapports quotidiens, de la vérification et de la classification des pièces, de l'opérationnalisation des coffrets de

sûreté. L'ensemble des activités comptables comportent plusieurs types d'opérations quotidiennes, mensuelles et annuelles. Les opérations quotidiennes permettent d'inscrire les données comptables dans les comptes appropriés en plus de s'assurer que l'information financière est comptabilisée selon les principes comptables généralement reconnus. Les opérations mensuelles concernent l'évaluation des revenus et dépenses courus, l'enregistrement des écritures de régularisation, la production de rapports financiers afin de fournir aux dirigeants le bilan, l'état des revenus et dépenses et les statistiques complémentaires requises. Finalement, des opérations sont exécutées annuellement afin que les comptes d'opération représentent fidèlement la réalité financière de la Caisse Populaire au cours de l'exercice et que les documents de support pour l'appariement des revenus et dépenses soient produits.

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda est elle-même en relation étroite avec l'ensemble du Mouvement Desjardins, tout spécialement la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et la Confédération, qui constituent à leur tour de plus vastes systèmes. Les principales constituantes du Mouvement Desjardins, leur historique, leurs rôles sont présentés à l'annexe 2.

L'étendue et l'importance du réseau québécois constituent certainement une force pour chacune des caisses qui s'implante sur le marché commercial tel que le fait le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Une bonne connaissance de l'environnement étant essentielle au développement du service de crédit commercial, nous nous consacrons maintenant à l'étude de l'environnement socio-économique, marketing, légal, physique et technologique pour finalement préciser les difficultés majeures du secteur financier.

2.1.2 Environnement socio-économique

Le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda dessert d'abord Rouyn, Noranda et Evain mais aussi les municipalités environnantes telles que St-Guillaume de Granada, McWatters, Arntfield, Rollet, Cloutier, Montbeillard, Beaudry, Bellecombe, Montbrun, Cléricy, Destor, D'alembert. De ces municipalités, seules Montbrun, Destor, Rollet et Beaudry disposent d'une caisse populaire spécifique autre que celle de Rouyn-Noranda.

L'ensemble de ce territoire regroupe une population estimée en 1981 à 37 496 habitants soit une hausse de .9% par rapport à 1977². L'agglomération immédiate de Rouyn-Noranda soit Rouyn, Noranda, Lac Dufault, Evain, St-Guillaume de Granada et McWatters regroupent 87% de cette population. Les villes de Rouyn et Noranda ont connu une baisse de 2% depuis 1977 au profit des municipalités d'Evain, Granada et McWatters dont l'accroissement de la population est respectivement de 6,1%, 20,7%, 31,8% démontrant ainsi une tendance au développement périphérique.

²Statistique Canada, Recensement de 1981.

L'économie de Rouyn-Noranda et des municipalités environnantes repose principalement sur l'exploitation des ressources minières et sur les nombreuses entreprises de services du secteur tertiaire.

Nous verrons brièvement les caractéristiques les plus importantes des différents secteurs d'activités en soulignant les principaux développements des dernières années ainsi que les projets futurs.

2.1.2.1 Secteur primaire

Mines. Le secteur minier est dominé par deux filiales d'entreprises multinationales soit Mine Noranda Ltée et Corporation Falconbridge Copper. Les métaux extraits des gisements régionaux sont: le cuivre, le zinc, l'or et l'argent. L'activité minière a connu un ralentissement, il y a quelques années, suite à la baisse du prix des métaux et à l'épuisement en minerais de cuivre de la Mine Horne obligeant la fonderie de Mine Noranda à s'approvisionner ailleurs en région ou au Canada.

L'exploration et l'exploitation minières ont été marquées par un regain d'activités au cours des dernières années. Plusieurs mines ont d'ailleurs été mises en opération. Mentionnons quelques-unes des mines actuellement en exploitation dans la région de Rouyn-Noranda: Mine Eldrich (Sullivan et Soquem), Ressources Yorbeau Inc.,

Mine Destor (Ressources Aiguebelle Inc.), Mines Doyon et Bousquet (Minerais Lac) et Mine Remnor (Noranda). La mise en exploitation de cette dernière en 1985 a nécessité des investissements d'une vingtaine de millions de dollars. Mentionnons également les récentes découvertes d'importants gisements aurifères dans la région de La Sarre soit ceux de Casa Berardi et de Inco/Golden Knight. Les prochaines années devraient se caractériser par une poursuite active de l'exploration minière et par la mise en exploitation des gisements rentables.

Les entreprises minières exercent généralement leurs activités financières auprès des banques avec lesquelles les maisons mères transigent. Quant aux entreprises régionales d'exploration minière, elles sont plus autonomes et constituent une clientèle potentielle plus accessible. Le financement de ces dernières se caractérise toutefois par un risque important et se fait habituellement par l'émission d'actions. La satisfaction des besoins de ces entreprises minières en produits et services connexes sont susceptibles de susciter d'importants investissements et la création de nouvelles entreprises.

Agriculture. La production agricole dans la région de Rouyn-Noranda est d'abord caractérisée par l'élevage d'animaux de boucherie, par l'élevage laitier et dans une plus faible proportion par la culture céréalière et fourragère.

La production d'animaux de boucherie se caractérise par l'élevage de bovins et de veaux d'embouche, plusieurs producteurs laitiers ayant même abandonné leur vocation primaire pour se consacrer à cet élevage qui n'en est pas moins difficile. Quelques producteurs se consacrent à d'autres types d'élevage tels que agneaux, lapins, daims et sangliers. Les prochaines années pourraient voir se développer l'élevage de la chèvre angora, fort recherchée pour la qualité de sa laine, et celui des cervidés dont la demande pour la chair et les bois semble à la hausse.

De 1983 à 1985, la production laitière a connu une baisse de 10% du nombre de producteurs et de 4,6% de celui des détenteurs de quotas de lait. L'exode des quotas de lait vers d'autres régions du Québec risque d'affecter gravement ce secteur d'activité si des mesures énergiques ne sont pas prises pour rompre cette tendance.

Pour ce qui est des cultures, mentionnons la mise sur pied prévue pour 1986 d'une champignonnière ainsi que la poursuite des efforts des promoteurs d'Agrinor Inc. en vue d'implanter la culture massive de tomates en serres.

Une campagne de promotion de l'industrie agro-alimentaire a été faite en 1985. Elle semble avoir porté fruit puisque la population apparaît maintenant plus sensibilisée à la consommation des produits régionaux. Il faudra toutefois procéder à l'établissement d'un plan de développement agro-alimentaire et faciliter la mise en marché

des produits régionaux. La transformation et la vente des produits agricoles locaux sont d'ailleurs une priorité pour les prochaines années.

Il est question que l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue soit dotée d'un budget de recherche en agriculture et qu'une ferme expérimentale soit mise en exploitation. Il pourrait être avantageux de localiser cette dernière à Rouyn puisque cette ville, qui jouit d'un climat "moyen" entre celui du Témiscamingue et celui de l'Abitibi, est située entre les deux zones agricoles importantes (Lac Témiscamingue et Lac Abitibi). Une industrie agro-alimentaire pourrait s'y développer. Par ailleurs, il serait important qu'une étude soit effectuée sur la centralisation des abattoirs actuellement en opération en Abitibi-Témiscamingue dans le but de mieux desservir les producteurs régionaux et possiblement de rivaliser avec les marchés de l'Ouest canadien d'autant plus que notre région est géographiquement plus près des marchés de l'Est.

Forêts. L'exploitation commerciale des forêts est une activité économique de moindre importance pour la région de Rouyn-Noranda.

Les activités forestières se limitent surtout au reboisement des forêts et aux travaux sylvicoles connexes ainsi qu'à la coupe d'arbres exécutée dans des zones bien limitées. La large part du

bois coupé est acheminée vers les scieries de La Sarre. Les quelques scieries en exploitation dans la région de Rouyn-Noranda sont spécialisées, elles ont un faible volume de production et un impact négligeable sur l'économie de Rouyn-Noranda.

2.1.2.2 Secteur secondaire

Le secteur secondaire est principalement caractérisé par les services miniers (analyse de minerais, plomberie, chauffage, électricité...), la fabrication de machinerie et de produits métalliques, la fabrication de meubles, d'armoires de cuisine et de quelques autres produits du bois. Dans le secteur aliments et boissons, nous retrouvons une laiterie, filiale d'une multinationale, qui assure la transformation du lait produit régionalement ainsi qu'une charcuterie. Ces deux entreprises exportent leurs produits dans les régions du Québec et ce, dans le dernier cas, sous une bannière nationale. Quelques petites entreprises ont vu le jour au cours des dernières années mais n'ont pas véritablement marqué l'économie régionale.

Tout effort de développement du secteur secondaire tend vers l'autosuffisance régionale et la diversification des activités économiques. Il est à prévoir qu'une croissance se fera possiblement au cours des prochaines années dans les domaines suivants: transformation de la viande en provenance de l'abattoir de La Sarre, réusinage hydraulique, transformation de la fibre de verre (fabrication de couvercles de wagons), fabrication de portes en polycarbonate, pro-

duction d'acier structural pour bâtiments. A ces projets auxquels s'intéressent la Corporation de Développement Industriel de Rouyn-Noranda s'ajoutent celui de la fabrication de remorques à bestiaux ainsi que celui d'un atelier de galvanoplastie, ces derniers n'étant encore qu'à l'état d'ébauche.

2.1.2.3 Secteur tertiaire

Le secteur des services constitue une force économique importante de par les nombreux emplois créés et son impact financier.

Etant le siège de nombreux bureaux gouvernementaux régionaux (Affaires Culturelles, Agriculture, Pêcheries et Alimentation, Education, Energie et Ressources, Industrie et Commerce, etc...), de services éducationnels spécialisés (Collège d'Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue), de services sociaux et hospitaliers (CLSC, hôpital, CRSSS, Centre d'accueil pour mésadaptés sociaux), la région offre des possibilités de financement dans le secteur public et parapublic. L'importance de ce secteur d'activités assure la stabilité du marché étant donné le nombre élevé d'emplois stables impliqués.

Sur le plan financier et administratif, plusieurs institutions et firmes offrent les services de base requis par les particuliers et les entreprises.

La construction du centre administratif d'Hydro-Québec ainsi que le rapatriement à Rouyn-Noranda de la gestion du complexe hydro-électrique de la Baie James constituent un apport économique important. Non seulement la population régionale est-elle susceptible de participer davantage aux travaux qui pourraient être entrepris prochainement à la Baie James (Phase 2 de L.G.2.) mais la présence locale des acheteurs de l'Hydro-Québec devrait procurer d'intéressants contrats aux entreprises de Rouyn-Noranda en plus de susciter la création de nouvelles entreprises ou des orientations différentes des entreprises existantes afin de répondre aux besoins spécifiques de cette importante société d'état.

La construction domiciliaire multi-familiale a connu un essor important au cours des dernières années. En 1985 seulement, quelques 50 édifices à logements multiples et une centaine de maisons unifamiliales ont été construits dans la région de Rouyn-Noranda. La construction domiciliaire et multifamiliale devrait également être importante au cours de 1986.

Les possibilités de financement sont multiples dans le secteur des services commerciaux étant donné la présence de nombreux commerces de détail et de gros. La construction en 1984 du centre commercial "Les Promenades du Cuivre" a largement contribué à intensifier les activités du commerce de détail palliant ainsi à une importante lacune et amenant en région des firmes nationales. Des projets de revitalisation du centre-ville sont prévus pour 1986.

Une chaîne régionale du secteur de l'alimentation a connu d'importants développements au cours des dernières années alors qu'un projet d'expansion vient d'être mis en oeuvre par un autre commerçant de l'alimentation au détail. On note également la présence d'un important grossiste en ferronnerie et matériaux de construction.

Quant au secteur culturel, il connaît lui aussi une importante évolution grâce à l'initiative régionale. Non seulement la consommation locale de biens culturels s'élargit-elle progressivement mais, de plus, nous observons une production locale accrue. Mentionnons entre autres l'excellente réputation de plusieurs artistes régionaux de grand talent et l'envergure de plus en plus importante du Festival du Cinéma International en Abitibi-Témiscamingue. L'agrandissement du Théâtre du Cuivre, important projet pour la ville de Rouyn, devrait être réalisé en 1986.

2.1.3 Environnement-marketing

2.1.3.1 Concurrents

2.1.3.1.1 Banques

Les banques constituent certainement les plus sérieux concurrents du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda étant donné la gamme variée des produits offerts et leurs préférences pour les prêts peu risqués. Les principales banques représentées à Rouyn-Noranda sont: Banque de Commerce Canadienne Impériale (Rouyn et Noranda), Banque de Montréal (Rouyn), Banque

Nationale du Canada (Rouyn), Banque Royale (Rouyn et Noranda), Banque Toronto-Dominion (Rouyn). Tant à Rouyn qu'à Noranda, les points de service des banques voisinent ceux de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda dans un secteur géographique relativement restreint. Elles ne sont toutefois présentes dans aucune autre municipalité du territoire concerné par la présente étude.

Depuis la révision de la Loi des banques en 1967 qui autorisait ces dernières à prêter sur garanties de terrains, bâtisses ou autres immobilisations, les banques de Rouyn-Noranda, tout comme celles ailleurs au Québec, ont développé une précieuse expertise. Elles sont devenues de plus en plus présentes dans le secteur du financement à moyen et long terme alors qu'elles ne se consacraient auparavant qu'à du financement à court terme. Le marché du crédit commercial est une source importante de revenus pour les banques étant donné les revenus d'intérêts, les frais d'administration et les revenus provenant de la vente de services complémentaires qu'occasionne le crédit commercial.

Ayant fourni de nombreux efforts pour pénétrer le marché hypothécaire résidentiel, forteresse des caisses populaires, les banques craignent maintenant une percée des caisses dans le secteur industriel, commercial et institutionnel et intensifient avec agressivité leur marketing.

Certaines banques contestent même de soi-disants privilèges dont bénéficie le Mouvement Desjardins. Ainsi, en novembre dernier, les dirigeants de la Banque Nationale du Canada, laquelle subit le plus fortement la concurrence des caisses, dénonçait ouvertement dans le Journal des Affaires deux caractéristiques du système financier qu'ils jugeaient favorables au Mouvement Desjardins³. Il s'agit de l'obligation pour les banques de conserver des capitaux à la Banque du Canada, lesquels ne produisent pas d'intérêt, ainsi que de l'exemption en faveur de la Caisse Centrale Desjardins de la taxe de 1% imposée par le dernier budget fédéral sur le capital des banques et des sociétés de fiducie.

Enfin, mentionnons que la concurrence des banques étrangères au niveau des comptes des grandes entreprises de même que la stagnation des marchés internationaux obligent les banques canadiennes à s'orienter vers le marché des petites et moyennes entreprises, marché auquel les caisses populaires semblent se consacrer davantage. Bien que le secteur de Rouyn-Noranda ne soit pas pénétré par les banques étrangères, il n'en demeure pas moins que cette orientation nationale des banques canadiennes vers les PME rend encore plus agressive l'attaque des succursales régionales.

³Gagné, Jean-Paul. "La Banque Nationale réclame la fin des privilèges des caisses populaires". Journal des affaires, samedi le 2 novembre 1985, p. 2.

2.1.3.1.2 Coopérative d'épargne et de crédit

La Caisse d'Economie de Rouyn-Noranda, bien que reliée au Mouvement Desjardins, est une entité tout à fait indépendante de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Ayant été initialement créée pour desservir les employés de Mine Noranda, sa présence en crédit commercial est faible et se manifeste surtout par du financement d'édifices à logis multiples.

2.1.3.1.3 Sociétés de financement et de placement

Exception faite des sociétés de financement et de placement reliées aux caisses populaires et aux banques, les principales sociétés ayant pied à terre à Rouyn-Noranda sont la Banque Fédérale de Développement, Roynat, la Société d'Entraide Economique de Rouyn-Noranda et la Société de développement de l'entreprise québécoise (Sodeq).

La Banque Fédérale de Développement est une société de la couronne fondée en 1975 dans le but de favoriser la création et le développement d'entreprises commerciales et industrielles en leur procurant des services financiers ainsi que des conseils de gestion. Légalement constituée pour le financement de risque, elle est de plus en plus reconnue comme étant un prêteur conventionnel.

Roynat, une société en fidéicommiss, oeuvre plus particulièrement dans le secteur du financement à terme par hypothèque ou nantissement commercial.

La Société d'Entraide Economique de Rouyn-Noranda s'intéresse au financement des PME en se donnant comme mission le développement économique régional en investissant les fonds là où ils sont recueillis. Elle apporte une concurrence moins vive que les banques étant donné une gamme incomplète de produits ainsi que l'affaiblissement subi, il y a quelques années, par suite des difficultés vécues au niveau de l'ensemble de son réseau. Elle se spécialise dans les prêts inférieurs à 100 000 \$.

Il faut également mentionner l'intervention de la Société de développement de l'entreprise québécoise (Sodeq) du Nord-Ouest dans le financement de quelques entreprises de la région de Rouyn-Noranda. Suite aux récentes modifications légales amenant l'abolition de la Loi des Sodeqs, la Sodeq du Nord-Ouest doit modifier sa constitution juridique et reconsidérer son orientation initiale en tant que société de capital de risque.

La création en 1985 de la Loi favorisant la création des Sociétés de placement dans l'entreprise québécoise (Speq) constitue une nouvelle source de financement pour les petites et moyennes entreprises. Les activités de ces sociétés privées consisteront principalement à acquérir et à détenir, à titre de propriétaire véritable, des actions d'une ou de plusieurs entreprises. Aucune de ces sociétés n'a encore été formée à Rouyn-Noranda. Elles constituent toutefois un concurrent potentiel.

Quant à la Société de Développement Industriel (SDI), elle consacre principalement ses efforts au développement et financement du secteur manufacturier et touristique au sein duquel la Caisse est encore peu présente. C'est le Ministère de l'Industrie et du Commerce qui met en relation les entreprises avec cette société.

2.1.3.1.4 Société de fiducie

La Fiducie Prêt et Revenu est la seule société de fiducie à avoir pignon sur rue à Rouyn-Noranda. Située près de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, elle se consacre peu au crédit commercial, lequel se traduit occasionnellement par du financement hypothécaire. La dérèglementation des institutions financières pourrait éventuellement accroître la variété des services offerts par cette institution.

2.1.3.2 Produits et services

2.1.3.2.1. Produits

La gamme des produits offerts par le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda concurrence avantageusement celle des succursales bancaires locales. Les produits de base sont généralement les mêmes qu'il s'agisse de financement à court, moyen ou long terme bien qu'ils puissent parfois différer dans les modalités d'application.

Certains produits spécialisés particuliers aux banques visent une clientèle spécifique différente de celle desservie par la

Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, le service de crédit commercial de cette dernière ne s'en trouvant donc pas véritablement affecté. Mentionnons, par exemple, l'acceptation bancaire qui n'est pas offerte par les caisses populaires puisque ces dernières ne peuvent cautionner leurs membres. Il serait toutefois important que le financement d'inventaire au gros puisse être disponible au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Le développement de ce produit, projet actuellement en cours, répondrait à un besoin manifesté par quelques membres de ce service.

Parmi les principaux produits que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda peut offrir à l'instar des banques, mentionnons pour le financement à court terme la marge de crédit, le crédit-relais, la lettre de crédit et les billets à demande. Pour le financement à moyen et long terme, relevons les prêts conventionnels, les prêts hypothécaires, le financement au détail (contrat de vente conditionnelle), le prêt à la petite entreprise sous la garantie du gouvernement fédéral (PPE), le financement de relais, les bourses d'affaires aux jeunes entrepreneurs, les prêts aux municipalités, les prêts aux institutions relevant du Ministère de l'Éducation et de celui des Affaires Sociales. Des prêts internationaux pourraient être consentis, en certains cas, par l'intermédiaire d'autres constituantes du Mouvement Desjardins, toutefois aucune demande n'a encore été faite en ce sens au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda qui ne fait d'ailleurs pas la promotion de ce type de prêts.

Quant aux prêts agricoles, ils sont sous la responsabilité du secteur de crédit aux particuliers et ils ne sont donc pas véritablement considérés comme des prêts commerciaux dans l'opérationnalisation du service de crédit de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Relevons maintenant quelques particularités concernant certains produits offerts par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et les banques.

A la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, la marge de crédit commerciale est établie par une ouverture de crédit intégrée par le système informatique permettant une réutilisation continue de ce montant autorisé aussi longtemps qu'il n'y a pas fermeture de la ligne de crédit. Par ailleurs, son opérationnalisation nécessite, dans plusieurs banques, la signature répétée de billets en blanc multipliant ainsi les déplacements de la direction.

Sous un autre aspect, soit le financement hypothécaire, le service de crédit commercial se doit d'être concurrentiel malgré une faiblesse de son produit. Résultant de son autonomie, la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda doit mettre en parallèle les termes des prêts hypothécaires avec ceux de ses dépôts à terme afin d'exercer un contrôle efficace sur les taux d'intérêts. Les prêts hypothécaires n'y sont donc consentis, en tout temps, que sur des termes d'un an, des termes de trois ans étant disponibles en certaines périodes.

Quant aux banques, elles offrent régulièrement des termes de trois et cinq ans, n'ayant pas à respecter cette norme restrictive. Bien qu'une recherche interne au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda démontre qu'il s'est généralement avéré plus avantageux d'effectuer des prêts renouvelables annuellement, cette non-disponibilité de termes plus longs provoque parfois la perte de prêts. Ceci se fait tout particulièrement sentir dans les cas de financement d'édifices commerciaux ou à logis multiples pour lesquels l'intervention de la Société Canadienne d'Hypothèque et de Logement est requise. Cette dernière exigeant un terme de cinq ans, la Caisse Populaire est limitée au financement d'édifices pour lequel une mise de fonds minimale de 25% est disponible. Ceci permet d'éviter le recours à la Société Canadienne d'Hypothèque et de Logement diminuant par le fait même d'importants frais inhérents à la demande de prêt. Certains cas peuvent être référés à la Fiducie du Québec, une institution du Mouvement Desjardins qui offre un terme de cinq ans sur les prêts hypothécaires.

Plusieurs banques ne consentent des prêts hypothécaires que par l'intermédiaire de la Société Canadienne d'Hypothèque et de Logement, quelle que soit la mise de fonds disponible, ce qui constitue pour eux une faiblesse étant donné les coûts exorbitants d'une telle procédure.

Le tableau 1 provient d'une comparaison publiée dans le Journal des Affaires sur le financement offert aux entreprises par les banques et coopératives. Il résume les caractéristiques des produits offerts par plusieurs institutions présentes régionalement. D'une façon générale, aucun secteur d'activités n'est écarté. Plusieurs banques consentent même du financement non garanti, les succursales de Rouyn-Noranda semblent toutefois généralement prudentes. Quant à la Caisse Centrale Desjardins, elle se consacre à du financement supérieur à 3 millions de dollars, lequel concerne plus particulièrement la grande entreprise, les organismes publics et parapublics, les fédérations et institutions du Mouvement Desjardins.

Le tableau 2 présente les produits offerts par les sociétés de financement dont certaines sont susceptibles d'intervenir régionalement. Elles incluent les institutions du Mouvement Desjardins dont les produits complètent avantageusement la gamme de ceux disponibles au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Ainsi le Crédit Industriel Desjardins consent, en plus du crédit-bail, du financement à terme allant généralement de 100 000 \$ à 7 millions de dollars. Le crédit-bail présente un avantage sur celui des concurrents puisqu'aucun montant minimum n'est fixé quant à la valeur de l'équipement concerné.

Quant à la Société d'Investissement Desjardins, elle s'implique dans du financement non garanti et effectue des investisse-

TABLEAU 1

FINANCEMENT OFFERT PAR LES BANQUES CANADIENNES ET COOPÉRATIVES

NOM DE L'INSTITUTION - personne-ressource	marge de crédit	FINANCEMENT À TERME			FINANCEMENT NON GARANTI	Secteurs d'investissement préférés	Secteurs où l'institution ne prête pas, ni n'investit
		à taux flottant	à taux fixe	minimum/ maximum d'un prêt			
BANQUE CANADIENNE IMPÉRIALE DE COMMERCE - Yvon Lafertière (514) 876-2227	oui	oui	oui (durée fixe 1-10 ans)	50 000 \$ à 5 M\$ (taux établi au choix de l'emprunteur	non	aucune préférence, nos critères habituels sont la légalité, la rentabilité et le niveau de risque	nos activités ne sont restreintes à aucun secteur de l'économie
BANQUE CONTINENTALE DU CANADA - Yvon Hardy (514) 866-2841 - Philippe Bertrand (418) 656-6941	oui*	oui	oui	selon le dossier	non	moynes et grande entre- prises, professionnels et cadres d'entreprises	aucune restriction
BANQUE DE MONTRÉAL - directeur de chacune des centres d'affaires commerciales	oui	oui	oui	selon le dossier	oui	aucune préférence	aucun secteur n'est écarté
BANQUE DE NOUVELLE-ÉCOSSE - Jacques Carbonneau (514) 284-5563	oui	oui	oui	selon le dossier	oui	aucune préférence	aucune restriction
BANQUE D'ÉPARGNE DE LA CITÉ ET DU DISTRICT DE MONTRÉAL - Gilles Laforest, C. Rainville (514) 284-3960	oui	oui	non	selon le dossier	oui	secteurs manufacturier, construction, professionnel, entreprises de services, commerces de détail	aucune restriction
BANQUE MERCANTILE - Rober Massicotte (514) 848-6610	oui	oui	oui	1 M\$ à 35 M\$	oui	transport, alimentation, produits forestiers, imme- bilier, compagnies finan- cières, soins de santé	financement d'armements
BANQUE NATIONALE DU CANADA - Gilles Handfield (514) 394-8964	oui	oui	oui	aucune limite	via compagnie associée**	la Banque ne fait pas sélection	aucun secteur en particulier
BANQUE ROYALE DU CANADA - directeur de chacune des succursales - Guy Rhéaume (514) 874-8411	oui	oui (à verse- ments fixes)	oui	aucune limite	selon la cas	aucune préférence, chaque dossier étudié au mérite	aucun en particulier
BANQUE TORONTO-DOMINION - Antoine Guzzi (514) 224-6311	oui	oui	oui	5 000 \$ et +	oui	aucun secteur en particulier	aucune restriction
CAISSE CENTRALE DES JARDINS DU QUÉBEC - Fernand Lafleur (514) 281-7089	oui	oui	oui	3 M\$ et +	oui	grande entreprises, fédéra- tions, institutions de Mouve- ment Desjardins, sociétés commerciales, organismes publics et parapublics dont les besoins dépassent les capacités des caisses ou de leurs fédérations	caisse populaire indivi- duelle, personnes physiques
FÉDÉRATION DES CAISSES D'ÉTABLISSEMENT DU QUÉBEC - directeur de chacune des caisses	non	via prêts garantis	oui	à la discrétion de cha- que caisse	non	secteur résidentiel, finan- cement agricole (garanti par l'Office du Crédit agricole), secteurs agro-alimentaire, commercial	aucune restriction
FÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES DES JARDINS DE MONTRÉAL ET DE L'OUEST DU QUÉBEC - directeur de chacune des caisses	oui	oui	excep- tionnelle- ment pour un an	aucune limite	non	aucune préférence	aucune restriction

* gestion d'encaisse incluse

** La Banque Nationale est associée à une société à capital de risque, Investissements Novacap.

Tableau: LES AFFAIRES - Renseignements pris directement auprès des institutions par Céline Gélinas.

(Note: voir tableau des banques étrangères en page S-16)

SOURCE: Le financement de l'entreprise. Cahier spécial. Journal
des Affaires, samedi le 12 octobre 1985, p. S-28.

FINANCEMENT OFFERT PAR LES SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT

NOM DE L'INSTITUTION - personne-ressource	marge de crédit	FINANCEMENT À TERME			FINANCEMENT NON GARANTI- (capital de risque)	investissement dans capital- actions	INVESTISSEMENT DANS CAPITAL-ACTIONS		Secteurs d'investissement préférés	Secteurs où l'institution ne prête pas, ni n'investit
		à taux flottant	à taux fixe	minimum- maximum d'un prêt			minimum-maximum actions ordinaires	actions privilegiées		
ALAMIRA CAPITAL CORPORATION - Christopher J. Wien (514) 631-2682	non	non	non	—	oui	oui	500 000 \$ à 5 M\$	—	secteurs manufacturier et de services	secteur immobilier et ressources naturelles
BANQUE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT - D. Laporte (Placements) (514) 283-8197 - J.-P. Hébert (Prêts) (514) 675-9571	non	oui	oui	aucune limite	oui	oui	aucune limite	aucune limite	secteurs en croissance, mais chaque proposition est analysée au mérite	établissements financiers, habitation, certains domaines exigent une décision des autorités de la Banque
CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC - Jean Roch (514) 842-3261	non	excep- tionnel- lement	excep- tionnel- lement	—	excep- tionnel- lement	oui	500 000 \$ (30 % du capi- tal total de l'entreprise	occasion- nellement	aucune préférence	secteur immobilier
CRÉDIT-BAL BANQUE NATIONALE - Marc Harvill (514) 394-6393	oui à l'occe- sion	oui	oui	25 000 \$ et +	non	non	—	—	location d'équipement, production, construction, imprimerie	aucune restriction, selon l'évaluation du dossier
CRÉDIT INDUSTRIEL DESJARDINS Richard Asbry (514) 261-2650	non	oui	oui	100 000 \$ à 7 M\$	non	non	—	—	tous les secteurs où oeuvre la PME	hypothèques résidentielles, multi-familiales, édifices à bureaux
FÉDÉRATION DES SOCIÉTÉS D'ENTRAIDE ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC - directeur général de chacune des sociétés d'entraide économique	non	oui	oui	maximum 2 % de l'actif de la société	oui	non	—	—	nous n'investissons pas, mais nous prêtons	nous prêtons dans tous les secteurs d'activités industrielles et com- merciales
INNOCAN - Steven Karsar (514) 281-1844	non	non	non	—	oui	oui	minimum 51 %	—	aucune préférence	l'immobilier et les ressources naturelles
INVESTISSEMENTS NUVRACAP - Marc Deschamps, Jean-Pierre Chartrand Jacques Toussaint (514) 282-1383	non	non	non	—	oui	oui	250 000 \$ à 3 M\$	250 000 \$ à 3 M\$	tous les secteurs d'activités, de préférence le secteur manufacturier	le secteur immobilier
ROYNAT - Paul Goulet (514) 866-6861	non	oui	oui	250 000 \$ à 10 M\$	oui	oui	Jusqu'à 500 000 \$	Jusqu'à 500 000 \$	financement garanti ou non d'acquisitions et de fusions, financement à terme de la PME	édifices à bureaux, construction domiciliaire
SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL* - Reynald Beuchamp (514) 673-4375 - Centre d'information (418) 643-5172		garantie de prêt bancaire		Jusqu'à 10 M\$	non	oui	moins de 50 %	selon les besoins de l'entreprise	haute technologie (recherche, innovation), exportation	secteur des services tertiaires moteurs, commerces de détail
SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT DESJARDINS - services d'analyse et d'investissement (514) 281-7676	non	non	non	—	oui	oui	500 000 \$ à 10 M\$	500 000 \$ à 10 M\$	alimentation, environnement, transport, construction, technologies nouvelles	ressources naturelles, immobilier, situations de démarrage

* La SDI accorde des prêts à risque partagé sans garantie pour l'implantation ou pour la recherche et le développement.

Tableau: LES AFFAIRES

ments dans le capital-actions des entreprises qu'il s'agisse d'actions ordinaires ou privilégiées, ce que ne fait pas la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

La communication pourrait être accrue entre les institutions du Mouvement Desjardins qui offrent des produits spécifiques et le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda qui pourrait identifier chez ses membres un besoin pour des produits parfois mal connus.

2.1.3.2.2 Services

La direction et le personnel du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda démontrent un souci particulier pour procurer à ses membres un service personnalisé, rapide et de qualité. Tout comme pour l'ensemble de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, tout projet de développement de la section du crédit commercial vise l'amélioration constante de son service lequel, doublé des particularités propres à une coopérative, semble en constituer la marque de commerce. Ceci explique d'ailleurs, en bonne part, le taux élevé des dépenses salariales.

Le processus de prise de décision quant à l'octroi des prêts s'effectue généralement plus rapidement que celui des concurrents. Le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda disposant d'une importante autonomie, les prêts commer-

ciaux sont habituellement autorisés en moins d'une semaine. Les demandes de financement devant être soumises à la fédération requièrent deux semaines tout au plus.

Ayant un personnel souvent plus restreint et devant plus fréquemment recourir à leurs bureaux-chefs, certaines banques prennent parfois quelques semaines avant de donner une réponse concernant des prêts de plus de 15 000 \$. La marge de manoeuvre des chargés de comptes ou directeurs varie selon l'importance de la succursale et l'expérience de chacun. Cette délégation au niveau des succursales est généralement de l'ordre de 15 000 \$, 50 000 \$, 100 000 \$ à 200 000 \$.

Certaines banques, notamment la Banque Nationale du Canada et la Banque de Montréal, ont procédé à une restructuration de leurs succursales de façon à en accroître l'efficacité et la rentabilité. Elles favorisent ainsi l'approche de services spécialisés auprès des entreprises par une concentration de ressources humaines qualifiées, peu nombreuses et positionnées en des endroits stratégiques. Ceci peut toutefois rendre impersonnelles les relations des succursales avec la clientèle.

La Banque Nationale, par exemple, a procédé à un décloisonnement de ses activités. Elle a instauré à travers le Canada, et de

façon plus importante au Québec, des centres de prêts commerciaux. Pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue, ce centre a été implanté à Val D'Or. C'est donc là que sont acheminées les demandes de crédit dont l'autorisation excède la latitude de crédit des directeurs locaux.

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda présente un autre avantage important sur ses concurrents soit la stabilité de son personnel. Les gens d'affaires peuvent ainsi entretenir des relations continues avec le personnel du service de crédit commercial et ainsi être assurés au fil des ans de la même attention et considération.

De plus, soulignons le versement par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda d'une ristourne qui peut en certaines années constituer un apport intéressant pour les sociétaires. Les entreprises et organismes, sociétaires de la Caisse Populaire, sont considérés membres à part entière au même titre que le sont les particuliers.

Parmi les services reliés au crédit commercial qu'offre la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda nous relevons: dépôt direct, dépôt à toute heure, boîte postale, carte de crédit, coffret de sûreté. Sur le plan international, elle offre les chèques de voyage, les mandats et traites, les virements à l'étranger.

Suite à certaines limites du système informatique, la section du crédit commercial présente toutefois quelques faiblesses.

Mentionnons par exemple la non-disponibilité de certains services informatisés (consolidation des comptes, gestion de trésorerie, virement automatique entre l'épargne stable et l'épargne avec opérations) laquelle peut nuire à la pénétration du marché. Certains concurrents offrent déjà plusieurs de ces services.

2.1.3.3 Positionnement du marché

Les données relatives au marché du financement des entreprises de la région de Rouyn-Noranda ne sont pas disponibles puisque ces renseignements sont de nature confidentielle. De plus, les institutions financières s'opposent à la publication des statistiques concernant leurs résultats opérationnels régionaux et leurs parts de marché.

Il devient donc extrêmement difficile de déterminer de façon exacte la part de marché détenue par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda en crédit commercial. Elle semble toutefois faible puisqu'il s'agit pour cette institution d'un nouveau secteur d'activités et pourrait être estimée, à partir de certains entretiens, à moins de 10%.

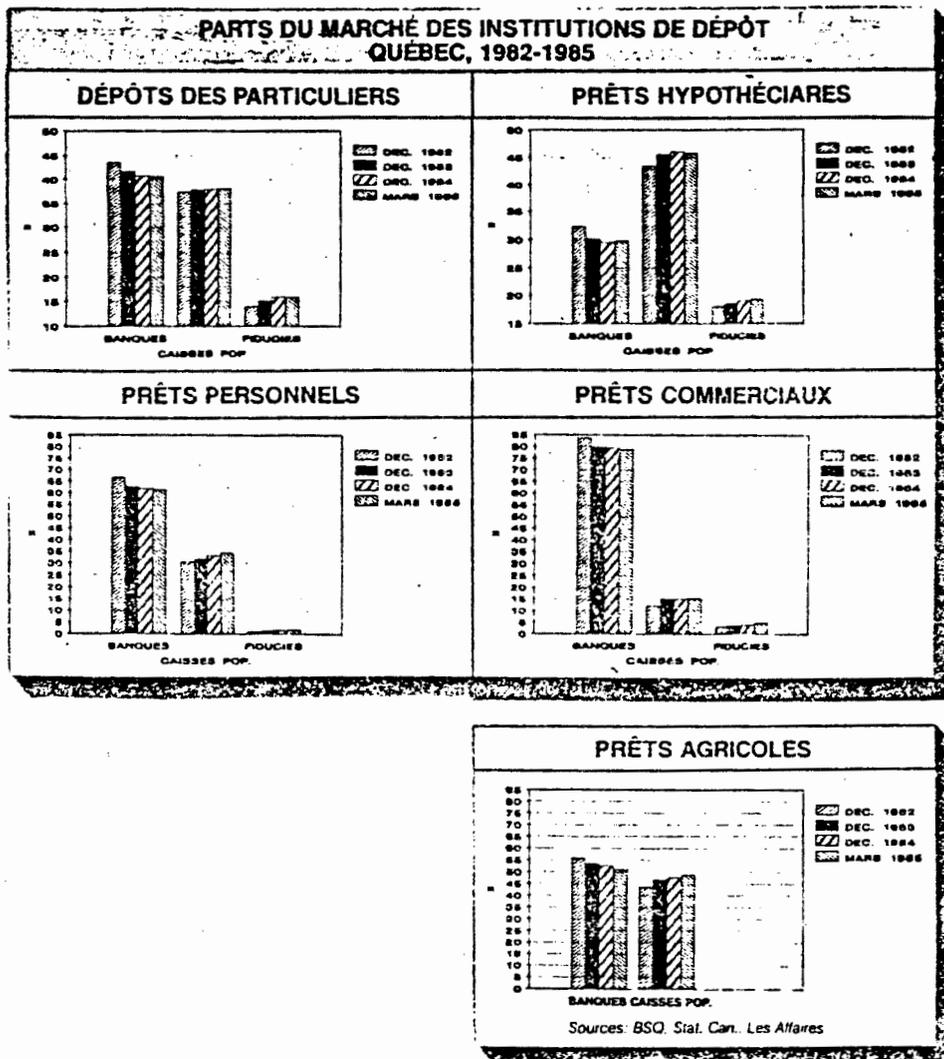
Il est intéressant de connaître les parts respectives de marché des institutions financières, à l'échelle québécoise, puisqu'elles indiquent des tendances générales. Ces données doivent toutefois être considérées avec réserve puisque la classification des

prêts n'est pas la même dans toutes les institutions financières. Jean-Paul Gagné, dans un article publié dans le Journal des Affaires du 2 novembre 1985, démontre clairement que les caisses populaires et d'économie Desjardins augmentent progressivement leur part de marché et ce, aux dépens de leurs principaux concurrents, les banques⁴. La figure 1 extrait de cette même publication illustre la performance des institutions de dépôt au Québec pour la période 1982-85.

De décembre 1982 à mars 1985, les dépôts dans les caisses populaires ont été portés de 37,3 à 38,3% alors que ceux des banques sont passés de 43,7 à 40,8%. Au cours de la même période, les sociétés de fiducie ont recueilli 14% des dépôts en 82 contre 16% en mars 1985. Au second rang pour les prêts hypothécaires alors que les caisses populaires sont bon premier avec plus de 45% des parts de marché, les banques conservent toutefois la première position en ce qui a trait aux prêts personnels, agricoles et commerciaux bien que l'écart séparant les banques et les caisses populaires s'amenuise progressivement.

En ce qui concerne les prêts agricoles, les banques détiennent 51,4% du marché contre 48,6% pour les caisses, l'écart fléchissant de 11,4% en 1982 à 2,8% en 1985.

⁴Gagné, Jean-Paul. "Les caisses accroissent leurs parts de marché aux dépens des banques". Journal des affaires, samedi le 2 novembre 1985, p. 2



SOURCE: Gagné, Jean-Paul Les caisses accroissent leurs parts de marché aux dépens des banques, Journal Les Affaires, samedi le 2 novembre 1985, p. 2.

Figure 1 Parts du marché des institutions de dépôt, Québec 1982-85

Quant aux prêts commerciaux, les banques conservent une bonne longueur d'avance sur les caisses bien qu'elles soient en perte de vitesse. La part de marché détenue par les banques s'élève à 78,9% en mars 1985 soit une baisse de 5% par rapport à décembre 1982 alors que celle des caisses est de 15,7% pour une hausse de 2,3% et celle des sociétés de fiducie, 4,9% pour un gain de 1,3%. Les caisses ont ainsi connu au cours de la période observée une croissance moyenne de 22,8% de leur volume annuel contre une progression de 5,4% pour les banques. Les prêts commerciaux consentis par les caisses populaires constituent une part importante du marché dans certaines régions du Québec étant donné le peu de services offerts par les banques, ce qui est différent à Rouyn-Noranda.

Le service de crédit de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda a tracé un profil du marché du prêt hypothécaire pour la région de Rouyn-Noranda. Les données recueillies au bureau d'enregistrement du Palais de Justice, du district de Rouyn-Noranda, indiquent en nombre les hypothèques enregistrées non seulement sur les résidences familiales mais aussi sur les édifices commerciaux ou à logis multiples. Ces données présentées au tableau 3 pour les exercices se terminant les 31 octobre 1983, 1984 et 1985 démontrent que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda détient respectivement 34,4%, 33,6% et 33,5% des parts du marché. Bien que cette part soit importante, on observe toutefois une relative stabilité, signe de la difficulté

TABLEAU 3

HYPOTHEQUES ENREGISTREES DANS LE DISTRICT DE ROUYN-NORANDA

	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 3</u>
Caisse Populaire de Rouyn-Noranda	369	315	376
Banque Nationale	178	167	183
Banque Royale	74	60	68
Banque de Montréal	23	28	66
Banque de Commerce	81	61	74
Banque Toronto-Dominion	65	34	43
Banque Fédérale	12	3	5
Household Finance	25	28	20
Caisse d'Economie	18	18	12
Société d'Entraide Economique	19	6	1
S.C.H.L.	10	23	20
Entreprises privées et particuliers	121	89	97
Autres Caisse Populaires	43	33	59
Avco	4	17	35
Autres	<u>59</u>	<u>54</u>	<u>32</u>
	1 101	936	1 091

d'accroître la pénétration de ce marché pour laquelle la concurrence des banques se fait vive de même que celle des entreprises privées et des particuliers. Le plus proche concurrent est la Banque Nationale dont les prêts consentis s'élèvent à près de la moitié de ceux de la Caisse Populaire pour une part de marché de 16,7%, 17,8% et 16,1% pour les trois années considérées. On observe une diminution des prêts consentis par la Banque de Montréal et une augmentation de ceux de la Société d'Entraide Economique. D'autre part, les hypothèques enregistrées par les entreprises privées et les particuliers constituent une part relativement importante puisqu'elle s'élève à 8,9%, 9,5% et 11% pour les mêmes années, la progression étant constante.

