

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE ET LES INVESTISSEMENTS  
RÉGIONAUX:  
LE CAS DE CAPITAL RÉGIONAL ET COOPÉRATIF DESJARDINS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
CATHERINE BERTRAND

AOÛT 2003

## **REMERCIEMENTS**

Ce mémoire représente un long cheminement personnel ainsi qu'un long processus d'apprentissage académique. Cette grande aventure a nécessité énormément d'heures de réflexion, de travail et d'acharnement, pour moi-même et pour mon entourage. Effectivement, plusieurs personnes ont contribué, de près ou de loin, à cette réussite.

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche, Madame Marie Bouchard, pour m'avoir soutenue dans ce long parcours. Je tiens sincèrement à remercier l'administration du MBA-Recherche de m'avoir laissé la chance de mener ce projet à terme.

Ce travail a été rendu possible grâce au financement de recherche provenant du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) ainsi que du Fonds pour la Formation de chercheurs et l'aide à la recherche – FCAR). Je remercie également la Fondation du Prêt d'Honneur ainsi que la Chaire en coopération Guy-Bernier pour m'avoir accordé des bourses d'études. Un gros merci à l'équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) ainsi qu'à l'équipe de l'Alliance en recherche universitaire et communautaire (ARUC) en économie sociale qui m'ont donné la chance de rencontrer des gens extraordinaires.

Je tiens chaleureusement à remercier ma famille, Cécile, Louis et Dominique, pour leur soutien moral, leur amour inconditionnel et leur appui financier. Je tiens tout particulièrement à remercier mon copain, Pierre, pour sa présence réconfortante, son oreille attentive et sa douce folie.

Finalement, je tiens à remercier mes amies et collègues du MBA-Recherche. Les filles, merci de votre présence dans les bons comme les mauvais moments. Grâce aux Julie et Nathalie de ce petit monde universitaire, les soirées d'échanges et de débats n'auront jamais plus la même signification !

**TABLE DES MATIÈRES**

LISTE DES FIGURES .....	IX
RÉSUMÉ .....	X
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
LES MODES DE COORDINATION, LES MODÈLES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES : UNE MISE EN CONTEXTE POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE .....	8
1.1 La gouvernance territoriale .....	10
1.2 La gouvernance en tant que mode de coordination.....	11
1.2.1 Coordination de type hiérarchique.....	11
1.2.2 Coordination de type marchand.....	12
1.2.3 Coordination de type communautariste .....	13
1.2.4 Coordination de type partenarial .....	13
1.3 La gouvernance en tant que modèle de contrôle corporatif .....	15
1.3.1 Le modèle financier simple .....	17
1.3.2 Le modèle d'intendance.....	19
1.3.3 Le modèle des parties prenantes .....	19
1.3.4 Le modèle politique .....	20
1.4 Les autres façons de concevoir la gouvernance .....	20
1.4.1 Le modèle de la culture .....	21
1.4.2 Le modèle de pouvoir .....	21
1.4.3 Le modèle cybernétique.....	22
1.5 Les théories sous-jacentes à la gouvernance.....	23

1.5.1 Théorie des coûts de transaction .....	24
1.5.2 Théorie de l'agence .....	26
1.5.3 Les courants économiques expliquant les théories des coûts de transaction et d'agence.....	28
1.6 La gouvernance de l'organisation post-hiéralchique.....	29
1.6.1 Le réseau d'organisations et l'organisation en réseau .....	32
1.6.2 Les théories des coûts de transaction et d'agence dans les réseaux.....	34
1.6.3 De nouveaux modes de coordination dans les réseaux.....	35
1.7 Synthèse .....	36
1.7.1 Deux acceptations de la gouvernance : la gouvernance en tant que mode de coordination et la gouvernance en tant que mode de régulation.....	37
1.7.2 Les perspectives individualiste et holiste dans la gouvernance .....	45
1.7.3 Conclusion : la coexistence des deux acceptations de la gouvernance.....	53
<b>CHAPITRE II</b>	
PROBLÉMATIQUE, DESCRIPTION DU TERRAIN ET FORMULATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE .....	55
2.1 Le Mouvement Desjardins : un historique sur fond d'intérêts divergents .....	58
2.1.1 Les années 1970.....	59
2.1.2 Les années 1980.....	60
2.1.3 Les années 1990.....	61
2.1.4 L'investissement et le développement économique québécois : une préoccupation pour le Mouvement Desjardins.....	64
2.1.5 Capital régional et coopératif Desjardins : le nouveau fonds de capital de risque du Mouvement Desjardins.....	67
2.2 Reprise des éléments théoriques et application à Capital régional et coopératif Desjardins .....	74