2.1.3.4 Types de sociétaires commerciaux

Le plus important groupe de membres faisant affaire au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, soit 45%, appartient au secteur des services alors que 35% de ses sociétaires ont négocié des prêts hypothécaires relatifs à l'achat ou à la rénovation d'immeubles locatifs. Viennent ensuite dans une proportion moindre les commerces (7%) puis le secteur industriel (4%) et institutionnel (2%). Les emprunteurs agricoles opérant un compte de type commercial regroupent 7% des emprunteurs commerciaux. Ces chiffres ne tiennent pas compte du volume d'affaires généré.

2.1.4 Environnement légal

C'est en 1963 que la Loi des syndicats coopératifs qui ré-

gissait les caisses populaires fut abrogée et remplacée par deux lois, celle des caisses d'épargne et de crédit et celle des associations coopératives. La création de ces lois devait contribuer au grand essor qu'a connu le Mouvement Desjardins. La Loi des Caisses d'épargne et de crédit qui précise le cadre juridique de la formation de nouvelles caisses et leur fonctionnement permet alors à ces dernières d'acquérir une participation dans une association coopérative alors que par la Loi des associations coopératives, elles peuvent se porter acquéreurs en tout ou en partie des actions ou parts sociales d'une société qui poursuit des fins similaires ou connexes.

En plus de la Loi des caisses d'épargne et de crédit, le règlement de la Fédération des Caisses Populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et le règlement type de la caisse populaire complètent les cadres juridiques qui influencent directement la gestion et l'opérationnalisation de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. C'est l'assemblée générale qui a le pouvoir de modifier les règlements de régie interne, les membres présents ayant droit de vote dans la proportion de un membre : un vote.

Bien que ne référant pas à la constitution même des caisses populaires, plusieurs autres lois interviennent dans le fonctionnement du service de crédit commercial. Nous énumérons ces principales lois à l'annexe 3.

2.1.5 Environnement physique

2.1.5.1 Généralités

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda dessert la population régionale en mettant à sa disposition trois sites où sont offerts la plupart des services de l'institution.

En effet, de nombreux services dont peut se prévaloir une entreprise incluant les intercaisses, les chèques de voyage, les traites, sont disponibles non seulement au siège social de Rouyn mais aussi aux comptoirs d'Evain et de Noranda. Seul Evain n'offre pas les dépôts de nuits et les coffrets de sûreté. Des demandes de prêts commerciaux peuvent être reçues par les responsables de comptoirs, voire même analysées en certains cas, puis elles sont acheminées au siège social pour compléter l'étude et obtenir l'autorisation du prêt.

2.1.5.2 Aménagement physique des lieux (voir figure 2)

Le service de crédit occupe la majeure partie du deuxième plancher de la Caisse Populaire. La direction, le personnel affecté au crédit des particuliers et le personnel de soutien pour l'ensemble du service de crédit occupent la première section du plancher. Le personnel affecté plus spécifiquement au crédit commercial occupe des locaux, un peu plus à l'écart, dans une deuxième section. En plus du responsable des prêts commerciaux et de l'agent de crédit commercial, nous y retrouvons le commis général et le commis-perception. Un bu-

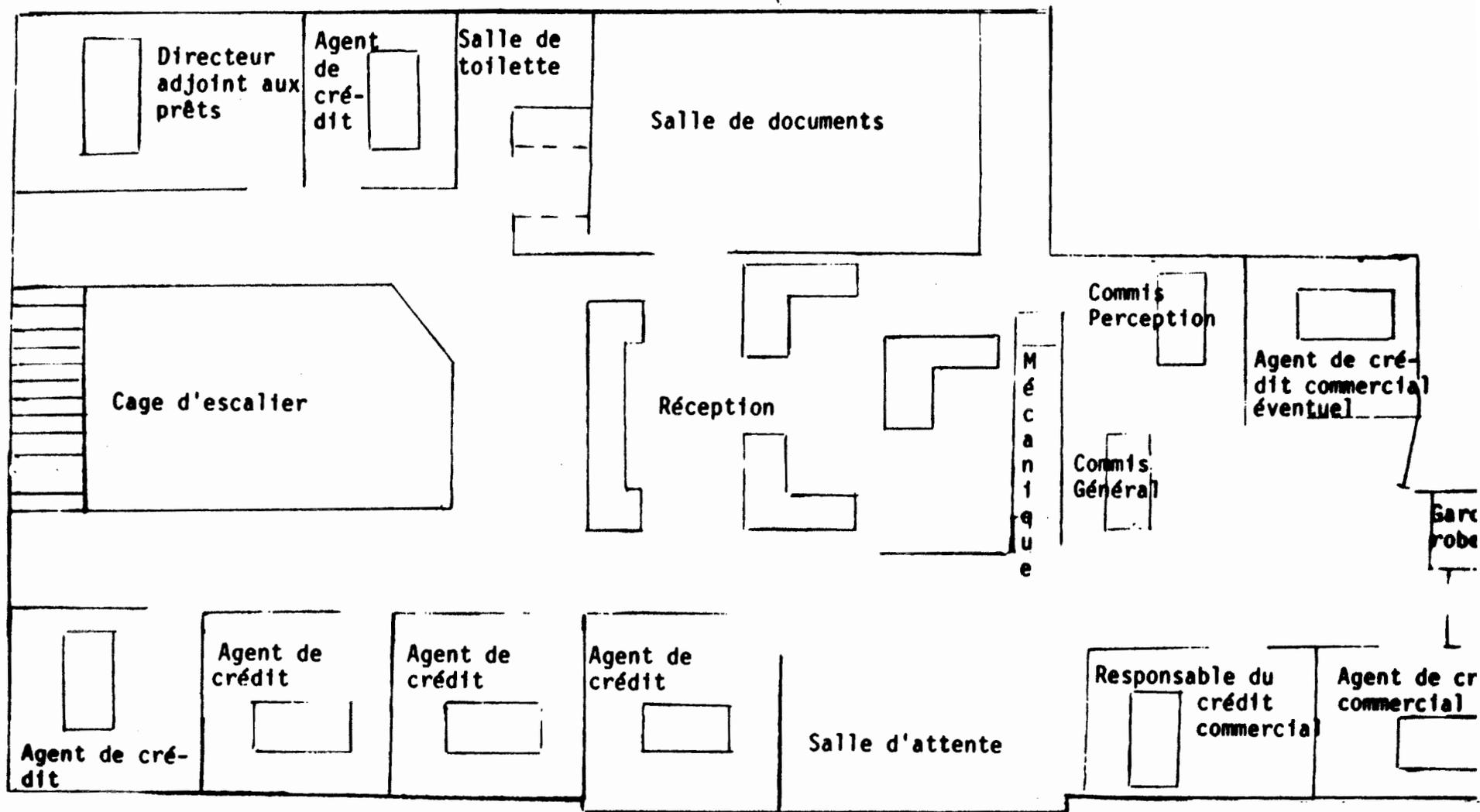


Figure 2 Aménagement physique des lieux

reau vacant pourra éventuellement être occupé par un autre agent de crédit commercial.

L'aménagement de cette dernière section est récente et s'est avérée nécessaire suite au développement que connaît l'ensemble du service de crédit. Favorisant la création d'un centre commercial en retrait de l'ensemble des opérations, cette nouvelle disposition présente toutefois certains inconvénients. Elle oblige le personnel à de nombreux déplacements, notamment pour l'accès au système informatique. De plus, elle crée une certaine dichotomie avec le service de crédit aux particuliers pour lequel le personnel affecté au crédit commercial continue également d'oeuvrer.

2.1.6 Environnement technologique

A maintes reprises, le Mouvement Desjardins a été considéré comme un innovateur. Ce vocable a également été conféré à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda laquelle a, depuis son existence, initié bien des changements dans les services financiers offerts à la population régionale. Elle a ainsi été la première institution financière locale à implanter le système informatique et ce, plusieurs années avant ses concurrents.

La technologie de la caisse ne peut d'ailleurs être dissociée de celle du Mouvement Desjardins puisque c'est au niveau de la Fédération et de la Confédération que les recherches et mises au

point technologiques sont effectuées avant d'en assurer l'implantation dans les caisses. Les nouvelles technologies seront utilisées afin d'accroître l'automatisation et les transferts électroniques. Le Mouvement Desjardins désirant demeurer concurrentiel, des changements ont déjà été amorcés alors que les recherches se poursuivent pour parfaire le fonctionnement technologique et en multiplier les possibilités car, comme nous l'avons mentionné, quelques concurrents possèdent maintenant une certaine avance technologique sur quelques aspects.

C'est par l'implantation des guichets automatiques que se sont effectués les débuts de l'automatisation des caisses populaires. L'automatisation nécessite des investissements considérables en guichets automatiques, extérieurs ou intérieurs, sur site ou hors site, en caisses semi-automatisées, en distributeurs de numéraires, en terminaux de point de vente... C'est dans cette voie que devrait s'effectuer le développement de l'automatisation au cours des prochaines années. De plus, d'ici peu, les transactions financières pourront être effectuées par l'intermédiaire de réseaux partagés c'est-à-dire qu'un individu pourra transiger dans son compte depuis les guichets automatiques d'au moins cinq des plus importantes institutions financières canadiennes et ce, partout au Canada. Ces réseaux partagés pourraient tout aussi bien s'établir entre plusieurs institutions bancaires et une chaîne de magasins. Il s'agit en fait

d'un système de paiement de débit direct. Des recherches pourraient être effectuées en vue de rendre accessible aux administrateurs des commerces, industries et institutions l'usage des guichets automatiques.

Quant aux transferts électroniques de fonds, l'implantation de cette nouvelle technologie a été amorcée dans les caisses populaires par le précieux service inter-caisses auquel se sont ajoutés d'autres produits tels que le dépôt-salaire et le virement automatique. Les recherches se poursuivent en vue de mettre au point de nouvelles applications des transferts électroniques concernant tout particulièrement la gestion de fonds et le "home banking".

Il pourrait résulter de cette transformation des services financiers une modification du sentiment d'appartenance des sociétaires pour les caisses.

Ce sont là les tendances identifiées de l'évolution à court et moyen terme des systèmes financiers lesquels supposent une fonction conseil de gestion de fonds auprès des membres particuliers et commerciaux. Les institutions financières deviendront de véritables supermarchés financiers où une gamme accrue de services pourra y être offerte.

2.1.7 Difficultés majeures du secteur financier

Bien que le crédit commercial à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, tout comme d'ailleurs dans l'ensemble des caisses populaires, ne vise pas le capital de risque, il n'en demeure pas moins que le financement des entreprises comporte tout de même un élément d'incertitude important. Ce secteur d'activités, qui est au coeur même de l'économie nationale, est également dépendant des marchés internationaux. Les variations des conditions économiques contribuent elles-mêmes à créer de nouvelles tensions.

La forte concurrence des institutions financières qui s'accroît d'ailleurs avec la venue des banques étrangères et la modification du rôle des sociétés de fiducie constitue une difficulté majeure du secteur financier. A ceci s'ajoute la nécessité de maintenir au niveau des services et de la gestion des institutions une technologie qui permet à ces dernières soit d'innover, soit de se maintenir à la fine pointe des derniers développements.

2.2 STRUCTURES

Nous verrons dans un premier temps l'organigramme de l'organisation, préciserons les rôles et devoirs des différents conseils puis présenterons les descriptions de tâches relatives aux postes de directeur et aux autres postes principalement reliés au crédit commercial.

Nous relèverons également les politiques opérationnelles, les règlements et normes qui encadrent le fonctionnement du service de crédit commercial.

Nous décrirons ensuite la structure technologique, la structure personnel et marketing. Nous préciserons quelles sont les mentalités et attitudes qui caractérisent le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda ainsi que les perceptions des principaux intervenants.

Nous compléterons cette description des structures par l'étude de la situation financière.

2.2.1 Organigramme (figure 3)

La structure organisationnelle que s'est donnée la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda découle à la fois de la Loi des caisses d'épargne et de crédit et du règlement type de la Caisse Populaire ainsi que de ses besoins particuliers compte tenu de l'évolution qu'a connu la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda au cours des dernières décennies.

C'est ainsi que, de par sa nature même, la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda est dirigée et contrôlée par les sociétaires. Ce sont ces derniers qui, lors de l'assemblée générale, élisent les membres qui les représenteront au Conseil d'administration, au Conseil de surveillance et à la Commission de crédit. Les dirigeants qui

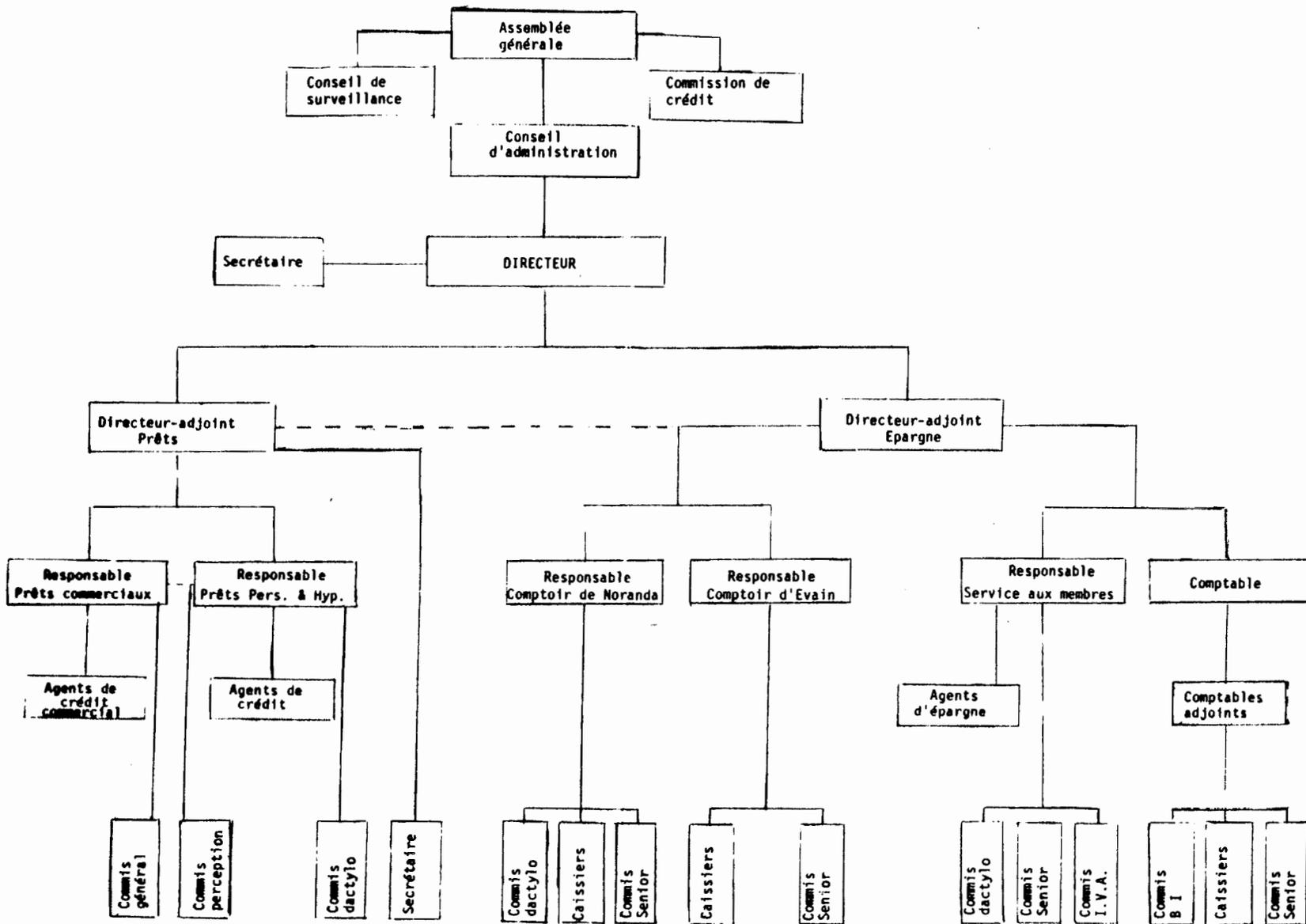


FIGURE 3 Organigramme

siègent sur ces conseils délèguent leurs pouvoirs au directeur de la Caisse, lequel est assisté par un adjoint à l'épargne, un autre aux prêts. Alors que les gestionnaires sont responsables du fonctionnement efficace de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, les dirigeants exercent un droit de regard sur l'ensemble des opérations.

Nous avons identifié deux grands secteurs d'activités, l'épargne et le crédit. Chacune des sections de l'épargne, soit la comptabilité et le service aux membres, a son responsable. Ces gestionnaires visent respectivement le maintien d'un service adéquat au comptoir et une bonne exécution de la comptabilisation des opérations tout en respectant les normes de contrôle propres à une institution financière. Ils coordonnent les efforts du personnel de soutien. Citons entre autres: les agents d'épargne et les comptables-adjoints, les commis senior, les commis-dactylos, les caissières, les commis-immatriculation des véhicules automobiles,...

C'est le directeur-adjoint à l'épargne qui assure la coordination de l'ensemble du service de l'épargne.

Le secteur du crédit est sous l'égide du directeur-adjoint aux prêts et se subdivise en deux principaux services soit d'une part, celui du prêt personnel, hypothécaire et agricole et d'autre part, celui du crédit commercial, industriel et institutionnel. Chacun de ces services a son responsable. Le personnel regroupe les

agents de crédit en prêts personnels et hypothécaires, un agent de crédit commercial, un commis général, un secrétaire de direction, un commis à la perception et d'autres commis.

Deux responsables voient au bon fonctionnement des activités d'épargne et de crédit aux comptoirs d'Evain et de Noranda. Sous l'autorité directe des deux adjoints, une plus grande part de leurs activités est reliée à l'épargne bien que celles rattachées au crédit soient sans cesse croissantes.

2.2.2 ROLES ET DEVOIRS DES CONSEILS

Nous verrons successivement les rôles et devoirs du Conseil d'administration, du Conseil de surveillance et de la Commission de crédit.

2.2.2.1 Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se compose de neuf administrateurs lesquels se donnent à la première réunion qui suit l'assemblée générale un président, un vice-président et un secrétaire. Il administre les affaires de la Caisse et exerce les pouvoirs qui ne sont pas attribués, par la Loi ou les règlements, à un autre organe de décision.

Selon la Loi des Caisses d'épargne et de crédit, les principaux rôles et devoirs du Conseil d'administration sont:

- planifier la réalisation des objectifs économiques et sociaux de la Caisse et les adapter aux exigences de l'intercoopération;
- engager, congédier ou suspendre le directeur après avoir consulté la Fédération sauf s'il s'agit d'un réengagement annuel;
- emprunter, contre les garanties requises, sur autorisation de la Fédération;
- décider de l'acquisition et de l'aliénation des immeubles;
- recevoir et approuver les budgets;
- maintenir la liquidité selon le règlement de la Fédération;
- favoriser la coopération entre les membres de la Caisse et entre celle-ci et les autres organismes coopératifs;
- encourager par toute mesure utile l'éducation économique, sociale et coopérative;
- favoriser le travail des inspecteurs et du vérificateur;
- représenter la Caisse dans le milieu socio-économique régional.

A ceci s'ajoutent des tâches plus techniques telles que la présentation d'un compte rendu annuel à l'assemblée générale, à la Fédération et au Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Dans les faits, le Conseil d'administration délègue aux gestionnaires une part importante de ces activités se réservant le droit d'en vérifier la réalisation. Il joue également un rôle consultatif notamment en ce qui concerne les orientations et projets spéciaux de l'institution. Plutôt que de s'opposer catégoriquement à un projet qui pourrait à prime abord sembler difficilement acceptable, le Conseil d'administration propose plutôt aux gestionnaires de revoir le projet à la lumière de nouveaux éléments.

Le Conseil d'administration est assisté dans l'exécution de ses fonctions par la Fédération qui est initiatrice en marketing et en produits nouveaux et qui se donne des moyens de contrôle.

2.2.2.2 Conseil de surveillance

Il règle tout ce qui concerne son fonctionnement et remplit les devoirs imposés par la Loi. Chargé de surveiller les opérations de la Caisse, il a accès à toutes les pièces et tous les renseignements requis. Il doit notamment:

- s'assurer que les opérations soient conduites en conformité avec le règlement et les décisions de l'assemblée générale;
- contrôler les décisions de la Commission de crédit et les opérations qui en découlent;

- prendre connaissance des procès-verbaux du Conseil d'administration;
- faire rapport de ses observations et recommandations au Conseil d'administration lorsqu'il le juge à propos;
- convoquer une assemblée spéciale si le Conseil d'administration ne donne pas suite à ses recommandations, s'il y a violation d'une prescription légale ou réglementaire ou s'il suspend de leurs fonctions les commissaires de crédit;
- s'assurer que les opérations de la Caisse soient inspectées périodiquement;
- s'assurer que le rapport annuel a été vérifié par le vérificateur;
- utiliser les mesures requises pour mettre fin sans délai, tant chez les dirigeants que chez les employés, à toute situation de conflit d'intérêt préjudiciable à la Caisse;
- apporter des sanctions ou correctifs lorsqu'un dirigeant est incapable d'agir ou qu'un administrateur s'absente sans justification de 3 réunions en moins d'un an, un commissaire de crédit de 5 réunions et un conseiller de surveillance de 2.

2.2.2.3 Commission de crédit

Les devoirs qui lui sont conférés par la Loi sont les suivants:

- établir les politiques et déterminer les conditions en ce qui concerne les prêts à l'exception des taux d'intérêts;
- examiner la valeur morale et la situation financière des emprunteurs, les motifs de leurs demandes et leur capacité de remboursement;
- autoriser les prêts, la signature de quittances, mains-levées ou cessions de priorité;
- étudier les rapports sur les prêts consentis par délégation;
- voir au respect des engagements pris par les emprunteurs.

Tout comme le Conseil d'administration, la Commission de crédit délègue ses pouvoirs aux gestionnaires qui ont su, par leur bonne gestion, se mériter sa confiance. Les commissaires prennent connaissance des prêts généralement pré-autorisés par la direction du crédit, lesquels à l'exception des prêts hypothécaires et commerciaux d'importance, sont habituellement déjà versés. Ils sont informés des nouvelles politiques de crédit et appelés à signer les demandes de prêts, quittances, mains-levées, cessions de priorité et modifications à l'état d'un prêt.

2.2.2.4 Composition des Conseils

La composition des différents conseils varie peu depuis plusieurs années étant donné la disponibilité et le bénévolat que requiert l'exercice des différentes fonctions. Les membres élus démocratiquement par l'assemblée générale sont souvent reportés dans leurs fonctions d'un terme à l'autre.

2.2.3 Descriptions de tâches

Les fonctions les plus concernées par le crédit commercial sont celles du directeur-adjoint aux prêts, du responsable des prêts commerciaux, industriels et institutionnels, de l'agent de crédit commercial et du commis général bien que leurs tâches ne soient pas uniquement consacrées à ce secteur d'activités. Nous présentons à l'annexe 4 les descriptions de tâches de ces différents postes auxquels sont ajoutées celles du directeur de la Caisse Populaire, des responsables de comptoir ainsi que du commis à la perception, ces derniers exerçant certaines activités reliées au crédit commercial.

Des particularités importantes se dégagent de l'analyse de l'exercice de quelques-unes de ces fonctions. Nous en retenons certains éléments.

Le directeur-adjoint aux prêts ayant de nombreuses tâches à exécuter consacre davantage d'efforts à l'organisation, à la coordination et au contrôle des opérations de crédit. La planification est centrée en bonne part sur les activités opérationnelles et se fait surtout à court terme.

Rien que les tâches du responsable des prêts commerciaux, industriels et institutionnels impliquent une somme appréciable de responsabilités, il ne semble pas toujours y avoir un partage équivalent du pouvoir décisionnel. Une faible part des activités du responsable des prêts commerciaux est en fait consacrée à l'élaboration de recommandations relatives aux objectifs, plans d'action et fonctionnement. Quant aux relations d'affaires, soulignons qu'elles s'établissent à l'intérieur même de la Caisse.

L'agent de crédit commercial est maintenant davantage dégagé des tâches plus techniques telles que le suivi sur les garanties qui est de plus en plus confié au commis général.

Ce dernier poste a été créé en 1984 dans le but premier d'assister le personnel en crédit commercial bien que son rôle en soit un de soutien pour les deux secteurs du crédit. N'ayant pas initialement rencontré l'objectif visé, la direction cherche depuis quelques mois à enrichir progressivement les tâches de cet employé afin que le poste devienne un véritable support pour le crédit commercial. Une part importante des tâches est reliée au contrôle.

Pour faire suite à l'identification des tâches concernant les principaux postes reliés au crédit commercial, nous verrons maintenant les politiques, normes et règlements régissant le fonctionnement du service de crédit commercial.

2.2.4 Règlements, politiques et normes

Le financement des entreprises doit tenir compte de plusieurs normes de base lesquelles sont généralement semblables d'une institution financière à l'autre. Par ailleurs, le secteur du crédit commercial dans une caisse populaire est soumis à des politiques et règlements qui lui sont particuliers. Nous verrons d'abord quels règlements encadrent le fonctionnement du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda puis nous mentionnerons les politiques et normes qui en délimitent les pratiques de financement.

2.2.4.1 Règlements

Les règlements qui régissent le service de crédit commercial en précisent tout particulièrement les cadres d'opération et la latitude de crédit à respecter. Les règlements les plus importants sont présentés à l'annexe 5.

Les principaux articles du Règlement de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec ont été modifiés en 1985 afin d'améliorer le fonctionnement des Caisses. L'article 14 alinéas m) et n) précise que toute caisse doit obtenir l'approbation préalable de la Fédération avant de prêter à un même sociétaire (particulier et société) un montant qui porterait à plus de 175 000 \$ la somme globale due par l'emprunteur excluant certains prêts dont les prêts sur reconnaissances de dette qui pourraient être consentis jusqu'à 50 000 \$ par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Il a été adopté à l'assem-

blée générale de janvier 1986 qu'en vertu du nouvel article 68 du règlement type de la Caisse Populaire toute augmentation de la latitude de crédit sera adoptée telle que proposée par la Fédération sans être présentée au préalable, à chaque fois, à l'assemblée générale.

Les prêts consentis à un particulier ne sont pas considérés pour déterminer l'endettement total s'il présente une demande pour une entreprise dont il est actionnaire puisque celle-ci constitue une entité distincte.

L'alinéa s) de l'article 14 du règlement de la Fédération spécifie la nécessité de fournir des rapports à la Fédération concernant les prêts irréguliers autorisés par cette dernière.

Quant à l'article 52, il dicte les sommes qui doivent être attribuées par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda au fonds de liquidité délimitant ainsi les montants qui peuvent être rendus disponibles pour les prêts.

Quant aux prêts consentis par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda à un dirigeant ou à un membre du personnel habilité à autoriser des prêts et ce, pour des fins industrielles et commerciales, la Loi des Caisses d'épargne et de crédit impose des limites qui sont précisées à l'article 64.

C'est en vertu d'un article du règlement type de la Caisse Populaire que la Commission de crédit délègue au directeur ou à toute autre personne désignée par le Conseil son pouvoir d'autoriser des prêts. Une demande a été présentée à la Fédération et acceptée par cette dernière à l'effet de porter cette latitude de crédit de 10 000 \$ à 25 000 \$.

2.2.4.2 Politiques

La Confédération dont un des rôles est de définir l'orientation des Caisses a formulé il y a quelques années la nouvelle mission en crédit commercial. Mais les discussions portent encore, tant à ce niveau qu'à celui de la Fédération, sur la définition d'une stratégie de développement. Les politiques proposées à cet égard sont peu nombreuses. Elles se sont limitées surtout à suggérer des secteurs d'activités considérés par la Fédération comme étant moins risqués.

Le service de crédit commercial d'une caisse populaire se consacrant au financement des opérations courantes des entreprises, il ne lui appartient donc pas d'investir dans le capital-actions des entreprises ou de prendre des risques élevés.

Les politiques en crédit commercial concernent davantage le financement lui-même. Ces politiques auxquelles adhèrent le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda sont

précisées dans le manuel de référence en crédit commercial, industriel et institutionnel préparé par la Confédération.

Il y est précisé qu'avant de consentir un prêt commercial, il faut procéder à une analyse complète de l'entreprise portant sur l'organisation elle-même, la direction, les états financiers, les besoins de crédit et la situation financière des actionnaires. Il est primordial que l'entreprise démontre d'abord une rentabilité et une capacité de remboursement adéquates. La garantie est ensuite analysée.

Selon la recommandation de la Fédération, tous les prêts devraient être garantis et de préférence, par les actifs qu'ils servent à financer. Depuis l'avènement récent de la Loi sur la Cession des biens en stock, les caisses populaires peuvent maintenant obtenir toutes les mêmes garanties que les banques. Il est de pratique courante au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda de faire cautionner les prêts par les actionnaires principaux de l'entreprise s'assurant ainsi davantage d'une gestion saine. Le cautionnement personnel constitue dans certains cas la garantie la plus appropriée voire même la seule disponible.

Par ailleurs, sous un autre aspect, mentionnons que le service de crédit commercial peut, en certains cas, jumeler des prêts avec la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Ceci lui

permet d'effectuer des prêts de montants très élevés sans affecter sa liquidité.

2.2.4.3. Normes

Le manuel de crédit commercial propose des normes de financement qui constituent un guide important pour le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda dans l'octroi de ses prêts. Ces normes sont généralement respectées bien qu'elles puissent être supérieures en certains cas particuliers où l'analyse préliminaire aura démontré une bonne situation de l'entreprise.

Les ratios de financement proposés permettent de s'assurer que l'emprunteur, par une mise de fonds adéquate, assume une partie du risque. Les ratios de financement sont d'ailleurs calculés sur le plus petit du coût de la valeur réelle ou du prix payé (voir tableau 4).

2.2.5 Structure technologique

Nous verrons maintenant les principaux outils technologiques qu'utilise actuellement la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Certains constituent des éléments structuraux de fonctionnement importants pour le service de crédit commercial, d'autres contribuent à l'amélioration du service offert aux membres.

TABLEAU 4

NORMES DE FINANCEMENT

<u>TYPE DE FINANCEMENT</u>	<u>TYPE DE GARANTIE</u>	<u>NORME</u>
COURT TERME, (moins d'un an) <u>(P.P.E. non applicable)</u>	CREANCES INVENTAIRES Autres ex.: transport de créan- ce sur subvention	50 à 75 % excluant les mauvais comptes, avances aux adminis- trateurs, trav. en cours n.fac. 50 % excluant produits en cours, inventaires désuets ou avariés 90% maximum
MOYEN TERME (1 à 5 ans)	MATERIEL ROULANT NEUF MATERIEL FIXE NEUF AMEUBLEMENT NEUF MATERIEL ROULANT USAGE EQUIPEMENT ET AMEUBLEMENT USAGES REFINANCEMENT	75 % du coût et 80 % si P.P.E.* 50 à 70 % du coût 80 % si P.P.E.* 50 à 60 % du coût 80 % si P.P.E.* 50 % du coût et 80 % si P.P.E.* 50 % du coût et 80 % si P.P.E.* 50% de la valeur réelle ou va- leur comptable amortie
LONG TERME 10 ans, SI P.P.E.*	IMMEUBLE LOCATIF (COMMERCIAL) AUTRES IMMEUBLES COMMERCIAUX EDIFICES A LOGEMENTS	50 à 60 % du plus petit du coût ou de la valeur marchande. finance- ment sup. si baux signés très 90 % si P.P.E.* long terme avec entreprises très solvables 50 % du plus petit du coût ou de la valeur marchande 90 % si P.P.E.* 65 à 75% du plus petit du coût ou de la valeur marchande

SOURCE: La Confédération des caisses populaires et d'économie
Desjardins du Québec, Crédit commercial industriel et
institutionnel, Manuel de référence, no 100.04, p. 15.

Système informatique

Le système informatique a été mis en opération à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda en 1973, soit bien avant celui des banques. Il est relié au réseau du Mouvement Desjardins. Ce changement technologique a alors bousculé les habitudes de travail de tout le personnel en simplifiant et accélérant l'exécution des nombreuses tâches reliées à l'épargne et au crédit, augmentant ainsi le niveau d'efficience et ouvrant la porte à de nouveaux services tels que celui de l'inter-caisse (inauguré en 1974). Depuis ce temps, de nombreuses activités manuelles ont été supprimées diminuant par le fait même les risques d'erreurs. De plus, le système informatique documente l'organisation par de nombreux rapports qui constituent d'importants outils de gestion et de contrôle.

Le système informatique ne répond toutefois pas à tous les besoins. Quelques faiblesses affectent la performance du crédit commercial dont particulièrement l'exécution de nombreuses tâches manuelles qui pourraient être effectuées par un système informatique plus perfectionné. Ainsi chaque modification de taux sur les prêts consentis à taux fluctuant nécessitent deux entrées manuelles pour chacun des prêts. Plusieurs statistiques et rapports doivent être complétés manuellement. De plus, le système informatique ne peut être utilisé pour l'analyse des prêts commerciaux. Il ne permet pas non plus l'entrée d'informations particulières concernant les dos-

siers qu'il s'agisse de ratios financiers, commentaires spécifiques, rapports d'évaluation, etc... Finalement, mentionnons qu'un solde disponible au compte ne rembourse pas automatiquement la marge de crédit affectant ainsi son efficience.

Certaines de ces faiblesses seront palliées d'ici quelques années puisque le système informatique qui est à la base même de l'opérationnalisation de la caisse doit connaître d'importantes améliorations suite à une étude du service de recherche et développement de la Fédération et de la Confédération. L'évolution du système informatique se fera progressivement et considérera deux aspects: techniques et fonctionnels.

Sur le plan technique, les modifications verront à doter la Caisse d'un système informatique apportant un meilleur support à la gestion des dossiers des membres, de la caisse et des produits ainsi qu'à la fonction conseil du personnel de l'institution. Elles permettront le fonctionnement du système informatique 24 heures par jour et 7 jours par semaine, rendront les données accessibles entre les diverses instances du Mouvement Desjardins et ce, de façon sélective.

L'évolution fonctionnelle s'échelonnera sur plusieurs années et nécessitera la concertation des usagers et informaticiens. Le traitement des prêts a été tout particulièrement l'objet d'une importante analyse. La première modification concernera l'opérationna-

lisation de la marge de crédit et permettra dès la fin de 1986 d'activer ou de désactiver en direct une marge de crédit, d'apporter des changements au taux d'intérêt pour un ensemble de prêts, d'effectuer les remboursements automatiques des sommes versées.

Traitement de texte

Le service de crédit étudie actuellement la possibilité de faire l'acquisition d'une dactylo pourvue d'un traitement de texte. Particulièrement utile pour la correspondance utilisant des lettres-type et la préparation de dossiers commerciaux, cet équipement est actuellement à l'essai grâce à un plan de location avec option achat.

Caissier unique

Le caissier unique, un outil de gestion opérationnelle partiellement automatisé, est entré en opération au siège social et au comptoir de Noranda en septembre 1985. Il contribue à améliorer le service offert aux sociétaires bien que les caisses mises à la disposition spécifique des commerces et entreprises soient encore opérées de façon traditionnelle.

Le caissier unique est un nouveau concept de travail qui regroupe en un seul centre le numéraire des caisses attitrées. Sa mise en application vise plusieurs objectifs dont:

- le maintien de l'aspect concurrentiel des services offerts et l'amélioration des services aux membres;

- l'augmentation de la sécurité des opérations;
- une réduction des frais d'exploitation.

Guichet automatique

Ayant provoqué la réaction presque immédiate de la Banque Nationale, la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda a toutefois été la première institution en Abitibi-Témiscamingue à offrir le service du guichet automatique. Il permet d'effectuer des transactions de dépôts, retraits, virements ainsi que de prendre connaissance du solde des comptes d'épargne avec opérations et d'épargne stable. Le guichet automatique est à la disposition des membres à tous les jours de la semaine de 6 heures à 24 heures. La carte du guichet automatique Desjardins donne accès à tous les guichets du réseau Desjardins. Un second guichet automatique devrait être installé dans un avenir rapproché.

Terminal Point de vente

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda dispose, depuis quelques mois, d'un terminal - point de vente (T.P.V.) qui lui permet de procéder directement à une vérification et d'autoriser sur le champ une avance de fonds sur la carte Visa. Ces nouveaux appareils peuvent également être mis à la disposition des commerçants.

2.2.6 Structure - Personnel

Le directeur-adjoint à l'épargne est responsable de la gestion des ressources humaines pour l'ensemble de la Caisse Populaire

de Rouyn-Noranda. Le recrutement et la sélection du personnel affecté au service de crédit commercial sont toutefois sous la responsabilité du directeur-adjoint aux prêts en consultation avec le responsable de la section.

C'est au sein du service de crédit commercial que se retrouve le poste syndiqué hiérarchiquement le plus élevé. Le crédit commercial présente des difficultés supérieures étant donné la complexité des tâches qui y sont exécutées et l'importance des transactions effectuées.

Le responsable des prêts commerciaux, qui était auparavant agent de crédit commercial, de même que l'agent de crédit commercial actuel ont été embauchés par la Caisse suite à un recrutement externe bien que le recrutement du personnel se fasse généralement à l'interne étant donné la syndicalisation des employés depuis 1975 et la volonté de la direction de favoriser la promotion interne.

Mentionnons de plus que le service de crédit commercial est dirigé et opéré par du personnel féminin. L'ensemble du service de crédit ne compte d'ailleurs qu'un seul homme, lequel oeuvre en tant qu'agent de crédit auprès des particuliers, notons toutefois que les responsables de comptoir qui exécutent partiellement des tâches reliées au crédit sont aussi des hommes.

Etant donné le nombre croissant de diplômés sans emploi, les exigences académiques deviennent de plus en plus élevées pour les différents niveaux de postes. Il se dégage deux principales résultantes de cette situation. Les employés plus anciens perçoivent la nécessité de poursuivre ou de retourner aux études afin de pouvoir obtenir des promotions ou de ne pas être dépassés par les nouveaux arrivants. Il risque de se produire quelques insatisfactions chez les employés qui doivent remplir des fonctions subalternes à celles pour lesquelles ils ont été formés expliquant ainsi certains départs. La direction estime toutefois que la formation procurée à ces employés peut être réinvestie dans le milieu et constitue ainsi une facette de son rôle d'éducation.

2.2.7 Structure - marketing

Les produits et services ayant fait l'objet d'une description importante à la section consacrée à l'environnement-marketing, nous nous limiterons dans la présente section aux points suivants: publicité, canaux de distribution et prix.

2.2.7.1 Publicité

La publicité locale se fait principalement par le bouche à oreille des membres satisfaits des produits et services offerts par le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Certains sociétaires développent de plus un sentiment d'appartenance pour cette institution québécoise de type coopératif.

Depuis quelque temps, du matériel publicitaire commercial est préparé par la Fédération. Ayant paru dans quelques publications d'affaires ou à caractère financier, ce matériel n'a pas été utilisé localement.

Quelques sollicitations auprès d'entreprises et plus spécifiquement auprès d'institutions publiques et parapubliques ont été effectuées ponctuellement au cours de la dernière année alors que peu de temps a été consacré aux relations publiques. L'organisation prévoit accentuer ces interventions dans un avenir plus ou moins rapproché préférant progresser lentement sans brûler les étapes. Il s'en suit qu'elle n'a pas encore cherché à se donner une image qui lui serait particulière.

2.2.7.2 Prix

A la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, les taux sur les prêts commerciaux sont fluctuants pour les marges de crédit, fixes pour les prêts hypothécaires, fixes ou de préférence fluctuants pour les autres formes de financement à terme.

Les taux pour les différents types de prêts sont déterminés en fonction du risque, de la rentabilité, des garanties et de la concurrence. Ils semblent généralement compétitifs à ceux du marché. De plus, les taux fixés pour les prêts hypothécaires tiennent compte des recommandations de la Fédération laquelle informe régulièrement la Caisse Populaire à ce sujet.

Les frais connexes aux demandes de prêts sont déterminés selon le type de prêt et l'importance de la somme à financer. Les suggestions de la Fédération sont considérées bien qu'adaptées aux particularités régionales.

2.2.7.3 Canaux de distribution

Dans le but de bien servir les membres, les comptoirs d'Evain et de Noranda transigent également des prêts commerciaux. Certains membres se présentent directement à Rouyn soit par préférence, soit sur recommandation du responsable de comptoir étant donné la particularité du cas. Il se prend toutefois plus de demandes commerciales à Evain qu'à Noranda.

2.2.8 Mentalité et attitudes

Une stratégie de développement n'étant pas encore clairement définie pour le crédit commercial, la mentalité et les attitudes du personnel en place précisent opérationnellement certains éléments stratégiques.

Le secteur du marché privilégié par la direction est, dans un premier temps, l'institutionnel étant donné l'importance des sommes impliquées et la sécurité des prêts puisque garantis par le gouvernement. Ceci s'est traduit par des démarches effectuées récemment et d'autres à prévoir au cours de la présente année auprès d'institutions du secteur para-public.

Pour ce qui est des commerces et industries, la préférence de la direction se manifeste davantage en fonction de la fiabilité des individus et administrateurs concernés ainsi que de la bonne réputation des entreprises plutôt qu'en fonction d'un secteur d'activités particulier.

Il faut de plus préciser l'autonomie du service de crédit commercial face à la Fédération. En effet, la Fédération agit en tant que conseiller auprès de la Caisse mais il revient à cette dernière, par le biais de son personnel et de ses dirigeants, de prendre les décisions finales. Le règlement de la Fédération spécifie d'ailleurs ce qui suit:

Comme priorité, la Fédération reconnaît et respecte l'autonomie des membres dans leur organisation, dans leur fonctionnement et dans leur administration mais ses membres acceptent que leur affiliation à la Fédération librement consentie, entraîne le respect du règlement qu'elles ont elle-même accepté⁵.

Bien que sensibilisée au développement de la coopération, la direction n'approuve pas à priori l'implication de la Caisse et du service de crédit commercial, plus particulièrement, dans tout projet coopératif. Devant protéger l'avoir des sociétaires, elle tient à agir avec beaucoup de discernement et de prudence.

⁵Règlement de la Fédération des Caisses Populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

L'implication régionale du service de crédit commercial demeure pour le moment discrète. Ce dernier ne semble pas s'être défini un rôle précis mais tend à s'en définir un éventuellement. Mentionnons toutefois que le directeur-adjoint aux prêts siège en tant que président du Conseil d'administration au Groupe de Soutien à l'Entreprise - Jeunesse de Rouyn-Noranda, organisme sans but lucratif dont les objectifs sont d'encourager l'entrepreneuriat chez les jeunes et de les aider à créer leur propre entreprise. Les quelques autres interventions sont davantage ponctuelles ou se font par la direction générale de la Caisse telles que participation, surtout financière, à divers organismes. Notons à ce titre le plus récent geste, soit un important don fait à la Fondation de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue dans le cadre de la campagne de financement organisé par cet organisme.

2.2.9 Perceptions des principaux intervenants

Pour mieux saisir la mentalité qui règne au sein du service de crédit commercial, il est important de connaître les perceptions des principaux intervenants de ce secteur et celles des représentants du Conseil d'administration et de la Commission de crédit concernant certains aspects de la Caisse Populaire et du service de crédit commercial plus particulièrement. Pour ce faire, nous résumons maintenant les informations recueillies au cours d'entretiens individuels.

Président du Conseil d'administration

Bien conscient que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda doit maintenir une bonne rentabilité, il estime toutefois que la coopérative fait une sage utilisation de ses surplus par le partage entre la réserve, la ristourne et les investissements.

"La Caisse vivant exclusivement de son milieu", il est important, selon le président, qu'elle participe au développement de son milieu et qu'elle offre à ses membres un service efficace, complet, personnalisé et de qualité correspondant bien aux besoins des sociétaires et à l'avantage de ces derniers.

Précisant que le secteur du crédit commercial est né du besoin d'utiliser la liquidité et de s'intéresser à l'économie régionale, il estime que la Caisse est maintenant prête à développer progressivement, quoiqu'un peu plus ouvertement, ce nouveau secteur.

Commissaire de crédit

Le commissaire de crédit rencontré estime que le rôle joué par cette commission au sein d'une institution aussi importante que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda doit être différent de celui tenu au sein d'une petite caisse. Le rôle de la Commission de crédit étant maintenant davantage celui d'un surveillant, il lui semble opportun que les prêts soient généralement autorisés avant même de lui être soumis en autant qu'ils respectent les pouvoirs de délégation

définis par les règlements. Le peu de pertes sur les prêts démontre, selon le commissaire, la prudence et la bonne gestion des gens en place. De plus, le personnel nombreux et les normes à respecter sont de nature à uniformiser l'octroi des prêts.

Reconnaissant la pertinence du crédit commercial pour la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, il croit cette dernière prête à solliciter de nouveaux comptes bien qu'il craint un peu l'attraction de clients plutôt faibles étant donné la place de choix qu'occupent depuis longtemps les banques dans ce secteur.

Directeur

Ayant été directeur à la Banque Royale durant quinze ans, il dirige les destinées de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda depuis vingt ans. Il est fier de l'institution forte et dynamique qu'est devenue la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et manifeste un grand respect pour les sociétaires. Fort de sa vaste expérience, il mise sur une croissance prudente et sereine.

Il est par ailleurs satisfait des performances du service de crédit. Faisant confiance au personnel en place, il l'estime capable de mener à bien son développement. Il suit de près le fonctionnement de ce service en étant en contact quotidien avec le directeur-adjoint aux prêts qui l'informe des cas particuliers.

Reconnaissant le bien-fondé d'une bonne délégation de pouvoir, il est d'avis qu'elle permet au personnel-cadre de prendre des initiatives et les rend aptes à assumer des fonctions importantes voire même prendre la relève. La délégation de pouvoir est parfois risquée et difficile à réaliser mais, selon le directeur, elle est un gage de développement et les résultats peuvent en être très enrichissants.

Cette délégation qui a été une préoccupation pour le directeur de la Caisse s'est avérée d'autant plus nécessaire que sa grande implication au sein du Mouvement Desjardins l'a amené à se déplacer fréquemment à l'extérieur de la région. Il a ainsi été, à certaines périodes, à la fois administrateur à la Fédération, à la Confédération et au Groupe Desjardins. Membre du Conseil d'administration de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec depuis 1969, il en est actuellement le doyen et occupe le poste de 2e vice-président. Il est de plus membre du Comité de la rémunération.

En ce qui concerne le crédit commercial plus spécifiquement, le directeur croit que l'augmentation des prêts commerciaux est un moyen de maintenir la croissance économique de la Caisse. Le crédit commercial étant pour lui un marché à conquérir, il reconnaît toutefois qu'il n'existe pas pour le moment de plan défini à cet égard.

Directeur-adjoint aux prêts

Ouvrant au sein de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda depuis près de 20 ans, le directeur-adjoint aux prêts a connu la longue évolution de cette institution et a acquis une précieuse expérience par la variété des fonctions occupées au cours de sa carrière. Elle initie véritablement en 1980 avec l'accord du directeur de la Caisse, le financement des entreprises. Elle nomme en 1982 un responsable pour la seconder dans ses efforts en vue d'établir un service de crédit commercial compétitif. Elle relève du directeur mais gère le département avec beaucoup d'autonomie.

Le directeur-adjoint aux prêts se sait très exigeante tant pour le travail qui doit être accompli avec rigueur que pour l'attitude professionnelle qui doit être adoptée avec les sociétaires actuels ou potentiels.

Instigatrice des nombreux développements qu'a connu le service de crédit, elle est généralement ouverte à toute modification susceptible d'améliorer le département. Nous l'identifions au poseur de problème.

Désirant accroître le volume des prêts commerciaux, elle reconnaît toutefois l'insuffisance des structures actuelles et l'absence de marketing en ce qui a trait au service de crédit commercial. Siégeant depuis quelques mois au Conseil d'administration du

Groupe de soutien à l'Entreprise-Jeunesse de Rouyn-Noranda, elle est davantage sensibilisée au phénomène de l'entrepreneurship chez les jeunes.

Responsable des prêts commerciaux, industriels et institutionnels.

Après avoir oeuvré pendant quelques années à la Banque Fédérale de Développement, elle entre en 1980 à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda en tant qu'agent de crédit commercial puis est nommée, deux années plus tard, responsable de cette section. Elle a opérationnalisé ce secteur qui constitue non seulement une nouvelle orientation pour l'institution mais aussi pour l'ensemble du Mouvement Desjardins.

Formée en sciences comptables, elle est relativement jeune pour l'importante tâche qui lui est confiée. Elle croit qu'après cinq ans de fonctionnement, son service peut maintenant, bien que progressivement, connaître une plus forte croissance. Elle estime que la Caisse doit maintenant accroître sa part de marché en crédit commercial et devenir plus concurrentielle.

Le crédit commercial est, selon son opinion, un excellent moyen de diversifier le portefeuille de la Caisse et d'équilibrer le rendement des sommes prêtées. Le taux fixé pour les prêts commer-

ciaux étant souvent fluctuant, il permet un réajustement continu aux variations du marché financier.

Son pouvoir décisionnel se limite principalement à une certaine latitude de crédit. Il est toutefois appelé à s'accroître.

Agent de crédit commercial

Formée en administration, elle s'est inscrite au programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations en vue d'acquérir plus de connaissances et une plus grande compétence de même qu'à satisfaire un goût personnel pour la recherche.

Cette formation l'a progressivement amenée à une perception différente du monde des affaires. Elle est ainsi davantage sensibilisée aux besoins et difficultés des entreprises, à l'entrepreneurship, au développement socio-économique régional de même qu'aux valeurs coopératives d'une institution telle que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Cette vision qu'elle tente de concilier à ses fonctions suscite à l'occasion certaines remises en question.

Dans l'exécution de son travail, elle retire davantage de satisfaction dans l'analyse des prêts commerciaux, les relations-conseil qu'elle établit avec les membres et les relations de travail qu'elle entretient avec ses collègues.

Les bases opérationnelles étant établies, il est maintenant approprié, selon son opinion tout comme celle de la direction, de perfectionner le rôdage et le fonctionnement du service de crédit commercial et d'en assurer le développement graduel.

2.2.10 Structure financière

L'analyse financière d'une caisse populaire comporte certainement des particularités puisque la composition même des états financiers d'une coopérative se distingue de celle d'une entreprise incorporée. Ainsi les trop-perçus se substituent aux bénéfices et il importe de maintenir une réserve générale adéquate. De plus, dans une caisse populaire, une large part de l'actif est constituée par les placements et les prêts consentis alors que les dépôts des sociétaires forment l'élément majeur du passif.

2.2.10.1 Postes du bilan (voir tableau 5)

L'actif total de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda est passé de 57 998 753 \$ en 1983 à 66 392 443 \$ en 1984 et 71 124 477 \$ en 1985 soit une croissance de 14,5% en 1984 et de 7,1% en 1985. Quoique appréciable, ce dernier taux est inférieur à la moyenne des caisses puisqu'il est de 10,3% pour l'ensemble des caisses au 30 septembre 1985⁶. Bien que cet exercice de référence se termine au 30

⁶Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Résultats financiers du 3e trimestre 1985 des caisses Desjardins, Communiqué de presse.

TABLEAU 5

BILAN
AU 31 OCTOBRE 1983, 1984, 1985

ACTIF

	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 3</u>
Encaisse et dépôts au fonds de liquidité	8 300 917 \$	7 586 958 \$	6 778 912 \$
Placements à la Fédération au coût	4 598 152	1 692 472	1 556 623
Prêts personnels et commerciaux	28 097 179	31 505 669	26 981 314
Prêts hypothécaires	28 138 472	23 981 663	21 061 341
Immobilisations	1 257 819	965 273	1 016 701
Intérêts payés d'avance sur le capital social	127 908	156 182	162 283
Intérêts gagnés non perçus	510 891	436 867	313 030
Autres éléments d'actif	<u>93 139</u>	<u>67 359</u>	<u>128 549</u>
	<u>71 124 477</u>	<u>66 392 443</u>	<u>57 998 753</u>

PASSIF

Dépôts des membres	62 976 128	53 255 314	46 941 217
Emprunt à la Fédération	1 570 000	7 150 000	5 279 000
Intérêts courus non payés	1 416 400	1 129 209	689 512
Autres éléments de passif	452 483	349 310	385 900
Impôts sur le revenu reportés	<u>167 932</u>	<u>160 758</u>	<u>137 175</u>
	<u>66 582 943</u>	<u>62 044 591</u>	<u>53 432 804</u>

AVOIR

Capital social	2 005 913	2 140 183	2 300 928
Trop-perçus avant répartition	456 104	345 309	747 196
Réserve générale	<u>2 079 517</u>	<u>1 862 360</u>	<u>1 517 825</u>
	<u>4 541 534</u>	<u>4 347 852</u>	<u>4 565 949</u>
	<u>71 124 477 \$</u>	<u>66 392 443 \$</u>	<u>57 998 753 \$</u>

septembre 1985, il nous apparaît tout de même suffisamment représentatif pour indiquer la tendance générale des caisses.

L'évolution de l'actif est principalement relié à celle des prêts. En effet, les prêts personnels et commerciaux connaissent une hausse de 16,8% en 1984 contre une baisse de 10,8% en 1985. Cette contraction en 1985 est surtout causée par le remboursement intégral d'un important financement de relais sans lequel l'évolution serait tout aussi importante. Quant aux prêts hypothécaires, la hausse se chiffre à 13,8% en 1984 et 17,3% en 1985 et est supérieure à l'ensemble des caisses (9,5%).

Les dépôts des membres ont également connu une hausse importante soit de 13,5% en 1984 et de 18,3% en 1985 comparativement à 11,4% au 30 septembre 1985 pour l'ensemble des caisses.

2.2.10.2 Trop-perçus et réserve générale (voir tableau 6)

Trop-perçus

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda a connu en 1983 une performance exceptionnelle en réalisant un trop-perçu de 747 196 \$; de cette somme, 328 097 \$ ont été distribués sous forme de ristourne aux épargnants et emprunteurs au prorata de leur participation. L'important écart entre les coûts de l'épargne et les rendements des prêts expliquent cette remarquable performance de l'exercice 1983

TABLEAU 6

ETAT DES TROP-PERCUS
AVANT REPARTITION ET DE LA RESERVE GENERALE
POUR L'EXERCICE TERMINE LE 31 OCTOBRE 1983, 1984, 1985

	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 3</u>
Trop-perçus avant répartition	345 309 \$	747 196 \$	416 251 \$
Solde au début de l'exercice			
Répartition:			
- réserve générale	(217 157)	(344 535)	(137 217)
- intérêts sur le capital social	(156 182)	(162 283)	(187 623)
- ristournes	-	(328 097)	(147 025)
Impôts sur le revenu récupérés	<u>28 030</u>	<u>87 719</u>	<u>55 614</u>
	0	0	0
Trop-perçus avant répartition de l'exercice	<u>456 104</u>	<u>345 309</u>	<u>747 196</u>
Solde à la fin de l'exercice	<u>456 104</u>	<u>345 309</u>	<u>747 196</u>
Réserve générale			
Solde au début de l'exercice	1 862 360	1 517 825	1 380 608
Affectation des trop-perçus	<u>217 157</u>	<u>344 535</u>	<u>137 217</u>
Solde à la fin de l'exercice	<u>2 079 517 \$</u>	<u>1 862 360 \$</u>	<u>1 517 825 \$</u>

puisque une baisse soudaine des taux d'intérêt en 1982-1983 a rapidement affecté le rendement des épargnes à taux fluctuant alors qu'elle s'est transmise plus tardivement aux prêts.

L'exercice 1984 a connu un retour à des taux d'intérêts plus bas et plus acceptables pour la population. Cette nouvelle situation monétaire a bien sûr produit un repli des trop-perçus qui sont alors passés à 345 309 \$. Ceci a permis par ailleurs à de nombreux sociétaires de budgéter un peu plus facilement et d'être un peu plus à l'aise financièrement. En 1985, les trop-perçus s'élèvent à 456 104 \$ soit une hausse de 32%.

Réserve générale

Toute caisse doit maintenir une réserve générale laquelle constitue en quelque sorte un fonds de sécurité. La réserve doit représenter au moins 3½% du passif de la Caisse constitué par les dépôts des membres avant toute distribution en ristourne des trop-perçus. La réserve générale s'élevait en 1984 à 1 862 360 \$ alors qu'elle atteint en 1985 à 2 079 517 \$ soit une hausse de 11,7% et ce, avant répartition des trop-perçus de l'exercice 1985.

2.2.10.3 Résultats opérationnels (voir tableau 7)

En 1984, les principaux écarts par rapport à l'exercice précédent se situent au niveau des revenus et frais d'intérêts. Les revenus d'intérêts proviennent principalement des prêts personnels et

TABLEAU 7

ETAT DES RESULTATS

POUR L'EXERCICE TERMINE LE 31 OCTOBRE 1983, 1984, 1985

	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 4</u>	<u>1 9 8 3</u>
Revenus d'intérêt			
Dépôts à la Fédération			
- fonds de liquidité	225 116 \$	222 524 \$	239 654 \$
- fonds de dépôts à terme	292 112	6 861	412 281
- autres	145 550	104 874	85 123
Prêts personnels et commerciaux	3 639 517	3 837 342	2 634 847
Prêts hypothécaires	<u>3 203 032</u>	<u>2 670 194</u>	<u>2 951 687</u>
	<u>7 505 327</u>	<u>6 841 795</u>	<u>6 323 592</u>
Frais d'intérêt			
Dépôts des membres	4 073 355	3 336 554	3 095 490
Emprunt à la Fédération	<u>220 297</u>	<u>702 067</u>	<u>184 718</u>
	4 293 652	4 038 621	3 280 208
Revenus nets d'intérêt	<u>3 211 675</u>	<u>2 803 174</u>	<u>3 043 384</u>
Autres frais relatifs aux opérations			
Assurance-dépôts et prêts	367 772	286 475	257 415
Créances douteuses et frais inhérents	(38 900)	25 322	47 096
Contribution et cotisation	200 240	186 384	210 769
Personnel	1 853 135	1 716 312	1 410 192
Informatique	147 944	136 367	136 306
Local	135 848	99 855	95 685
Divers	361 503	271 131	270 857
Autres revenus	<u>(371 415)</u>	<u>(399 634)</u>	<u>(291 423)</u>
	<u>2 656 127</u>	<u>2 382 212</u>	<u>2 136 897</u>
Trop-perçus avant impôts	<u>555 548</u>	<u>420 962</u>	<u>906 487</u>
Impôts sur le revenu-exigibles	92 270	52 070	111 943
-reportés	<u>7 174</u>	<u>23 583</u>	<u>47 348</u>
	<u>99 444</u>	<u>75 653</u>	<u>159 291</u>
Trop-perçus avant répartition de l'exercice	<u>456 104 \$</u>	<u>345 309 \$</u>	<u>747 196 \$</u>

commerciaux ainsi que des prêts hypothécaires et, dans une moins grande proportion, des dépôts à la Fédération. Nous remarquons une hausse de 45,6% des revenus provenant des prêts personnels et commerciaux pour une diminution de 9,5% dans l'apport des prêts hypothécaires, cette dernière pouvant s'expliquer par la baisse des taux d'intérêt. Quant à l'exercice 1985, il se caractérise au niveau des revenus par une baisse de 5,2% pour ceux reliés aux prêts personnels et commerciaux, s'expliquant surtout par le remboursement d'importants prêts, et une hausse de 20% pour les prêts hypothécaires. Ces résultats suivent quelque peu la tendance des prêts eux-mêmes. Les revenus provenant du fonds de dépôts à terme ont connu une poussée exceptionnelle en 1985 passant de 6 861 \$ en 1984 à 292 112 \$ en 1985. Les revenus de 1985 proviennent d'un dépôt à terme de près de 3 000 000 \$, placé à la Fédération pour rentabiliser une trop grande liquidité et ce, à un taux compétitif au marché.

En 1984, la hausse des frais d'intérêt est attribuable à l'augmentation des dépôts des membres et à celle des emprunts à la Fédération. La liquidité de la Caisse Populaire s'est trouvée diminuée à la fin de l'exercice 85 vu l'octroi d'un grand nombre de prêts et le placement sous forme de dépôt à terme d'une somme importante. Ceci n'a toutefois nullement nui à l'octroi de prêts puisque l'opportunité d'effectuer un emprunt à la Fédération ou d'y jumeler un prêt est facilement accessible. Un prêt est jumelé à la Fédération lors-

que l'importance du montant pourrait nécessiter une trop grande part de liquidité. Il permet de plus de partager le risque.

En 1984, le revenu net d'intérêt est diminué de 7,9% alors qu'en 1985, il a progressé de 14,6%. Pour ce qui est des autres frais relatifs aux opérations, ils sont affectés d'une hausse de 11,5% en 1984 et en 1985. Cet écart est principalement attribuable à la masse salariale qui compte pour plus de la moitié de ces frais soit 2,58 \$/100,00 \$ d'actif. Cette proportion est nettement supérieure à l'ensemble des caisses où ce ratio est de 1,82 au 30 septembre 1985. Ce ratio élevé s'explique non seulement par les salaires compétitifs que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda offre à son personnel mais surtout par l'importance exceptionnelle qu'elle accorde au service et par le nombre élevé de petits prêts consentis; ce dernier étant supérieur à celui de plusieurs caisses nécessitant ainsi un nombre accru de transactions et multipliant par le fait même les tâches et le personnel.

La direction de la Caisse estime que le service aux membres constitue la plus belle ristourne communautaire. D'une part, cette ristourne se traduit par un meilleur service qui attire de nouveaux membres et satisfait les membres actuels alors que, d'autre part, elle signifie une contribution importante à la création locale d'emplois et l'injection d'une masse salariale importante dans l'économie régionale. Elle constitue en fait un investissement à long terme.

Les pertes sur prêts sont minimales. Ceci s'explique par le suivi effectué sur les prêts et le soin avec lequel les demandes d'emprunts sont étudiées. Le personnel affecté au crédit préfère s'abstenir plutôt que de consentir un prêt douteux et n'hésite pas à garantir tout prêt qui se doit de l'être.

Les créances douteuses et frais inhérents sont de 47 096 \$ en 1983, 25 332 \$ en 1984 alors qu'un crédit de 38 900 \$ a été porté en 1985. Mentionnons qu'aucune perte n'a été réalisée à ce jour sur les prêts commerciaux.

2.2.10.4 Ventilation des prêts

La ventilation des prêts, telle qu'illustrée au tableau 8, indique le volume des prêts en dollars avant la provision pour mauvaises créances. En 1985, les encours des prêts hypothécaires constituent 50% des prêts consentis, viennent ensuite les prêts personnels et les prêts commerciaux avec respectivement 28,6% et 20%. Les marges de crédit commerciales et personnelles se partagent les derniers rangs avec 1% et 0,4% des encours des prêts. A l'exception des prêts commerciaux, tous les autres types progressent de façon importante, le taux de croissance variant de 17,25% à 27,45%. Ce sont dans l'ordre décroissant: les prêts personnels, les marges de crédit commerciales, les crédits (marges de crédit personnelles) et les prêts hypothécaires.

TABLEAU 8
REPARTITION DES PRETS SELON LE TYPE

Années	Description	Personnels	Hypothécaires (résidentiels)	Créditmatique	Commerciaux	Marges de crédit commerciales	Totaux
1983	Montant	10 192 833 (21,1%)	21 076 341 (43,7%)	156 232 (0,3%)	14 489 141 (30,1%)	2 289 541 (4,8%)	48 204 088 (100%)
	Taux de croissance	25,25	12,32	6,73	503,07	1 620,01	62,94
1984	Montant	12 623 840 (22,7%)	23 996 663 (43,1%)	204 359 (0,4%)	18 364 300 (33,0%)	438 292 (0,8%)	55 627 454 (100%)
	Taux de croissance	23,85	13,86	30,80	26,74	80,85	15,39
1985	Montant	16 089 258 (28,6%)	28 138 472 (50,0%)	243 388 (0,4%)	11 306 145 (20,0%)	544 897 (1%)	56 322 160 (100%)
	Taux de croissance	27,45	17,25	19,1	-38,43	24,32	1,24

NOTE: Les données ne tiennent pas compte de la provision pour mauvaises créances

Les prêts commerciaux, industriels et institutionnels autres que les marges de crédit s'élèvent en 1985 à 11 306 145 \$ soit une baisse de 38,43% par rapport à l'année précédente. Cette diminution n'est pas véritablement représentative puisqu'elle s'explique par le remboursement d'un prêt temporaire important et celui de prêts institutionnels maintenant financés en majeure partie par la Caisse Centrale. Il est prévu qu'en 1986 ce type de prêts pourrait atteindre une valeur de 13 803 829 \$.

2.2.10.5 Ventilation des prêts commerciaux

En 1985, une somme de 3 297 651 \$ est attribuable aux hypothèques sur édifices à logis multiples et commerciaux, le reste étant relié à tout autre type de prêts commerciaux.

Parmi ces derniers, nous pouvons attribuer un montant de 1 311 820 \$ aux prêts institutionnels, 649 167 \$ aux prêts garantis par nantissement commercial, 625 215 \$ à ceux qui le sont par nantissement agricole alors que le solde des prêts aux petites entreprises s'élève à 241 689 \$ soit une croissance respective en 1985 pour les nantissements commerciaux et les PPE de 57,4% et 49,5% démontrant une forte progression de ces secteurs. Rappelons que les prêts agricoles ne sont pas octroyés par le service de crédit commercial.

Après avoir connu une forte contraction en 1984 en raison du remboursement d'une marge de crédit institutionnelle, les marges

de crédit commerciales ont progressé de 24,32% en 1985 alors qu'une augmentation de 260,05% est prévue pour 1986 visant un montant de 1 964 492 \$. Cette prévision tient compte de l'obtention en début d'exercice d'une nouvelle marge de crédit institutionnelle.

2.3 PROCESSUS

Nous identifierons maintenant les principales fonctions du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Elles seront décomposées en activités réunies par des flux, le tout illustré sur diagrammes. Ceci pourra permettre une meilleure identification des améliorations qui pourraient être effectuées dans l'organisation lesquelles sont identifiées par le signe ▽.

2.3.1 Système général (voir figure 4)

Le service de crédit commercial tout comme le service de crédit compte trois sous-systèmes principaux: planification, gestion des ressources humaines et production qui sont en étroite relation les uns avec les autres.

Le sous-système de planification est celui qui doit orchestrer l'ensemble des activités du service de crédit commercial. Il est le plus exposé à l'environnement externe.

Le sous-système de gestion des ressources humaines exerce ses principaux contacts à l'interne de même qu'avec la fédération et le marché du travail.

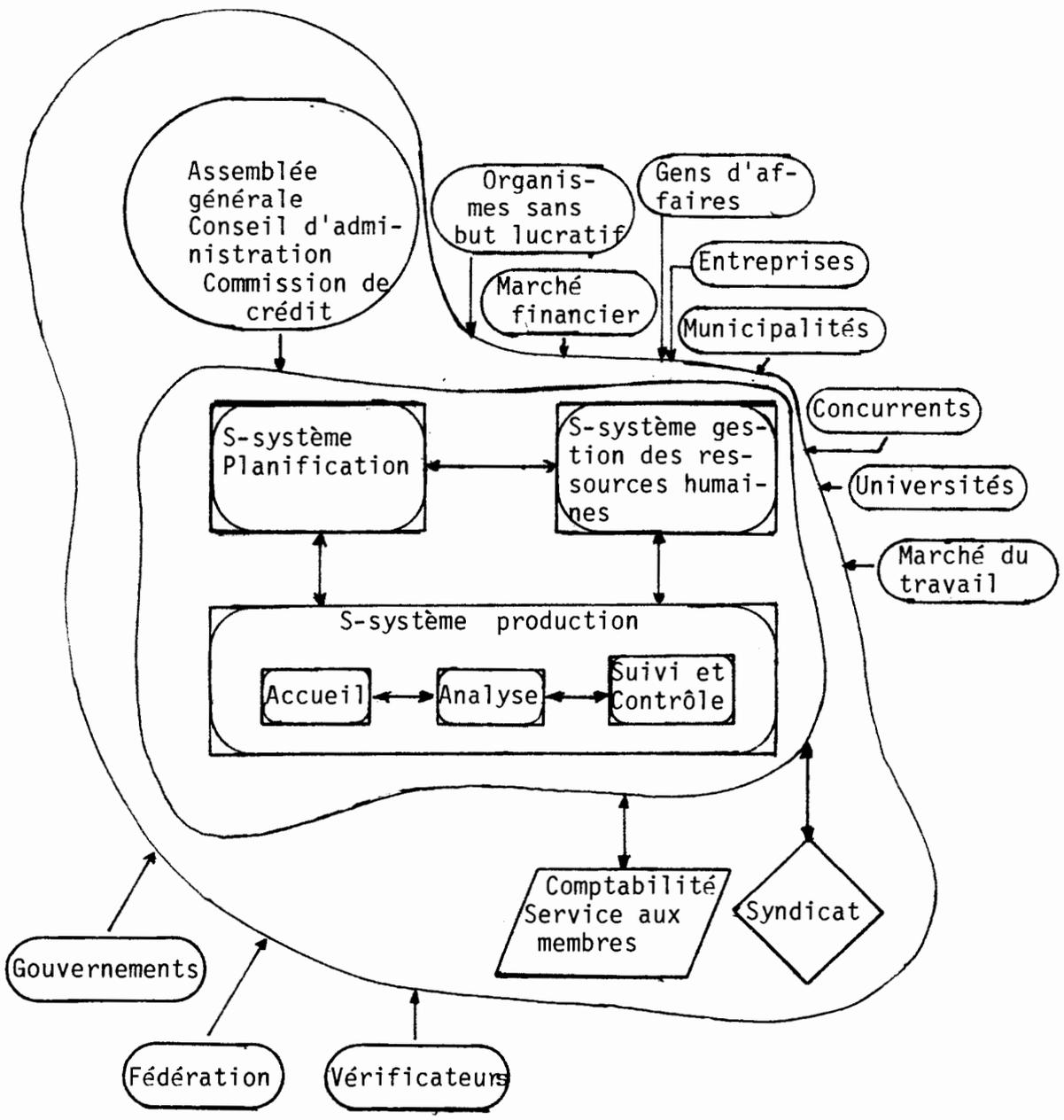


Figure 4 Système général

Le sous-système de production se compose de trois principales phases: accueil, analyse, suivi et contrôle. Ces trois phases, caractérisées par une interdépendance, entretiennent des relations étroites avec les autres secteurs de la Caisse Populaire. Elles établissent toutes des contacts spécifiques avec l'environnement.

2.3.2 Sous-système de planification (voir figure 5)

Le Conseil d'administration encourageant les gestionnaires à aller de l'avant et à faire preuve d'initiative, ce sont donc les gestionnaires qui semblent le plus souvent être les initiateurs des principaux projets de développement qui sont soumis au Conseil d'administration pour discussion et approbation. Ces projets sont plus souvent d'ordre opérationnel que stratégique ou idéologique.

La mission de l'organisation, ses priorités et ses objectifs généraux pourraient être définis avec plus de clarté.

En crédit commercial, l'objectif général qui est d'ailleurs celui du service de crédit dans son ensemble est d'assurer un service personnalisé et de qualité ainsi qu'une bonne utilisation des fonds de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Des objectifs plus spécifiques sont traduits sous forme de prévisions concernant les prêts anticipés par trimestre pour la prochaine année (en nombre et en dollars) lesquels sont ensuite exprimés sur une base annuelle. Des prévisions annuelles sont également élaborées pour les revenus d'inté-

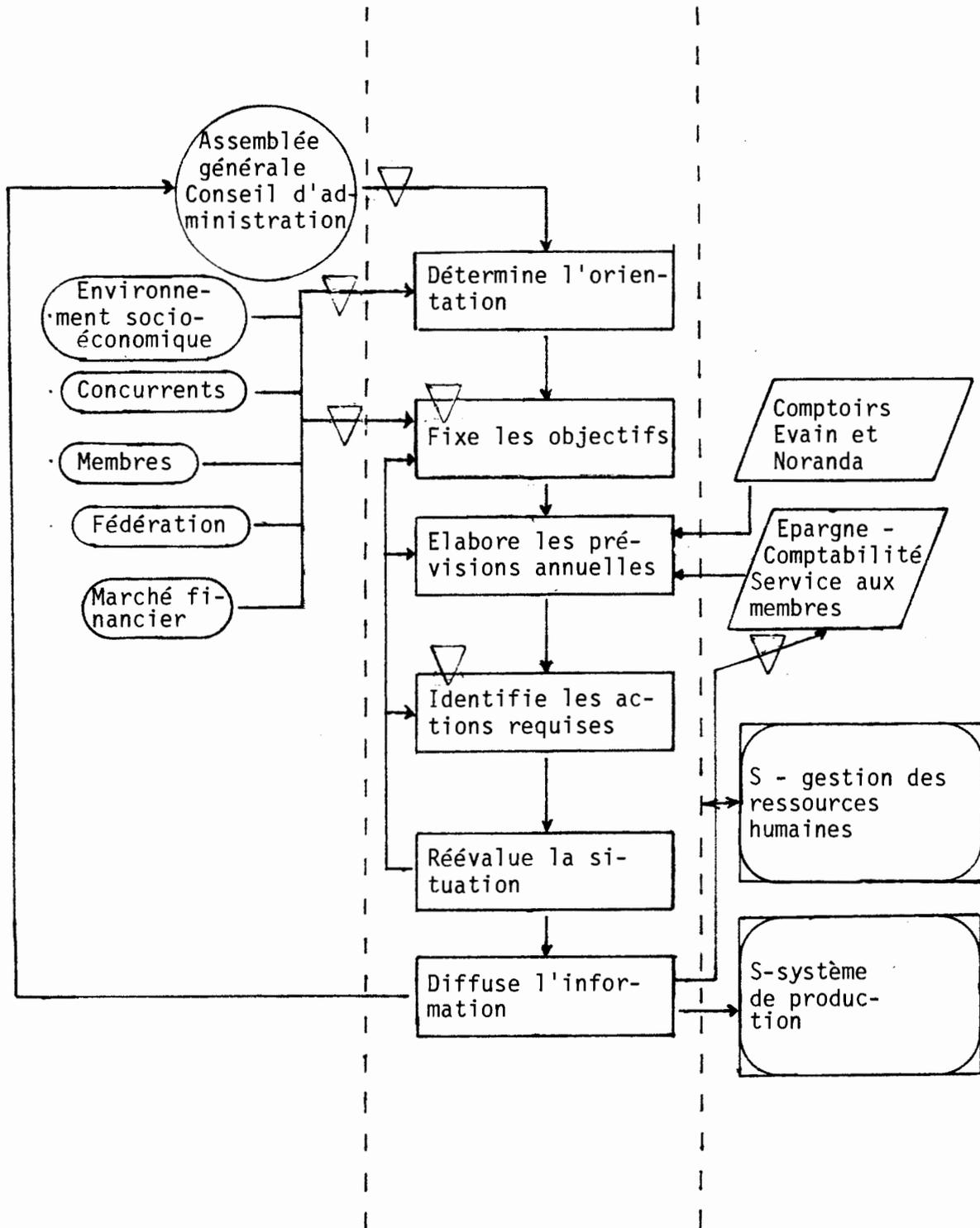


Figure 5 Sous-système de planification

rêts attendus. Ces données sont ensuite complétées par le service aux membres, la comptabilité, la direction de l'épargne, les comptoirs d'Evain et de Noranda pour produire le budget annuel.

Les prévisions en crédit commercial sont établies à partir des données historiques et à la lumière de quelques événements prévus ou espérés. Il pourrait être utile d'effectuer une recherche plus élaborée sur l'environnement socio-économique, le marché financier et les concurrents car peu de données sont disponibles au service de crédit commercial sur ce plan. D'autre part, les statistiques et documents stratégiques préparés par la Fédération et susceptibles de fournir de précieux renseignements à cet égard doivent demeurer confidentiels et ne sont, par conséquent, pas accessibles aux intervenants du service de crédit commercial.

Dans le contexte actuel, les actions à prendre ne peuvent être que ponctuelles voire même spontanées, elles se limitent d'ailleurs souvent à préciser la sollicitation de certaines organisations. Les efforts pourraient davantage porter sur l'élaboration d'une véritable stratégie à moyen et long terme et sur l'établissement de plans d'activités pour en permettre la réalisation.

Un document préparé par la Fédération, en consultation avec le comité marketing du secteur Rouyn-Noranda-Témiscamingue et sur lequel siège un cadre de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, propose

un plan d'action pour les campagnes de publicité de 1986. La préparation de ce document a été l'occasion pour la Fédération de fournir aux responsables du secteur des informations concernant le marché desservi, lesquelles avaient été jusque-là tenues confidentielles. Le crédit commercial est exclu de ce guide d'actions puisque la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda est la seule institution du secteur à s'être dotée d'un service de crédit commercial.

Différents rapports permettent une réévaluation de la situation. Ils fournissent de précieuses informations notamment concernant le volume de prêts consentis, le solde des prêts de différents types (hypothécaires, marges de crédit, prêts aux petites entreprises), les revenus d'intérêts sur les prêts... A ceci s'ajoutent des rapports quotidiens sur la liquidité de la Caisse laquelle doit également être considérée dans la planification en crédit commercial. Les rapports qui permettent une réévaluation des objectifs prévus trimestriellement sont utilisés à bon escient. Un réajustement est apporté au budget annuel lorsqu'il y a un important écart dans les revenus d'intérêts.

Certaines informations circulent entre le service de crédit commercial et les autres secteurs de l'organisation bien qu'une plus grande communication et une plus étroite collaboration pourraient être avantageusement établies et favoriser un meilleur fonctionnement de la Caisse.

2.3.3 Sous-système de gestion des ressources humaines (voir figure 6)

Avant de soumettre au Conseil d'administration une demande pour l'ouverture d'un poste permanent, les ressources humaines déjà présentes dans l'organisation et leurs capacités individuelles respectives sont d'abord évaluées ainsi que les besoins actuels et futurs.

Les deux postes actuellement occupés en crédit commercial (agents) ont nécessité un recrutement externe mais il est anticipé qu'un éventuel poste dans ce secteur soit comblé à l'interne.

La sélection de ce personnel s'est faite jusqu'à maintenant par le biais d'entrevues et en plus, dans le dernier cas, d'un examen écrit. La direction attache beaucoup d'importance à la compétence et à l'image des membres du personnel.

L'entraînement des nouveaux employés en crédit commercial a été dans les premiers cas peu structuré puisque le service était à être organisé et il a donc davantage porté sur les connaissances de base du service de crédit. Après avoir passé quelques jours de formation avec un agent de crédit concernant les procédures en crédit personnel et hypothécaire ainsi que les connaissances de base relatives au système informatique, l'agent de crédit commercial devait acquérir par la pratique son entraînement en crédit commercial. Il en

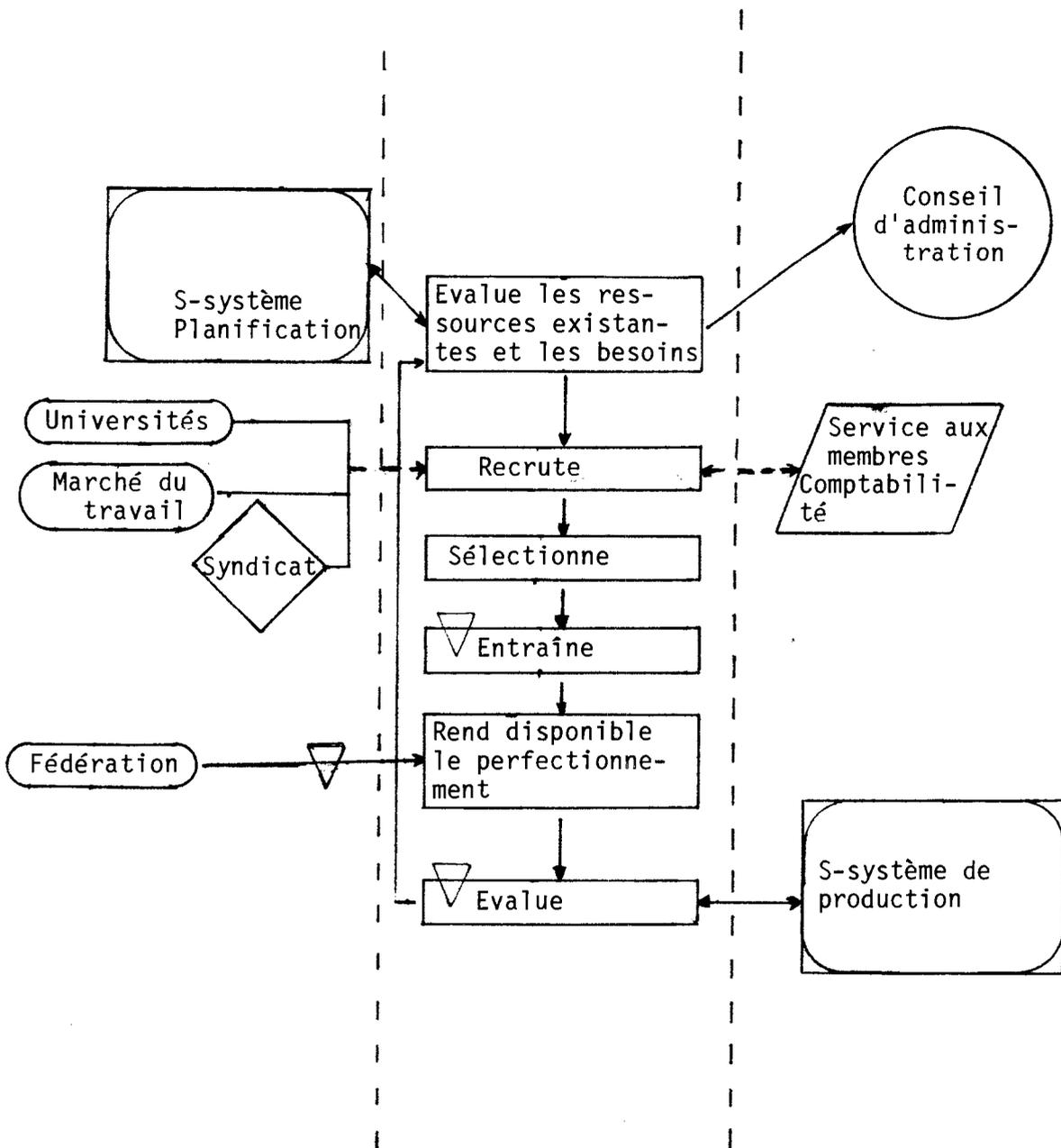


Figure 6 Sous-système de gestion des ressources humaines

est de même pour la connaissance du fonctionnement du service aux membres et de la comptabilité rendant ainsi l'intégration plus difficile. Quant au commis général, il a été sélectionné à l'interne et formé sur le terrain.

Une session de cours portant sur le crédit commercial a toutefois été dispensée par la Fédération au personnel concerné lors des tous premiers temps de cette nouvelle orientation. Quelques cours ponctuels ont également été offerts. Des attentes demeurent encore insatisfaites notamment sur l'aspect légal. Une session de formation serait en voie de préparation par la Fédération.

L'évaluation du personnel semble reposer sur l'intérêt porté au travail, la qualité et la quantité de travail accompli. La pertinence de ce dernier point pourrait être révisée puisque l'analyse des demandes de prêts commerciaux et le suivi des prêts consentis requièrent beaucoup plus de temps que les autres types de prêts. La direction considère également comme critères d'évaluation la personnalité de l'employé, son initiative, son autonomie et son attitude vis-à-vis ses collègues, ces derniers critères pourraient être mieux connus du personnel.

La direction pourrait davantage communiquer aux employés son appréciation sur le travail accompli et l'évaluation globale des services rendus de même que les informer sur les critères d'évaluation retenus. Elle manifeste toutefois ponctuellement et un peu plus

ouvertement les améliorations qui doivent être apportées. La direction du service de crédit doit mettre sous peu en application un programme d'évaluation du personnel proposé par la Fédération. L'implantation de ce mode d'appréciation du rendement devrait contribuer à améliorer la situation actuelle.

2.3.4 Sous-système de production

Nous décrirons maintenant les activités spécifiques des trois phases qui composent le sous-système de production soit: accueil, analyse, suivi et contrôle.

2.3.4.1 Phase accueil (voir figure 7)

Afin de bien renseigner les membres actuels ou potentiels, il est essentiel que le personnel en crédit commercial soit documenté adéquatement sur les différents programmes gouvernementaux, les procédures relatives aux divers types de prêts, les normes et règlements ainsi qu'à tout autre aspect concernant ce secteur d'activités (légal, socio-économique). Des réunions tenues à des fréquences variables visent tout particulièrement la circulation de l'information. Le personnel est alors en mesure de recevoir les membres qui peuvent être référés par le service aux membres, la comptabilité ou encore venir de l'environnement.