2.2.1 Les structures organisationnelles .....	74
2.2.2 Les modèles de gouvernance d'entreprise : un conseil d'administration efficace pour une bonne régie interne.....	77
2.2.3 Les modes de coordination : une distinction entre la coordination des activités et la coordination entre les acteurs .....	86
<b>CHAPITRE III</b>	
CADRE OPÉRATOIRE .....	91
3.1 La recherche exploratoire : vers la construction des propositions de recherche .....	92
3.2 L'étude de cas comme stratégie de recherche .....	94
3.3 L'analyse documentaire.....	95
3.4 Les entrevues .....	96
3.5 L'analyse de contenu .....	100
3.6 La validité et la fiabilité .....	102
<b>CHAPITRE IV</b>	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : CAPITAL RÉGIONAL ET COOPÉRATIF DESJARDINS.....	103
4.1 Le contexte d'émergence .....	103
4.1.1 L'historique de la création de Capital régional et coopératif Desjardins.....	104
4.1.2 La loi constitutive .....	106
4.1.3 La souscription .....	108
4.1.4 La place et le rôle de Capital régional et coopératif Desjardins au sein de la stratégie du Mouvement Desjardins.....	109
4.1.5 La place de Capital régional et coopératif Desjardins dans le marché du capital de risque .....	111
4.2 Les investissements.....	112
4.2.1 Les créneaux d'investissement .....	115

4.2.2 Les spécificités des coopératives et des régions .....	117
4.2.3 Les critères d'investissement.....	121
4.2.4 Les conditions d'investissement.....	122
4.2.5 Les secteurs d'activités .....	124
4.2.6 Le type d'intervention et les montants accordés.....	126
4.2.7 Les partenariats avec les entreprises et les coopératives : la convention d'actionnaires et le suivi des investissements .....	127
4.3 Le fonctionnement du fonds .....	131
4.3.1 La composition du conseil d'administration.....	131
4.3.2 Les rôles du conseil d'administration.....	134
4.3.3 L'impartition de la gestion à Investissement Desjardins .....	136
4.3.4 Les syndications entre les unités du Mouvement Desjardins .....	138
4.3.5 Le développement d'infrastructures .....	139
4.3.6 Les profils des souscripteurs.....	141
4.4 Les partenariats .....	143
4.4.1 Les partenariats avec des acteurs externes.....	146
4.5 L'avenir de Capital régional et coopératif Desjardins .....	149
CHAPITRE V	
DÉMONSTRATION DE LA COEXISTENCE DES ACCEPTATIONS ET PERSPECTIVES RELIÉES À LA GOUVERNANCE : UNE APPLICATION À CAPITAL RÉGIONAL ET COOPÉRATIF DESJARDINS .....	151
5.1 La coordination des activités : des coordinations hiérarchique et marchande.....	152
5.1.2 Coordination hiérarchique et bureaucratique des activités .....	153
5.1.3 Coordination marchande des activités .....	155
5.2 La coordination des acteurs : des coordinations communautariste et partenariale. ....	156

5.2.1 Coordination communautariste entre les acteurs .....	157
5.2.2 Coordination partenariale entre les acteurs.....	158
5.3 Les modèles de gouvernance d'entreprise : un conseil d'administration efficace pour une bonne régie interne.....	162
5.3.1 Les statuts des membres du conseil d'administration : tension entre représentation et professionnalisme .....	163
5.3.2 Les rôles du conseil d'administration : tension entre conformité et performance ...	164
5.3.3 Les relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires : tension entre contrôle et partenariat .....	168
5.4 Reprise de la synthèse théorique : démonstration des acceptations et perspectives de la gouvernance .....	169
5.4.1 La gouvernance en tant que mode de coordination .....	170
5.4.2 La gouvernance en tant que mode de régulation .....	178
5.4.3 Coexistence des deux perspectives et des deux acceptations de la gouvernance chez Capital régional et coopératif Desjardins .....	182
5.4.4 Capital régional et coopératif Desjardins comme réponse à divers intérêts .....	191
CONCLUSION.....	193
APPENDICE A	
LETTRE DE CONSENTEMENT INSTITUTIONNEL .....	200
APPENDICE B	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DE L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE .....	202
APPENDICE C	
SCHÉMAS D'ENTREVUE ET THÈMES COUVERTS.....	204