Dès l'arrivée des emprunteurs potentiels, les dossiers des membres sont sortis avec promptitude de même que les infos sur les

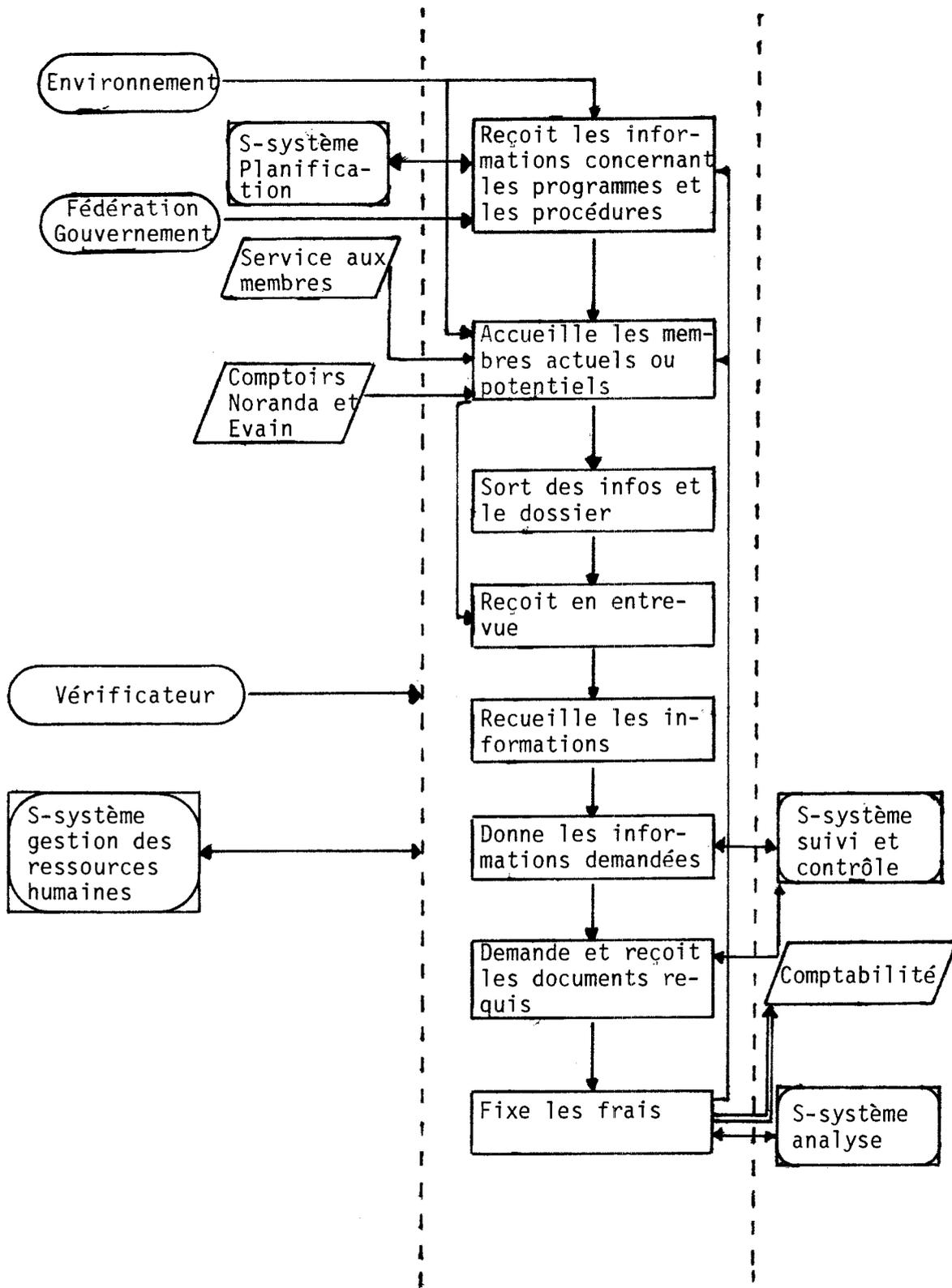


Figure 7 Sous-système de production - Phase accueil

divers comptes et prêts, s'il y a lieu. Un agent de crédit commercial accueille les membres et non-membres en entrevue. Il s'agit alors de recueillir toutes les informations pertinentes à la demande de prêt et à son analyse, si tel est le but de la visite, ainsi que de fournir toutes les informations requises par le requérant.

Les documents nécessaires pour l'étude du dossier (états financiers, bilan personnel, liste des comptes à recevoir et à payer...) sont alors fournis. S'ils ne sont pas disponibles à ce moment, ils sont apportés par la suite. Les frais sont précisés dès la première entrevue. Les activités se poursuivent alors à la section analyse bien qu'une rétro-action puisse s'effectuer à quelques reprises à l'intérieur du cycle d'accueil. Il se peut également que la phase accueil se termine dès que les informations sont fournies. Des notes sont alors inscrites au dossier qui sera classé.

2.3.4.2 Phase analyse (voir figure 8)

Une fois toutes les informations recueillies et les documents requis obtenus, la phase analyse débute alors. L'analyse du projet et de la situation de l'entreprise se fait en considérant les politiques et normes de l'institution. Les expériences de crédit sont effectuées, s'il y a lieu, auprès des institutions où fait affaire le requérant. Une vérification de la valeur et de la qualité des garanties physiques peut s'avérer nécessaire. Un membre du personnel se rend sur place visiter les lieux ou, selon le cas, un rap-

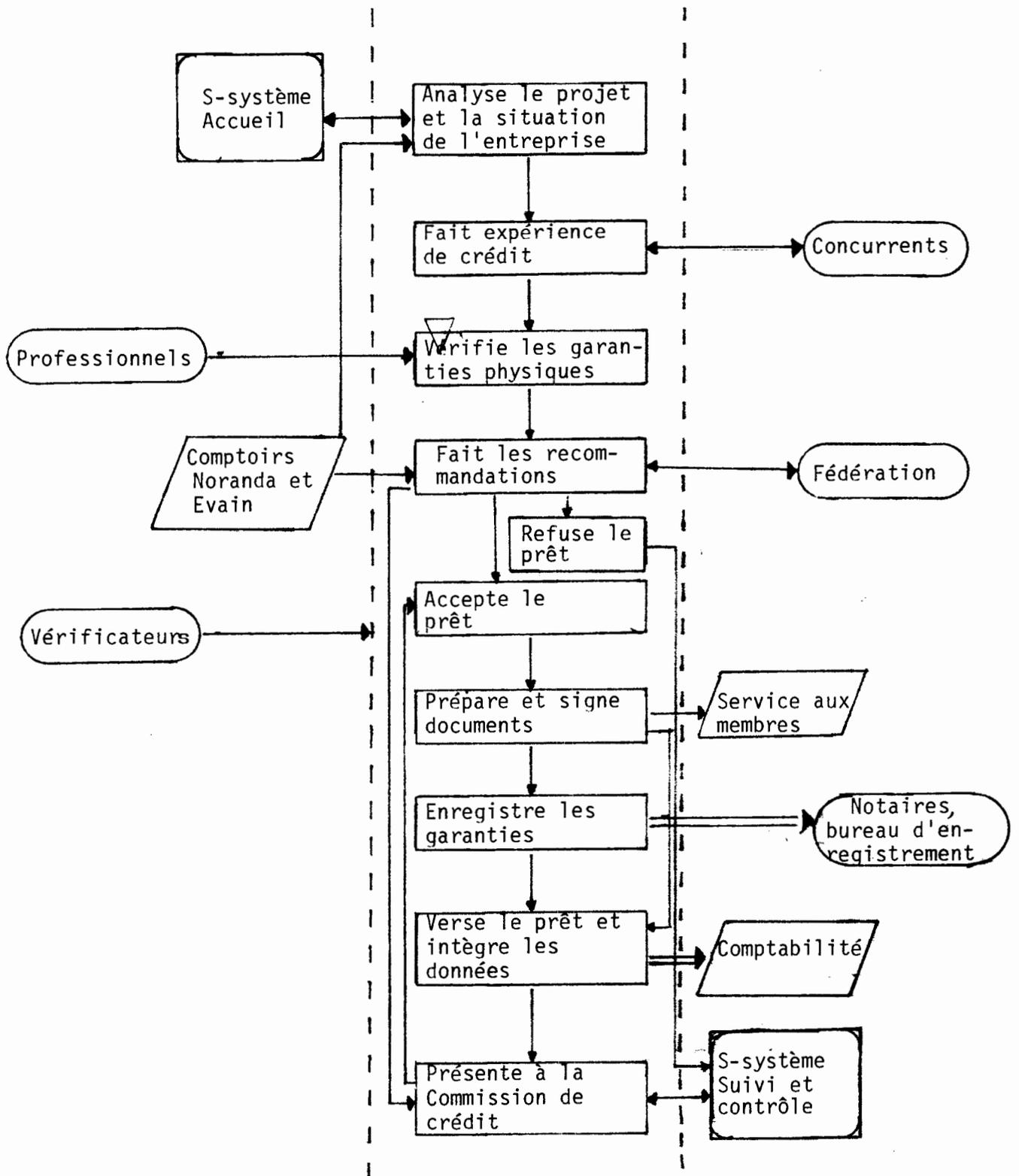


Figure 8 Sous-système de production - Phase analyse

port d'évaluation sera exigé d'un évaluateur agréé. Certaines évaluations s'avèrent particulièrement difficiles à établir et reposent alors sur le jugement des individus. Exception faite des évaluateurs et des architectes ou ingénieurs dans le cas de travaux en cours de grande envergure, les spécialistes sont peu consultés.

L'analyste soumet ensuite ses recommandations. Le directeur-adjoint aux prêts informe le directeur de certains cas spécifiques. Les dossiers sont acheminés à la Fédération si l'autorisation de crédit relève de ce secteur. Selon le type et le montant demandé, la demande est alors présentée à différents niveaux d'autorisation selon les politiques en vigueur. Toutes les demandes sont présentées à la Commission de crédit; le versement de plusieurs prêts précèdera cette étape afin d'accélérer le processus.

Un prêt refusé est acheminé à la phase suivi et contrôle. Si le prêt est accepté, le taux est fixé puis les documents requis pour le versement du prêt sont préparés et signés de même que les cartes de contrôle et les formulaires d'assurances sur le prêt. Le requérant doit alors ouvrir un compte à la Caisse s'il s'agit d'un nouveau membre. Les garanties appropriées sont enregistrées directement au bureau d'enregistrement ou acheminées chez un notaire, s'il y a lieu. Une fois les enregistrements obtenus, les prêts sont versés et les données pertinentes intégrées au système informatique. Les demandes de prêts commerciaux provenant d'Evain et de Noranda sont

acheminées au service de crédit commercial soit pour analyse, soit pour autorisation finale.

2.3.4.3 Phase suivi et contrôle (voir figure 9)

Etant donné l'importance et les particularités du secteur économique concerné, le sous-système suivi et contrôle est primordial.

Après analyse, les demandes de prêts sont inscrites au quadrillé. Les demandes refusées sont ensuite classées. Les calculs sur les paiements des prêts consentis sont révisés puis les prêts versés sont vérifiés aux cartes 1-9 qui sont fournies par la comptabilité. Au même moment, la présence de tous les documents requis est vérifiée. Advenant le cas où une erreur s'est produite, la modification de la donnée est réintégrée sur le système puis est à nouveau revue avec les cartes 1-9. Les demandes et documents annexés sont révisés pour s'assurer de leur entière conformité puis ils sont classés ce qui peut nécessiter l'ouverture de nouveaux dossiers.

S'effectue par la suite une multitude de tâches dont le but est d'assurer un contrôle sur les opérations des comptes, un suivi sur les prêts consentis et le fonctionnement des entreprises membres.

A cet effet, des infos sont pris quotidiennement sur les principaux comptes. Les chèques émis sans provision sont vérifiés

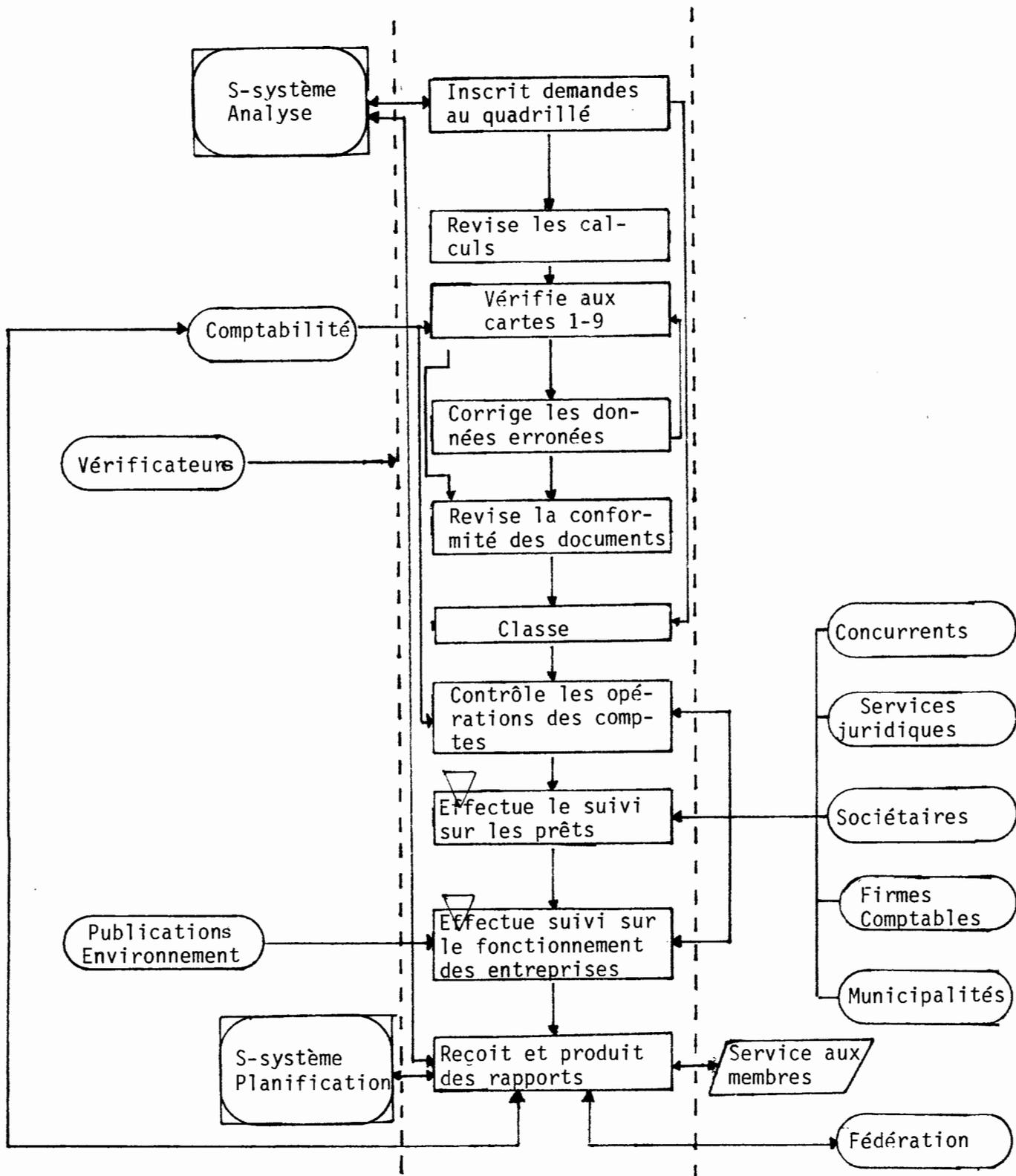


Figure 9 Sous-système de production - Phase suivi et contrôle

quotidiennement de même que tous les chèques commerciaux tirés de la caisse, ceux de la compensation et les dépôts.

Le suivi sur les prêts prend différents aspects: analyse mensuelle des comptes à recevoir et des stocks cédés en garantie, vérification de la fluctuation des marges de crédit. Des infos sont pris hebdomadairement sur les marges de crédit demandant un contrôle plus fréquent alors que, depuis quelque temps, ils le sont mensuellement sur toutes les marges de crédit. Le renouvellement de ces dernières est révisé annuellement après la réception des états financiers à moins qu'une nouvelle demande ou des événements particuliers l'exigent à plus court terme.

Sous un autre aspect, rappelons qu'il s'avère nécessaire de modifier manuellement le taux sur les prêts consentis à taux flexible (tels que marges de crédit, PPE) et ce, à chaque fluctuation du taux préférentiel. De plus, des confirmations bancaires doivent être fournies aux maisons comptables et des expériences de crédit, au besoin, aux autres institutions financières.

Le personnel en crédit commercial se tient au courant de la situation des entreprises par l'analyse annuelle des états financiers, les rencontres spontanées avec les sociétaires et par la lecture des journaux locaux et spécialisés. C'est la direction qui prend connaissance des publications disponibles faisant suivre au

personnel impliqué en crédit commercial l'information jugée pertinente. Depuis moins d'un an, quelques visites ont été effectuées auprès des entreprises. Renforçant les liens avec les sociétaires, ces visites permettent de mieux connaître la situation réelle des entreprises. Bien qu'habituellement appréciées par les membres, elles sont ponctuelles n'étant pas cédulées de façon régulière. Elles pourraient faire l'objet d'une attention plus soutenue.

En tout temps, les sociétaires peuvent être convoqués afin de fournir des explications sur des situations particulières. Plusieurs rapports fournis par le système informatique favorisent le suivi des prêts. Citons, par exemple, les rapports indiquant les échéances des billets, des marges de crédit et des prêts à renouveler à la Fédération, les soldes des prêts PPE, les rapports de délinquance. Ces derniers indiquent les prêts dont les paiements sont en souffrance. Dans ce cas, des appels sont placés auprès des emprunteurs pour prendre arrangement en vue de corriger la situation. Si l'emprunteur ne donne pas suite aux appels, une lettre lui sera adressée. Advenant le cas où aucun règlement ne se produit, ni aucune entente n'est prise, des poursuites judiciaires sont engagées.

Différents rapports sont également produits à l'interne. Le contrôle des engagements des membres concerne l'utilisation des marges de crédit et la valeur respective des garanties, il doit être acheminé à la Fédération dans le cas des prêts acceptés par cette

dernière. Le rapport des prêts irréguliers renseigne la Fédération sur une situation anormale relative aux prêts autorisés par cette dernière (ex.: marge sécuritaire insuffisante des lignes de crédit, paiement en souffrance). Un rapport lui est également fourni sur la situation des prêts institutionnels.

Il faut de plus maintenir à jour la liste des lettres de garantie et des prêts PPE, celle des prêts acceptés par la Fédération, les échéanciers concernant les assurances (édifices commerciaux et à logements multiples), les exercices financiers des entreprises, les modifications sur les prêts, le renouvellement des prêts hypothécaires...

Finalement, mentionnons que la majorité des activités qui caractérisent le système de production est sujet à des inspections annuelles de la part des vérificateurs de la Confédération.

Plusieurs outils de contrôle ont déjà été instaurés. Ils sont régulièrement enrichis de nouveaux moyens ou raffinés. Une attention particulière doit continuer à être portée à cette importante phase afin d'en perfectionner le fonctionnement.

Une caractéristique générale du système de production est certainement la rapidité avec laquelle de nombreuses tâches sont exécutées. Le manque de temps pour bien suivre la situation des entreprises et analyser les différents outils de contrôle implantés cons-

tituent parfois une faiblesse. Les analyses de prêts qui sont interrompues à maintes reprises soit pour prendre des appels, soit pour recevoir des membres - souvent même pour des prêts personnels - rendent plus difficiles la réalisation d'un travail qui se voudrait accompli à la perfection.

2.4 CLIMAT ORGANISATIONNEL

Le climat organisationnel du service de crédit commercial est parfois tendu. Les tâches du personnel en crédit commercial sont quelquefois sources de stress. La responsabilité de l'analyste quant à l'étude d'un dossier commercial et aux recommandations qui en découlent, celle du directeur-adjoint aux prêts quant à la décision finale se joignent à la nécessité d'adopter une attitude irréprochable avec les membres et non-membres. Ceci nécessite non seulement des connaissances en gestion, comptabilité et finance mais aussi en marketing et en psychologie. A ceci s'ajoute la crainte de commettre des erreurs dans l'exigeante exécution de tâches techniques, erreurs qui peuvent parfois être lourdes de conséquence.

Les liens tissés entre les membres de l'ensemble du personnel du service de crédit semblent perdre progressivement de leur intensité au fur et à mesure que le département se développe. A l'exception de quelques activités annuelles, les membres n'ont guère l'occasion de consolider leurs relations de travail puisque les pauses-café (2/semaine) et les repas doivent être pris à tour de rôle afin d'assurer un service continu.

Les relations patronales-syndicales sont généralement bonnes et ne présentent pas de difficultés majeures.

2.5 VALIDATION DE L'IMAGE RICHE

La présentation de l'image riche à l'organisation a permis des échanges fructueux entre les acteurs de l'organisation et le consultant sur la justesse et la précision de la description de la problématique. Ces échanges qui recherchaient la validation par consensus de la réalité de l'image décrite a donné lieu à des corrections mineures. Les candidats aux postes de problème ou les lieux potentiels d'améliorations ont ensuite été identifiés, puis présentés à l'organisation et discutés.

CHAPITRE 3

CHAPITRE 3
POINT D'ANCRAGE

3.1 Liste des candidats aux postes de problème

Planification stratégique

Plusieurs éléments relevés dans l'image riche ont permis d'identifier des candidats aux postes de problème ou lieux potentiels d'améliorations. Nous verrons maintenant quelles sont ces zones problématiques et quels sont les éléments de la réalité de l'organisation qui en ont permis l'identification.

Planification stratégique

Les gestionnaires de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda qui sont le plus souvent initiateurs des principaux projets de développement soumis au Conseil d'administration proposent à ce dernier des projets qui sont davantage d'ordre opérationnel que stratégique ou idéologique. Les principales données qui sont utilisées en planification par les gestionnaires servent d'ailleurs davantage à quantifier des objectifs qu'à repenser et actualiser la mission, l'orientation et les objectifs généraux de l'organisation.

C'est d'ailleurs dans le but premier d'utiliser une liquidité toujours croissante que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda créait en 1980 le service de crédit commercial se donnant ainsi la nouvelle orientation que proposait alors le Mouvement Desjardins à ses caisses

constituantes. Considéré comme un moyen de résoudre le problème du surplus de liquidité, le crédit commercial fut implanté sans stratégie bien précise. La mentalité et les attitudes du personnel en place ont toutefois précisé opérationnellement certains éléments stratégiques tels qu'une préférence qui se manifeste d'abord pour les institutions puis pour les commerces et industries qui sont de bonne réputation et dont les individus et administrateurs sont connus pour leur fiabilité. A ceci s'ajoutait le choix manifesté par la direction de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda pour un développement progressif et prudent au service de crédit commercial afin de maintenir au minimum le risque encouru.

Il nous apparaît donc que la mission de l'organisation, ses priorités, ses objectifs généraux pourraient être définis avec plus de clarté et que plus d'efforts pourraient être consacrés à l'établissement d'une véritable stratégie d'abord pour l'ensemble de la Caisse et, par la suite, pour le service de crédit commercial.

Structure organisationnelle

Les différents conseils de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, tout particulièrement le Conseil d'administration et la Commission de crédit, délèguent aux gestionnaires une part importante de leurs activités, jouant davantage un rôle de consultation et de surveillance des activités réalisées. La composition des conseils varie d'ailleurs peu depuis plusieurs années. L'injection de sang neuf

souvent régénérateur de nouvelles idées, sources d'échanges fructueux, est peu fréquente.

Les gestionnaires du service de crédit exercent leurs fonctions en centrant principalement leurs efforts sur les activités opérationnelles. Le directeur-adjoint aux prêts consacre beaucoup de temps à l'organisation, à la coordination et au contrôle des opérations alors que la planification se fait surtout à court terme. Le responsable des prêts commerciaux consacre beaucoup d'énergie à la gestion quotidienne des opérations alors qu'une faible part des activités est consacrée à l'élaboration de recommandations relatives aux objectifs et plans d'action. Il est par ailleurs important que ce dernier dispose d'un pouvoir équivalent aux responsabilités qui lui sont confiées.

L'enrichissement des tâches du personnel en crédit commercial a été amorcé. Il pourrait être poursuivi en vue d'utiliser au maximum le potentiel de chacun.

Tous ces éléments qui ont été présentés dans l'image riche mettent en évidence le besoin de modifier les rôles et pouvoirs de certains gestionnaires, employés et instances afin qu'ils répondent mieux aux besoins présents de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et plus spécifiquement à ceux du service de crédit commercial.

Planification opérationnelle

La planification opérationnelle fait déjà l'objet d'une attention particulière de la part des gestionnaires. Des points restent toutefois à améliorer au niveau des opérations. Mentionnons, par exemple, le manque de temps pour utiliser au maximum les outils de suivi et de contrôle déjà implantés, le besoin d'améliorer ou d'instaurer certains autres outils, la trop faible fréquence des visites aux entreprises, une connaissance limitée des publications locales et spécialisées... etc...

Quant aux critères d'évaluation du personnel et aux appréciations qui s'en dégagent, ils ne sont pas suffisamment connus du personnel ce qui peut affecter non seulement le rendement mais aussi le climat organisationnel.

Certaines informations circulent entre les divers services de la Caisse bien que la communication pourrait être plus fructueuse et ainsi contribuer à une efficacité supérieure du fonctionnement de l'ensemble de la Caisse.

Il nous semble donc que, malgré les efforts fournis, diverses activités opérationnelles pourraient encore être améliorées notamment en ce qui concerne le contrôle et le suivi des prêts commerciaux, les procédures relatives à l'évaluation du personnel et l'établissement des moyens de communication au niveau du service de crédit commercial et de l'ensemble de la Caisse.

Marketing

Les produits de base du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda sont sensiblement les mêmes que ceux des concurrents bien qu'ils puissent différer dans leurs modalités d'application. Le service offert se veut personnalisé, rapide et de qualité. Il est à craindre que la présence croissante du système informatique risque de favoriser l'érosion du sentiment d'appartenance des sociétaires pour la Caisse. L'étendue et l'importance du réseau du Mouvement Desjardins, la variété des institutions qui y sont rattachées, constituent toutefois une force pour toutes ces caisses populaires dont celle de Rouyn-Noranda.

Les principaux concurrents du service de crédit commercial sont certainement les banques qui, sans avoir la vocation de prêteur de capital de risque, semblent prêtes à encourir un plus grand risque que les caisses. On ne peut nier que le financement des entreprises comporte un élément d'incertitude important. Or, le fait que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda n'ait réalisé jusqu'à maintenant aucune perte sur les prêts commerciaux consentis démontre la grande prudence de la direction, laquelle préfère s'abstenir plutôt que de consentir un prêt présentant un risque supérieur. Cette attitude peut facilement constituer en elle-même une limite à la croissance du service de crédit commercial puisque d'excellentes opportunités de financement peuvent être écartées par crainte de l'incertitude. Sou-

lignons également qu'aucune ventilation du portefeuille des prêts commerciaux n'a été établie selon une considération des niveaux de risque.

La pratique habituelle de demander le cautionnement des individus pour la pleine couverture du prêt en plus d'autres garanties est également de nature à éloigner certains emprunteurs valables.

L'évolution du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda s'est davantage effectuée jusqu'à maintenant selon les besoins des membres, une sollicitation ponctuelle et les opportunités qui se sont présentées.

Ne s'étant pas encore donné une image spécifique, le service de crédit commercial attache généralement une moindre importance à l'établissement de relations publiques à l'extérieur de la Caisse. Il recherche ainsi une grande réserve et prudence dans la création des liens d'affaires. Cette présence discrète dans le milieu d'affaires contribue à produire un certain écart entre le service de crédit commercial et les marchés potentiels. De plus, le matériel publicitaire préparé par la Fédération n'ayant pas été utilisé dans les publications régionales, il en résulte que la publicité s'est essentiellement limitée à celle de type "bouche à oreille".

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et son service de crédit commercial désirent accroître leur part de marché du financement

des entreprises, institutions et coopératives. Les efforts des gestionnaires ayant prioritairement porté sur l'implantation et l'organisation de ce service, une attention particulière pourrait maintenant être accordée à la fonction marketing.

Climat organisationnel

Certains éléments de l'image riche permettent d'identifier des lieux potentiels d'améliorations au niveau du climat organisationnel. Nous en relevons les principaux.

Les tâches du personnel en crédit commercial sont parfois sources de stress ce qui résulte de la nature même du travail, du déroulement des activités et de l'importance des sommes impliquées.

Les liens entre les employés du service de crédit sont parfois difficiles à créer et à maintenir étant donné le peu de moments libres à partager. A ceci s'ajoute pour le responsable des prêts commerciaux et l'agent de crédit commercial, la particularité d'avoir été recrutés à l'extérieur de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda contrairement à la politique interne habituelle de recrutement. De plus, l'entraînement des nouveaux employés en crédit commercial a été peu structuré.

Finalement, mentionnons que les employés de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda oublient souvent leur spécificité d'employés du Mouvement Desjardins rendant ainsi extrêmement difficile la communication aux sociétaires d'un sentiment d'appartenance.

Ces différents candidats au poste de problème, ou lieux potentiels d'améliorations, ont été présentés à l'organisation ce qui a permis, après discussion, de déterminer la zone problématique qui sera retenue pour la poursuite de l'étude.

3.2 CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A TRAITER

La fonction marketing n'ayant pas encore fait l'objet d'une attention particulière au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, elle a été retenue par consensus comme zone problématique à traiter. Elle fera l'objet de la suite de la présente étude de préférence aux autres candidats aux postes de problème.

3.3 JUSTIFICATION DU CHOIX

La progression qu'a connu jusqu'à maintenant le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda repose d'abord sur la bonne réputation des services fournis par la Caisse auprès des particuliers et ce, sans l'établissement d'une stratégie particulière pour les prêts commerciaux.

L'effort marketing au niveau du Mouvement Desjardins est d'ailleurs principalement centré sur le consommateur. S'étant initialement intéressé à la force du Mouvement Desjardins, le marketing s'est par la suite consacré à la multiplicité des services individuels offerts par les caisses et les institutions puis aux produits

technologiques tels que les services intercaisses et le guichet automatique et ce, toujours en recherchant la satisfaction des particuliers. L'attention se tourne depuis peu vers les entreprises.

L'orientation en crédit commercial étant un fait acquis pour la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda qui recherche la progression de ce service, il est maintenant opportun d'élaborer un processus marketing qui s'appuie sur une stratégie globale de développement propre à cette institution. La mise en place d'un processus marketing est d'autant plus importante que le secteur du financement des entreprises en est un des plus concurrentiels. Les gens d'affaires étant maintenant mieux informés ou mieux formés et expérimentés, il est essentiel qu'une relation efficace s'établisse entre le marché et le service de crédit commercial afin de favoriser le développement de ce dernier.

Le marketing ayant été retenu comme problématique à traiter, nous donnerons brièvement quelques commentaires sur les autres candidats aux postes de problème avant d'énoncer quelques concepts théoriques sur le coopératisme et de rappeler quelques notions fondamentales sur le marketing.

3.4 COMMENTAIRES SUR LES AUTRES CANDIDATS AUX POSTES DE PROBLEME

Les candidats aux postes de problème qui n'ont pas été retenus dans le cadre de la présente étude pourront toutefois faire

l'objet d'une attention particulière de la part des gestionnaires. Ces derniers pourront être plus attentifs aux situations susceptibles de bénéficier d'un certain changement lequel pourra être réalisé en bonne part par leur propre expertise, celle du personnel de la Caisse et de la Fédération. Voyons brièvement ces zones problématiques.

Planification stratégique

La planification stratégique nécessite une grande attention et implication de la part des dirigeants. Elle doit toutefois concerner en premier lieu l'orientation et les objectifs généraux de l'ensemble de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Ce n'est qu'ensuite qu'elle pourra être effectuée avec la collaboration des gestionnaires pour le service de crédit commercial. Le présent mandat concernant spécifiquement le service de crédit commercial, cette problématique quoique essentielle et pré-requise à l'établissement d'un processus marketing n'a donc pu être retenue comme telle dans le cadre de la présente étude.

Structure organisationnelle

La réflexion déjà amorcée sur les rôles et pouvoirs de certaines instances et les actions qui s'ensuivront pourront améliorer l'efficacité et l'efficience du service de crédit commercial.

Planification opérationnelle

La planification opérationnelle du système de production a déjà fait l'objet d'efforts soutenus. Elle pourra être améliorée

concurramment à l'implantation d'un processus marketing bien que ce dernier pourrait provoquer un réajustement ou une remise en question de la planification opérationnelle. La Fédération demeure une ressource de premier plan pour l'implantation d'autres moyens susceptibles d'accroître le suivi et le contrôle des prêts commerciaux.

Quant à la mise en place de procédures plus étayées d'évaluation du personnel, il appartient aux gestionnaires en fonction de revoir le processus d'évaluation proposée par la fédération, d'en vérifier la pertinence et de le mettre en application s'il y a lieu. Un autre processus d'évaluation pourrait être conçu si celui proposé par la Fédération n'est pas retenu. Il est en effet important à la fois pour la direction et les employés que les normes d'évaluation et les appréciations qui s'en dégagent soient bien connues de tous les intéressés.

Une attention particulière devrait de plus être portée à l'établissement de moyens de communication, susceptibles de favoriser des relations fructueuses avec les autres services de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Une meilleure communication entre les divers services de la Caisse permettrait une plus étroite collaboration et une plus grande unification des efforts de chacun dans la réalisation des objectifs généraux.

Climat organisationnel

Le maintien d'un climat organisationnel sain est primordial dans toute organisation. Ceci pourrait être rendu possible au service de crédit commercial en favorisant une formation adéquate du personnel et le développement d'un esprit d'équipe renouvelé.

D'autre part, une plus grande sensibilisation du personnel aux principes coopératifs qui constituent la base de fonctionnement des Caisses Populaires Desjardins et une connaissance plus approfondie des rôles et fonctions des différentes constituantes du Mouvement Desjardins seraient de nature à raviver la fierté - trop souvent effacée - d'oeuvrer au sein du Mouvement Desjardins.

Suite à ce bref exposé sur les autres candidats aux postes de problème, voyons maintenant quelques notions théoriques sur le coopératisme et le marketing lesquelles sont susceptibles de nous faire mieux comprendre les processus et concepts traités dans la présente étude.

3.5 NOTIONS THEORIQUES

3.5.1 Coopératives

Les coopératives sont des organisations dont les caractéristiques administratives sont bien particulières. Les principes coopératifs qui encadrent le fonctionnement de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda ont été énoncés à la section 1.7. Deux principales ca-

ractéristiques s'en dégagent soit le double rôle de propriétaires-usagers ainsi que le contrôle démocratique. B. Nadeau retient en plus une troisième caractéristique des coopératives à savoir que la motivation des propriétaires est avant tout celle des usagers⁷. La gestion des coopératives se doit donc de considérer ces particularités inhérentes au système coopératif en plus de rechercher un fonctionnement efficace de l'organisation. Les propriétaires-usagers délèguent leurs pouvoirs aux membres du Conseil d'administration et autres commissions qui les représentent ainsi qu'aux gestionnaires. Ces derniers doivent donc intégrer dans leurs méthodes et outils de gestion la dimension associative et collective de la coopérative ce qui peut rendre encore plus complexe le processus administratif. Les stratégies ne peuvent être établies qu'en fonction de l'atteinte d'un résultat économique optimal puisque les alternatives retenues ne sont pas l'optimum économique mais le résultat d'un consensus réalisé via un processus d'interaction sociale plus ou moins formel⁸.

3.5.2 Coopératives et marketing

Cette ambiguïté qui se fait aussi ressentir en marketing constitue un défi à relever puisqu'il faut viser à la fois la satisfaction des consommateurs, en l'occurrence les membres actuels et po-

⁷NADEAU, B., Une approche stratégique à la gestion des coopératives. Revue Internationale de Gestion, volume 1, novembre 1976.

⁸LAFLAMME, Marcel et collaborateurs. La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, 249 p.

tentiels lesquels sont également propriétaires de l'organisation, et la rentabilité de cette dernière. Cette recherche de rentabilité qui est différente de la profitabilité (réalisation de profit) est toutefois essentielle puisque seule la rentabilité de l'organisation pourra en assurer la survie économique.

Certains praticiens remettent parfois en question ces notions de rentabilité et de profitabilité des coopératives prétextant la primauté des objectifs économiques. Ceci nous semble d'autant plus matière à réflexion dans les coopératives de travailleurs au sein desquelles les propriétaires sont différents des clients. Dans le cas d'une coopérative d'épargne et de crédit, la survie économique est primordiale mais la conciliation des attentes et besoins respectifs des membres, propriétaires et usagers, demeure une préoccupation qui se doit d'être omniprésente.

Ceci démontre bien la nécessité de mettre en application dans les coopératives un marketing aussi bien orchestré que dans toute autre forme d'entreprise étant donné les difficultés et contraintes d'un environnement concurrentiel tout en tenant compte des particularités de la coopérative.

Jacques Boisvert s'est particulièrement intéressé au développement du marketing dans les coopératives. Il nous propose la définition suivante de ce type de marketing:

L'ensemble des activités par lesquelles un produit et/ou un service est conçu et fabriqué pour un marché, distribué, publicisé, connu et vendu à la satisfaction des besoins sociaux, psychologiques et économiques des membres constituant la société à l'intérieur de laquelle l'institution évolue.⁹

Jacques Boisvert poursuit sa réflexion en précisant davantage les deux volets marketing qui caractérisent une institution coopérative, soit social et économique. Les objectifs marketing sociaux spécifiques qui, en fait, constituent la raison d'être des coopératives sont la formation, l'éducation, la satisfaction et le mieux-être des membres. Ils côtoient les objectifs économiques particuliers concernant les parts de marché, les ventes, les clients et la rentabilité. La réalisation de ces objectifs économiques permettra de consolider les assises financières de l'institution. Quant aux variables marketing, elles doivent être considérées à la fois sur les plans social et économique et concernent tout comme pour les entreprises privées, les produits/services, les prix, la promotion et la distribution. Les volets marketing d'une coopérative sont présentés au tableau 9.

La préoccupation d'offrir un bon service aux membres et de leur apporter satisfaction, laquelle est en soi intégrée aux principes de base d'une coopérative, rejoint une notion de marketing qui

⁹BOISVERT, Jacques, Le marketing au service de la coopérative québécoise. Revue Desjardins, janvier 1976, p. 4 à 9.

devient de plus en plus actuelle. Le souci d'un bon service et de la satisfaction de la clientèle n'est toutefois pas nécessairement acquis pour les autres entreprises qui recherchent d'abord le profit. Les coopératives sont en fait plus près de leurs membres, de leur "clientèle" que ne le sont les entreprises à but lucratif ce qui constitue un avantage sur le plan marketing. Il nous semble donc important que les coopératives exploitent davantage cette notion essentielle de service à la "clientèle" vers laquelle s'orientent peu à peu certaines entreprises.

3.5.3 Marketing renouvelé

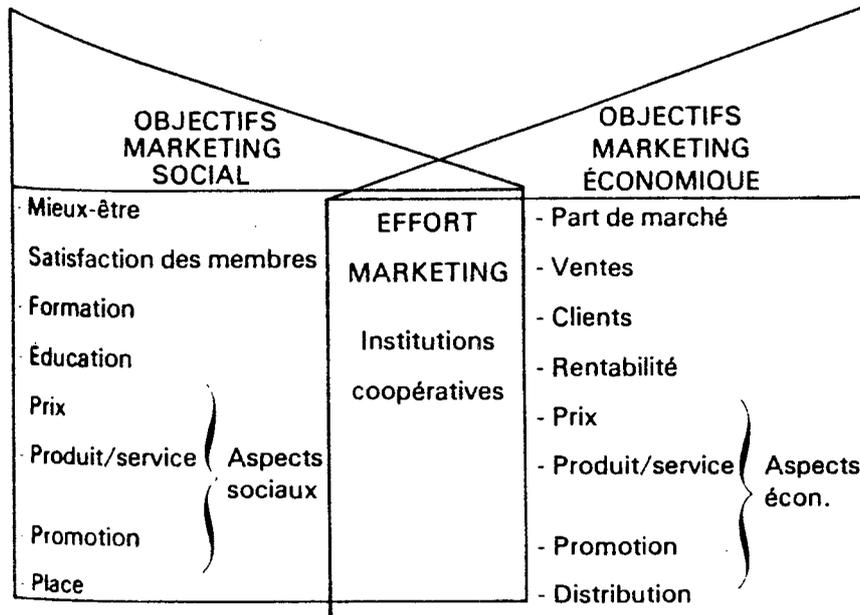
Pour mieux saisir le processus marketing, nous compléterons cette réflexion théorique par un rappel de quelques récentes théories ou perceptions concernant les concepts marketing de base ainsi que leur évolution. Ces perceptions sont principalement tirées d'un article signé par Jacques Antoine et Guy Serraf¹⁰.

La survie de l'entreprise et son développement dépendent des modalités efficaces de relation que l'organisation crée avec son environnement. C'est par la fonction marketing que l'entreprise établit une relation avec ses marchés en créant les formes de satisfaction les plus efficaces. Cette fonction est d'ailleurs en interrelation directe avec les autres fonctions de l'organisation.

¹⁰ANTOINE, Jacques et Guy SERRAF. "Qu'est-ce que le marketing aujourd'hui?". Revue française du marketing, no 100, 1984-1985.

TABLEAU 9

VOLETS MARKETING D'UNE INSTITUTION COOPERATIVE



SOURCE: Boisvert, Jacques. Le marketing dans la perspective coopérative. La Gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Éditions Gaétan Morin, 1981, p. 119.

Antoine et Serraf affirment que "toute la finalité de l'entreprise part de la connaissance du marché et y revient". Ceci constitue d'ailleurs la pensée directrice du marketing. Il importe donc de considérer trois éléments majeurs:

- le produit, soit la forme concrète d'une satisfaction de la clientèle;
- le marché ou l'ensemble des forces économiques, sociales, technologiques..., en interaction, à travers lesquelles les besoins, motivations et attitudes d'une clientèle sont perçues;
- l'évolution constante de ce marché tant par sa structure, ses opportunités et risques que par les modalités de satisfaction de la clientèle.

Toute entreprise qui veut agir avec efficacité doit considérer cette constante restructuration du marché. Ceci nécessite le développement d'une attitude stratégique positive c'est-à-dire qu'elle doit se donner un état d'esprit ouvert en étant à l'affût de toute modification de la situation de marché de façon à s'ajuster et à maintenir la progression souhaitée.

Antoine et Serraf mentionnent de plus que le marketing se manifeste comme un système Recherche-Stratégie-Action qui doit respecter les critères de sécurité et de rentabilité imposés par la po-

litique générale de l'organisation tout en permettant une conduite efficace dans un univers perturbé. Les activités du système Recherche-Stratégie-Action doivent être solidaires et interactives. Elles peuvent être résumées comme suit.