APPENDICE D	
EXEMPLE D'UNE BANQUE DE RÉSULTATS .....	207
BIBLIOGRAPHIE .....	211

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Les caractéristiques des quatre modes de coordination	14
1.2	Définition des terminologies des acteurs de la firme	16
1.3	Éléments clés pour doter l'organisation complexe d'un système de gouverne efficace	18
1.4	Acceptations principales de la gouvernance	37
1.5	Caractéristiques des modèles de gouvernance d'entreprise	41
1.6	Les perspectives et les modèles de gouvernance	47
1.7	Coexistence des perspectives individualiste et holiste dans la gouvernance	48
2.1	La présence et/ou l'absence des modèles de gouvernance d'entreprise au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins	78
2.2	Les perspectives théoriques et les tensions dans le conseil d'administration	81
2.3	Les caractéristiques des quatre modes de coordination	87
4.1	Entreprises en portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins selon les secteurs d'activités et régions	112
4.2	Les administrateurs du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins	132
4.3	Les syndications et les partenaires externes à Capital régional et coopératif Desjardins	143
5.1	Acceptations principales de la gouvernance	170
5.2	Coexistence des perspectives individualiste et holiste dans la gouvernance	182

## RÉSUMÉ

Notre mémoire s'insère dans un projet de recherche qui a pour objectif d'étudier les modes de gouvernance des entreprises collective engagées dans le développement de l'économie du Québec. Nous avons orienté notre recherche sur l'une des entreprises collectives, soit le Mouvement Desjardins et sa filiale de capital de risque, Capital régional et coopératif Desjardins. Notre objectif est de qualifier les modes de gouvernance chez Capital régional et coopératif Desjardins afin de montrer si l'on peut qualifier cette organisation comme un cas représentant de nouvelles formes de gouvernance. Il s'agissait d'un travail d'envergure puisque aucune étude scientifique de ce nouveau fonds de capital de risque n'avait été réalisée jusqu'à maintenant. Nous avons réalisé une recension des écrits sur la gouvernance. Nous nous sommes également penchés sur les théories économiques néoclassiques afin de comprendre les fondements de la gouvernance. Ce faisant, nous nous sommes également penchés sur les modes de coordination qui servent à qualifier la coordination des activités dans l'organisation ainsi que sur l'étude des nouvelles structures organisationnelles. Notre recension des écrits nous a permis d'élaborer trois propositions de recherche, dont l'une relative au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins, une proposition relative aux modes de coordination des activités du fonds ainsi qu'une proposition relative aux modes de coordination entre les acteurs, soit entre le fonds et ses partenaires. Pour vérifier nos propositions de recherche, nous avons eu recours à une méthode qualitative. Nous avons recueilli nos informations sur le terrain par la méthode d'entrevues. Nos résultats montrent que Capital régional et coopératif Desjardins répond à la fois à une gouvernance relevant d'une perspective d'individualisme méthodologique et à une gouvernance relevant d'une perspective holiste. Ce faisant, Capital régional et coopératif Desjardins participe à la gouvernance territoriale et s'insère dans le modèle québécois de développement économique.

Mots clés : gouvernance corporative, structures organisationnelles, coordination, modèle de développement économique québécois.

## INTRODUCTION

L'autonomisation du système financier et la révolution des technologies de l'information sont des facteurs qui s'inscrivent dans le contexte de mondialisation des marchés tel que nos sociétés le vivent aujourd'hui. De plus, un contexte de politique néo-libérale accompagne la mondialisation. Ce contexte s'observe à travers la mutation de l'État-nation qui se voit contraint d'abandonner une part importante de ses pouvoirs d'intervention économique en faveur de mécanismes régionaux ou d'organisations supranationales.

[...] the rise of the international flexible production system (Morales, 1994), the accelerating pace of technological change, and the new global financial structure. As a result, governments and state authorities have lost much of their dominium over national economies and societies, and there has been a decline in state legitimacy (Strange, 1996). (Paquet, 1996, p. 3-4)

En même temps que se vit cette politique néo-libérale, nous assistons aussi à l'émergence d'une mobilisation régionale qui tente de répondre, entre autres, à la crise de l'emploi générée par les délocalisations et par la mondialisation. Ces contextes forcent en quelque sorte les pays industrialisés à ajuster leur stratégie de développement (Bourque et Lévesque, 1999). La mondialisation démontre une nouvelle intégration économique et non plus seulement politique. Autrement dit, les participants de cette nouvelle intégration ne sont plus uniquement les États-nations. C'est effectivement sous la poussée d'une situation d'urgence et sur la base des consensus qui émergent de la société civile que se réalise la mise en forme d'un nouveau compromis entre les acteurs étatiques (politiques comme administratifs) et les acteurs sociaux (Bourque et Lévesque, 1999).

Dans le cas du Québec, ce compromis entre acteurs sociaux combine une approche entrepreneuriale de développement, qui se dessine depuis quelques années dans les milieux d'affaires, à une approche partenariale s'enracinant dans les objets collectifs du modèle québécois de développement (Bourque et Lévesque, 1999).

L'idée de modèle de développement est une notion qui ne se limite pas seulement au système de production mais qui inclut également le mode de régulation ainsi que les rapports sociaux (Bourque, 2000; Dupuis, 1995; Bélanger et Lévesque, 1995. Cité par Lévesque, 2001b). La notion de modèle de développement vise à distinguer les caractéristiques de ce modèle et à discerner, parmi les nombreuses innovations sociales en émergence, le potentiel d'un type alternatif de régulation. Le contexte de crises consécutives à la récession de 1990-1992 conduit la plupart des acteurs économiques québécois à dénoncer les principes du projet ultra-libéral et à renouveler les principes du modèle québécois (Bourque et Lévesque, 1999). On voit apparaître au début de la décennie 1990 un ensemble de stratégies offensives chez les divers acteurs sociaux québécois, stratégies observées entre autres chez le mouvement syndical. L'ensemble des acteurs économiques, tant des milieux d'affaires que communautaires, s'activent et s'associent pour trouver des solutions communes. En l'absence de certains outils de développement, on voit se multiplier des associations, regroupements et initiatives locales pour créer les conditions nécessaires au développement économique. Du côté des régions, les acteurs sont particulièrement actifs dans la recherche de nouveaux outils de développement. Le retrait de l'État ne prend alors pas la forme d'une privatisation mais d'un transfert et d'un nouveau partage des responsabilités qui traduit bien la notion de partenariat. Ce transfert et partage des responsabilités a ainsi conduit à une reconfiguration importante de l'espace du développement économique québécois (Bourque et Lévesque, 1999). Cette reconfiguration se traduit, entre autres, dans le développement de partenariats qui contribuent au développement économique et qui impliquent une grande diversité d'acteurs dont le secteur public, le secteur privé, le mouvement coopératif et le mouvement syndical (Bélanger et Lévesque, 2001).

La reconfiguration de l'espace de développement économique et les multiples partenariats qui en ont émergé traduisent un contexte de nouvelle gouvernance. L'idée de gouvernance renvoie à celle de diriger et conduire, ainsi qu'à celle de gouverner qui se rapporte au pouvoir, de diriger les affaires d'un État ou d'une organisation. Aujourd'hui, la transition vers une société de l'information où les frontières sont de plus en plus floues et les transformations de plus en plus rapides appelle un renouvellement des modes de gouvernance (Rosell, 1999): une nouvelle gouvernance déconcentrée qui n'est plus seulement entre les mains de l'État-

nation, mais entre les mains des divers acteurs sociaux. Dans le cas du modèle québécois de développement, nous postulons que cette idée de nouvelle gouvernance renvoie au processus de redéfinition institutionnelle des entreprises, aussi bien des secteurs public que privé, qui doivent désormais composer dans un environnement turbulent (Freeman, 1984). La nouvelle gouvernance renvoie également à l'idée de partenariat entre des acteurs sociaux d'origines différentes qui permet de prendre en charge des points de vue différents pour la réalisation d'œuvres communes, en l'occurrence la poursuite d'objectifs d'intérêt général au Québec.

Les initiatives élaborées dans le contexte du modèle québécois de développement s'observent entre autres dans le domaine financier, chez les entreprises collectives, telles les entreprises publiques, les entreprises issues du mouvement syndical, les entreprises coopératives. Le contexte actuel de la crise de l'État-providence mène à développer des montages mixtes qui associent des instruments de l'économie publique avec d'autres instruments du secteur privé et de l'économie (Monnier, 1999). Dès lors, de nouvelles formes de régulation de l'intérêt général apparaissent. Les entreprises collectives peuvent conjuguer l'expression d'intérêts particuliers (déposants, futurs retraités, consommateurs), d'intérêts collectifs (syndicat, sociétariat, localité) et de l'intérêt général (croissance économique, développement du territoire, emploi) (Bouchard et al, 2002-2005). De plus, ces entreprises collectives s'inscrivent dans une économie plurielle différemment car elles ont toutes en commun de devoir relever le défi du marché tout en devant répondre à des objectifs d'intérêt économique général (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2001; Bernier et Hafsi, 2001; Bernier, 2001. Cités dans Bouchard et al, 2002-2005). À l'heure de la mondialisation et de la libéralisation des échanges, elles font face à de nouveaux défis. En effet, les entreprises collectives semblent inadaptées pour s'attaquer au marché mondial et ce, parce qu'elles ont été définies en fonction d'une économie nationale. Cependant, elles sont également reconnues comme des solutions inédites pour répondre à de nouveaux besoins, tel que le développement régional du Québec (Bouchard et al, 2002-2005).