Quelle que soit l'entreprise faisant l'objet de l'étude, il existe une situation complexe qui doit d'abord être analysée et comprise afin qu'un diagnostic soit correctement posé, les problèmes bien définis et les objectifs clairement établis. Il faut ensuite concevoir une stratégie qui permette l'atteinte des objectifs visés d'où la nécessité de la conception d'une démarche précisant les tactiques requises pour progresser dans l'action. Ceci suppose des précisions sur l'évolution "de la situation de compétition et du contexte dans lequel se développent les opérations, (...) un plan de marketing qui articule la mise en oeuvre des éléments du marketing-mix, (...) un bon système d'informations marketing permettant une conduite ajustée et souple avec un contrôle rapide permettant la rétroactivité de tout le dispositif pour continuer à progresser au mieux et obtenir les résultats budgétés".¹¹

L'approche marketing devient maintenant systémique. La fonction marketing est non seulement en interaction avec les autres fonctions de l'organisation mais elle est de plus un système régula-

¹¹Idem à 10.

teur des relations entre l'organisation et son marché. Le marketing oublie maintenant "l'action sur le consommateur" pour passer à une interaction avec les différents éléments de l'environnement influençant l'achat et la consommation.

Le marketing a connu au cours des dernières années quelques autres développements qu'ont su identifier Antoine et Serraf. Mentionnons entre autres points:

- l'élargissement du produit vers le service, du matériel vers l'immatériel...
- l'élargissement de la notion de clientèle: diversification des types et catégories de clientèles, élargissement de la liste des caractères descriptifs de la clientèle...

Voilà une approche qui rejoint davantage celle recherchée par les coopératives et qui va de pair avec un élargissement du concept du marché caractérisé tout particulièrement par l'apparition et le développement du marketing social et politique. Les éléments majeurs de marketing identifiés par Antoine et Serraf ne peuvent mieux rejoindre le service des membres et leur satisfaction. Cette bonne relation qu'une entreprise doit créer avec son environnement pour assurer sa survie ne devrait-elle pas être potentiellement plus facilement accessible à une coopérative dont les membres sont également présents et impliqués dans l'environnement?

L'évolution du marketing au cours des prochaines années favorisera une union judicieuse du marketing et de la stratégie générale de l'entreprise redonnant ainsi au marketing l'importance qui lui revient étant donné la nécessité d'une adaptation de plus en plus subtile aux marchés. De plus, étant donné la difficulté de prévoir, Antoine et Serraf affirment que l'élaboration de plans et programmes complets et détachés doit maintenant faire place à celle de plans et programmes marketing à court terme permettant flexibilité et rétroactivité alors que les plans et programmes à moyen terme doivent être remplacés par un ensemble de scénarios offrant plusieurs possibilités.

A la lumière de ces notions, il est possible d'anticiper que l'évolution du marketing est en voie d'amenuiser le fossé préalablement créé entre le marketing des coopératives et celui des entreprises à but lucratif. Ceci nous semble d'autant plus accentué lorsque les coopératives désirent non seulement servir leurs membres mais aussi s'appropriier la clientèle des concurrents. Il n'en demeure pas moins que le système coopératif possède des particularités spécifiques qui devraient être considérées dans l'élaboration d'un processus marketing, particularités parmi lesquelles certaines sont de nature à favoriser le succès d'un plan marketing.

Nous compléterons ces notions sur le marketing en relevant les principales caractéristiques du marketing des services par oppo-

sition à celui des produits. Le marketing des institutions financières étant associé par plusieurs auteurs à celui de marketing des services, il est important d'en connaître les plus importantes particularités. Ces notions pourront également inspirer l'élaboration des stratégies marketing du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

3.5.4 Marketing des services

Plusieurs auteurs croient que le marketing des services, auquel se rattachent les institutions financières de par les multiples services qu'elles offrent, se distingue nettement du marketing des produits. Beckman, Kurtz et Boone proposent d'ailleurs la définition suivante des services, à savoir une tâche intangible qui satisfait les besoins des consommateurs lorsqu'efficacement effectuée et "distribuée" à des segments de consommateurs précis.¹² Plusieurs caractéristiques propres aux services peuvent être identifiées. Ce sont:¹³

l'intangibilité: les services sont davantage considérés comme étant des performances plutôt que des produits et ne peuvent généralement être vus, sentis, touchés, entendus, goûtés;

¹²Traduit par Pierre Guimont de Beckman, M. Dale, David L. Kurtz et Louis E. Boone. Foundations of marketing. 2e édition canadienne. Toronto, Holt, Rinehart et Winston.

¹³Zeithamel, Valarie A., A. Parasuraman et Léonard L. Berry, "Problems and Strategies in Services Marketing". Journal of Marketing, volume 49, printemps 85, p. 33 à 46.

l'inséparabilité de la production et de la consommation:

le client est présent lors de la production des services ce qui l'oblige à être en contact étroit avec le processus de production. Par ailleurs le producteur et le vendeur constituent une même entité permettant ainsi une distribution directe des services. Ces derniers sont produits et consommés simultanément;

l'hétérogénéité: elle réfère à la grande variabilité dans la performance des services rendant difficile le contrôle de la qualité du service;

caractère périssable: l'élément humain étant très important dans la production de services, ces derniers ne peuvent par conséquent être entreposés.

Quelques-unes de ces particularités peuvent être attribuées à des degrés divers aux institutions financières. Johnson identifie d'ailleurs trois principales caractéristiques qui doivent être considérées dans la vente de services financiers.¹⁴ La première se réfère à l'aspect intangible des attributs et bénéfices résultant de l'achat des services financiers. Cette caractéristique implique que le personnel de l'institution se doit d'être très clair lorsqu'il fournit de l'information au client de façon à ce que ce dernier puisse

¹⁴JOHNSON, Eugene M. Personal Selling in Financial Institutions Marketing of Services. J.H. Donnelly et W.R. George Editeurs, 1^{er} éd., AMA, p. 21-24.

bien comprendre les conséquences du choix qu'il porte. Par ailleurs, le client se doit de fournir au personnel de l'institution tous les renseignements requis à la réalisation des transactions qui sauront le mieux répondre à ses besoins. Ceci est directement relié à la grande implication du client dans l'acquisition de services financiers. Il s'ensuit une dernière caractéristique du service financier à savoir sa grande variabilité, laquelle favorise une meilleure adaptation du service aux besoins spécifiques du client.¹⁵ Ce dernier élément réfère également à la multiplicité des intervenants impliqués dans le processus de production. La présence de ces caractéristiques semble influencer le contexte psychologique dans lequel s'effectue l'achat d'un service par rapport à celui d'un bien tangible. Il est donc important de considérer une plus forte implication émotionnelle du consommateur et d'amener ce dernier à éprouver une plus grande confiance envers l'institution.¹⁶

Ces caractéristiques propres aux services influencent le développement des stratégies marketing. Booms et Bitner ont identifié les principaux points à considérer dans l'élaboration du

¹⁵GUIMONT, Pierre. "La satisfaction des petites et moyennes entreprises face aux institutions financières". Essai. Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1984, 181 p.

¹⁶Idem à 15.

marketing-mix d'une entreprise de services.¹⁷ Nous verrons brièvement les principaux points relatifs à chaque variable marketing.

Service: Trois éléments importants doivent être intégrés dans la catégorie de service. Ils jouent un rôle d'autant plus important que le client est directement impliqué dans la production du service. Ces éléments sont:

- les participants: ce sont tous les individus impliqués dans la livraison du service et qui sont susceptibles d'exercer une influence sur la perception de l'acheteur;

- les évidences physiques: elles concernent l'environnement dans lequel le service est produit et où l'organisation et l'acheteur sont en interaction;

- le processus d'assemblage du service: il réfère aux procédures et activités nécessitées pour la livraison du service.

Prix: la détermination du prix est complexe étant donné l'intangibilité du service qui laisse parfois croire à sa gratuité, l'identification des coûts ainsi que la grande variété des services offerts. L'organisation doit être attentive à la perception et à la réaction qu'a le client quant aux prix fixés.

¹⁷BOOMS, Bernard B. et Mary G. Bitner. "Marketing Strategies and Organizations Structures for Service Firms". Marketing of services, J.H. Donnelly et W.R. George Editeurs, I 11, AMA, p. 47-51.

Distribution: les points de service doivent être facilement accessibles étant donné la grande implication du client et, par conséquent, la nécessité pour l'organisation de se rapprocher de sa clientèle. Un contrôle étroit doit être exercé afin de s'assurer que tous les points de service projettent la même image de l'organisation tout en s'adaptant aux disparités des marchés. La décentralisation ne peut s'effectuer qu'en considérant la complexité du service.

Promotion: la stratégie de promotion se situe à deux niveaux. Elle concerne dans un premier temps la publicité et les activités de vente personnelle qui se traduisent par une recherche visant à établir et à améliorer l'image de l'organisation puis à différencier le service offert de celui du concurrent. La stratégie de promotion réfère ensuite à tous les éléments tangibles qui permettent de démontrer aux clients les capacités de l'organisation à fournir un service de qualité. Elle est plus informative et exploite les éléments qui peuvent être visibles avant et au cours des transactions.

3.6 CHOIX ET JUSTIFICATION DU POINT D'ANCRAGE

Le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda exécute un nombre restreint d'activités de marketing lesquelles sont ponctuelles et non intégrées dans un plan marketing formel. Cette situation ne peut être efficacement améliorée que par une planification marketing qui tienne compte des particularités spécifiques de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, de ses objectifs

sociaux et économiques ainsi que des nouvelles perceptions et notions d'un marketing renouvelé. C'est donc sous cette perspective que la problématique retenue sera étudiée.

La planification peut être définie comme étant le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser.¹⁸ Prévost soutient que la planification dans une coopérative doit de plus susciter la participation et rechercher les compromis.¹⁹

"La planification est essentielle à la gestion de l'organisation en permettant de: diriger, intégrer, communiquer et contrôler... Alors que la planification centrale consiste à intégrer en un plan majeur et unique tous les développements des domaines fonctionnels tels la finance, le marketing, la production et le personnel, la planification marketing, elle se veut le moyen d'intégrer toutes les activités marketing de l'organisation".²⁰

Quant au plan marketing, le produit de la planification marketing, il peut être défini comme suit:

¹⁸BERGERON, Pierre G. La gestion moderne. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1983, 394 p.

¹⁹PREVOST, Paul. "Planification et coopération". La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, 249 p.

²⁰LAFHAMME, Marcel. Introduction au management suivant l'approche systémique. LEER, 1975.

"Un document écrit destiné à fournir le cadre permettant de coordonner et d'intégrer les actions visant la mise en application de programmes de marketing développés pour atteindre les objectifs marketing qui, à leur tour, sont indispensables à l'atteinte des objectifs de l'organisation".²¹

3.7 DEFINITION DU SYSTEME PERTINENT

La définition du système d'activités humaines pertinent est fonction du point de vue retenu par les intervenants et le consultant. Elle constitue une représentation succincte du système qui sera proposé à l'organisation. Voici cette définition du système pertinent:

Le système de planification marketing du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda est l'ensemble des activités permettant aux dirigeants, gestionnaires et employés de préciser les objectifs visés, d'établir la stratégie marketing requise pour les atteindre et d'en définir les plans d'action, le tout en vue de favoriser le développement du service de crédit commercial et d'apporter satisfaction aux membres actuels et potentiels de la région de Rouyn-Noranda.

3.8 VALIDATION DE LA DEFINITION

La méthodologie utilisée prévoit la validation de la définition du système pertinent. Checkland propose, à cet effet, six

²¹Traduit et adapté par Gaétan Couture, de Kollat, Blackwell, Roberson, Stratégies marketing. Holt, Rinehart and Winston Inc., 1972.

critères pour vérifier la cohérence de la définition avec la notion de système d'activités humaines et sa pertinence avec l'action. Ces critères réfèrent au propriétaire du système (P), à l'environnement (E), aux clients (C), aux activités de transformation (T), aux acteurs (A) et au point de vue (P).

- P Service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda
- E Membres actuels et potentiels - région de Rouyn-Noranda.
- C Dirigeants et gestionnaires.
- T Préciser les objectifs, établir la stratégie de marketing, définir les plans d'action.
- A Dirigeants, gestionnaires et employés.
- P Assurer le développement du service de crédit commercial, apporter satisfaction aux membres actuels et potentiels de la région de Rouyn-Noranda.

CHAPITRE 4

CHAPITRE 4
CONCEPTUALISATION

4.1 GENERALITES

Nous procéderons maintenant à l'élaboration aussi objective que possible du modèle conceptuel. Ce modèle est "destiné à identifier les activités nécessaires à l'existence du système d'activités humaines défini lors de l'ancrage et à servir par la suite de cadre de référence ou de point de comparaison avec la problématique élaborée" dans l'image riche.²² Le modèle conceptuel est un modèle exploratif qui s'avère utile pour questionner de façon systématique la situation jugée problématique permettant ainsi d'identifier les lieux où des actions devront être entreprises.

Le modèle conceptuel que nous proposerons dans la présente étude est, tel que défini à l'ancrage, celui d'un système de planification marketing. Ce système, qui est présenté à la figure 10, se compose d'activités reliées par des flux. Ces activités sont en relation étroite avec celles de la planification stratégique puisqu'elles en constituent un prolongement. Nous rappellerons donc brièvement les étapes de la planification stratégique puis verrons les activités d'un système de planification marketing. Nous établirons par la suite une comparaison du système proposé avec la réalité du servi-

²²PREVOST, Paul. Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Université du Québec à Chicoutimi, LEER, 1983.

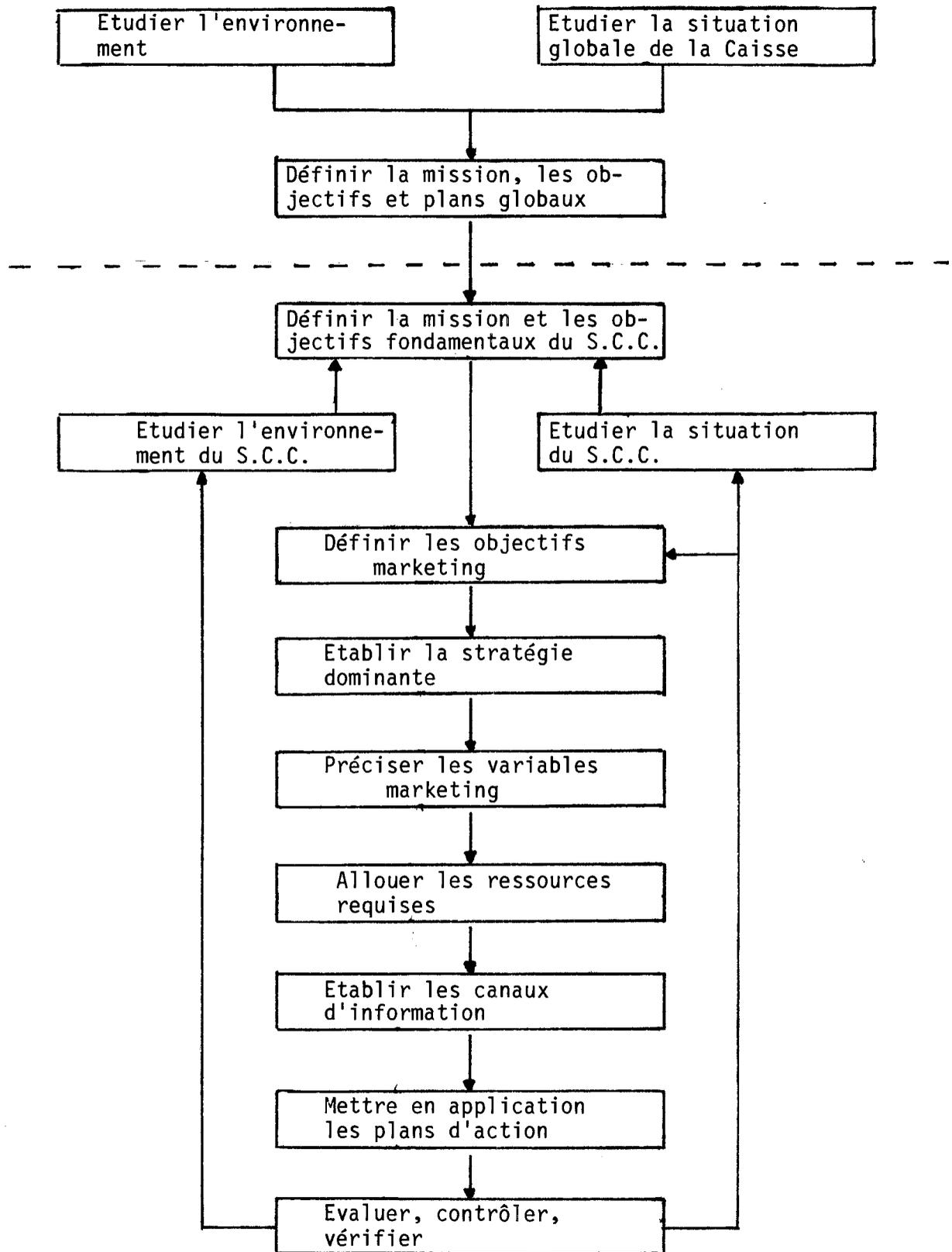


Figure 10 - Système de planification marketing

ce de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda puis procéderons finalement à l'opérationnalisation du système de planification marketing. C'est à cette dernière étape que nous tiendrons encore plus concrètement compte des particularités du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

4.2 PLANIFICATION STRATEGIQUE

Il est impérieux qu'une planification stratégique soit effectuée préalablement à toute élaboration d'un système de planification marketing puisqu'elle en indique l'orientation et la raison d'être. Pierre G. Bergeron définit d'ailleurs la planification stratégique comme "étant l'encadrement des activités permettant aux dirigeants d'achever l'orientation même de l'organisation".²³

La planification stratégique qui doit impliquer dirigeants et gestionnaires comporte d'abord une évaluation globale de l'environnement, ses opportunités et menaces ainsi que de la situation de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. La mission et les objectifs généraux peuvent alors être élaborés puis les priorités et les objectifs spécifiques établis. Cette projection peut couvrir une période de trois à cinq ans mais nécessite un réajustement suite à toute évolution pertinente de la situation. Un véritable plan stratégique est ensuite élaboré par une identification des moyens et ressources requises ainsi que par l'établissement d'un échéancier.

²³Idem à 18.

La planification stratégique étend ses ramifications au sein des différentes fonctions de l'organisation. La planification marketing en constitue un véritable continuum puisque certaines de ses activités sont initiées au cours de la planification stratégique. La planification marketing fixe toutefois avec beaucoup plus d'acuité et de profondeur les considérations propres à la fonction marketing faisant intervenir non seulement les gestionnaires et les dirigeants mais aussi les employés.

4.3 ACTIVITES DE BASE D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING

Pour produire une réaction favorable des membres actuels et potentiels à la création et à l'offre des valeurs économiques et sociales proposées par le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, le système de planification marketing doit se composer de plusieurs activités essentielles, lesquelles doivent être intégrées à un système de planification marketing global pour la Caisse. Voici maintenant quelles sont les activités particulières du système de planification marketing pour le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

4.3.1 Définir la mission et les objectifs fondamentaux du service de crédit commercial

La définition de la mission et des objectifs propres au service de crédit commercial découle de la mission et des objectifs fondamentaux élaborés pour l'ensemble de la Caisse. La mission et

les objectifs tels que conçus par les gestionnaires et soumis au Conseil d'administration pour ratification pourront être modifiés si l'implantation du système de planification marketing en démontre la nécessité.

4.3.2 Etudier l'environnement du service de crédit commercial

L'environnement externe exerçant une sérieuse influence sur le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, son analyse constitue une importante activité du système de planification marketing. Cette étude doit être effectuée avec soin et porter principalement sur l'environnement socio-économique, les divers secteurs d'activités, les opportunités et les menaces du marché, les concurrents, leurs produits et services, leurs forces et faiblesses, le positionnement de marché. Cette étude peut occasionner une redéfinition de la mission et des objectifs fondamentaux du service de crédit commercial. Elle a été longuement développée dans l'image riche à la section 2.1.

4.3.3 Etudier la situation du service de crédit commercial

Abordée en planification stratégique, cette étude se concentre, à ce moment-ci, sur le service de crédit commercial et est traitée avec plus de profondeur. Elle consiste en la cueillette de toute l'information pertinente quant à la situation actuelle du service, son évolution, ses résultats opérationnels, ses forces et faiblesses, ses possibilités et contraintes. Cette analyse doit

permettre de dresser le profil de l'entreprise par le biais d'un point de vue marketing. Elle doit donc s'attarder à vérifier ce qui est fait et de quelle façon les choses sont faites. Cette étude peut également nécessiter une redéfinition de la mission et des objectifs fondamentaux. L'image riche à la section 2 s'est consacrée de façon importante à préciser la situation actuelle du service de crédit commercial.

4.3.4 Définir les objectifs marketing

Les objectifs marketing déterminent ce vers quoi tendront les efforts et toutes les activités du plan marketing. Ils doivent être précis et mesurables.

4.3.5 Etablir la stratégie dominante

La stratégie dominante concerne les grands moyens que l'organisation prévoit prendre pour réaliser la mission et les objectifs du service de crédit commercial et ses objectifs marketing. Elle porte principalement sur la définition du ou des marchés cibles, leur importance et leurs besoins, et sur les façons de les satisfaire.

4.3.6 Préciser les variables marketing

Le marketing se caractérise par un ensemble de valeurs attribuées à quatre variables: produit, prix, place et distribution. Ces variables doivent être développées en fonction des objectifs visés et adaptés par des stratégies particulières. Ces stratégies doi-

vent par la suite être traduites en actions spécifiques faisant l'objet de programmes adéquats.

4.3.7 Allouer les ressources requises

La mise en application du plan nécessite l'évaluation et l'attribution de ressources financières, physiques, humaines et techniques dont l'importance doit être reliée à l'ampleur du programme marketing.

4.3.8 Etablir les canaux d'information

Une planification marketing nécessite un système d'information adéquat lequel rend disponible à l'organisation une information complète, pertinente et de qualité. Pour ce faire, les canaux d'information requis doivent être identifiés et mis en place.

4.3.9 Mettre en application les plans d'action

Une fois complétées les activités de planification proprement dites, il s'agit maintenant de passer à l'action par la mise en application des plans proposés.

4.3.10 Evaluer, contrôler et vérifier

Un processus d'évaluation et de contrôle doit ensuite être instauré pour s'assurer de la bonne progression du plan et de la réalisation des objectifs. Des paramètres sont déterminés pour mesurer la performance. S'il se produit des écarts, des correctifs doivent être apportés lorsque la situation le permet. En plus de s'assurer

si l'action est correctement engagée, il faut également vérifier si l'organisation suit la bonne voie et accomplit véritablement les bonnes choses. Ces activités visent donc une plus grande efficacité et efficience du système de planification marketing.

Nous procéderons maintenant à la validation du modèle conceptuel ou système en vérifiant successivement la cohérence systémique et théorique.

4.3.11 Validation du modèle conceptuel ou système

. Cohérence systémique

Le modèle conceptuel étant un système d'activités humaines, les éléments qui le composent sont des verbes qui impliquent l'action. Il importe maintenant de valider la cohérence systémique du modèle conceptuel. Cette validation s'effectue en vérifiant la présence de toutes les caractéristiques d'un système d'activités humaines. Nous procéderons à cette validation en utilisant la grille définie par Paul Prévost à partir des critères proposés par Peter B. Checkland (24,25). Ces critères sont les suivants:

Un système a un objectif, une mission ou une fonction. Ces derniers peuvent être plus ou moins précis et facilement accessibles

²⁴Idem à 22.

²⁵CHECKLAND, Peter. Systems Thinkings, Systems Practice. New-York, John Wiley & Sons Ltd, 1981, 330 p.

à un moment donné selon qu'il s'agisse d'un système dur ou mou. S'ils n'ont pas d'objectifs précis, les systèmes ont tout au moins une mission ou une fonction.

Systeme Planification Marketing (S.P.M.): favoriser le développement progressif du service de crédit commercial et apporter satisfaction aux membres actuels et potentiels.

Un système a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle. Ils permettent de vérifier la progression ou la régression dans l'atteinte des objectifs ou la réalisation de la mission ou fonction.

S.P.M.: les objectifs marketing seront quantifiés et la croissance du service de crédit commercial pourra être mesurée selon des paramètres spécifiques tels que le volume de prêts, le nombre de "clients", etc.

Un système a des composantes elles-mêmes systèmes. Ces composantes possèdent toutes les caractéristiques d'un système.

S.P.M.: le S.P.M. est un prolongement du système de planification stratégique qui possède son propre réseau d'activités humaines ainsi que ses propres connections et limites. Ces systèmes qui sont également en relation avec le système de gestion des ressources humaines et celui de la production sont en interrelation avec les au-

tres systèmes du service de crédit et de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Par ailleurs, le S.P.M. comporte autant de sous-systèmes qu'il y a d'activités prévues dans ce système. Chacun des sous-systèmes peut en effet se décomposer à son tour en plusieurs activités. Mentionnons, par exemple, un sous-système d'information marketing et un sous-système d'évaluation, de contrôle et de vérification.

Un système a des composantes qui sont en interrelation entre elles. Les composantes qui interagissent sont reliées par des flux qui peuvent être de différents ordres: matériel, influence, information ou énergie.

S.P.M.: le S.P.M. est relié tout au long de l'action qu'il suscite par des flux d'information, lesquels sont illustrés sur le modèle présenté à la figure 10.

Le système étudié est un système ouvert. Il existe dans un plus grand système et a un environnement avec lequel il agit.

S.P.M.: le S.P.M. agit à l'intérieur du grand système managérial du service de crédit commercial qui est lui-même intégré à l'intérieur du système managérial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Son action est en relation étroite avec l'environnement

socio-économique de la région Rouyn-Noranda où se trouvent d'ailleurs les membres actuels et potentiels ainsi que les concurrents.

Un système a des frontières. Elles sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décision impliqués et se caractérisent par leurs capacités à causer l'action par opposition à l'influence qu'ils peuvent exercer sur l'environnement.

S.P.M.: les décisions prises par les gestionnaires, dirigeants et employés impliqués dans le S.P.M. auront un effet direct sur les activités du service alors qu'ils ne peuvent qu'influencer l'environnement socio-économique.

Un système a des ressources physiques et humaines. Le système a non seulement des ressources physiques mais aussi par ses participants, des ressources intangibles qui sont à la disposition du processus de prise de décision.

S.P.M.: la mise en application du S.P.M. nécessite l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières additionnelles qui tiennent compte des possibilités du service de crédit commercial et de son personnel.

Un système a des preneurs de décision et un processus de prise de décision. C'est par le processus de prise de décision que

le système peut régulariser l'action compte tenu de la mission et des objectifs préalablement définis et des performances réalisées.

S.P.M.: les dirigeants, les gestionnaires et les employés sont impliqués dans un processus de décision dont l'implication variera selon les rôles de chacun.

Un système a une certaine garantie de continuité. Le système est stable parce que son existence répond à un besoin. L'atteinte de cette stabilité est facilitée par l'implication de participants internes ou externes.

S.P.M.: même s'il connaît certaines difficultés dans sa mise en application, le S.P.M. ne devrait pas être éphémère puisque la recherche de la satisfaction des membres actuels et potentiels est à la fois la raison d'être de ce système ainsi que celle du grand système que constitue la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. L'implication des intervenants et la phase de rétroaction du S.P.M. contribuera à en assurer la pérennité.

Cohérence théorique

Le modèle conceptuel proposé a principalement été inspiré d'un modèle de planification marketing proposé par Gaétan Couture et publié dans la Gestion moderne des coopératives²⁶. Monsieur Couture

²⁶COUTURE, Gaétan. "La planification marketing: nouveau mode de vie organisationnelle". La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, p. 65-115.

a occupé les fonctions de vice-président administratif marketing au Groupe Commerce, compagnie d'assurance. Il est maintenant vice-président marketing à la Fédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Plusieurs auteurs, notamment Antoine et Serraf, ont également été consultés lors de la conceptualisation du système pertinent. Ces auteurs sont cités dans la bibliographie jointe à la fin de cette étude.

CHAPITRE 5

CHAPITRE 5

COMPARAISON ENTRE LE SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING ET LE SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

5.1 PLANIFICATION STRATEGIQUE

La description de l'image riche et l'échange qu'elle a suscité entre la direction et le consultant a permis de dégager certains éléments que nous rapportons dans la présente section. La direction a pris conscience de l'importance d'une connaissance approfondie de l'environnement et des effets directs qu'il peut produire non seulement sur le service de crédit commercial mais aussi sur l'ensemble de l'organisation. Les dirigeants identifient déjà certaines menaces et opportunités de l'environnement de la Caisse de même que certaines forces et faiblesses mais cette connaissance pourrait être enrichie et ainsi permettre la définition claire d'une mission globale pour la Caisse, de ses objectifs généraux et priorités.

Les plans d'action seraient alors plus facilement et efficacement définis. La réalisation de ces activités permettrait d'aller au-delà de la planification opérationnelle à laquelle s'est davantage consacrée l'organisation pour lui donner une orientation plus éclairée, raviver sa raison d'être et ainsi établir un véritable plan stratégique, assise indispensable à l'élaboration d'un plan marketing.

5.2 DEFINIR LA MISSION ET LES OBJECTIFS FONDAMENTAUX DU SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

La direction pourrait procéder à la définition de la mission et des objectifs du service de crédit commercial une fois celle-ci précisée pour l'ensemble de l'organisation.

5.3 ETUDIER L'ENVIRONNEMENT DU SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

Le service de crédit commercial pourrait, à partir de l'environnement décrit dans l'image riche, maintenir à jour une connaissance approfondie de l'environnement socio-économique, des opportunités et menaces du marché, des concurrents, de leurs forces et faiblesses et de leur positionnement de marché.

5.4 ETUDIER LA SITUATION DU SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

Les gestionnaires possèdent déjà une banque d'informations sur le service de crédit commercial, sa situation actuelle et son évolution, ses possibilités et contraintes. Ces informations pourraient être complétées et orientées de façon à pouvoir être utilisées dans l'élaboration d'un plan marketing.

5.5 DEFINIR LES OBJECTIFS MARKETING

Les gestionnaires définissent déjà des objectifs mesurables qui sont révisés selon l'évolution de la situation. Ces objectifs qui se traduisent essentiellement par des projections en volume de prêts ne sont toutefois pas définis à l'intérieur d'un plan marketing.

5.6 ETABLIR LA STRATEGIE DOMINANTE

La stratégie actuelle du service de crédit commercial s'exprime davantage, selon les dirigeants et les gestionnaires, par une façon de faire qui est celle de progresser à son propre rythme avec les capacités de ses propres ressources. Une stratégie nouvelle pourrait porter sur la définition et les besoins d'un marché-cible tout en respectant le désir profond de l'organisation de développer le service de crédit commercial de façon progressive.

5.7 PRECISER LES VARIABLES MARKETING

Les caractéristiques actuelles des variables produit, prix, promotion et distribution ont été identifiées dans la description de l'image riche. Ces variables marketing pourraient être davantage exploitées par le service de crédit commercial et faire l'objet d'une plus grande considération. Des stratégies spécifiques pourraient être définies en vue d'atteindre les objectifs préalablement définis.

5.8 ALLOUER LES RESSOURCES REQUISES

La mise en application du plan marketing nécessite la disponibilité des ressources requises tant financières, humaines que matérielles. Le personnel en fonction ne pourrait disposer dans le cadre actuel de fonctionnement que de peu de temps pour se consacrer à la mise en application d'un plan marketing. Il faudrait prévoir que la réussite d'un plan marketing exige temps et efforts de la part du personnel.

5.9 ETABLIR LES CANAUX D'INFORMATION

La circulation de l'information est déjà une préoccupation de la direction mais l'efficacité et l'efficience pourraient être accrues.

5.10 EVALUER, CONTROLER ET VERIFIER

Le contrôle actuel porte essentiellement sur la réalisation des prévisions. Plus d'importance pourrait être avantageusement donnée à cette étape en s'assurant que le service de crédit commercial fait bien les bonnes choses.

CHAPITRE 6

CHAPITRE 6

OPERATIONNALISATION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION MARKETING

6.1 GENERALITES

Le système de planification marketing proposé au chapitre 4 comporte plusieurs activités indispensables. L'entreprise réalise déjà dans une certaine part quelques-unes des activités proposées. Il s'agit maintenant de rendre opérationnelles ces activités en prévoyant comment les dirigeants et les gestionnaires pourront établir un système de planification marketing qui favorisera le développement du service de crédit commercial tout en apportant satisfaction aux membres actuels et potentiels de l'institution. La mise en place de ce système nécessitera également la participation active du personnel concerné. La mise en oeuvre que nous proposons tient compte des discussions et remarques retenues au cours de la présente étude.

L'opérationnalisation du système de planification marketing du service de crédit commercial reprend les activités proposées initialement dans le modèle conceptuel bien que regroupées de façon légèrement différente afin d'en faciliter l'implantation. C'est ainsi que l'activité concernant les variables marketing éclate maintenant en ses multiples composantes, soit les produits/services, le prix, la promotion et la distribution. Le processus est présenté à la figure 11. Nous reprendrons maintenant chaque étape du processus en propo-

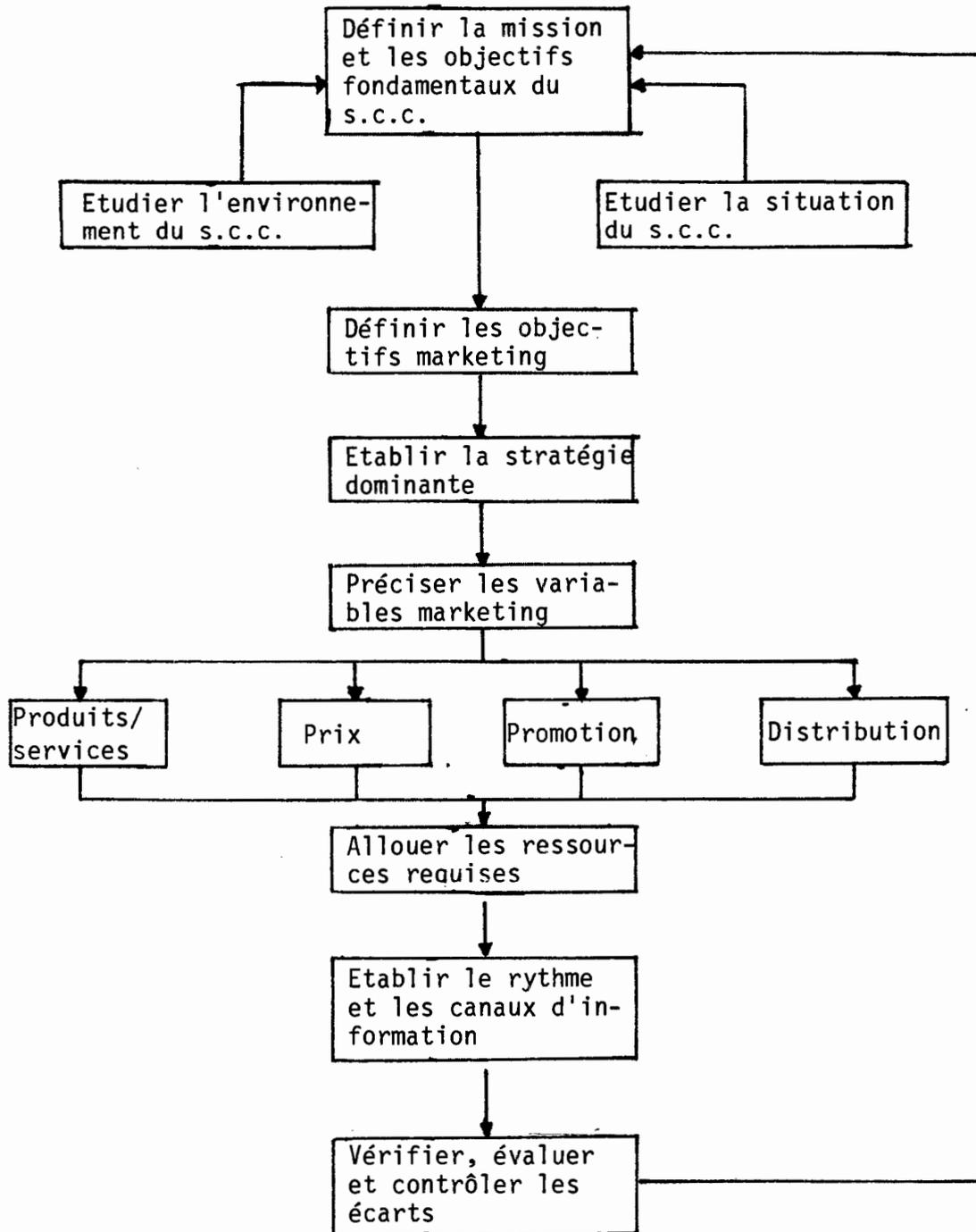


Figure 11 Opérationnalisation d'un système de planification marketing au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda

sant plus concrètement un plan d'action de façon à orienter et à faciliter la mise en place du système de planification marketing.

6.2 DEFINIR LA MISSION ET LES OBJECTIFS FONDAMENTAUX DU SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

Nous ne saurions trop insister sur la nécessité de définir la mission et les objectifs globaux de l'organisation ce qui constitue la base essentielle de tout système de planification stratégique. Ce n'est qu'une fois cette étape franchie que la direction pourra définir adéquatement la mission et les objectifs fondamentaux du service de crédit commercial puis les soumettre au Conseil d'administration pour approbation. Quelle est la raison d'être du service de crédit commercial? Quels sont les objectifs visés?

Leur formulation permet de préciser le type, la pertinence et l'importance de l'information à recueillir. Dans le contexte de cette étude et compte tenu des informations déjà obtenues, nous proposons que la mission du service de crédit commercial soit d'offrir aux membres actuels et potentiels des services pertinents et de qualité en matière de crédit commercial et ainsi de contribuer au développement de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et à celui de la région de Rouyn-Noranda. Nous proposons également comme objectifs fondamentaux la croissance du service de crédit commercial ainsi que la satisfaction des membres actuels et potentiels.

L'étude de l'environnement du service de crédit commercial et celle de sa situation interne sont étroitement reliées à la définition de la mission et des objectifs fondamentaux du service. Cette étude peut d'ailleurs provoquer une nouvelle définition de la mission et des objectifs fondamentaux du service de crédit commercial. Nous aborderons donc maintenant l'étude de l'environnement puis celle de la situation du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Cette étude a principalement été réalisée lors de l'élaboration de l'image riche. La description a été produite de façon précise dans le but de présenter aux gestionnaires la représentation la plus fidèle de la réalité de l'environnement et de l'organisation. Ceci constitue une source importante de données qui peut non seulement servir de base pour l'élaboration actuelle d'une stratégie pour le service de crédit commercial mais aussi alimenter une réflexion ultérieure des gestionnaires et des dirigeants.

6.3 ETUDIER L'ENVIRONNEMENT DU SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

Nous résumerons les principaux points qui se dégagent de l'étude sur l'environnement du service de crédit commercial puis nous compléterons ces informations par la présentation des résultats de deux recherches menées auprès d'entreprises afin de connaître le niveau de satisfaction qu'elles manifestent à l'égard des institutions financières.

Nous retenons les points suivants comme éléments majeurs qui se dégagent de l'étude de l'environnement du service de crédit commercial:

. le secteur du financement des entreprises comporte un élément d'incertitude;

. la concurrence des autres institutions est importante et pourrait être accrue par la dérèglementation des marchés financiers;

. la part de marché détenue par le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda est estimée à moins de 10%;

. les produits et services offerts par les banques et la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda sont sensiblement les mêmes bien que quelques différences sont identifiées quant à certaines caractéristiques et modalités;

. le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda se distingue par le service rapide et personnalisé, l'importante latitude de crédit de la direction, l'autonomie de la caisse, la situation privilégiée des membres qui sont à la fois propriétaires et usagers, la distribution occasionnelle de ristourne;

. les banques sont avantagées par la disponibilité de terme de 5 ans pour les prêts hypothécaires et de certains services de gestion (gestion de trésorerie et consolidation de comptes).

. (le milieu socio-économique régional se caractérise par le secteur primaire et tertiaire auquel s'ajoute la transformation du cuivre. L'exploration et l'exploitation minières connaissent actuellement une véritable effervescence. Par ailleurs, les instances régionales concernées cherchent à développer davantage le secteur secondaire par l'implantation de nouvelles industries.

Une bonne connaissance du marché est essentielle au marketing puisque c'est par ce marché que sont perçus les besoins, les attentes, les motivations et les comportements de la "clientèle".) Le service de crédit commercial possédant maintenant une connaissance plus approfondie du marché et du milieu socio-économique pourra mieux identifier les opportunités de financement susceptibles de l'intéresser et chercher non seulement à répondre aux besoins et désirs des organisations mais aussi à les prévoir. Le service de crédit commercial devrait également considérer la constante restructuration du marché, se tenir à l'affût de tout nouveau développement et maintenir à jour l'information recueillie dans l'étude de l'environnement.

Deux recherches ont été menées récemment auprès des petites et moyennes entreprises en vue de connaître leur niveau de satisfaction face aux institutions financières. Ces études contribuent à préciser les attentes de ces entreprises en matière de financement. Nous en verrons maintenant les grandes lignes alors que l'ensemble des conclusions est rapporté à l'annexe 6.

La première étude menée en 1984 par monsieur Pierre Guimont, dans le cadre d'un mémoire de recherche, visait à analyser la satisfaction des petites et moyennes entreprises face aux institutions financières dans une perspective de marketing industriel.²⁷ Cette étude recherchait une plus grande connaissance des éléments de satisfaction afin d'aider les institutions financières à mieux répondre aux besoins de ces entreprises et à développer des stratégies marketing appropriées.

Parmi les conclusions tirées de cette recherche, mentionnons que:

- la proximité de l'institution est un critère de satisfaction important;
- les garanties exigées constituent le critère le plus insatisfaisant;
- les sources d'informations personnelles sont davantage appréciées;
- la satisfaction face aux éléments de relation est influencée par la formation du requérant mais l'est peu par la taille de l'entreprise.

²⁷Idem à 15

La deuxième recherche a été effectuée en 1985 par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI) auprès des petites entreprises canadiennes.²⁸ Cette recherche visait à suivre l'évolution de la situation et à vérifier si les banques avaient amélioré les services offerts aux petites entreprises depuis l'enquête menée par cette même fédération en 1982.