En tant qu'entreprise collective et institution financière coopérative, le Mouvement Desjardins s'est toujours préoccupé de relever les nouveaux défis imposés par la mondialisation. En effet, le Mouvement Desjardins a dû s'ouvrir il y a quelques années à la

concurrence lors de la déréglementation du secteur financier<sup>1</sup> afin de mieux répondre aux exigences du marché. Par contre, le Mouvement Desjardins a toujours été reconnu comme solution inédite pour répondre à de nouveaux besoins. Nous n'avons qu'à penser à son réseau de caisses présent sur tout le territoire québécois. En donnant l'accès au crédit pour les particuliers, en investissant dans les petites et moyennes entreprises québécoises et en éduquant la population à l'épargne, le Mouvement Desjardins contribue d'une façon certaine à l'intérêt général québécois. C'est dans ce contexte que nous nous intéressons au cas de Capital régional et coopératif Desjardins, le nouveau fonds de capital de risque à souscriptions des particuliers du Mouvement Desjardins. Capital régional et coopératif Desjardins s'est donné comme mission d'injecter du capital de risque dans les entreprises et coopératives québécoises et de contribuer au développement régional en investissant dans les régions ressources du Québec.

Par l'étude de Capital régional et coopératif Desjardins, nous cherchons à montrer que la gouvernance recoupe deux acceptations principales, soit une gouvernance en tant que mode de coordination et une gouvernance en tant que mode de régulation. D'une part nous cherchons à qualifier la gouvernance interne de Capital régional et coopératif Desjardins par l'étude de son conseil d'administration et par l'étude de la coordination de ses activités. D'autre part, nous cherchons à voir comment Capital régional et coopératif Desjardins contribue au développement régional et comment il s'insère dans le modèle de développement économique québécois. Nous cherchons également à vérifier qu'il répond à divers intérêts, soit à une triple mission. Nous verrons en effet qu'étant un fonds à souscriptions des particuliers, il répond à l'intérêt individuel en offrant des avantages fiscaux. D'autre part, en investissant dans les régions ressources, il contribue à l'intérêt collectif. Finalement, en injectant du capital de risque dans les entreprises et coopératives québécoises, il contribue à l'intérêt général québécois en participant au développement économique de la province.

---

<sup>1</sup> Dans le secteur financier, la déréglementation a pris la forme d'un «décloisonnement des institutions financières (banques, assureurs, maisons de courtage en valeurs mobilières et sociétés de fiducie) et a ainsi favorisé la formation de groupes financiers» (Lévesque et Malo, 1997, p. 4). Dans ce contexte, le Mouvement Desjardins a perdu beaucoup d'avantages concurrentiels puisqu'à la différence des banques, il était déjà décloisonné.

Capital régional et coopératif Desjardins constitue une innovation puisqu'il s'agit d'une première pour le Mouvement Desjardins. De plus, puisque qu'il s'agit d'une organisation récente, aucune étude approfondie de Capital régional et coopératif Desjardins n'a été réalisée jusqu'à maintenant. Les idées de caractériser et de décrire cette innovation constituent pour nous d'importants apports de recherche. Nous comptons étudier la gouvernance de Capital régional et coopératif Desjardins par le biais de la recherche qualitative. Notre collecte de données est fondée sur la méthode des entrevues que nous menons auprès de divers répondants internes à Capital régional et coopératif Desjardins et à Investissement Desjardins. Notre collecte de données ainsi que notre analyse documentaire nous permettront de rédiger une étude de cas de Capital régional et coopératif Desjardins. Nous verrons maintenant un bref aperçu de chacun des chapitres de ce mémoire.

Le premier chapitre consiste en notre cadre théorique et traite de la notion de gouvernance, qui peut être conçue selon différentes significations. Dans ce premier chapitre, nous tentons de montrer théoriquement que les différentes significations de la gouvernance peuvent être regroupées sous deux acceptations, soit une gouvernance en tant que mode de coordination et une gouvernance en tant que mode de régulation. Ces différentes façons de concevoir la gouvernance renvoient également à deux perspectives différentes, l'une relevant de l'individualisme méthodologique et l'autre d'une perspective holiste.

Le second chapitre traite de la problématique propre à ce mémoire, de la question de recherche et des propositions découlant des concepts théoriques. La première partie de ce chapitre consiste à poser notre question de recherche. Deuxièmement, nous présentons notre terrain de recherche : d'une part un bref historique du Mouvement Desjardins et son implication dans l'investissement québécois et d'autre part, un aperçu de ce en quoi consiste Capital régional et coopératif Desjardins. Dans un troisième temps, nous reprenons les unités d'analyse élaborées lors du premier chapitre en les appliquant à Capital régional et coopératif Desjardins. Nous présentons dans un dernier temps les propositions de recherche relatives à ces unités d'analyse.

Le troisième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche. Nous présentons dans un premier temps la démarche utilisée pour construire nos propositions de recherche. Dans un deuxième temps, nous présentons et expliquons le choix de notre stratégie de recherche, soit l'étude de cas. Troisièmement, nous présentons notre démarche d'analyse documentaire. Nous présentons ensuite la démarche utilisée pour collecter nos données sur le terrain. Nous présentons dans un cinquième point notre méthode d'analyse, soit l'analyse de contenu. Finalement, nous discutons de la validité et de la fiabilité de la recherche.

Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats de recherche. Ces résultats sont issus d'une part des entrevues menées auprès d'intervenants de Capital régional et coopératif Desjardins et, d'autre part, sont issus des documents internes et publics relatifs à Capital régional et coopératif Desjardins et au Mouvement Desjardins. Ce chapitre est divisé en cinq points. Nous aborderons premièrement le contexte d'émergence de Capital régional et coopératif Desjardins. En deuxième point, nous discuterons des investissements du fonds. Nous aborderons dans un troisième temps le fonctionnement du fonds. Quatrièmement, nous aborderons les partenariats réalisés par Capital régional et coopératif Desjardins. Finalement, nous discuterons brièvement de l'avenir de Capital régional et coopératif Desjardins.

Nous présenterons en cinquième chapitre une discussion à propos de nos résultats de recherche. La discussion présente quatre parties. Dans un premier temps, nous reprenons et vérifions les propositions de recherche élaborées lors de la problématique, propositions relatives à la coordination des activités. En deuxième temps, nous reprenons et vérifions les propositions relatives à la coordination des acteurs. Dans la troisième partie de la discussion, nous reprenons et vérifions les propositions relatives aux tensions présentes dans le conseil d'administration, tensions associées aux statuts des membres du conseil, aux rôles du conseil ainsi qu'aux relations entre le conseil et les gestionnaires. Finalement, en quatrième partie, nous reprenons les éléments de la synthèse théorique afin de faire la démonstration de la présence des différentes acceptations et perspectives de la gouvernance chez Capital régional et coopératif Desjardins.

Nous présentons en dernier lieu la conclusion de notre travail. Nous revenons sur divers aspects du mémoire, tels que le but, la nature et l'envergure du travail, les sujets traités, les objectifs fixés, les méthodes utilisées et la démarche que nous avons adoptée. Nous présentons également nos principaux résultats de recherche ainsi que les conclusions que nous en avons tirées.

## CHAPITRE I

### **LES MODES DE COORDINATION, LES MODÈLES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES : UNE MISE EN CONTEXTE POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE.**

Dans ce premier chapitre, nous aborderons les notions théoriques relatives à ce mémoire, notions issues de notre recension des écrits sur la gouvernance. Nous verrons dans un premier temps une définition générale de la gouvernance et nous discuterons du fait que celle-ci s'emploie à divers usages. Dans un deuxième temps, nous abordons l'aspect territorial de la notion de gouvernance, comme quoi la gouvernance ne s'applique pas seulement à la firme. Troisièmement, nous aborderons la gouvernance qui peut aussi être conçue en tant que mode de coordination. Nous aborderons par la suite la gouvernance en tant que modèle de contrôle corporatif dans la firme. Nous verrons en cinquième point d'autres façons de concevoir la gouvernance, ces autres modèles n'étant pas nécessairement reliés au contrôle corporatif de la firme. Sixièmement, nous verrons comment la gouvernance s'applique à l'organisation post-hierarchique, soit dans l'organisation constituée en réseau ainsi que dans les réseaux d'organisations. Finalement, nous présenterons une synthèse regroupant tous les concepts théoriques élaborés dans ce chapitre. Par cette synthèse des concepts théoriques, nous verrons comment il semble se développer aujourd'hui une nouvelle gouvernance.

Notre recension des écrits sur la gouvernance nous permet de faire le constat de l'usage étendu qui est fait de ce concept. Les études qui traitent de la gouvernance sont d'inspirations diverses et leurs racines théoriques et disciplinaires sont variées (Stocker, 1998). En ce sens, la gouvernance peut aussi bien faire référence à la régie d'entreprise, à la coordination des acteurs sur un même territoire qu'aux relations entre les firmes à travers leurs partenariats. Les nombreuses applications du terme de gouvernance viennent du fait que la gouvernance signifie guider et orienter, donner à l'organisation une administration et en assurer une conduite politique (Parrat, 1999). La gouvernance est le processus par lequel les organisations humaines, qu'elles soient privées, publiques ou civiles, prennent la barre pour se gouverner (Université d'Ottawa, 2000). C'est ce qui peut expliquer les nombreuses applications que l'on peut faire du terme de gouvernance.