Les résultats obtenus démontrent peu d'améliorations des services offerts par les institutions financières. Des insatisfactions se font particulièrement sentir quant aux garanties exigées, à la majoration des frais et à la demande accrue d'injection de nouveaux capitaux. Les résultats québécois sont plus favorables que les nationaux sur plusieurs points dont la connaissance du marché local et l'aptitude à établir un programme de financement. Les caisses populaires ont été favorisées sur plusieurs points tels que la connaissance des secteurs industriels.

Les résultats tirés de ces enquêtes sont de nature à accroître la connaissance du marché des entreprises. Ils sont, par conséquent, d'un grand intérêt pour un service de crédit commercial qui recherche à la fois sa propre croissance et la satisfaction de sa "clientèle". L'élaboration d'une stratégie marketing pour le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda pourrait

²⁸Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Enquête sur les banques de 1985. Toronto, 1985, 42 p.

avantageusement s'inspirer des éléments de satisfaction et d'insatisfaction identifiés dans ces recherches. Le service de crédit commercial pourrait étudier à intervalles réguliers la satisfaction de ces membres afin d'en découvrir ou réajuster les principaux éléments.

Nous dégagerons maintenant les principales caractéristiques de la situation du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda laquelle a été développée précédemment dans l'image riche.

6.4 ETUDIER LA SITUATION DU SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

Le secteur du crédit commercial est un secteur de crédit particulièrement intéressant pour la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda de par la variété accrue des services pouvant être offerts aux membres, l'importance des sommes impliquées, la fluctuation des taux d'intérêt permettant une adaptation continue aux variations du marché ainsi que par la plus grande implication régionale qu'elle suscite.

Le développement du service de crédit commercial s'avère d'autant plus important qu'il apparaît difficile d'accroître davantage la part de marché du secteur personnel et hypothécaire. La croissance du service de crédit commercial pourra contribuer tangiblement à celle de l'ensemble de la Caisse. Cette croissance est à prime abord favorisée par une situation économique améliorée depuis quel-

ques années. Il est prévu qu'en 1986, la demande régionale de crédit à l'entreprise sera plus forte qu'en 1984 et 1985. Par ailleurs, le développement du service de crédit commercial peut être freiné par une certaine crainte du risque et l'inquiétude de réaliser des pertes sur certains prêts.

(Sur le plan marketing, mentionnons que la publicité actuelle repose davantage sur le bouche à oreille et la bonne réputation des services offerts par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. L'établissement de prix compétitifs pour les prêts à taux fluctuant est plus difficile à réaliser que pour les prêts hypothécaires. Les frais relatifs aux demandes de prêts semblent être généralement inférieurs à ceux des concurrents.) Le service de crédit commercial ne s'est pas encore donné une image spécifique.

(Les trois points de service que la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda met à la disposition de ses membres offrent également le service des prêts commerciaux rapprochant ainsi la "clientèle" de son institution financière ce qui constitue, par le fait même, un atout important qui pourrait être davantage exploité.)

(Mentionnons finalement que les sociétaires, comme les gens d'affaires en général, sont de plus en plus informés. Ils présentent parfois leurs demandes de financement auprès de plusieurs institutions financières puis évaluent les propositions offertes d'où la

nécessité de bien différencier le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-noranda. Le sentiment d'appartenance pour la Caisse est, par ailleurs, trop souvent mis en veilleuse tant chez les sociétaires que les membres du personnel.)

Après avoir clairement défini la mission et les objectifs généraux du service de crédit commercial ainsi que bien étudié l'environnement et la situation de ce service, la direction peut maintenant procéder efficacement à la définition des objectifs marketing.

6.5 DEFINIR LES OBJECTIFS MARKETING

Il s'agit pour la direction de préciser les objectifs marketing que le service de crédit commercial cherchera à atteindre pour favoriser la croissance du service de crédit commercial. Cette projection sera basée sur la réalisation des années précédentes tout en considérant les effets potentiels de la mise à exécution d'un plan marketing. Ces objectifs qui doivent être précis et mesurables peuvent être exprimés en termes d'augmentation du volume de prêts commerciaux, selon la procédure actuelle, ainsi que par celle de la croissance du nombre de comptes commerciaux. Des objectifs pourraient également être définis quant à la croissance de la pénétration du marché si la Fédération peut fournir un support pour la mesure de cette pénétration de marché.

6.6 ETABLIR LA STRATEGIE DOMINANTE

Après avoir défini les objectifs marketing, l'organisation doit déterminer par quelle stratégie majeure ces objectifs pourront être rencontrés. La stratégie dominante que nous proposons se compose de deux principaux volets, chacun se référant à un groupe-cible spécifique.

6.6.1 Stratégie dominante proposée

La stratégie dominante que nous proposons en vue de favoriser la croissance du service de crédit commercial s'établit comme suit:

- Augmenter le nombre de comptes des petites et moyennes entreprises (PME) permettant ainsi de répartir le risque inhérent au financement des entreprises tout en multipliant les opportunités de développement du service de crédit commercial pour les prochaines années étant donné le potentiel de croissance relativement élevé que présentent ces organisations;
- Augmenter le volume de prêts institutionnels lesquels permettront une croissance importante du volume des prêts commerciaux sans accroître pour autant le risque financier.

Nous verrons maintenant les définitions et caractéristiques respectives des PME et des institutions puis nous expliciterons davantage le choix stratégique dominant proposé.

6.6.2 Petites et moyennes entreprises

6.6.2.1 Caractéristiques

"Par nature, la PME est à dimension humaine. C'est la persistance de ce caractère personnel qui constitue à la fois l'atout et la difficulté essentielle de cette catégorie d'entreprises".²⁹ Les petites et moyennes entreprises (PME) sont donc des organisations caractérisées par l'indissociabilité de l'entreprise et de son dirigeant. Les PME peuvent être classifiées en fonction de leur nombre d'employés et de leur chiffre d'affaires. Ces caractéristiques varient selon que les PME appartiennent au secteur de la fabrication ou à celui des commerces et services. Le tableau 10 résume ces caractéristiques.

Les petites et moyennes entreprises constituent la base de l'économie canadienne. Créatrices d'emploi, elles jouent un rôle primordial dans l'économie des régions. Ces organisations ont des besoins de financement particuliers qui sont caractéristiques de la dimension même de ces organisations. Qu'il s'agisse de financement de démarrage ou de croissance, les besoins sont multiples, la bonne volonté présente et les connaissances et expériences administratives parfois absentes ou faibles.

Les petites et moyennes entreprises requièrent les services d'une institution financière qui offre un éventail de produits et

²⁹Van Loye, Guy, Le financement du développement des PME par les banques. Revue française de gestion, septembre-octobre, 1983, p. 118.

TABLEAU 10

CARACTERISTIQUES DES PME

	<u>Nombre d'employés</u>	<u>Chiffres d'affaires</u>
Secteur de la fabrication	5 - 199	200 000 \$ à 6 000 000 \$
Secteur des commerces	4 - 30	200 000 \$ à 5 000 000 \$

SOURCE: Prévost, Paul. "Les P.M.O. et le développement du Québec: un essai d'interprétation". Revue de gestion des petites et moyennes organisations P.M.O. volume 1, numéro 1, p. 6.

services appropriés à leurs besoins actuels et futurs. Il est spécialement important pour ces organisations que les relations établies avec le personnel des institutions financières affecté au crédit commercial soient stables et franches et que ce dernier sache les conseiller judicieusement. Il est impérieux que le personnel ait la compétence requise pour proposer une structure de financement qui respecte les besoins et capacités de l'organisation.

6.6.2.2 Justification du choix stratégique

Le financement des petites et moyennes entreprises cadre bien avec la vocation des caisses populaires quant au développement régional et devenir économique québécois. Tout comme Alphonse Desjardins désirait venir en aide aux petits épargnants, de même les caisses populaires se doivent d'apporter une attention particulière à l'implantation et à la croissance de ces entreprises. L'exploitation de ce secteur d'activités constitue une excellente opportunité pour les caisses populaires de reproduire le gigantesque schème de développement qu'a connu le Mouvement Desjardins à partir des transactions effectuées par les petits épargnants.

Par ailleurs, le financement de ces entreprises est parfois délaissé par les banques et constitue un important filon à exploiter de par l'important potentiel de croissance rattaché aux PME. Dans ce but, les organisations visées seront celles dont les besoins de financement sont supérieurs à 15 000 \$.

Le financement des petites et moyennes entreprises pourrait ainsi favoriser la croissance du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Ce développement qui pourrait s'effectuer progressivement selon le désir des dirigeants et gestionnaires permettrait à l'organisation de raffiner le rôdage du fonctionnement du service de crédit commercial, de compléter la formation du personnel en crédit commercial, de parfaire les techniques d'évaluation et de suivi des prêts. Le nombre accru des transactions financières effectuées avec les petites et moyennes organisations permettrait au personnel du service de crédit commercial d'acquérir une plus grande expérience dans la mesure du risque et de solidifier son approche en crédit commercial avant de s'attaquer plus agressivement au marché des grandes entreprises, le financement de ces dernières impliquant des sommes plus importantes et par conséquent, un risque supérieur.

Le financement des petites et moyennes entreprises permet de respecter l'attitude de prudence qui règne au service de crédit commercial et présente l'avantage important de diluer le risque. L'intervention adéquate du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda auprès des petites et moyennes entreprises ayant un bon potentiel de croissance est primordiale puisque, de plus, elle permet de fidéliser ces entreprises et ainsi les conserver, une fois bien établies, parmi les membres de la Caisse. Il est

important que les stratégies d'action développées à propos des quatre variables marketing permettent d'accroître le nombre de comptes de PME tout en favorisant "l'attachement" de cette clientèle. Avant de passer à l'élaboration de ces stratégies, nous verrons brièvement quelques caractéristiques des institutions et expliciterons le choix stratégique proposé à leur égard.

6.6.3 Institutions

6.6.3.1 Caractéristiques

Les institutions réfèrent aux organisations reliées aux divers ministères gouvernementaux, aux organismes publics et parapublics ainsi qu'aux corporations municipales. Les prêts négociés par ces organisations représentent généralement des montants importants comportant une garantie gouvernementale protégeant ainsi l'institution financière contre une perte éventuelle.

Quelques entrevues menées auprès de gestionnaires de ces institutions démontrent qu'ils recherchent une institution financière dont les produits et services sont variés, fiables et professionnels tant au niveau de l'épargne que du crédit. Ces organisations sont particulièrement attentives, non seulement aux taux d'intérêt fixés, mais aussi à la bonne qualité du service ainsi qu'à la disponibilité et à la compétence du personnel.

6.6.3.2 Justification du choix stratégique

L'importance des sommes impliquées et la sécurité des prêts consentis expliquent l'attrait du secteur institutionnel pour le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Le secteur institutionnel québécois apparaît, d'autre part, un secteur privilégié pour les caisses populaires étant donné l'appartenance québécoise du Mouvement Desjardins ce qui devrait susciter d'autant plus le recours au service de crédit commercial des caisses populaires. Une plus grande pénétration de ce marché doit être vivement recherchée étant donné la bonne rentabilité du secteur.

Le secteur institutionnel retient déjà l'attention du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Les interventions sont ponctuelles et il doit en être ainsi étant donné le nombre restreint d'organisations potentielles et la nécessité de procéder par soumissions. Ce secteur est largement convoité par les institutions financières et la concurrence y est par conséquent très vive. La pénétration de ce marché nécessite l'élaboration d'une stratégie marketing efficace.

Nous proposerons maintenant les stratégies relatives aux produits/services, aux prix, à la promotion et à la distribution pour chacun des groupes-cibles retenus en vue de réaliser la croissance du service de crédit commercial et la satisfaction des membres actuels et potentiels du service de crédit commercial.

6.7 PRECISER LES VARIABLES MARKETING

Les variables marketing constituent des éléments essentiels d'un système de planification marketing. Ces variables d'action concernent l'établissement d'une gamme de produits et services, la détermination des prix, le choix du réseau de distribution et du plan promotionnel. Nous identifierons des stratégies pour chacune de ces variables, stratégies qui seront développées à partir de la stratégie dominante proposée pour chacun des groupes-cibles, soit l'augmentation du nombre de comptes des petites et moyennes entreprises et la croissance du volume de prêts commerciaux institutionnels.

L'élaboration de ces variables marketing doit de plus considérer les caractéristiques particulières du marketing de services à savoir l'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité et le caractère périssable, les trois premiers attributs étant particulièrement appropriés pour les institutions financières.

Mentionnons finalement que la stratégie marketing du service de crédit commercial ne peut être dissociée de celle de l'ensemble de la caisse populaire puisque les efforts marketing des différents services doivent être unifiés en vue d'une plus grande efficacité et efficience.

6.7.1 Produits et services

6.7.1.1 Généralités

Les stratégies développées au niveau des produits et services sont importantes puisque ces dernières constituent la forme la plus directe de satisfaction de la "clientèle". Les stratégies proposées chercheront à pallier à l'intangibilité des services financiers en fournissant aux membres actuels et potentiels des produits et services qui répondent à leurs besoins et en établissant avec eux des relations ouvertes, fructueuses et durables.

Les stratégies proposées chercheront de plus à favoriser une plus grande connaissance par le membre de ses propres besoins ainsi que celle des produits et services disponibles étant donné l'implication du membre dans le processus de production des biens et services. Elles devront de plus respecter le cadre d'action du service de crédit commercial en agissant davantage au niveau des modalités d'application des produits et services offerts puisqu'il appartient généralement à la Confédération en collaboration avec les fédérations de procéder à la conception de nouveaux produits et services financiers tels que, par exemple, la disponibilité d'un nouveau type de prêt. Nous verrons d'abord les stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations puis celles relatives aux institutions.

6.7.1.2 Stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations

Les stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations visent plus spécifiquement une réponse concrète aux besoins financiers des petites et moyennes entreprises et l'acquisition d'une plus grande connaissance en matière de gestion et financement tant chez le personnel du service de crédit commercial que chez les dirigeants d'entreprises. Ces stratégies cherchent de plus à faire valoir les éléments qui différencient le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda de celui de ses concurrents. Les principaux éléments de différenciation retenus sont: la stabilité du personnel, le service personnalisé et rapide, le rôle d'éducation de la Caisse et la nature coopérative de cette dernière.

Les stratégies proposées recherchent la pénétration du marché des petites et moyennes entreprises, l'établissement d'un lien permanent entre le service de crédit commercial et ces entreprises ainsi que celui d'un juste équilibre entre le développement du service et la sécurité des fonds avancés.

Nous proposons les stratégies suivantes:

- Mise à jour de la gamme des produits et services offerts par le service de crédit commercial et la Caisse dans son ensemble ainsi que par les autres constituantes du Mouvement Desjardins. Les produits

et services des constituantes tels que la Fiducie, le Crédit Industriel Desjardins, la Société d'Investissement Desjardins... qui concernent le financement des entreprises pourraient être mieux connus du personnel du service de crédit commercial. Ce dernier pourrait servir d'intermédiaire entre le membre et les autres constituantes du Mouvement Desjardins de façon à rendre disponibles sur place toutes les formes de financement d'entreprises offertes par le Mouvement Desjardins. Une entente devrait être conclue entre les intervenants de façon à ce que ce service soit à l'avantage de toutes les parties intéressées. Etant donné la faible différenciation des produits et services offerts par le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et ceux des concurrents, il est particulièrement important de faire valoir la gamme complète des produits et services offerts non seulement par la Caisse mais aussi par l'ensemble du Mouvement Desjardins en vue d'apporter une plus grande satisfaction à la "clientèle";

- Formation du personnel. Cette formation pourrait procurer au personnel des connaissances variées sur la gestion et le financement des petites et moyennes entreprises et sur l'établissement de meilleures relations interpersonnelles avec les sociétaires de façon à offrir un service de plus en plus de qualité;

- Présentation de séminaires de formation ou de perfectionnement pour les dirigeants d'entreprises. Ces séminaires seraient préparés

en fonction de besoins spécifiques identifiés chez les sociétaires commerciaux sans pour autant être une répétition de services semblables offerts par d'autres institutions telles que la Banque Fédérale de Développement. Ces séminaires permettraient aux dirigeants d'entreprises d'acquérir une meilleure connaissance de la gestion de leur entreprise et de faciliter leur implication dans la négociation de prêts commerciaux;

- Orientation des entreprises vers les institutions financières ou organismes susceptibles de répondre à leurs besoins. Bien que déjà réalisée dans une certaine part, cette stratégie pourrait être renforcée et davantage exploitée. Le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda pourrait orienter les entreprises qui ne rencontrent pas ses normes de financement vers les institutions financières ou organismes qui sauraient répondre à leurs besoins spécifiques. Un suivi pourrait alors être exercé permettant ainsi d'effectuer, en certain cas, une part du financement. Cette stratégie nécessite une meilleure connaissance des produits et services offerts par les autres institutions financières ou organismes tout particulièrement ceux qui fournissent du capital de risque;

- Intervention directe dans l'entreprise. Elle fait référence à un suivi concret de l'évolution de l'entreprise par des rencontres effectuées régulièrement sur le terrain avec les dirigeants d'entreprises. Ces visites de même que le suivi de la situation financière

de l'entreprise, permettraient une intervention sur mesure tout en consolidant les relations d'affaires. Elles favoriseraient de plus, par une connaissance plus approfondie du dirigeant dans son milieu, une meilleure appréciation du potentiel et du risque présentés par l'entreprise;

- Formation d'un comité consultatif pour les petites et moyennes organisations. Le rôle de ce comité pourrait être d'établir un pont entre les petites et moyennes organisations en plus de fournir conseils et soutien aux entreprises qu'elles soient à la phase de démarrage ou à celle de croissance. Ce comité pourrait être composé de membres de la Caisse, de professionnels en gestion et de gens d'affaires, ainsi que d'intervenants du milieu socio-économique. La composition de ce comité pourrait être variée quant à l'expérience, aux connaissances, à l'âge et au sexe. Les membres du comité se nommeraient un Conseil exécutif dont un représentant serait délégué au Conseil d'administration de la Caisse.

L'implication des membres du comité dans divers milieux de la communauté de Rouyn-Noranda favoriserait une relation étroite avec le marché, une connaissance renouvelée de ses opportunités et risques ainsi que celle des besoins, motivations et attitudes des entreprises.

Un membre du comité pourrait être mandaté pour intervenir auprès d'entreprises dont certaines difficultés seraient identifiées par le personnel oeuvrant en crédit commercial. Cette intervention pourrait se traduire par une participation aux réunions du Conseil d'administration de l'entreprise auprès duquel le mandaté jouerait un rôle de conseiller tant que la situation le requerrait.

- Etablissement d'un service conseil en gestion. Le service de crédit commercial pourrait avantageusement se doter d'un service conseil en gestion. Un conseiller en gestion consacrerait une large part de ses activités à l'analyse des entreprises qui en formuleraient la demande soit en vue d'une gestion saine de la croissance, d'un redressement ou de toute autre situation. En plus d'intervenir ainsi directement auprès des entreprises, le conseiller pourrait fournir un support aux entrepreneurs dans l'élaboration de projets d'entreprises. Un soutien technologique (informatique) pourrait de plus être fourni en vue d'établir des prévisions financières pour une entreprise nouvelle ou déjà existante ainsi que d'effectuer le suivi des opérations financières. Pour réaliser cette dernière activité, le service de crédit commercial devrait se doter d'équipement informatique adéquat.

Le conseiller en gestion pourrait faire rapport au comité consultatif. Ce service-conseil en gestion favoriserait particulièrement l'établissement de relations ouvertes et fructueuses avec les entre-

prises en plus de procurer une certaine formation en gestion aux entrepreneurs et de permettre une intervention positive au sein des entreprises diminuant par le fait même le risque financier de la Caisse.

- Etablissement d'un fonds de capitalisation pour les PME. A l'occasion du colloque portant sur le capital de lancement d'entreprises, présenté par la Fondation de l'Entrepreneurship de l'Université Laval en avril 1986, il a été mentionné que dans un avenir prochain la participation des particuliers à la capitalisation des corporations privées et, par conséquent, des PME pourraient s'effectuer par le biais du régime enregistré d'épargne-retraite. La Caisse Populaire pourrait tirer parti de cette nouvelle modalité de financement et ainsi constituer un fonds de capitalisation pour les PME. La Caisse pourrait prévoir à cette fin un mécanisme simple d'application qui favoriserait la réunion de capitaux venant en aide aux PME par une augmentation du capital-actions de ces dernières. La participation de ces investisseurs offrirait de plus un potentiel d'enrichissement de la gestion des entreprises. La Caisse verrait par ailleurs diminuer son risque financier étant donné la réduction du taux d'endettement des entreprises concernées. L'établissement de ce fonds de capitalisation serait de nature à accroître la versatilité des services à la "clientèle" tout en favorisant la survie des entreprises.

6.7.1.3 Stratégies proposées pour les institutions

Les stratégies que nous proposons pour les institutions visent la satisfaction de ces organisations en apportant une attention particulière à la qualité du service fourni. Elles visent également la création et le maintien de bonnes relations avec les institutions afin de non seulement accroître la pénétration du marché institutionnel mais aussi retenir les institutions déjà membres de la Caisse.

Les principaux avantages différentiels du service de crédit commercial pour le marché institutionnel sont la stabilité du personnel, la souplesse et la rapidité du service ainsi que l'implication sociale de la Caisse.

Les stratégies que nous proposons pour apporter une plus grande satisfaction aux institutions sont:

- Connaissance plus approfondie de la réglementation gouvernementale régissant le fonctionnement des diverses institutions. Cette formation pourrait être dispensée par la Fédération. Elle permettrait une meilleure compréhension du système financier des différentes institutions et une adaptation plus rapide à de nouvelles procédures;
- Identification des problèmes spécifiques à chaque type d'institution et des besoins régionaux particuliers. Cette identification

des besoins permettrait à la Caisse de localiser des zones d'intervention potentielle sur le plan social de façon à rendre encore plus fructueuse son implication sociale. Ces interventions pourraient être publicisées de façon à démontrer ouvertement la réalisation de la mission sociale de la Caisse;

- Identification des preneurs de décision pour chaque institution visée. L'identification des preneurs de décision au niveau de chaque institution visée pourrait être un précieux atout. La connaissance des individus détenant un pouvoir décisionnel dans une institution permettrait l'établissement de relations potentiellement fructueuses;

- Etablissement d'un système d'évaluation des services offerts. Le service de crédit commercial pourrait prévoir un processus d'évaluation des services offerts aux institutions. Cette évaluation qui devrait être effectuée à intervalles réguliers permettrait un réajustement prompt et continu aux nouveaux besoins institutionnels.

6.7.2 Prix

6.7.2.1 Généralités

L'intangibilité et la grande variété des produits et services offerts dans une institution financière rend plus difficile l'établissement des prix. La détermination des prix doit rechercher à la fois la rentabilité des opérations du service de crédit commercial et la satisfaction des membres actuels et potentiels tout en permettant de soutenir la compétition.

Des stratégies de base doivent être développées pour la détermination des prix des produits et services offerts aux différents types d'organisation. Nous verrons d'abord les stratégies de base que nous proposons avant de préciser les éléments spécifiques pour les petites et moyennes organisations et les institutions.

6.7.2.2 Stratégies de base

- Etude complète des coûts encourus par l'implantation de nouveaux produits et services. Le coût pourrait être évalué dans son sens global à savoir économique, psychologique et social tout en préservant la marge bénéficiaire du service de crédit commercial. L'établissement de ces coûts permettrait une détermination objective des prix.

- Connaissance approfondie des caractéristiques et des prix des produits et services des concurrents. Ceci permettrait de procéder à une juste pondération des prix compte tenu de ceux des concurrents. La Fédération pourrait faciliter la cueillette de données à cet égard et compléter les informations déjà connues.

Nous verrons maintenant les stratégies proposées plus spécifiquement pour chacun des groupes-cibles.

6.7.2.3 Stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations

- Etablissement d'une liste de produits et services financiers estimés essentiels ou accessoires au fonctionnement d'une organisation. L'établissement de cette liste pourrait permettre l'allocation d'une marge de rentabilité supérieure aux produits et services financiers accessoires procurant ainsi une certaine marge de manoeuvre pour les produits et services de première nécessité;
- Maintien des frais reliés aux demandes de financement à un niveau inférieur à ceux des concurrents. Des frais relatifs aux demandes de financement inférieurs à ceux des concurrents influencent parfois l'entrepreneur dans le choix d'une institution financière;
- Réévaluation périodique des taux fluctuants fixés sur les prêts. Cette réévaluation périodique permettrait de réajuster le taux fixé en fonction de l'évolution de chaque entreprise compte tenu des garanties détenues, du risque et du stade de développement de l'organisation.

Les garanties offertes par une entreprise sont étroitement associées aux taux déterminés sur les prêts. La signature du cautionnement personnel à laquelle recourt généralement le service de crédit commercial cause parfois des insatisfactions chez les dirigeants d'entreprises. Bien qu'il soit essentiel pour le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda de s'assurer de la bonne foi des entrepreneurs et de leur confiance en leurs

propres projets, il est par ailleurs important de considérer les implications de cette procédure:

- création d'un passif éventuel pour les gestionnaires affectant ainsi leur équité personnelle et nuisant possiblement à de nouveaux investissements;

- difficulté accrue de retenir les membres actuels et d'attirer de nouveaux membres lorsque les entreprises ont un potentiel de croissance intéressant puisque les banques manifestent souvent une plus grande souplesse à cet égard.

Dans le but de faciliter les bonnes relations et d'apporter satisfaction aux membres, nous proposons la stratégie suivante:

- Réévaluation des exigences quant au cautionnement des actionnaires d'une entreprise. Cette réévaluation pourrait considérer deux principaux aspects, soit:

- la limitation du montant garanti par le cautionnement compte tenu de la présence d'autres types de garanties respectant déjà les normes de financement;

- la limitation de la durée du cautionnement compte tenu de l'évolution de l'entreprise, de sa stabilité et de sa rentabilité.

Cette stratégie permettrait une compétition plus forte du service de crédit commercial en apportant plus de satisfaction aux dirigeants d'entreprises sur un élément important du crédit commercial.

6.7.2.4 Stratégies proposées pour les institutions

- Maintien d'une offre globale de services. Cette procédure habituelle détermine les prix fixés compte tenu de l'ensemble des transactions financières effectuées par l'institution;

- Mise en valeur de la possibilité de l'obtention d'une ristourne. La distribution de ristourne constitue un important élément de différenciation qui en plus de procurer une satisfaction financière à l'institution peut permettre à la Caisse de faire valoir son rôle social. Des variantes pourraient être développées dans les modalités de distribution de cette ristourne afin de susciter davantage l'intérêt des institutions.

6.7.3 Promotion

6.7.3.1 Généralités

Etant donné l'intangibilité des services financiers, la stratégie de promotion doit chercher à démontrer aux dirigeants d'entreprises et aux gestionnaires des institutions les capacités du service de crédit commercial à fournir un service professionnel et de qualité ainsi que l'intérêt toujours présent porté aux membres et à

la communauté de Rouyn-Noranda. Cette stratégie doit également prévoir les moyens de communication permettant de publiciser cette image. Nous identifierons d'abord les stratégies de base proposées pour l'établissement d'un plan promotionnel lesquelles concernent à la fois les petites et moyennes entreprises et les institutions puis nous préciserons les stratégies spécifiques pour chaque groupe-cible visé.

6.7.3.2 Stratégies de base

- Projection de l'image d'une puissance financière. Pour ce faire, le service de crédit commercial pourrait s'appuyer sur la force économique du Mouvement Desjardins. Ceci permettrait de rassurer les organisations sur la capacité financière du service de crédit commercial;

- Projection d'une image de dynamisme, professionnalisme, "partnership" et d'implication sociale. Ceci permettrait de sensibiliser les organisations à l'intérêt que leur porte le service de crédit commercial, à sa compétence et à sa participation au développement socio-économique régional;

- Identification de la multiplicité des produits et services compétitifs offerts par le service de crédit commercial. Cette identification doit mettre en valeur des éléments de différenciation du service de crédit commercial et tout particulièrement la stabilité du personnel ainsi que le service rapide et personnalisé.

6.7.3.3 Moyens de communication

Les moyens de communication que nous proposons visent à faciliter la mise en action des stratégies que nous venons d'identifier. Ils peuvent être utiles tant à la promotion du service de crédit commercial auprès des petites et moyennes organisations que des institutions. Ces moyens de communication sont:

- Présence au sein des organismes régionaux et colloques socio-économiques. Cette participation active permettrait d'établir des contacts auprès des membres potentiels en plus d'entretenir de bonnes relations avec les membres actuels. Cette participation nécessite l'implication non seulement du personnel et des gestionnaires du service de crédit commercial mais aussi de l'ensemble de la Caisse et de ses dirigeants. Elle contribuerait à démontrer l'intérêt et l'implication socio-économique de la Caisse;

- Organisation de rencontres "5 à 7". A chacune de ces rencontres, un invité de marque pourrait être appelé à prononcer une conférence sur un sujet économique d'actualité tel que le développement socio-économique régional, la fiscalité, de nouveaux concepts en gestion...ou encore à faire part de sa propre expérience. Ces rencontres qui pourraient être publicisées de façon à susciter l'intérêt des gens d'affaires et gestionnaires pourraient être accessibles à tous les intéressés du milieu socio-économique. Elles pourraient être répétées à quelques reprises au cours de l'année. Ces rencontres per-

mettraient d'associer au service de crédit commercial de la Caisse une image de compétence et de notoriété;

- Bouche à oreille. Les membres constituent un véhicule à privilégier sur le plan communicationnel. Leur participation aux rencontres "5 à 7", au comité consultatif, à la direction de la Caisse sont de nature à favoriser cette communication et à leur faciliter l'expression de leur propre satisfaction face aux produits et services offerts par le service de crédit commercial et l'ensemble de la Caisse;

- Presse écrite. La presse écrite permettrait par le biais de messages publicitaires ou d'articles soulignant l'implication sociale de la Caisse de projeter l'image d'une puissance financière, de démontrer son intérêt pour le milieu socio-économique et de présenter la multiplicité et l'avantage différentiel de ses produits et services.

Nous verrons maintenant successivement les stratégies proposées plus spécifiquement pour les petites et moyennes organisations et les institutions.

6.7.3.4 Stratégies proposées pour les petites et moyennes organisations

Le service de crédit commercial pourrait avantageusement développer les stratégies suivantes pour les PME:

- Projection de l'image d'une institution financière à l'écoute des besoins des PME et intéressée à leur réussite;

- Projection de l'image d'une institution financière soucieuse d'offrir une gamme complète de produits et services. Ceci permettrait éventuellement de mettre l'accent sur les services de gestion-conseil.

6.7.3.5 Moyens de communication

Les moyens de communication précédemment énoncés pour les stratégies de base sont appropriés pour les PME. La presse écrite pourrait permettre de rejoindre, par la publication de messages publicitaires dans le journal local, une grande part du marché-cible.

6.7.3.6 Stratégies proposées pour les institutions

Le plan promotionnel qui s'adresse aux institutions pourrait faire valoir, en plus des éléments déjà cités dans les stratégies de base, les points suivants:

- la réalisation de la collectivité québécoise que constitue le Mouvement Desjardins;

- le réinvestissement dans le milieu socio-économique des trop-perçus.

6.7.3.7 Moyens de communication

Aux moyens de communication déjà mentionnés, soulignons l'importance, pour le secteur institutionnel, de procéder à des sol-

licitations directes. Ces sollicitations peuvent être initiées par des sociétaires, membres actifs du milieu socio-économique. Une sollicitation d'abord effectuée sur le plan individuel auprès des administrateurs de ces institutions peut faciliter l'établissement de relations d'affaires permanentes. Il est par ailleurs important, tel que déjà mentionné, d'identifier la personne qui détient le pouvoir décisionnel.

6.8 DISTRIBUTION

6.8.1 Généralités

Etant donné que dans une institution financière, les bénéficiaires des produits et services sont grandement impliqués dans le processus de production, la stratégie de distribution devrait rechercher la facilité d'accès aux lieux mêmes de production des biens et services.

6.8.2 Stratégies de base

A cette fin, les stratégies proposées pour le service de crédit commercial sont:

- Maintien de la disponibilité sur plusieurs sites des produits et services. Le service de crédit commercial devrait maintenir la disponibilité des produits et services offerts en crédit commercial tant au siège social qu'aux comptoirs d'Evain et de Noranda. Cette décentralisation favorise l'établissement de relations plus étroites

entre la Caisse et les membres bien qu'en certains cas les organisations préfèrent transiger au siège social. Plusieurs activités peuvent être réalisées par le personnel des comptoirs mais les demandes de financement devraient être acheminées au siège social lorsque la complexité des cas le requiert. La décentralisation du service ne peut d'ailleurs s'effectuer que par la considération de la complexité du service. C'est pourquoi les services plus spécialisés tels que le service de gestion-conseil proposé précédemment pourrait préférablement n'être dispensé qu'au siège social afin d'en assurer l'uniformité et la réduction des coûts;

- Augmentation de la variété des produits et services de soutien offerts par les comptoirs. Les comptoirs jouent un rôle essentiel dans la distribution de produits et services de soutien au financement commercial tels que dépôts, traites... Il est important qu'une gamme aussi complète que possible des produits et services soient disponibles aux deux comptoirs. Mentionnons, par exemple, la disponibilité des dépôts de nuit et des coffrets de sûreté à Evain, laquelle pourrait être rendue possible lors d'une éventuelle relocalisation des lieux d'opération. La mise en place d'un guichet automatique au comptoir de Noranda pourrait procurer un avantage différentiel dans ce secteur géographique bien que seuls les particuliers aient accès au guichet automatique;

- Disponibilité des produits et services offerts par les autres constituantes du Mouvement Desjardins. Cette stratégie a déjà été élaborée à la section des produits et services. Elle permettrait de rendre accessibles à Rouyn les produits et services complémentaires offerts par les autres constituantes du Mouvement Desjardins ce qui pourrait faire de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda une supercaisse régionale.

Nous avons proposé plusieurs stratégies susceptibles de favoriser la croissance du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et d'apporter une plus grande satisfaction aux membres actuels et potentiels. Il revient à la direction d'établir ses priorités et d'ordonnancer la mise en oeuvre de ces stratégies. La réalisation du plan stratégique ne peut, par ailleurs, s'effectuer que par l'allocation adéquate des ressources appropriées.

6.9 ALLOUER LES RESSOURCES REQUISES

La mise à exécution du plan marketing requiert la disponibilité des ressources requises tant financières, humaines, technologiques que matérielles. Ces ressources seraient allouées en fonction des objectifs et des stratégies retenues. C'est d'ailleurs lors de l'élaboration des programmes marketing qui précisent toutes les actions devant être menées et comment elles doivent l'être que la direction pourrait efficacement déterminer et allouer les ressources nécessaires à la mise à exécution du plan.

La direction préciserait également le budget requis pour la mise à exécution du plan marketing et le soumettrait au Conseil d'administration pour approbation.

L'établissement d'un échéancier permettrait de déterminer les délais à l'intérieur desquels les différentes étapes du plan pourraient être réalisées. L'échéancier serait établi en fonction de la priorité des actions à poser compte tenu de leur facilité ou complexité d'exécution, de l'urgence de la situation, des activités pré-requises à la réalisation de chaque tâche. Il revient à la direction d'établir un échéancier souple qui permettrait un réajustement conformément à l'évolution de la situation.

6.10 ETABLIR LES CANAUX D'INFORMATION

Le service de crédit commercial dispose déjà de plusieurs sources d'informations. Il pourrait être important qu'un réseau soit établi afin que toute l'information pertinente soit disponible au personnel impliqué dans la mise à exécution du système de planification marketing. Les informations recueillies qui peuvent être d'ordre interne et externe devraient être facilement accessibles et leur répertoire, tenu à jour. Les informations internes concernent toutes les données pertinentes disponibles à l'intérieur du service de crédit commercial et de la Caisse: nombre de prêts commerciaux consentis pour chaque catégorie de sociétaires, volume de prêts commerciaux, coûts des différents services offerts, budgets, etc. Ces don-

nées pourraient être recueillies mensuellement ou trimestriellement selon le cas.

Les informations externes proviennent de données fournies par la Fédération ou publiées par les gouvernements, organismes divers, journaux, revues spécialisées et colloques. Elles permettent une connaissance plus approfondie de l'environnement socio-économique, du marché et des concurrents. La disponibilité de ces documents est importante puisqu'elle permet l'actualisation des connaissances.

Par ailleurs, il serait également approprié de prévoir un mécanisme d'informations permettant de recueillir les impressions de satisfaction ou d'insatisfaction des membres sur les produits et services offerts par la Caisse qu'il s'agisse de la globalité de ces produits et services ou d'un élément spécifique. Ce système d'information pourrait être mis en opération semestriellement ou annuellement, selon le cas.

Sous un autre aspect, mentionnons que la mise en place d'un comité marketing sur lequel siégeraient des gestionnaires et autres membres du personnel des différents services de la Caisse favoriserait une conception et une réalisation unifiées des activités de marketing. L'intégration du plan marketing du service de crédit commercial dans un plan marketing conçu pour l'ensemble de la Caisse s'avè-

re d'ailleurs importante pour sa réussite. La création de ce comité favoriserait de plus la circulation de l'information à l'intérieur de l'institution. La participation des membres du personnel oeuvrant à l'intérieur des autres services pourrait être requise pour la mise en place de certaines activités du plan marketing. (ex.: la sollicitation).

6.11 VERIFIER, EVALUER ET CONTROLER LES ECARTS

L'établissement d'un système de contrôle serait requis pour s'assurer que les objectifs sont atteints et que le développement du plan marketing se réalise tel que prévu. Ce système permettrait l'évaluation des résultats obtenus suite à la mise en oeuvre du plan marketing, l'analyse des écarts et un réajustement à la nouvelle situation, s'il y a lieu.

Le contrôle stratégique ou la vérification marketing permettrait de vérifier si les bonnes choses sont faites en ce qui concerne les objectifs, stratégies et programmes. Le service de crédit commercial qui est en évolution constante dans un environnement en perpétuel changement devrait revoir régulièrement sa situation face à ces multiples mutations en vue de maintenir une attitude dynamique et créative. La vérification marketing pourrait nécessiter la redéfinition de la mission et des objectifs non seulement du service de crédit commercial mais de l'ensemble de la Caisse.

CHAPITRE 7

CHAPITRE 7

RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

POUR LE SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

7.1 RECOMMANDATIONS

Dans le but de favoriser la réussite de la mise en oeuvre du système de planification marketing proposé, nous terminons cette étude en soumettant quelques brèves recommandations.

Nous recommandons qu'avant de procéder à la mise en oeuvre du système proposé pour le service de crédit commercial, les dirigeants et gestionnaires de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda:

- repensent le système de planification stratégique pour l'ensemble de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda dans un premier temps puis, dans un deuxième temps, celui pour chacun des services de l'institution;

- établissent un système de planification marketing pour l'ensemble de l'institution auquel serait ensuite intégré le processus marketing de chacun des services de la Caisse.

Dans le but d'accroître la participation de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda au développement socio-économique régional en plus d'aider à l'implantation de nouvelles entreprises, nous propo-

sons aux dirigeants et gestionnaires de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda:

- d'étudier la possibilité de créer un fonds de financement pour les petites et moyennes entreprises présentant un excellent potentiel de développement bien que ne rencontrant pas toutes les normes usuelles de financement. Ce fonds dont les modalités de fonctionnement sont à préciser permettrait une certaine flexibilité dans l'octroi de prêts un peu plus risqués tout en limitant les sommes consacrées à ce type de financement.

7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LE SERVICE DE CREDIT COMMERCIAL

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda s'est bâtie une solide réputation et une situation enviable dans le secteur du crédit personnel et hypothécaire. Favorisant la prise en charge par les individus de leur devenir économique, elle fut sur le plan régional plusieurs fois innovatrice en ce qui concerne les services offerts et la création d'outils susceptibles d'apporter une plus grande satisfaction aux membres.

Le service de crédit commercial pénètre lentement le secteur des affaires, le marché des entreprises et des institutions. Ceci constitue une occasion particulièrement intéressante pour la Caisse Populaire de participer encore davantage au développement

socio-économique régional tout en s'assurant d'une croissance qui respecte ses capacités et son orientation.

La stratégie et la mise en oeuvre que nous avons élaborées et proposées pour le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda pourraient favoriser cette croissance et cette implication régionale. De nombreux bénéfices sociaux et économiques pourraient être retirés suite à la réalisation du plan d'action. Ces bénéfices valent bien, nous semble-t-il, les efforts qui devront être fournis.

Il revient maintenant aux dirigeants, gestionnaires et membres du personnel de donner un nouvel élan au service de crédit commercial et de répondre, dans la même foulée qu'Alphonse Desjardins, avec intérêt et ardeur aux besoins de la collectivité.

CHAPITRE 8

CHAPITRE 8

REFLEXIONS SUR LA METHODOLOGIE

8.1 GENERALITES

Avant d'amorcer une réflexion sur le vécu de l'intervention au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et sur les interrogations s'en dégageant, nous verrons brièvement quelques notions concernant la recherche-action et la méthodologie des systèmes souples. Ceci nous permettra de mieux situer l'intervention dans son cadre méthodologique et de mieux saisir la pertinence de la méthodologie utilisée dans le cadre de la présente recherche.

8.2 RECHERCHE-ACTION

Maheux et ses collaborateurs soutiennent que "se donner une méthodologie de la recherche, c'est utiliser une stratégie pour mettre en oeuvre le processus "apprendre à apprendre"... La recherche nous permet d'envisager notre réalité dans un processus mental qui nous donne le pouvoir d'agir sur cette même réalité. Elle est au service du praticien".³⁰

Or, la méthodologie de recherche-action est particulièrement appropriée pour appréhender une situation complexe qui fait pro-

³⁰MAHEUX, Gisèle, GELINAS, Arthur et CLAUX, Roger. "La recherche-action: un instrument pour le praticien et la praticienne". Vie pédagogique, numéro 27, novembre 1983, p. 13-16.

blème et qui comporte de multiples interrelations humaines, cette situation problématique ne pouvant d'ailleurs être dissociée de ses auteurs.

Cette méthodologie qui s'avère utile "pour chercher des significations au vécu tout en faisant prendre des voies de solution en associant participants et consultants dans l'action et la recherche" suscite une véritable symbiose de la recherche et de l'action.³¹

En recherche-action, l'apprentissage se fait en commun. Le consultant enrichit l'intervention de ses connaissances, expériences et savoir-faire alors que les membres de l'organisation fournissent un précieux éclairage sur le vécu de l'organisation, ses problèmes spécifiques, leurs perceptions et valeurs. Il émerge de cette collaboration une solidarité qui favorise de part et d'autre une lecture plus objective des données, une reconnaissance mutuelle des savoirs investis dans les échanges et les actions partagées par les acteurs et le chercheur-consultant. La communication et la maturation de ces savoirs permettent d'ailleurs la co-production d'un nouveau savoir

³¹GAGNON, Renaud. "Typologie et stratégies de recherche-action". Prospectives, février-avril 1984, p. 42.

lequel permettra d'améliorer la situation de l'organisation et de susciter le changement.^{32,33,34,35}

Le changement peut d'ailleurs s'effectuer sur deux plans, social et individuel. Le changement individuel peut être considéré selon Goyette et Lessard-Hébert "comme un moyen d'atteindre un changement social qui s'inscrit dans une finalité première".³⁶ Lorsqu'une recherche-action se donne comme finalité première le changement dans une action concrète, toutes les fonctions de la recherche à savoir les activités d'investigation (description, compréhension, explication, vérification), de communication et d'application... peuvent être appropriées. La transformation de la réalité implique d'ailleurs une connaissance profonde de cette dernière, ce que permet notamment l'image riche.