Quoiqu'il en soit, il ne s'agit pas de déterminer où et quand le terme de gouvernance a émergé. Certains auteurs diront que le terme de *governance* vient du monde de l'entreprise et qu'il fut utilisé pour la première fois par Coase en 1937. Coase avançait l'hypothèse que

l'entreprise est plus efficace que le marché pour organiser certains échanges. C'est à ce moment qu'il utilise le terme de gouvernance pour qualifier les modes de coordination dans l'entreprise (Husseini, R et C. Brodhag, 2000). Parrat (1999) dira quant à lui que le terme de gouvernance a émergé dans l'étude du gouvernement proprement dit et qu'il fut rapatrié dans le monde de l'entreprise dans les années 1980. En effet, si les études sur la gouvernance de l'administration publique concordent avec le retrait de l'État-nation tel que nous le connaissons au milieu du 20<sup>e</sup> siècle, les études sur la gouvernance de l'organisation se sont accrues au cours des années 1970-1980 dans l'optique de donner à l'organisation un meilleur équilibre des pouvoirs entre les gestionnaires et les actionnaires<sup>2</sup> (Parrat, 1999). Husseini et Brodhag (2000), dans le cadre d'un article sur le développement durable, diront que le concept de gouvernance a réémergé dans les années 1980 dans le contexte de la gestion des collectivités locales. Selon les auteurs, l'expression *good governance* a été employée à un niveau international par les organismes de financement, telle la Banque mondiale, pour définir les critères d'une bonne administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel. La *good governance* porte alors autant sur l'efficacité de la gestion que sur la transparence pour lutter contre la corruption (Husseini, R et C. Brodhag, 2000). Autrement dit, le discours sur la gouvernance gagne aussi bien le domaine de l'entreprise privée que celui de la sphère publique ou celui des organisations internationales (Rochet, 2000).

Nous aborderons dans le cadre de ce chapitre théorique les différentes applications que nous pouvons donner à la gouvernance. Nous verrons comment la gouvernance s'inscrit dans une dimension territoriale, comment elle est conçue tant en mode de coordination dans la firme qu'en mode de contrôle corporatif. Nous verrons également les théories sous-jacentes à la gouvernance. Nous verrons finalement comment s'applique la gouvernance dans l'organisation post-hiéroglyphe qui se développe de plus en plus de nos jours.

---

<sup>2</sup> Nous définissons les différentes terminologies employées dans le cadre de ce mémoire à la figure 1.1.

## 1.1 La gouvernance territoriale

L'attrait du discours sur la gouvernance concorde entre autres avec les changements engendrés par la mondialisation, celle-ci ayant tracé un nouveau contexte pour la gouvernance. Ce contexte est caractérisé par la libéralisation des échanges et des marchés que rendent possibles les nouvelles technologies, les moyens de communication, l'ouverture des marchés et la financiarisation des économies (Lévesque, 2001). Dans ce contexte, les acteurs qui prennent part à la gouvernance sont d'origines diverses. De plus, les enjeux ne sont plus les mêmes : élimination de la corruption pour les pays en voie de développement, bonne gestion de l'administration publique, transformation de l'État-nation, nouveau souffle du territoire local, etc. Bref, de nombreux enjeux ont contribué à changer le visage de la gouvernance. La mondialisation apparaît comme un facteur de contingence (Allaire et Firsirotu, 1993), notamment dans le développement de nouvelles caractéristiques technologiques, économiques, concurrentielles et réglementaires qui influencent l'évolution des organisations et des institutions. De plus, la mondialisation semble tracer un contexte exigeant un nouvel arrimage entre les acteurs sociaux. Ce nouveau contexte est caractérisé par la fin des bureaucraties administratives, la diminution des capacités institutionnelles de l'État ainsi que le développement des nouvelles technologies.

Ainsi, il est possible de découper la gouvernance territoriale en trois domaines : l'ordre mondial et la gouvernance, soit la régulation internationale, la bonne gouvernance vue par les institutions financières internationales qui imposeraient un nouveau modèle politique, et le domaine de la gouvernance territoriale comme moyen de renouveler les formes traditionnelles de l'action publique. La gouvernance apparaît à ce moment à différents niveaux géographiques. Nous retrouvons un premier niveau de gouvernance mondiale, c'est-à-dire une forme de régulation internationale qui s'applique à l'échelle mondiale et dans le contexte de village global (Hewitt de Alcantara, 1998; Rhodes, 1996). Nous retrouvons en deuxième niveau une gouvernance que nous pourrions qualifier de sociétale. Ce niveau de gouvernance correspond au retrait progressif de l'État des responsabilités qui lui sont traditionnellement attribuées, ce dernier ayant perdu certains pouvoirs au profit d'organisations supragouvernementales ou d'autorités locales et régionales. Ce niveau de

gouvernance correspond également à la définition de nouvelles relations entre les collectivités locales et les institutions étatiques (Peters, 1995; Stocker, 1998; Paquet, 1997; 1999a; Monnier et Thiry, 1997). La gouvernance du niveau sociétal devient intéressante dans le sens où elle donne lieu à l'émergence de plusieurs centres de pouvoirs car un ensemble de plusieurs acteurs et institutions prennent part à cette gouvernance, faisant en sorte que cette dernière se retrouve distribuée entre des acteurs des secteurs public, privé et civique (Stocker; Paquet, 1997 et 1999a). Finalement, nous retrouvons en troisième niveau une gouvernance locale pour qualifier les pratiques territoriales nouvelles (Husseini, R et C. Brodhag, 2000). Ces nouvelles pratiques territoriales sont le fruit de la combinaison d'une gouvernance sociétale qui fixe les normes et qui assure le contrôle et le suivi des politiques, et d'une gouvernance locale qui permet de valoriser les potentialités de la région (Rombaldi, 2001).