³²RIGNY, André-Jean. "La recherche-action en milieu organisationnel". Comprendre l'organisation: approche de recherche, Ottawa, Editions Agences d'Arc, 1982.

³³DESROCHE, Henri. "Autour d'un symposium francophone publié au Québec". Actes du colloque recherche-action. Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1981, p. 49-54.

³⁴PREVOST, Paul. "Perspectives et orientations de la recherche-action à l'U.Q.A.C. et dans les universités québécoises". Actes du colloque recherche-action. Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1981, p. 222-223.

³⁵OFFREDI, Claudine. "La recherche-action ou aspects d'un débat plus large sur l'intellectuel et son rapport à l'action". Grenoble, Université des sciences sociales, janvier 1981, p. 82-88.

³⁶GOYETTE, Gabriel et LESSARD-HEBERT, Michèle. La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation. Gouvernement du Québec, Conseil québécois de la recherche sociale, juin 1985, 266 pp.

8.3 METHODOLOGIE DES SYSTEMES SOUPLES DE P.B. CHECKLAND

La méthodologie des systèmes souples proposée par Checkland est une méthodologie de recherche-action qui est issue de l'approche systémique et qui repose sur la théorie générale des systèmes. Cette approche modélise la réalité sous forme de systèmes ou sous-systèmes, ouverts sur l'environnement et finalisés.³⁷

Cette méthodologie qui "se veut elle-même un système ouvert en ce sens qu'une reformulation du problème est toujours possible" s'inspire de la pensée systémique de par plusieurs éléments tels que complexité et ouverture des systèmes d'activités humaines, multirationalité, pluralité, changement perçu comme émergent, évolution.³⁸

La méthodologie des systèmes souples ne vise pas la découverte et l'implantation de solutions optimales mais plutôt l'amélioration d'une situation problématique en s'attardant à la définition de la problématique à partir des différentes perceptions des personnes impliquées, et ce, à propos des structures, processus et climat puis de l'évolution de la situation.

C'est cette méthodologie des systèmes souples adaptée par Paul Prévost pour le diagnostic-intervention qui constitue le cadre

³⁷LEMOIGNE, Jean-Louis. La théorie du système général, Théorie de la modélisation. Paris, Presses Universitaires de France, Collection Systèmes-Décisions, 1977, 258 pp.

³⁸GELINAS et GAGNON. Source inconnue.

méthodologique de la recherche-action menée au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Etant donné la complexité et la constante évolution de la situation de ce service ainsi que la multiplicité des systèmes d'activités humaines qui le caractérise, la recherche-action et, plus particulièrement, la méthodologie des systèmes souples, nous est apparue une avenue intéressante, mais non sans difficulté, pour l'intervention menée au service de crédit commercial. La situation problématique du service de crédit commercial est considérée comme complexe puisque le crédit commercial n'est pas de par sa nature un service coopératif; dans le cas qui nous intéresse, le crédit commercial apparaît davantage un service de type industriel offert dans une organisation de type coopératif.

Compte tenu du cadre théorique défini précédemment, voyons maintenant comment s'est actualisé le processus de recherche-action conduit par le chercheur auprès du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et quelles sont les réflexions qui s'en dégagent. Nous nous attarderons d'abord aux mandat, mandants et mandataire puis nous verrons successivement les principales étapes du processus de recherche-action.

8.4 MANDAT

L'élaboration et la signature du mandat constituent des moments cruciaux de la démarche de recherche-action puisqu'ils détermi-

nent les limites du cadre d'action du chercheur-consultant. Il s'agit donc de définir la base de collaboration de façon claire et précise, de spécifier la méthodologie de recherche qui sera utilisée, d'identifier brièvement le contenu problématique et de clarifier l'objet de l'intervention. Le mandat doit être suffisamment précis pour définir les limites de l'intervention tout en laissant une marge de manoeuvre suffisante.

Nous avons tenté de rédiger un mandat clair qui ne saurait laisser de malentendu. Le cadre méthodologique a parfois été difficile à saisir par les acteurs de l'organisation et il a fallu conjuguer avec leurs propres attentes et personnalités. Les acteurs se sont montrés particulièrement généreux dans l'apport d'informations pendant l'élaboration de l'image riche. Il a toutefois été nécessaire de resituer, à quelques reprises, la démarche dans son cadre méthodologique ainsi que de respecter le désir des acteurs quant à la résolution du problème.

8.5 MANDANTS

Les mandants sont définis comme étant les individus qui détiennent le pouvoir décisionnel. Au service de crédit commercial, le directeur général et le directeur-adjoint aux prêts détiennent ce pouvoir par délégation du Conseil d'administration. C'est le directeur-adjoint aux prêts qui a été identifié au poseur de problème.

Le directeur général et le directeur-adjoint aux prêts sont les clients immédiats de la présente étude. C'est donc pour eux que le système a été élaboré. Le Conseil d'administration a joué un rôle plutôt discret par suite de sa faible disponibilité.

8.6 MANDATAIRE

8.6.1 Dualité des rôles

Le chercheur-consultant de la présente étude est acteur de l'organisation de par sa fonction d'agent de crédit commercial. Ceci nous amène à réfléchir sur les avantages ou inconvénients reliés à ce double rôle.

Offredi soutient que "plus le chercheur connaît de l'intérieur le système décisionnel, plus il jouit de crédit par rapport aux décideurs et peut se permettre de situer son intervention non pas seulement en apport de connaissances aidant à la décision, mais en formulation de projets".³⁹ Le chercheur oeuvrant déjà au sein de l'organisation a toutefois, avant même le début de l'étude, une certaine perception de la problématique de l'organisation, de ses structures et processus ainsi que de son climat. En fait, l'intérêt et l'implication du chercheur sont déjà présents alors que ses possibilités de pénétration de l'organisation et celles d'avancement de la recherche sont immenses. De cette situation particulière peuvent naître certains avantages et quelques difficultés.

³⁹Idem à 35.

8.6.2 Avantages

Cette situation favorise notamment la cueillette d'informations et de perceptions plus complètes et, par conséquent, une étude possiblement plus poussée et beaucoup plus près de la réalité. Le chercheur a dans certains cas accès à des informations qui ne pourraient autrement être accessibles.

8.6.3 Difficultés

On peut toutefois se demander si cette crédibilité envers le chercheur interne risque d'être affectée par la réalisation de l'étude. Est-il possible de maintenir l'intérêt et la confiance des autres acteurs de l'organisation lorsqu'un membre du personnel agissant le plus consciencieusement possible identifie des zones problématiques susceptibles d'être améliorées? Cette situation n'est-elle pas d'autant plus fragile que le chercheur-consultant n'est pas un membre du personnel-cadre de l'institution mais bien un employé syndiqué? Il nous semble en effet que pareille situation risque d'être bien précaire s'il survient un quelconque malentendu. Il peut parfois être difficile de concilier la rigueur méthodologique et l'éthique professionnelle avec l'intérêt et la satisfaction des acteurs de l'organisation.

Le mandataire, qu'il soit consultant interne ou externe, intervient dans l'organisation avec son propre vécu et ses valeurs personnelles. Quel comportement doit-il idéalement adopter? Un man-

dataire peu scrupuleux ne peut-il pas par la recherche-action favoriser certains acteurs de l'organisation au détriment de l'organisation elle-même?

Ces questions constituant une préoccupation pour l'auteur, nous croyons opportuns de réfléchir sur la subjectivité du chercheur-consultant et l'éthique professionnelle. Cette réflexion d'ordre plus général dépasse le cadre de la présente intervention et veut davantage susciter un questionnement chez les intervenants en recherche-action.

8.6.4 Subjectivité

Il est difficile d'éliminer toute subjectivité dans l'élaboration et la réalisation d'une recherche-action puisque, en sciences humaines, le chercheur est impliqué dès le départ dans une intervention, une action, avec ses propres valeurs, perceptions et besoins dont il ne peut entièrement se défaire. Barbier définit d'ailleurs comme suit l'implication en sciences humaines:

"...un engagement personnel et collectif du chercheur dans et par sa praxis scientifique, en fonction de son histoire familiale et libidinale, de ses positions passées et actuelles dans les rapports de production et de classes, et de son projet socio-politique en acte de telle sorte que l'investissement qui en est nécessairement la résultante est partie intégrante et dynamique de toute activité de connaissance".⁴⁰

⁴⁰BARBIER, René. Implication, animation et recherche-action dans les sciences humaines. Connexions, 13, Epi.

Cette subjectivité du consultant est présente dans toute intervention au sein d'une organisation que le consultant y soit, ou non, déjà un acteur. Dans un cas comme dans l'autre, le consultant doit, nous semble-t-il, prendre conscience de sa subjectivité et l'appivoiser, c'est-à-dire connaître les caractéristiques de sa propre subjectivité de façon à en exploiter les forces et contrer les faiblesses et à intervenir dans l'organisation avec efficacité, droiture et honnêteté.

Le consultant interne qui connaît déjà le contexte organisationnel de l'institution dans laquelle il intervient et la complexité de la situation accrue par la dualité des rôles aurait particulièrement avantage à maîtriser cette subjectivité par une connaissance de ses propres valeurs et attentes et la recherche d'une certaine objectivité en vue d'enrichir et de solidifier son intervention.

Quelques auteurs reconnaissent qu'un chercheur qui travaille en collaboration avec d'autres individus ou sujets doit posséder des qualités particulières lui permettant d'orchestrer avec efficacité et honnêteté son intervention. Relevons quelques-unes des qualités identifiées par Pourtois et Morin: flexibilité, autonomie, adaptabilité, tolérance à la frustration, capacité de refuser de souscrire à l'agressivité des acteurs et d'accepter l'expérience de ces der-

niers.^{41, 42} Ce sont là des qualités que tout consultant doit chercher à acquérir ou à développer en vue de parfaire son action et de surmonter les multiples difficultés qui se présentent au cours de l'intervention.

8.6.5 Ethique professionnelle

La subjectivité du chercheur-consultant et le contrôle de celle-ci est étroitement reliée à l'éthique professionnelle qui doit inspirer toute intervention. L'implication du chercheur-consultant et l'important pouvoir qu'il détient ou peut détenir suscite un questionnement sur l'influence que le consultant peut exercer sur l'organisation. Mais, en fait, en vertu de quel code d'éthique professionnelle, le chercheur-consultant agit-il dans un processus de recherche-action? Au nom de quel droit peut-il imposer ses idées au sein d'une organisation? Au nom de quelle légitimité peut-il se permettre d'influencer volontairement ou non des acteurs de l'organisation?

Beaucoup d'auteurs consacrent temps et énergie à traiter de recherche et d'action mais bien peu s'attardent à l'éthique profes-

⁴¹POURTOIS, J.P. "Organisation interne et spécifique de la recherche-action en éducation". Les sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle, vol. 2, no 3, Université de Caen, septembre 1981.

⁴²MORIN, André. "Réflexions sur la recherche-action à partir d'une expérience d'animation". Prospectives, vol. 20, nos 1-2, Montréal, février-avril 1984.

sionnelle. Tout programme de formation visant à développer des aptitudes et une compétence en recherche-action, et plus spécifiquement en diagnostic-intervention, devrait à notre avis définir un cadre d'intervention précisant les normes d'éthique qui délimiteraient l'action et inspireraient toute démarche de recherche-intervention.

Offredi distingue pour sa part deux types de légitimité soit celle que pense avoir le chercheur à produire, dire, intervenir et celle que l'interlocuteur consent au chercheur compte tenu des schémas mentaux qu'il développe à propos de ce dernier.⁴³ Selon Offredi, le chercheur dans une organisation ne détient aucune légitimité d'intervention quant à son statut sauf celle qu'il veut se donner. "Par ailleurs, le chercheur n'est que le représentant momentané du groupe dont il peut défendre les intérêts au nom des idées qu'il porte lui-même. Mais en aucun cas, il n'a la légitimité pour se constituer en représentant définitif de ce groupe".⁴⁴

Le consultant-chercheur est en fait partagé entre son allégeance à l'organisation qui a demandé et paie l'intervention et celle à la "communauté scientifique" (normes méthodologiques, etc.).

Peut-on, en fait, s'assurer que les intérêts et préoccupations du chercheur-consultant n'affectent pas les individus avec les-

⁴³Idem à 35.

⁴⁴Idem à 35.

quels il est en relation et l'organisation dans laquelle il intervient? Franck propose à cet égard cinq moyens, à savoir:⁴⁵

- le choix du commanditaire: refuser d'effectuer une intervention pour une organisation dont les intérêts sont opposés à ceux du consultant.

- la transparence: "tout ce qui concerne l'intervention doit être dit et doit être clair pour tous".

- la confidentialité: rien ne doit être communiqué à l'extérieur sans le consentement des personnes concernées.

- le rapport contractuel: lier le chercheur quant à la nature et aux limites de son intervention, au rôle joué, aux responsabilités assumées, aux initiatives entreprises et à la durée du mandat.

- le modèle démocratique: le consultant est responsable des décisions prises à l'intérieur des limites du pouvoir détenu et le groupe doit disposer des moyens pour contrôler son action et le révoquer s'il y a lieu.

Avec la méthodologie des systèmes souples, la validation que l'organisation doit effectuer tant pour l'image riche que pour

⁴⁵FRANCK, R. "Recherche-action ou connaissance pour l'action? Quelques points de repère et trois positions de principes". Revue internationale d'action communautaire, la recherche-action, enjeux et pratiques, vol. 5, no 45, 1981.

l'ancrage ainsi que l'implication des acteurs et la communication de leurs impressions à chacune des étapes permet d'exercer un certain contrôle sur l'action du chercheur-consultant. Les organisations sont-elles pour autant à l'abri de toute manoeuvre injustifiée, de toute collusion, de tout intérêt personnel et narcissique du consultant? Nous émettons encore une réserve à cet égard. Partageant une inquiétude similaire, Franck soutient que ce qu'il importe:

"C'est de relier la recherche à l'action de telle manière que le contrôle reste possible sur le chercheur, que la recherche reste soumise à la critique de la raison et de l'expérience et qu'elle puisse se trouver appropriée par ceux à qui elle s'adresse".⁴⁶

8.7 SITUATION PROBLEMATIQUE

Selon Susman, une situation problématique se produit quand:⁴⁷

- 1) "the system's outputs are not longer being produced at acceptable standards and/or the system's means for producing them are no longer satisfying to members and;
- 2) the system members do not know what actions to take to make the outputs and/or means acceptable or satisfying again".

⁴⁶Idem à 45.

⁴⁷SUSMAN, Gérald I. "Action Research, a sociotechnical System Perspective". The Research Strategies.

Les mandants, tout comme le chercheur, avaient déjà perçu dans l'organisation une amélioration possible du service de crédit commercial sur le plan marketing. Le moment étant opportun d'intervenir en marketing, c'est donc cette situation problématique qui a fait l'objet du mandat signé entre les parties.

De plus, le mandat spécifiait que le chercheur-consultant procéderait à la description de la réalité du service de crédit commercial. Ceci ouvrait la voie à l'établissement d'un dialogue et d'un diagnostic concernant d'autres aspects de la situation de ce service et, par conséquent, à la remise en question de la zone problématique retenue lors du mandat initial si les intervenants en avaient manifesté consensuellement le désir.

L'intérêt initial portant sur le marketing, ceci contribuait à structurer selon une certaine orientation la démarche méthodologique bien que le consultant était attentif à toute autre situation problématique potentielle.

8.8 IMAGE RICHE

8.8.1 Généralités

La situation problématique évolue à l'intérieur de différents environnements ou dans de plus grands systèmes avec lesquels elle interagit. L'expression de cette situation problématique se réalise par l'élaboration de l'image riche.

Comme le chercheur possédait déjà une certaine connaissance du service de crédit commercial et du super-système que constitue la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, l'élaboration de l'image riche a donné lieu à une recherche plus poussée et a ainsi permis d'acquérir une connaissance plus approfondie du service de crédit commercial, de cette Caisse Populaire et du Mouvement Desjardins. L'accès exceptionnel du chercheur-consultant à des informations internes du service de crédit commercial a favorisé une analyse encore plus réaliste de la situation.

La direction et les principaux acteurs de l'organisation impliqués ont fourni une collaboration exceptionnelle lors de la réalisation de cette étape que ce soit en accordant des entrevues, en confiant d'importants documents, en fournissant toute information pertinente et en assurant une grande disponibilité. La volonté de participer et de collaborer était alors très vive. Des entrevues ont de plus été réalisées auprès du président du Conseil d'administration de la Caisse, d'un membre de la Commission de crédit et des responsables des autres services reliés à celui du crédit commercial. Des recherches et des entrevues ont été menées auprès d'intervenants de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et de la Confédération. Les personnes contactées ont manifesté un intérêt pour la présente recherche doublé toutefois d'une incapacité à fournir des documents internes gardés sous le sceau de la confidentialité lesquels

auraient pourtant été précieux pour l'avancement de l'étude sur le plan marketing. Certaines informations intéressantes ont toutefois pu être tirées de ces démarches et, parmi celles-ci, plusieurs ont fait l'objet de veto partiel ou global.

Par ailleurs, de nombreuses recherches ont été effectuées auprès de divers organismes et bureaux régionaux de plusieurs ministères provinciaux afin de bien structurer et documenter l'analyse de l'environnement.

La description de l'image riche représente une part importante de la recherche et fournit de précieuses informations pour l'identification des candidats aux postes de problème. L'analyse a été particulièrement poussée sur l'aspect marketing et les éléments connexes étant donné l'intérêt des mandants à cet égard tel que le précise le contenu du mandat. Cette étude a constitué une excellente base pour la conceptualisation et l'opérationnalisation du modèle conceptuel.

Selon Barbier, le problème majeur de la recherche-action réside dans la difficulté d'analyser la praxis des groupes sociaux avec le maximum d'objectivité et de rigueur requises par toute science lorsque le chercheur y est fortement impliqué.⁴⁸ L'impartialité

⁴⁸BARBIER, R. La recherche-action dans l'Institution Educative. Paris, Bordas, 1977, 228 pp.

étant essentielle tout au long de l'intervention et présentant des difficultés dont nous avons fait mention dans une section précédente, le chercheur s'est montré particulièrement attentif à cet aspect, tentant de réaliser l'étude avec objectivité et honnêteté. Cette situation provoque un questionnement d'ordre plus général.

Dans un tel cas où le consultant interne effectue une recherche-action dans sa propre organisation, une difficulté supérieure ne peut-elle pas être vécue lors de la présentation de l'image riche à l'organisation car cette étape, souvent source de motivation et de fructueux échanges, peut aussi être occasion de rejet et de frustration. Que penser de la situation que vit le chercheur lorsque, dans ce dernier cas, il doit en même temps occuper ses fonctions régulières au sein de l'organisation? Est-ce là une situation souhaitable? Est-ce que les bienfaits et l'enrichissement produit par cette expérience en valent les contrecoups et les désagréments potentiels? Voilà matière à réflexion car les difficultés que peuvent éprouver des intervenants à reconnaître une situation problématique réelle, perturbante voire même menaçante pour leur propre performance, ne sont-elles pas susceptibles d'alourdir le climat organisationnel?

Il nous semble également qu'il peut être fort difficile de maintenir l'intérêt des mandants tout en étant méthodologiquement rigoureux, étant donné les frustrations qui peuvent être ressenties

de part et d'autre. Ne peut-il pas devenir désarmant de chercher à respecter à la fois la rigueur méthodologique nécessitée par le processus de recherche et l'image que désire projeter une organisation principalement lorsque celle-ci est une institution reconnue pour sa force, son expertise et son dynamisme.

8.8.2 Validation de l'image riche

8.8.2.1 Validation interne

La présentation de l'image riche au directeur général et au directeur-adjoint aux prêts a donné lieu à des modifications mineures du texte original.

Ces changements s'expliquent principalement par le fait que les intervenants, soucieux de l'image de l'organisation, étaient conscients de la portée que pourrait avoir la présente étude puisqu'elle devenait accessible au public. L'attention des principaux acteurs portait de façon importante sur l'image projetée par l'organisation risquant parfois d'oublier le véritable sens de la démarche. Il est particulièrement difficile dans un tel cas de maintenir l'intérêt des acteurs.

Dans cette perspective, des modifications ont été surtout apportées au style de l'écriture de façon à présenter de façon positive les améliorations possibles. Il nous semble d'ailleurs que cette façon de faire pourrait avantageusement être exploitée lors d'une

intervention menée dans tout type d'organisation. En effet, il n'est guère valorisant pour les acteurs d'une organisation que soient indiquées négativement les faiblesses de celle-ci. L'image riche révisée a été à nouveau présentée au directeur-adjoint aux prêts qui a revu et analysé le texte et les modèles présentés afin de bien s'assurer de leur conformité. Le consensus a été obtenu.

L'expérience démontre qu'il est important, tant au cours de la présentation de l'image riche que de celle des candidats aux postes de problème, d'adapter une attitude positive, d'expliquer le processus de recherche et d'être attentif à toute réaction des acteurs de l'organisation.

8.8.2.2 Validation externe

La validation externe a été assurée par l'importante revue de littérature effectuée à l'occasion de la description de l'image riche ainsi que par les entrevues externes.

8.9 POINT D'ANCRAGE

8.9.1 Généralités

La présentation des candidats au poste de problème et les échanges qui s'ensuivirent ont permis de sensibiliser les intervenants aux différentes zones problématiques. La préoccupation majeure et les attentes de l'organisation étant le marketing, c'est donc cette situation problématique qui a facilement été retenue par consensus

pour la poursuite de l'étude. Dans le but d'aider l'organisation dans l'amélioration des autres zones problématiques, le chercheur a indiqué à leur égard quelques pistes de changement.

Une recherche théorique a ensuite été effectuée sur les coopératives et leur marketing et sur les plus récentes approches-marketing. Les textes traitant du marketing des coopératives sont peu nombreux. Alliés aux nouvelles connaissances en marketing, ils ont toutefois permis de mieux appréhender les faiblesses en marketing du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et ainsi de passer des symptômes au problème. Cette étape a été l'occasion pour le chercheur d'induire le point d'ancrage puis par la suite de conceptualiser le système pertinent. Il nous est apparu essentiel de consacrer une section importante de la conceptualisation à l'énoncé de notions de marketing puisqu'une bonne compréhension de ces notions est indispensable pour générer le changement souhaité.

Le point d'ancrage retenu étant celui de la planification marketing, le chercheur a souligné aux principaux acteurs de l'organisation l'inefficacité d'interventions ponctuelles en marketing et l'importance d'accorder une priorité à l'établissement d'un système de planification marketing. Ceci a par la suite donné lieu à la définition du point d'ancrage ou du système pertinent dont le but est,

selon Checkland, de définir le point de vue des acteurs (to capture the insight), de définir leur subjectivité.⁴⁹

Checkland mentionne que la définition du système pertinent a le statut d'hypothèse concernant les améliorations éventuelles de la situation problématique par l'implantation de changements qui apparaissent possibles et souhaitables à la fois pour le consultant et les intervenants de l'organisation.⁵⁰

"What is needed is a penetration definition, derived from the richness of the analysis, which is revealing to those involved in the day-to-day working of the systems concerned".⁵¹

Nous avons donc proposé une définition qui soit une description concise du système d'activités humaines pertinent à l'ancrage retenu et qui respecte le point de vue particulier du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, cette définition devant ensuite être validée.

8.9.2 Validation de la définition

8.9.2.1 Validation interne

La validation de la définition du système pertinent a été réalisée en s'assurant de sa cohérence par la vérification de la pré-

⁴⁹CHECKLAND, Peter B. Systems Thinkings, Systems Practice. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1981, 330 pp.

⁵⁰CHECKLAND, Peter B. "Towards a systems-based methodology for real-word problem solving". Journal of Systems Engineering, vol. 3, no 2, 1972.

⁵¹Idem à 50.

sence des éléments suivants: propriétaires, acteurs et clients du système, son environnement, les activités de transformation requises et le point de vue retenu. La définition du système pertinent a été présentée au directeur général et au directeur-adjoint aux prêts en insistant sur l'importance de cette définition pour la poursuite de l'étude. Tous deux ont manifesté leur satisfaction à l'égard de la définition proposée.

8.9.2.2 Validation externe

La définition du système pertinent qui fixe les bases de la conceptualisation a été inspirée d'une revue de littérature qui en assure la cohérence théorique, c'est-à-dire la conformité à un cadre conceptuel reconnu.

8.10 Conceptualisation

8.10.1 Généralités

Le but de la conceptualisation étant de créer un modèle qui tienne compte de la situation problématique et qui puisse être comparé avec la réalité de l'organisation telle que décrite dans la phase analyse, nous avons proposé un modèle inspiré de la pensée systémique qui soit conforme au point d'ancrage. Le système de planification marketing proposé effectue les activités de transformation du point d'ancrage et en respecte les divers éléments. Ce système a permis de structurer la pensée tout en favorisant l'amélioration de la situation problématique.

8.10.2 Validation

8.10.2.1 Validation interne

Le modèle proposé a été présenté au directeur général et au directeur-adjoint aux prêts chez lesquels il a suscité de l'intérêt sans présenter de difficulté majeure. Le modèle conceptuel qui est un outil d'exploration pour mieux cerner la réalité pourra servir à une réflexion et discussion ultérieures selon les besoins de l'organisation.

La validation interne de la conceptualisation s'est vérifiée par le respect des besoins et attentes de l'organisation compte tenu de sa réalité.

8.10.2.2 Validation externe

Il s'avère difficile de valider un modèle conceptuel d'activités humaines. Nous retenons toutefois deux formes possibles de validation. La revue de littérature nécessitée pour la création du modèle conceptuel en assure d'abord la validité théorique. D'autre part, nous pouvons vérifier la conformité conceptuelle en utilisant la grille d'évaluation proposée par Checkland. Cette grille d'évaluation qui a été utilisée à la section 4.3.11 permet de s'assurer que le système a été élaboré avec toute la pertinence requise.

8.11 COMPARAISON, OPERATIONNALISATION ET IMPLANTATION

La comparaison du système de planification marketing proposé avec la réalité du service de crédit commercial a permis "d'iden-

tifier de façon précise les lieux et les changements potentiels à apporter dans la situation problématique" déjà décrite.⁵² Cette comparaison a été présentée à l'organisation et validée par les intervenants.

L'opérationnalisation du système de planification marketing, laquelle concrétise les modalités d'application du système proposé, fut ensuite élaborée. Beaucoup de temps et de soin ont été consacrés à l'élaboration de la stratégie marketing car ceci constituait pour les intervenants la véritable réponse à leurs attentes initiales. C'est dans le but d'aider le plus possible l'organisation à agir là où

"...the systems members do not know what actions to take to make the outputs"⁵³

que l'opérationnalisation a fait l'objet d'un important développement.

L'implantation et l'évaluation qui doit s'ensuivre demeurent la responsabilité de la direction de l'organisation. Il lui revient maintenant de passer à l'action en respectant ses propres priorités et en se donnant un échéancier qui tienne compte du désir de développer progressivement le service de crédit commercial.

⁵²PREVOST, Paul. Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Chicoutimi, LEER, 1983.

⁵³Idem à 47.

CONCLUSION

CONCLUSION

S'inscrivant dans le cadre du mémoire de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, le projet de recherche-action menée au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda constitue pour l'étudiant une activité d'intégration du processus de formation qui se doit, de même souffle, d'être rigoureuse et adaptée.

Lors d'un tel mandat, les difficultés sont nombreuses et susceptibles de surgir à tout moment. Dès le départ, l'élaboration du mandat apporte des difficultés étant donné le processus évolutif d'interactions qui s'opère entre chercheur et acteurs et les itérations qui peuvent s'avérer nécessaires à chacune des différentes étapes du processus.

La démarche effectuée comportait un double volet soit le développement de la connaissance, dimension recherche, et la solution d'un problème concret, dimension action. Nous croyons avoir réalisé ces objectifs.

La recherche-action que nous avons menée est à notre avis porteuse de découverte scientifique. L'apport fourni à la communauté scientifique si humble soit-il nous satisfait tout de même de l'effort réalisé. On ne peut nier l'acquisition de connaissances qui a

enrichi à la fois le chercheur et les principaux acteurs de l'organisation.

Nous espérons par ailleurs que le processus engagé dans l'organisation ait été suffisamment impulsé pour que les intervenants et les acteurs prennent maintenant eux-mêmes en charge le processus de résolution de problème.

L'étude qui a été menée au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda constitue selon nous une démarche scientifique de recherche-action appliquée à une problématique semi-structurée. Nous entendons dans les lignes qui suivent démontrer cette affirmation.

Problème semi-structuré: Bien qu'un problème relié au marketing puisse apparaître en certains cas davantage structuré, nous l'identifions dans le cadre de notre étude comme étant semi-structuré. Ceci s'explique par le nombre élevé de variables rendant la situation problématique ambiguë, par la multiplicité et la variété des interrelations, par le contexte dans lequel évolue le service de crédit commercial de même que par le niveau de connaissances des intervenants.

Recherche: L'étude fournit une certaine contribution à l'avancement de la connaissance sur le plan comportemental, conceptuel et méthodologique.

La connaissance sur le plan comportemental réfère à l'attitude du client et à celle des acteurs, au climat (perception et évolution), à la relation de groupe versus celle des individus, à la résistance au changement et à la crainte face à l'inconnu, au pouvoir de la connaissance et à la menace que ce dernier peut représenter pour les preneurs de décision.

Nous entendons par la connaissance conceptuelle les principes cernés (marketing coopératif et des services), l'élaboration du modèle proposé, les réflexions suscitées, la notion de coopération et son évolution telle que vécue par le service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Finalement, la connaissance méthodologique réfère au rôle chercheur-acteur, à la réalisation de la modélisation, aux limites de la méthode, aux difficultés de mise en oeuvre rencontrées et communiquées dans ce document.

La recherche qui a été effectuée ajoute donc à la connaissance de l'auteur, à celle des acteurs et du milieu. Le présent mémoire se veut notamment un témoignage de la connaissance acquise par le chercheur et les acteurs.

Scientifique: Peter B. Checkland qualifie de scientifique la méthodologie de recherche-action. Elle est une représentation de la réalité qui a été testée par le milieu et la communauté (valida-

tion) alors que sa cohérence interne et externe a été vérifiée et, tout particulièrement sa cohérence systémique. Paul Prévost soutient, par ailleurs, ce qui suit à propos de la méthodologie du diagnostic-intervention:

"...comme elle soumet à un cadre méthodologique, systémique et rigoureux d'une part et que d'autre part, elle détermine de façon non équivoque le champ scientifique (modèles) pertinent à la solution du problème, la somme des expériences et des cas pourront prétendre éventuellement à contribuer non seulement à l'accroissement du savoir faire et du savoir-être, mais aussi à l'accroissement du savoir cognitif relié au comportement des systèmes d'activités humaines".⁵⁴

Action: L'étude que nous avons menée sème un germe de changement dans la façon de concevoir la réalité (organisation et environnement) et la façon de faire (approche marketing). Elle a nécessité et nécessitera encore l'implication et la participation des acteurs de l'organisation.

Ces réflexions complètent pour nous le processus de rétroaction de la recherche effectuée au service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Au moment de terminer ces lignes, le chercheur prenait connaissance du dernier rapport annuel de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Le message du président, monsieur Guy Bernier, attira l'attention du chercheur de par l'analogie de certains passa-

⁵⁴Idem à 52.

ges avec des principes et préoccupations de la recherche-action démontrant ainsi un intérêt marqué pour la mise en commun d'un savoir collectif en vue d'une action efficace. Nous citons, en terminant, cet extrait:

"...La concertation est aussi source d'action. Forts d'un sentiment et d'un idéal commun, les membres du groupe mettent en commun leurs ressources, et la synergie qui en résulte rend l'effort collectif plus productif que la somme des efforts individuels".⁵⁵

⁵⁵Fédération des Caisses Populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Rapport annuel 1986. Message du président.

BIBLIOGRAPHIE

- ANTOINE, Jacques et SERRAF, Guy. "Qu'est-ce que le marketing aujourd'hui? Revue française du marketing, no 100, 1984-1985.
- BARBIER, René. Implication, animation et recherche-action dans les sciences humaines. Connexions, 13, Epi.
- BARBIER, R. La recherche-action dans l'Institution Educative. Paris, Bordas, 1977, 228 pp.
- BERGERON, Pierre G. La gestion moderne. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1983, 394 pp.
- BOISVERT, Jacques. Le marketing au sein des coopératives. Sherbrooke, Le Centre d'études en économie coopérative, Université de Sherbrooke, 1977, 139 pp.
- BOISVERT, Jacques. "Le marketing au service de la coopérative québécoise". Revue Desjardins, janvier 1976, p. 4-9.
- BOISVERT, Jacques. "Le marketing dans la perspective coopérative". La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, p. 117-151.
- BORDELEAU, Yvan et collaborateurs. Comprendre l'organisation. Montréal, Les Editions Jeanne D'Arc Inc., 1982, 198 pp.
- BOOMS, Bernard B. et BITNER, Mary G. "Marketing Strategies and Organizations Structures for Service Firms", Marketing of Services, G.H. Donnelly et W.R. George Editeurs, 1, 11, AMA, p. 47-51.
- BUELL, Victor P. Marketing Management a Strategic Planning Approach. New York, McGraw-Hill Book Company, 1984, 682 pp.
- Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins du Québec. Crédit commercial industriel et institutionnel. Manuel de référence.
- Confédération des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins du Québec. Résultats financiers du 3e trimestre 1985 des caisses Desjardins, Communiqué de presse.
- CHECKLAND, Peter B. "Towards a systems-based methodology for real world problem solving". Journal of Systems Engineering, vol. 3, no 2, 1972.
- CHECKLAND, Peter B. Systems Thinkings, Systems Practice, New York, John Wiley & Sons Ltd, 1981, 330 pp.
- CLAUX, Roger et GELINAS, Arthur. Systémique et résolution de problèmes selon la méthodologie des systèmes souples. Montréal, L'Agence d'Arc Inc., 1983, 60 pp.

- Congrès Union Régionale de Montréal. Le Mouvement des Caisses Populaires Desjardins face au développement coopératif dans un Québec contemporain. Montréal, 1977.
- COUTURE, Gaétan. "La planification marketing: nouveau mode de vie organisationnelle". La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, p. 153-174.
- COUTURE, Gaétan. "Le marketing générique: essai d'application du marketing économique ou marketing social". La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, p. 105-115.
- COUTURE, Gaétan. Marketing: une approche intégrée. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1978, 357 pp.
- DALE, M., KURTZ, David L. et BOOMS, Louis E. Foundations of marketing. 2e édition canadienne. Toronto, Holt, Rinehart et Winston.
- DESROCHE, Henri. "Autour d'un symposium francophonique publié au Québec". Actes du colloque recherche-action. Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, octobre 1981, p. 49-54.
- Direction générale de l'exploration géologique et minérale, Ministère de l'Energie et des Ressources. Rapports des représentants régionaux 1984. Gouvernement du Québec, 1985, 186 pp.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Enquête sur les banques de 1985. Toronto, 1985, 42 pp.
- Fédération des Caisses Populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Rapport annuel 1986. Message du président.
- FRANCK, R. "Recherche-action ou connaissance pour l'action? Quelques points de repère et trois positions de principe". Revue internationale d'action communautaire, La recherche-action, Enjeux et Pratiques, vol. 5, no 45, 1981.
- GAGNE, Jean-Paul. "La Banque Nationale réclame la fin des privilèges des caisses populaires", Journal des Affaires, samedi le 2 novembre 1985, p. 2.
- GAGNE, Jean-Paul. "Les caisses accroissent leurs parts de marché aux dépens des banques", Journal des Affaires, samedi le 2 novembre 1985, p. 2.
- GAGNON, Renaud. "Typologie et stratégies de recherche-action". Prospectives, février-avril 1984, p. 42-48.
- Gouvernement du Québec. L'épargne, Rapport du groupe de travail sur l'épargne au Québec. Editeur officiel du Québec, 1980, 625 pp.

- GOYETTE, Gabriel et LESSARD-HEBERT, Michèle. La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation. Gouvernement du Québec, Conseil québécois de la recherche sociale, juin 1985, 266 pp.
- GRAVEL, Chantal. Base Plein-Air St-Gédéon. Mémoire présenté à l'U.Q.A.C., décembre 1981, 123 pp.
- GRELL, P. et WERY, A. "Problématiques de la recherche-action". Revue internationale d'action communautaire. La recherche-action, Enjeux et Pratiques, vol. 5, no 45, printemps 1981, p. 123-130.
- GUIMONT, Pierre. La satisfaction des petites et moyennes entreprises face aux institutions financières. Essai. Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1984, 181 pp.
- JOHNSON, Eugène M. Personal Selling in Financial Institutions Marketing of Services. G.H. Donnelly et W.R. George Editeurs, I, II.
- KOLLAT, BLACKWELL, ROBESON. Stratégie marketing. Holt, Rinehart and Winston Inc., 1972.
- KOTLER, Philip et collaborateurs. Traduit et adapté par Jacques L. Picard. Principes de marketing. St-Jean-sur-Richelieu, Editions Préfontaine Inc., 1983, 687 pp.
- LAFLAMME, Marcel. Introduction au management suivant l'approche systémique, LEER, 1975.
- LAFLAMME, Marcel et ROY, André. L'administration et le développement coopératif. Montréal, Les Editions du Jour Inc., 1978, 317 pp.
- LAFLAMME, Marcel et collaborateurs. La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, 249 pp.
- LAFLAMME, Marcel et collaborateurs. Le projet coopératif québécois: un projet social? Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1982, 383 pp.
- LAFLAMME, Marcel. "Valeurs et orientations du mouvement coopératif québécois". La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, p. 1-29.
- LAMARCHE, Jacques. La Saga des caisses populaires. Montréal, les Editions La Presse Ltée, 1985, 271 pp.
- LAMARCHE, Jacques A. Les caisses populaires. Collection du Cep, Montréal, Lidec Inc., 1967, 146 pp.
- Le financement de l'entreprise. Cahier spécial. Journal des Affaires, samedi le 12 octobre 1985, p. s-14, s-28.

- LEMOIGNE, Jean-Louis. La théorie du système général, Théorie de la modélisation. Paris, Presses Universitaires de France, Collection Systèmes-Décision, 1977, 258 pp.
- MAHEUX, Gisèle, GELINAS, Arthur et CLAUX, Roger. "La recherche-action: un instrument pour le praticien et la praticienne". Vie pédagogique, no 27, novembre 1983, p. 13-16.
- MILLER, Roger. La direction des entreprises Concepts et applications. Montréal, McGraw-Hill Editeurs, 1985, 744 pp.
- MORIN, André. "Réflexions sur la recherche-action à partir d'une expérience d'animation". Prospectives, vol. 20, nos 1-2, Montréal, février-avril, 1984.
- NADEAU, B. "Une approche stratégique à la gestion des coopératives". Revue internationale de gestion, volume 1, novembre 1976.
- OFFREDI, Claudine. La recherche-action ou aspects d'un débat plus large sur l'intellectuel et son rapport à l'action. Grenoble, Université des Sciences Sociales, janvier 1981, p. 82-88.
- POURTOIS, G.P. "Organisation interne et spécifique de la recherche-action en éducation". Les sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle, vol. 2, no 3, Université de Caen, septembre 1981.
- PREVOST, Paul. "Planification et coopération". La gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur, 1981, p. 75-102.
- PREVOST, Paul. Le diagnostic-intervention: une approche systémique du diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Chicoutimi, LEER, 1983, 61 pp.
- PREVOST, Paul. "Perspectives et orientations de la recherche-action à l'U.Q.A.C. et dans les universités québécoises". Actes du colloque recherche-action. Chicoutimi, U.Q.A.C., octobre 1981, p. 222-223.
- Règlement de la Fédération des Caisses Populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.
- Revue du CIRIEC. Coopératives et Développement. Montréal, Editions coopératives Albert Saint-Martin, 1982, 220 pp.
- RHEAUME, Jacques. "La recherche-action: un nouveau mode de savoir?" Sociologie et sociétés, volume XIV, 1, avril 1982, p. 43-51.
- RIGNY, André-Jean. "La recherche-action en milieu organisationnel". Comprendre l'organisation: approches de recherche. Ottawa, Editions Agence d'Arc, 1982.

- ROBY, Yves. Alphonse Desjardins 1900-1920. Lévis, La Fédération des Caisses Populaires Desjardins, 1975, 113 pp.
- Secrétariat général de la Fédération des Caisses Populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Rapport annuel 1985. Montréal, 1985, 49 pp.
- Statistique Canada, Recensement de 1981.
- SUSMAN, Gérald I. "Action Research, A Sociotechnical Systems Perspective". The Research Strategies.
- UDELL, Jon G. et LACZNIAK, Gene R. Marketing in an age of change An Introduction. John and Wiley & Sons Inc., 1981, 588 pp.
- VAN LOYE, Guy. Le financement du développement des PME par les banques. Revue française de gestion, septembre-octobre 1983, p. 118.
- ZEITHAMEL, Valarie A., PARASURAMAN, A. et BERRY, Léonard L. "Problems and Strategies in Services Marketing", Journal of Marketing, volume 49, printemps 85, p. 33-46.

ANNEXE 1

MANDAT

Elaboration d'une stratégie et proposition
de sa mise en oeuvre pour le service du cré-
dit commercial de la Caisse Populaire de
Rouyn-Noranda

Présenté par:

Francine Robitaille

Rouyn

Septembre 1985

1. BREVE PRESENTATION DE L'ORGANISATION

Instituée en 1942, la Caisse Populaire de Rouyn créée en 1976 le comptoir de Noranda. En 1982, la Caisse Populaire d'Evain se fusionne à celle de Rouyn qui devient alors la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda. Cette dernière compte maintenant près de 20 000 membres et dessert non seulement Rouyn, Noranda et Evain mais aussi quelques municipalités environnantes.

Rattachée à la Fédération des Caisses Populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec pour certains services opérationnels et consultatifs, elle est toutefois une organisation autonome dans son fonctionnement et sa prise de décision. Elle est d'ailleurs l'une des plus importantes caisses du Québec se classant parmi les 15 premières quant à l'actif total. En 1985, elle était la première caisse de la Fédération pour ce qui est du nombre total de prêts personnels consentis.

Le directeur de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda rend compte au Conseil d'administration des opérations de la Caisse. Ce dernier se compose de neuf membres élus à l'assemblée générale. Le directeur est secondé dans l'exercice de ses fonctions par deux adjoints soit un à l'épargne, l'autre aux prêts. Ces derniers sont assistés dans la direction de leur service par des responsables de section. Le nombre d'employés à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda s'élève à 83 et parmi ceux-ci 61 occupent des postes permanents. Au crédit, 12 personnes conjuguent leurs efforts pour assurer les activités requises par ce service. Au sein de ce personnel, nous retrouvons un responsable des prêts commerciaux, industriels et institutionnels alors qu'un autre l'est pour les prêts personnels, hypothécaires et agricoles. Le consultant impliqué dans cette recherche est agent de crédit commercial.

2. DESCRIPTION DU CONTENU PROBLEMATIQUE

La Caisse Populaire de Rouyn-Noranda connaît un essor économique important depuis les dernières décennies. La direction désire main-

tenir cette évolution et pénétrer encore davantage le marché financier. Dans cette optique, le service du crédit doit particulièrement augmenter le volume des prêts consentis.

Une part importante du marché régional des prêts personnels et hypothécaires étant déjà détenue par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda, la direction perçoit une percée possible en crédit commercial. Elle désire donc depuis quelques années accroître tangiblement son implication dans le financement des entreprises commerciales et industrielles ainsi que des coopératives, institutions publiques et autres organisations. Cette évolution qui se veut une réponse aux besoins des membres et de la population locale vise non seulement la pénétration d'un nouveau marché mais aussi une plus grande présence de la Caisse dans le secteur socio-économique régional de même qu'une rentabilité de ses liquidités croissantes.

L'évolution du crédit commercial à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda s'est davantage effectuée, jusqu'à maintenant, selon les besoins des membres et les opportunités qui se sont présentées. Une véritable stratégie n'a pas encore été précisée en vue de favoriser avec efficacité et efficacité la croissance souhaitée.

3. OBJECTIFS ET ATTENTES DU CLIENT

Les principaux acteurs s'attendent à ce que le consultant propose des éléments de solution pour pénétrer davantage le marché du crédit commercial et ainsi accroître le volume et la valeur des prêts commerciaux à la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Le consultant se propose d'élaborer une description du service de crédit commercial de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda qui tienne compte de son environnement et qui cerne la réalité de l'organisation. Il tentera aussi de revoir l'orientation et les objectifs du service de crédit commercial en plus d'établir une proposition de stratégie pour le service de crédit commercial laquelle pourra orienter l'action en considérant les particularités inhérentes au système étudié.

4. METHODOLOGIE

Le consultant utilisera la méthodologie de Checkland qui est basée sur une approche systémique. Ceci signifie que l'organisation est conçue comme une juxtaposition de sous-systèmes en interaction les uns avec les autres.

La méthodologie de Checkland, qui est une méthode de recherche-action reconnue, est constituée de plusieurs étapes. Ce sont:

I. Description de l'image riche

Cette étape consiste à recueillir toutes les informations pertinentes qui concernent l'organisation. Ceci permet d'élaborer puis de préciser la problématique. L'étude porte successivement sur l'environnement interne et externe, les structures et processus de l'organisation, ses ressources ainsi que son climat organisationnel. Elle se fait en collaboration avec les principaux acteurs de l'organisation.

II. Liste des candidats au poste de problème

Les problèmes qui ont été perçus par le consultant sont ensuite identifiés et présentés aux principaux intervenants de l'organisation. Une discussion porte alors sur l'importance de chaque candidat retenu au poste de problème et de son impact sur l'organisation. Les acteurs précisent ensuite les priorités.

III. Choix de la problématique à traiter

Les acteurs principaux choisissent de concert avec le consultant la situation problématique qui fera l'objet de son intervention.

IV. Conceptualisation

Le consultant propose un système d'activités pouvant résoudre la situation problématique retenue. Il compare ce système avec la réa-

lité et les contraintes de l'organisation.

V. Mise en oeuvre

Le consultant propose les moyens susceptibles de mettre en oeuvre les activités identifiées dans le système pertinent ainsi que les phases d'implantation de ce système lesquelles sont mises au point par les acteurs principaux et le consultant.

VI. Remise du rapport

5. SOURCE DE DONNEES

Pour mener cette étude à bon escient le consultant pourra avoir accès à tout document ou personne susceptible de fournir des informations pertinentes. Des rencontres doivent être réalisées avec tout membre du personnel ou toute personne ressource susceptible d'apporter des éléments nécessaires à l'élaboration de l'image riche de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

Une revue de littérature sera requise afin de favoriser la cueillette de données statistiques et autres informations concernant le crédit commercial dans les Caisses Populaires ainsi que pour concevoir adéquatement un système pertinent.

6. CALENDRIER

Le consultant propose le calendrier suivant:

30 septembre 1985:	Signature du mandat
30 janvier 1986 :	Image riche et zones problématiques
30 mars 1986 :	Conceptualisation et comparaison
15 mai 1986 :	Mise en oeuvre
30 juin 1986 :	Remise du rapport

7. BUDGET

Le consultant s'étant mérité une Bourse offerte par la Fondation Girardin-Vaillancourt au personnel du Mouvement Desjardins, cette Bourse sera considérée comme un substitut au salaire qui aurait pu être versé par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda pour la réalisation de cette recherche si elle était menée par un consultant externe à l'organisation.

La direction de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda consent à libérer le consultant de l'exécution de ses fonctions habituelles lorsque cela sera requis pour l'avancement de la recherche visée par ce mandat. Les coûts directs reliés à l'exécution de cette recherche tels que: dactylographie, impression, reliure... seront défrayés par la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda.

8. SIGNATURE DU MANDAT

Nous acceptons le mandat.

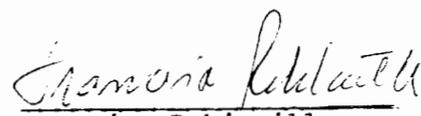
CLIENT

CONSULTANT

Caisse Populaire de
Rouyn-Noranda



Roland Lapointe,
directeur



Francine Robitaille



Huguette D. Mastromatteo,
directeur-adjoint, prêts

ANNEXE 2

ANNEXE 2

CONSTITUANTES DU MOUVEMENT DES CAISSES POPULAIRES ET D'ECONOMIE DESJARDINS

Souvent appelé le Mouvement Desjardins, le mouvement des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins est au service de la collectivité québécoise. Il regroupe plusieurs constituantes dont nous verrons successivement les principaux rôles et caractéristiques. Le livre de Jacques Lamarche intitulé "La Saga des Caisses Populaires"⁵⁶ ainsi que plusieurs documents fournis par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec ont constitué les principales sources de référence pour cette section.

2.1 Caisses Populaires et Caisses d'Economie

Constituant la pierre angulaire du Mouvement Desjardins, les caisses offrent à leurs membres tous les services relatifs à l'épargne et au crédit en plus de faciliter l'accès à de nombreux autres services connexes ou de convenance que met à leur disposition le Mouvement Desjardins. Les caisses populaires ont été un précieux outil pour la prise en charge par les francophones de leur devenir économique.

⁵⁶Lamarche, Jacques. La Saga des Caisses Populaires. Montréal, Les Editions La Presse Ltée, 1985, 271 p.

En février 1985, 1 415 caisses populaires et d'économie sont dénombrées au Québec auxquelles s'ajoutent 240 comptoirs constituant ainsi 1 655 points de service. Il faut de plus mentionner les 13 Caisses Desjardins de financement qui ont été intégrées suite aux difficultés qu'ont connu les Caisses d'Entraide Economique. Plus de 400 caisses populaires sont les seules institutions financières présentes dans plusieurs localités du Québec. Ceci s'explique par la première préoccupation des caisses à savoir le service aux membres plutôt que la recherche de profits.

2.2 Confédération

La Confédération a pris légalement naissance en 1979. Elle regroupe alors les fédérations et les institutions du Mouvement Desjardins. Elle a d'ailleurs progressivement modifié les structures de ces dernières leur permettant ainsi de devenir membres à part entière et de participer aux décisions du Conseil d'administration de la Confédération.

Le rôle de la Confédération est d'assurer l'orientation, la planification et la coordination des activités des différentes constituantes du Mouvement Desjardins. Préoccupée par la doctrine coopérative, il lui revient de définir les objectifs communs du Mouvement tout en recherchant l'unité de pensée et d'action de ses membres et en respectant l'autonomie de chacune des parties constituantes.

La Confédération est désignée par la Loi des caisses d'épargne et de crédit pour effectuer l'inspection et la vérification des caisses et des fédérations. Elle est de plus un organisme support dans de multiples domaines tels que gestion et formation des ressources humaines, communications, recherche socio-économique, relations de travail, développement des services et de l'informatique, approvisionnement, normalisation des procédés administratifs, construction et rénovation d'immeubles... Finalement, mentionnons que c'est à la Confédération qu'il revient d'être, par ses mandataires autorisés, le porte-parole du Mouvement Desjardins ainsi que la source d'inspiration de toute législation touchant les intérêts du Mouvement Desjardins.

C'est en respectant les principes démocratiques que la Confédération détermine les orientations et priorités du Mouvement Desjardins puisqu'il y a délégation de pouvoir depuis les membres jusqu'à la Confédération et que, de plus, elle procède souvent à la tenue de rencontres à tous les niveaux, de colloques et réunions de travail. Ses décisions reposent généralement sur d'importants consensus.

2.3 Fédérations

Les fédérations, regroupements sectoriels de caisses, sont au service des caisses tout comme ces dernières le sont à celui de leurs membres. Alphonse Desjardins avait lui-même souhaité la créa-

tion d'une fédération provinciale qui encourage les efforts de développement des caisses, solidifie leur gestion, comptabilité et vie coopérative. Il n'avait pu concrétiser lui-même ce projet.

Dix fédérations ont pris naissance à travers le Québec de 1920 à 1944. Elles ont ainsi regroupé par régions toutes les caisses populaires Desjardins du Québec. En 1962, une nouvelle fédération qui associe cette fois toutes les caisses d'économie Desjardins du Québec est créée. Elle s'intègre au Mouvement Desjardins en 1976.

Les objectifs des fédérations sont la défense et la promotion des intérêts communs des caisses. Elles visent à favoriser l'unification, l'efficacité, la croissance et le développement des caisses en leur procurant des services que seules elles ne pourraient généralement pas s'offrir.

Elles assurent donc soutien et conseils aux caisses populaires en plus de fournir des services administratifs, financiers, techniques, d'éducation, de formation et d'information. Les services financiers sont particulièrement importants puisqu'ils visent la coopération économique et l'assistance financière entre les caisses. Ils contribuent non seulement à l'amélioration de la structure financière mais aussi l'obtention d'un rendement optimal sur les épargnes.

Les fédérations fonctionnent selon les mêmes principes d'organisation coopérative et d'administration démocratique que ceux

des caisses. Les dirigeants des Fédérations sont des représentants élus par les caisses membres.

Voici dans l'ordre de leur formation, la liste des Fédérations du Mouvement des Caisses Populaires et d'Economie Desjardins:

Fédérations regroupant les caisses populaires Desjardins

- . Fédération du Centre-du-Québec
- . Fédération de Québec
- . Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
- . Fédération de la Péninsule et des Iles
- . Fédération de l'Estrie
- . Fédération du Bas St-Laurent
- . Fédération du Saguenay-Lac St-Jean
- . Fédération de l'Abitibi
- . Fédération du Richelieu-Yamaska
- . Fédération de Lanaudière

Fédération regroupant les Caisses d'Economie Desjardins

- . Fédération des Caisses d'Economie Desjardins du Québec.

2.4 Institutions

Les caisses populaires Desjardins ont acquis ou fondé plusieurs institutions dans le but d'améliorer la qualité des services offerts aux membres et à la collectivité québécoise en plus d'en accroître la diversité.

Selon la nature de leur lien avec la Confédération, nous pouvons regrouper ces institutions en deux principales catégories: les institutions membres et les institutions rattachées.

2.4.1 Institutions membres

Gérées par leur propre Conseil d'administration, les institutions membres ont toutefois droit de vote et de délégation au conseil administratif de la Confédération. Appartenant au Mouvement Desjardins, elles sont des propriétés collectives des membres.

Les institutions membres offrent des services financiers spécialisés non seulement aux membres des caisses mais aussi à l'ensemble de la population. Ces institutions sont le Groupe Desjardins, assurances générales, l'Assurance-Vie Desjardins, la Sauvegarde et la Fiducie du Québec.

Le Groupe Desjardins, assurances générales

Cette société est née de la fusion en 1981 de la Société d'Assurance des Caisses Populaires et de la Sécurité, Compagnie d'Assurances Générales du Canada. Formée en vertu des lois du Québec, elle offre une gamme complète de produits en assurances de dommage tant pour les particuliers et les entreprises que pour les caisses populaires et d'économie Desjardins. De plus, disposant maintenant d'une charte fédérale, la Sécurité, Compagnie d'Assurances Générales du Canada, peut rendre disponible à ses membres les cautionnements d'entrepreneurs et ceux de licences et permis.

Assurances-Vie Desjardins

Les membres individuels assurés, les caisses et autres organismes du Mouvement Desjardins sont les propriétaires de cette compagnie mutuelle créée en 1948 qui dispose d'une charte fédérale depuis 1959.

L'Assurance-Vie Desjardins offre une variété de services en assurances de personnes: assurances et rentes individuelles et collectives, assurance-vie épargne, assurance-prêt vie et invalidité, etc...

La Sauvegarde

Le Mouvement Desjardins fit l'acquisition en 1962 de cette première compagnie d'assurances sur la vie fondée par des canadiens français (1901). Axée sur l'assurance-vie individuelle et collective, les rentes individuelles et collectives, les régimes d'épargne-retraite, cette compagnie accroît la force du Mouvement Desjardins dans ce secteur.

Fiducie du Québec

Incorporée en 1962, la Fiducie du Québec est acquise par le Mouvement Desjardins en 1963 dans le but de compléter l'éventail des services financiers disponibles dans le réseau.

La Fiducie du Québec offre une variété de services aux particuliers, aux entreprises et aux institutions tels que: les servi-

ces fiduciaires, la gestion de portefeuilles et de caisses de retraite, la garde de valeurs, le financement hypothécaire, divers modes d'épargne et de placement.

2.4.2 Institutions rattachées

Alors que la plupart de ces institutions exercent des activités d'ordre financier et économique, quelques-unes sont davantage concernées par des fonctions d'ordre social. A la différence des institutions membres, elles ne siègent pas au Conseil d'administration de la Confédération.

Institutions à caractère financier et économique

La Caisse Centrale Desjardins du Québec

Créée en 1977 par une loi spéciale du Québec, la Caisse Centrale Desjardins du Québec débute ses opérations en 1981. Les onze fédérations et les institutions membres de la Confédération en sont les membres. Elle peut transiger pour d'autres organisations du Mouvement Desjardins ou encore pour d'autres organismes coopératifs canadiens mais elle ne peut en aucun cas accueillir des particuliers comme membres.

Les principaux objectifs visés par la fondation de la Caisse Centrale sont la création et l'administration d'un fonds de liquidité pour le règlement des instruments de paiement ainsi que la formation d'un réservoir de capitaux en vue de favoriser une action con-

certée des membres dans le secteur du prêt et du placement. La Caisse Centrale crée ses fonds d'opération à même les dépôts des fédérations, organismes publics et parapublics et autres déposants ainsi que par des prêts effectués sur les marchés de capitaux canadiens et internationaux. Elle peut ainsi consentir des prêts aux autres constituantes du Mouvement Desjardins, aux organismes publics et parapublics ainsi qu'aux moyennes et grandes entreprises dont les besoins de crédit sont au-delà des possibilités des caisses et fédérations.

La Caisse Centrale représente ses membres auprès de l'Association canadienne des paiements soit l'organisme régisseur des systèmes de paiement et de compensation et y exerce les activités reliées à la compensation, à la garantie et au règlement des effets de paiements tirés sur les caisses, les fédérations et la Caisse Centrale.

Disposant déjà en 1984 d'un capital de plus de 1,5 milliard de dollars, elle devient donc un outil de plus en plus important susceptible de favoriser l'accroissement de la stabilité, la souplesse et la rentabilité des fédérations et des caisses affiliées.

La Société d'Investissement Desjardins

Depuis le début de ses activités en 1974, la Société d'Investissement Desjardins vise le développement d'entreprises commerciales et industrielles par l'apport de capitaux sous forme d'acqui-

sition d'actions de sociétés rentables qui présentent un potentiel de croissance intéressant. Elle recherche ainsi une force économique accrue du Québec.

La Société d'Investissement Desjardins agit également en tant que soutien aux entreprises dans des projets d'expansion, de diversification et d'acquisition.

Les investissements se situent entre un et dix millions de dollars. Les secteurs que privilégie cette société sont: les transports, la construction, les loisirs et la santé, la bio-technologie, l'énergie et la robotique.

Le Crédit Industriel Desjardins

Cette institution est une filiale de la Société d'Investissement Desjardins. Elle a été créée en 1975 pour le financement à terme d'entreprises industrielles, commerciales et agricoles. Elle exerce également des activités de location à long terme de véhicules à moteur.

Elle peut faciliter à certaines caisses l'octroi de prêts lesquels, sans cette collaboration, dépasseraient leurs capacités financières.

Le Centre Desjardins de traitement des cartes (Visa)

Fondée en 1981, ce centre assume la gestion et le traite-

ment de la carte et du chèque Visa offerts par les caisses populaires et d'économie Desjardins. Ces activités sont relatives à l'émission des cartes, au traitement des comptes et aux relations avec les marchands.

Institutions à caractère social

Institut Coopératif Desjardins

Il est un centre résidentiel de formation pour adultes. Fondé en 1963 puis rénové en 1981, il met à la disposition de la population des locaux spécifiquement adaptés à des activités pédagogiques. Il est en fait un instrument d'animation, de réflexion et de formation.

La Société de développement international Desjardins

Cette institution fournit de l'aide aux pays en voie de développement pour la mise sur pied de projets coopératifs susceptibles de satisfaire les besoins de base (alimentation, santé, habitation, éducation) et d'améliorer les conditions économiques et sociales. Cette aide peut s'effectuer de différentes façons: animation, vulgarisation et formation, aide-conseil à l'organisation et à la gestion, études et recherches à caractère socio-économique et agronomique...

La Société d'habitation Alphonse Desjardins

Elle a été créée en 1980 pour établir le lien entre les diverses instances gouvernementales et privées concernant l'habitation

ainsi que pour assurer la planification et la coordination de différents projets et programmes tant dans le secteur de la rénovation que dans celui de la construction domiciliaire. Elle joue de plus un rôle dans la conception et la planification des moyens susceptibles de tirer le meilleur parti en matière d'habitation des possibilités financières des constituantes du Mouvement Desjardins et d'en coordonner l'implantation. La création de cet organisme raffermi la position des caisses dans ce secteur auquel s'intéressent depuis de nombreuses années les caisses populaires. Dès les années 40, les caisses faisaient figure d'innovateur en encourageant l'habitation familiale. De nos jours, les prêts à l'habitation consentis par l'ensemble du Mouvement Desjardins dépassent les six milliards de dollars.

La Fondation Girardin-Vaillancourt

Constitué en 1970, cet organisme encourage la poursuite d'études universitaires en octroyant des bourses d'études et de recherche dont certaines sont spécifiquement destinées au personnel du Mouvement Desjardins. Elle a de plus la responsabilité de programmes particuliers tels que le Concours international des jeunes.

Les bourses accordées proviennent des intérêts produits par un fonds constitué de dons de diverses constituantes du Mouvement Desjardins, d'entreprises et de particuliers.

Société historique Alphonse Desjardins

Cette société a été fondée en 1979 par la Fédération des Caisses Populaires Desjardins du Québec. Son rôle est de faire connaître le nom et les réalisations du fondateur des caisses populaires ainsi que de gérer la maison et autres biens ayant appartenu à Alphonse Desjardins et d'en conserver la valeur historique.

Institutions de service

Corporation Desjardins de traitement informatique

Elle a été créée en 1981 dans le but d'offrir des services adéquats de traitement informatique aux composantes du Mouvement Desjardins. Elle assure également le traitement de la compensation et le transport des documents normalisés.

Cette corporation qui gère un important réseau de télécommunications assure le traitement des données et permet la mise en oeuvre de plusieurs systèmes inhérents aux opérations des composantes du Mouvement Desjardins tels que: services de dépôts et retraits directs, dépôts-salaire, guichets automatiques, système comptable, système d'information financière.

Corporation de fonds de sécurité de la Confédération Desjardins

Bien que cette corporation ait été créée en 1980, l'existence d'un premier fonds de sécurité remonte à 1949. Le fonds de sé-

curité qui est en quelque sorte un fonds d'entraide pour les caisses est constitué à même les cotisations annuelles de ces dernières.

Le rôle de la corporation est d'établir et de gérer le fonds de sécurité, de liquidité ou d'entraide à l'intention des caisses populaires et d'économie affiliées. Elle peut également contribuer au paiement des pertes que les membres pourraient encaisser advenant la liquidation d'une caisse. La corporation est un intervenant de dernier recours.

Sécurité Desjardins Limitée

Bien que des services de sécurité sont offerts depuis plusieurs années, cette société a été véritablement constituée en 1982. Elle intervient dans trois secteurs d'activités particuliers à savoir la sécurité des personnes, la sûreté des installations et la protection des biens et valeurs (transport). Ses principales activités concernent la prévention mais un service d'enquête est également disponible. L'acquisition récente de Brinks (Québec) en fait le leader incontesté du transport de valeurs au Québec.

Place Desjardins Inc.

Le Mouvement Desjardins s'est associé au gouvernement du Québec pour former la corporation Place Desjardins Inc., propriétaire du Complexe Desjardins situé au centre-ville de Montréal. Le Mouvement Desjardins, par le biais de la Corporation Immobilière Place Desjardins, détient 51% des actions.

La réalisation de ce vaste complexe immobilier où l'on retrouve trois tours à bureaux occupés par le Mouvement Desjardins, un hôtel de grande classe ainsi qu'une centaine de boutiques, restaurants et kiosques visait à doter la région montréalaise d'un centre d'affaires à l'image des québécois. Le Mouvement Desjardins est soucieux de maintenir au complexe un milieu de travail de qualité où les activités socio-culturelles côtoient les tâches administratives et commerciales.

2.5 Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

L'année 1984 marquait le 60^{ième} anniversaire de fondation de l'Union régionale de Montréal et le 3^{ième} anniversaire de la fusion des deux fédérations qui se partageaient jusqu'en 1981 le territoire de Montréal. La Caisse Populaire de Rouyn s'est jointe à l'Union régionale de Montréal des Caisses Populaires dès sa fondation en 1942.

La zone géographique couverte par cette Fédération regroupe maintenant quatre régions: Montréal (Ile de Montréal, Laval, Rivésud), les environs de Montréal (St-Jean, Valleyfield), l'Outaouais et le Rouyn-Noranda-Témiscamingue. La Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec compte 334 caisses auxquelles s'ajoutent 105 comptoirs.

D'importantes disparités caractérisent les constituantes de ce vaste territoire tant au point de vue de la densité de la population qu'à celui de l'économie. La fédération rend toutefois disponible de multiples services à toutes les régions qui en manifestent le besoin. Les caisses les plus éloignées des régions périphériques peuvent ainsi profiter des bienfaits synergiques qu'apporte la réunion des caisses. Comme le souligne M. Marcelin Grenier, directeur de la Caisse Populaire de Fabre, membre de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et président du Comité de coordination du secteur Rouyn-Noranda-Témiscamingue, "au sein de la Fédération, la caisse bénéficie de la solidité, de la fiabilité, de la sécurité et de la réalité de l'ensemble"⁵⁷

2.6 Secteur Rouyn-Noranda-Témiscamingue

Le secteur Rouyn-Noranda-Témiscamingue associe, comme son nom l'indique, la région de Rouyn-Noranda et celle du Témiscamingue. Formé en 1969, ce secteur regroupe maintenant 18 caisses populaires auxquels s'ajoutent 4 comptoirs.

Les plus anciennes caisses du secteur sont celles de Notre-Dame du Nord et de Guigues. Elles furent fondées en mars 1936 grâce à l'initiative de l'Union Catholique des cultivateurs, du cler-

⁵⁷Secrétariat général de la Fédération des Caisses Populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Rapport annuel 1985. Montréal, 1985, 49 p.

gé et des agriculteurs. Les années '30 et '40 furent particulièrement fertiles en ce qui a trait à la création de caisses populaires. Elles devinrent dès lors le lieu privilégié des agriculteurs pour la négociation de leurs prêts. C'est au cours des années '50 que les caisses virent les premiers instants d'une nouvelle phase puisque c'est à ce moment que les commerçants commencent à y transiger et à s'intéresser à leur administration.

La région du Rouyn-Noranda-Témiscamingue se caractérise par la faible densité de la population et l'éloignement des grandes centres. Le lien fédératif contribue à surmonter ces difficultés en favorisant chez les caisses du secteur une évolution qui se vit au même rythme que les caisses des grands centres.

ANNEXE 3

ANNEXE 3

PRINCIPALES LOIS POUVANT INTERVENIR EN CREDIT COMMERCIAL

Plusieurs lois interviennent en crédit commercial. Citons principalement:

Loi sur les compagnies du Québec.

Loi sur la cession de biens en stock

Loi sur les pouvoirs spéciaux des corporations

Loi sur les prêts aux petites entreprises

Loi sur les dettes et les emprunts municipaux et scolaires

Loi des cités et villes

Le code municipal

Loi sur le ministère des affaires sociales

Loi sur les coopératives

Loi sur la société de développement des coopératives

Loi sur les sociétés d'entraide économique

Loi sur les valeurs mobilières

Loi créant la Société canadienne d'hypothèques et de logement

Loi sur l'assurance-prêt agricole et forestier

Loi sur le crédit agricole

Loi favorisant le crédit agricole à long terme par les institutions privées

Loi favorisant le crédit à la production agricole

Loi sur le crédit forestier

Loi favorisant le crédit forestier par les institutions
privées

Loi sur le crédit aquacole.

ANNEXE 4

ANNEXE 4

DESCRIPTIONS DE TACHES

Directeur

- planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des activités en vue d'atteindre les objectifs de la Caisse;
- associer les membres et les dirigeants à la gestion de la Caisse;
- répondre de concert avec les dirigeants aux besoins de la collectivité;
- établir de concert avec les dirigeants les liens entre la Caisse et d'autres secteurs coopératifs;
- faire des recommandations relatives à des projets spéciaux ayant trait à l'implication de la Caisse dans son milieu, au budget, à des modifications majeures au budget et aux politiques d'épargne et de crédit;
- conseiller le Conseil d'administration sur l'impact des décisions;
- prendre connaissance des rapports d'étape: analyse des états financiers, suivi au rapport d'inspection, déroulement des plans

d'action, feedback sur la satisfaction des membres, état des relations avec le milieu;

- fournir un support à la préparation et au déroulement des assemblées du Conseil d'administration et de l'assemblée générale, au fonctionnement de la Commission de crédit et du Conseil de surveillance;

- se rendre disponible pour fournir support, conseils ou informations aux membres, non-membres, autres caisses, associations, fédération, employés;

- assurer le suivi des dossiers;

- s'assurer que l'orientation des services de l'épargne et des prêts correspond aux attentes des sociétaires;

- être appelé à siéger sur les différents conseils d'administration de la Fédération, de la Confédération et des institutions du Mouvement Desjardins;

- représenter la Caisse dans les activités locales ou autres.

Directeur-adjoint aux prêts

- planifier, organiser, diriger et contrôler les activités relatives à la vente des services spécialisés de crédit;

- identifier les moyens susceptibles de favoriser l'atteinte des objectifs de croissance et de rentabilité du service de crédit en collaboration avec les gestionnaires;
- compiler et analyser les renseignements concernant le marché potentiel et les besoins des membres;
- participer à la direction du personnel du service de crédit;
- analyser avec le directeur le budget, les politiques administratives et les plans d'action;
- veiller à respecter les normes de contrôle interne;
- coordonner l'ensemble des activités servant à étudier les demandes d'emprunt et de financement;
- superviser la perception des prêts;
- transiger avec les conseillers légaux pour la réalisation de certains prêts et la mise en perception des prêts en défaut;
- siéger à la Commission de crédit et au Conseil d'administration.

Responsable des prêts commerciaux, industriels et institutionnels

- coordonner les activités de la section du crédit commercial en assurant le fonctionnement et la continuité des opérations;

- informer son supérieur sur les besoins des entreprises et sur l'évolution des dossiers;
- fournir à son supérieur des recommandations sur les objectifs, les plans d'action et le fonctionnement de la section;
- fournir un support à la réalisation d'activités de gestion des opérations, des ressources humaines et de la mise en marché des services;
- fournir un support à l'application des politiques et règlements;
- fournir un support-conseil aux ressources humaines du service de crédit;
- conseiller les membres et non-membres sur les services de crédit;
- recevoir et analyser les demandes de prêts personnels, hypothécaires, commerciaux, industriels et institutionnels de même qu'en recommander et autoriser, ou non, l'octroi;
- établir et maintenir des relations d'affaires avec les membres actuels et éventuels dans le but de développer au maximum les services offerts.

Agent de crédit commercial

- informer et conseiller les membres et non-membres sur les services de crédit de la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda;
- recevoir et analyser les demandes de prêts commerciaux, industriels et institutionnels, en recommander ou non l'octroi;
- conseiller et assister les gestionnaires des entreprises;
- participer au développement et à l'implantation des méthodes et mécanismes d'analyse et de contrôle nécessaires à la bonne marche des activités du crédit commercial;
- voir au renouvellement et à l'échéancier des hypothèques et diverses garanties;
- préparer les rapports relatifs aux prêts commerciaux, industriels et institutionnels;
- prendre des demandes de prêts personnels et hypothécaires;
- participer activement aux campagnes de publicité de la Caisse.

Commis général

- demander et recevoir des expériences de crédit commercial;
- obtenir et donner des confirmations bancaires;

- calculer, au besoin, des ratios financiers;
- mettre à jour le contrôle des engagements des membres (comptes à recevoir, stocks);
- vérifier les demandes de prêts aux cartes 1-9, corriger s'il y a lieu et s'assurer de la présence de tous les documents requis lors de l'octroi des prêts;
- procéder aux changements manuels du taux des prêts consentis à taux fluctuant (crédit variable, prêts agricoles, prêts aux petites entreprises...);
- assurer le suivi sur les assurances auto (contrat de vente conditionnelle), nantisements commerciaux, états financiers, demandes d'assurabilité à l'assurance-vie Desjardins, taxes municipales relatives aux édifices commerciaux;
- prendre quotidiennement les infos sur les comptes importants et tenir les statistiques à jour;
- tenir des statistiques variées relatives aux contrats de vente conditionnelle, prêts commerciaux...;
- tenir à jour le registre des faillites.

Responsables de comptoir

- recevoir et conseiller les sociétaires désireux d'obtenir un prêt personnel, hypothécaire, commercial, institutionnel ou agricole;

- recevoir et conseiller les sociétaires voulant faire des placements à la Caisse;
- conseiller en épargne spécialisée (R.E.E.R., R.E.A.Q.);
- ouvrir et fermer des comptes personnels et commerciaux;
- réaliser les transactions relatives à la vente de chèques de voyage, mandats, chèques visés;
- recevoir les sociétaires pour le règlement de succession;
- gérer le personnel du comptoir;
- assurer un suivi et un contrôle sur les activités des employés du comptoir;
- préparer les rapports mensuels et annuels sur la situation financière;
- préparer les prévisions budgétaires et les contrôles trimestriels;
- visiter les commerçants.

Commis à la perception

- aviser les membres des paiements en retard et prendre entente;
- évaluer le bien-fondé des causes de retard;

- effectuer les dépôts de chèques et les transferts de paiements;
- transmettre le dossier aux avocats en cas de refus des sociétaires à collaborer et à prendre entente et se tenir informé des démarches entreprises;
- préparer les rapports de délinquance (prêts en défaut);
- tenir l'échéancier des prêts consentis sous forme de billets.

ANNEXE 5

ANNEXE 5

REGLEMENTS INTERVENANT EN CREDIT COMMERCIAL

Les principaux articles des règlements régissant la Caisse Populaire de Rouyn-Noranda et concernant directement le crédit commercial sont:

Article 14 m) Règlement de la fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Obtenir l'approbation préalable de la Fédération, avant de prêter à un même sociétaire un montant qui porterait à plus de 175 000 \$ la somme globale due par l'emprunteur;

Les prêts des catégories suivantes sont exclus du calcul de la somme globale due par l'emprunteur:

1. les prêts entièrement garantis par des parts sociales de la caisse ou par des dépôts d'épargne effectués à la caisse ou à toute autre caisse ou à toute autre institution financière inscrite à la Régie de l'assurance-dépôts du Québec ou à la Société d'assurance-dépôts du Canada, à la condition que le transport en garantie ait été accepté par la caisse ou l'institution concernée;

2. les prêts par simple reconnaissance de dette, jusqu'à concurrence de la limite déterminée par l'assemblée générale de la

caisse pour de tels prêts ou jusqu'à concurrence de 25 000 \$ si cette limite dépasse 25 000 \$;

Les deux montants de 25 000 \$ mentionnés plus haut sont chacun portés à 35 000 \$ dans le cas d'une caisse dont l'actif à la fin de son dernier exercice social s'établit entre 15 \$ millions et 30 \$ millions et à 50 000 \$ dans le cas d'une caisse dont l'actif à la fin de son dernier exercice social est supérieur à 30 \$ millions.

3. les prêts entièrement ou partiellement garantis par les gouvernements du Québec ou du Canada. Dans le cas des prêts partiellement garantis, seule la portion garantie est exclue du calcul de la somme globale due par l'emprunteur.

4. les prêts assurés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement ou par la Compagnie d'Assurance d'Hypothèques du Canada;

5. les prêts garantis par des nantissements de valeurs décrites à l'article 83, alinéa a), de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit;

6. les prêts déjà autorisés par la Fédération;

Article 14 n) Règlement de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Obtenir l'approbation préalable de la Fédération avant de prêter à un même sociétaire, un montant qui porterait la somme globale due par l'emprunteur à plus de 25 000 \$ dans les cas suivants:

1. prêts consentis pour des fins commerciales, industrielles, professionnelles, agricoles ou forestières;

2. prêts consentis à des sociétés ou à des corporations;

Le montant de 25 000 \$ mentionné plus haut est porté à 35 000 \$ dans le cas d'une caisse dont l'actif à la fin de son dernier exercice social s'établit entre 15 \$ millions et 30 \$ millions et à 50 000 \$ dans le cas d'une caisse dont l'actif à la fin de son dernier exercice social est supérieur à 30 \$ millions.

Les prêts des catégories suivantes sont exclus du calcul de la somme globale due par l'emprunteur:

1. les prêts entièrement garantis par des parts sociales de la caisse ou par des dépôts d'épargne effectués à la caisse ou à toute autre caisse ou à toute autre institution financière inscrite à la Régie de l'assurance-dépôts du Québec ou à la Société d'assurance-dépôts du Canada, à la condition que le transport en garantie ait été accepté par la caisse ou l'institution financière;

2. les prêts entièrement garantis par une ou plusieurs hypothèques, incluant les hypothèques maritimes;

3. les prêts garantis par des nantissements agricoles ou forestiers;

4. les prêts entièrement ou partiellement garantis par les gouvernements du Québec ou du Canada. Dans le cas des prêts partiellement garantis, seule la portion garantie est exclue du calcul de la somme globale due par l'emprunteur;

Tous les prêts auxquels s'applique le présent alinéa n) sont également sujets aux dispositions de l'alinéa m) précédent;

Cependant s'il s'agit d'un prêt à un syndicat, l'approbation préalable de la Fédération n'est requise que pour un prêt qui porterait la somme globale due par l'emprunteur à plus de 175 000 \$, après les mêmes exclusions que plus haut et en conformité aux dispositions de l'alinéa m) précédent;

De plus, s'il s'agit d'un prêt à une coopérative, l'approbation préalable de la Fédération est requise pour tout prêt qui porterait la somme globale due par l'emprunteur à un montant dépassant 5% de la réserve générale de la Caisse, sujet également aux dispositions de l'alinéa m) précédent.

Article 68, Règlement type de la Caisse Populaire.

Les prêts consentis à ses membres par la Caisse devront avoir reçu l'approbation préalable de la Fédération lorsque cela sera requis par le règlement de cette dernière.

Article 14 s) Règlement de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

Transmettre mensuellement à la Fédération un rapport détaillé sur les prêts commerciaux sujets à l'approbation de la Fédération et en retard de plus de quarante-cinq jours ou présentant une irrégularité quelconque concernant les conditions posées par la Fédération lors de son approbation.

Article 52, Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec

Maintenir en dépôt au fonds de liquidité de la Fédération un solde mensuel moyen dont le montant doit correspondre aux pourcentages suivants des composantes de son passif-dépôts, soit 10% de son capital social, 25% de son épargne avec opération, 10% de son épargne stable et 3% de son épargne à terme.

Toutefois, lorsque le montant établi pour un membre en vertu du paragraphe précédent correspond à un pourcentage inférieur à 9% ou supérieur à 13% de son passif-dépôts, le montant que ce membre est tenu de maintenir au fonds de liquidité doit correspondre à 9% de son passif-dépôts dans la première éventualité et à 13% dans la deuxième éventualité.

Le Conseil pourra réduire les pourcentages stipulés aux deux paragraphes précédents, aux dates et selon les modalités qu'il

jugera appropriées, en autant qu'ils ne seront pas fixés à des niveaux inférieurs aux normes minimales recommandées par la Confédération.

Les pourcentages stipulés plus haut, qui doivent être utilisés pour établir le solde mensuel moyen à être maintenu par chaque membre au fonds de liquidité, sont appliqués aux composantes du passif-dépôts du membre en prenant pour chaque mois la moyenne de quatre mercredis consécutifs, dont le dernier doit correspondre au deuxième mercredi du mois précédent.

ANNEXE 6

ANNEXE 6

PRINCIPALES CONCLUSIONS DES RECHERCHES PORTANT SUR LA SATISFACTION DES PME FACE À LEURS INSTITUTIONS FINANCIERES

6.1 LA SATISFACTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FACE AUX INSTITUTIONS FINANCIERES (Pierre Guimont)⁵⁸

Les principaux résultats de cette recherche se présentent comme suit:

- la satisfaction globale face à l'institution financière n'est pas reliée au type d'institutions avec lequel l'entreprise transige;

- la satisfaction globale face à l'institution financière n'est pas influencée par la fonction occupée, au sein de l'entreprise, par l'individu qui transige avec l'institution financière;

- la satisfaction face aux éléments de relation est influencée par la formation du requérant et pourrait s'expliquer par une plus forte identification et implication des cadres au sein de l'entreprise. Citons quelques-uns de ces éléments de relation: les reconnaissances du banquier quant à la situation de l'entreprise, la formation du personnel en crédit commercial, les politiques de prêt établies par l'institution financière, les connaissances du banquier

⁵⁸Idem à 15

en matière de structuration d'un programme de financement, le degré d'autonomie du banquier;

- la satisfaction face aux éléments de relation est peu influencée par la taille de l'entreprise. La satisfaction des moyennes entreprises est toutefois plus grande que celle des petites en ce qui a trait au nombre de produits et services offerts, à la disponibilité d'un guichet automatique commercial, aux connaissances du banquier sur la situation de l'entreprise, l'importance du prêt obtenu et ses modalités de remboursement;

- la proximité de l'institution est un critère important, le niveau de satisfaction diminuant rapidement à mesure que les entreprises s'éloignent de l'institution financière. Quant aux garanties exigées pour l'obtention d'un prêt, elles sont jugées comme étant l'élément le plus insatisfaisant;

- quelques différences sont observées, selon le requérant et la taille de l'entreprise, quant à la satisfaction éprouvée à l'égard des services mais dans l'ensemble aucun des services utilisés par les entreprises n'est jugé insatisfaisant. Les petites entreprises sont plus satisfaites des services tels que la centralisation des comptes, le service informatisé de perception des comptes, le financement des exportations alors que les moyennes entreprises et les individus oeuvrant en comptabilité sont plus satisfaits de la marge de crédit;

- les sources d'information personnelles sont mieux appréciées que les sources impersonnelles et devraient être considérées dans l'établissement de stratégies.

6.2 ENQUETE SUR LES BANQUES DE 1985 (Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante)⁵⁹

Les résultats tirés de cette recherche démontrent, selon la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI), l'inefficacité des stratégies développées par les institutions dans leur ensemble en vue d'améliorer les services offerts. Ces insatisfactions sont attribuables à la demande accrue de biens cédés en nantissement, la réduction des lignes de crédit, le contrôle plus étroit sur l'exploitation des entreprises, la demande accrue de l'injection de nouveaux capitaux, la majoration des frais...

Les résultats québécois sont toutefois plus favorables que ceux des autres provinces et expriment une plus grande satisfaction des entreprises quant aux relations établies avec les institutions financières. Au Québec, le taux de satisfaction atteint 83,8% pour l'ensemble des institutions financières. Ce sont les caisses populaires qui ont obtenu la meilleure cote avec 86,6% suivies par la Banque de Nouvelle-Ecosse (86%), la Banque Royale (85,8%), la Banque Nationale du Canada (83,8%), la Banque de Commerce Canadienne Impé-

⁵⁹Idem à 28

riale (83%), la Banque Toronto-Dominion (80,3%) et la Banque de Montréal (73,8%). Six membres de la FCEI sur dix au Québec transigeaient avec une caisse populaire ou la Banque Nationale du Canada.

Les résultats québécois sont supérieurs aux nationaux en ce qui a trait au niveau de satisfaction relatif à la connaissance du marché local (64,2%), à la compréhension du fonctionnement du secteur d'affaires (65,2%), au plafond des prêts (69,1%) et à l'aptitude à établir un programme de financement (61,4%). La moitié des entreprises québécoises interrogées estiment que les garanties exigées sont exagérées. Quant à l'emplacement de l'institution financière (40,9%), il est jugé pour certains plus important que la compétence de l'agent responsable des prêts.

Au chapitre des opérations bancaires, le Québec s'est montré davantage favorable au temps consacré à l'entreprise par les institutions financières, à la latitude de crédit puis à la compréhension du fonctionnement du secteur industriel concerné. Les caisses populaires se sont classées à l'échelle nationale, bons premiers quant à cette connaissance des secteurs industriels et à celle de l'établissement d'un programme de financement. Elles se placent au 2e rang pour le taux de satisfaction relativement à la latitude de crédit et au temps consacré à l'entreprise.