## **1.2 La gouvernance en tant que mode de coordination**

Dans le domaine de l'entreprise privée - ou de l'organisation, la gouvernance est synonyme de coordination des activités. D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné en début de chapitre, Coase (1937) avançait l'hypothèse que l'entreprise est plus efficace que le marché pour organiser certains échanges. C'est à ce moment qu'il utilise le terme de gouvernance pour qualifier les modes de coordination dans l'entreprise.

Nous pouvons répertorier quatre modes de coordination dans l'organisation, soit une coordination par le marché, une coordination par la hiérarchie, une coordination par le communautarisme ainsi qu'une coordination par le partenariat (Lévesque, 2001b; Streeck et Schmitter, 1985, 1998).

### **1.2.1 Coordination de type hiérarchique**

La coordination de type hiérarchique fut la forme dominante dans les entreprises privées et publiques, du moins depuis la seconde guerre mondiale. Elle suppose la centralisation des décisions, la présence d'une bureaucratie et l'uniformisation de la production. Ce mode de

coordination implique un contrôle hiérarchique (Williamson, 1990). Cependant, la coordination de type hiérarchique est aujourd’hui en perte d’efficacité, entre autres parce que la centralisation des décisions bloque les innovations (Streeck et Schmitter, 1998). De plus, les mécanismes de coordination faisant appel à la hiérarchie peuvent certes s’inscrire dans le long terme, mais souvent au détriment de la flexibilité et de l’autonomie des acteurs de la firme (Lévesque, 2001b).

### **1.2.2 Coordination de type marchand**

Si la coordination de type hiérarchique fut la forme dominante suite à la seconde guerre mondiale, la coordination de type marchand représente la solution libérale face à la crise du mode hiérarchique (Bourque, 1998). Ce mode de coordination correspond à la déréglementation et à la flexibilisation dans les entreprises (Streeck et Schmitter, 1998) et implique de remplacer les modes de décision politique par le retour au rôle disciplinaire de la concurrence. Autrement dit, le marché et la concurrence produisent un ordre spontané qui ne peut être reproduit par la planification de type hiérarchique (Bourque, 1998), dans la mesure où le système des prix contient toutes les informations requises pour prendre les décisions. Le mode de coordination de type marchand se définit par l’individualisme présent chez les acteurs de la firme, de sorte qu’on y constate un fort taux d’opportunisme devant être contrôlé ainsi que la présence d’un certain recul et de distance émotionnelle parmi les acteurs (Boltanski et Thévenot, 1991).

La coordination par le marché semble aujourd’hui constituer la forme dominante puisqu’elle embrasse toutes les conditions imposées par la mondialisation, c’est-à-dire flexibilisation, déréglementation, néolibéralisme, dominance de la concurrence, etc. Par contre, le marché comme mode de coordination ne donne pas lieu à des relations durables et à des engagements à long terme entre les acteurs (Lévesque, 2001b). C’est pourquoi d’autres modes de coordination se sont développés.

### **1.2.3 Coordination de type communautariste**

Si nous supposons qu'il existe un ordre de grandeur parmi les modes de coordination, la coordination de type communautariste constituerait le plus ancien car il a toujours été présent dans les clans et les communautés à petite échelle (Streeck et Schmitter, 1985). On retrouve dans ce type de coordination des caractéristiques telles que la proximité, la solidarité, la confiance, l'identité collective, l'estime des pairs ainsi que le paternalisme. Ce mode de coordination implique des relations plus personnalisées entre les acteurs, relations inscrites dans la confiance mutuelle et dans la reconnaissance des pairs (Streeck et Schmitter, 1998). Malgré le fait qu'il s'agisse du plus ancien mode de coordination, le type communautarisme prend aujourd'hui un sens nouveau car il représente une alternative aux coordinations de type marchand et hiérarchique.

### **1.2.4 Coordination de type partenarial**

Nous avons vu lors de la description de la coordination de type marchand que celle-ci devait être complétée par des formes de collaboration misant sur la confiance, les relations durables et les engagements à long terme afin de réduire les incertitudes et de partager les risques (Lévesque, 2001b). Le mode de coordination de type partenarial constitue une autre voie d'expérimentation pour un nouveau mode de coordination. À la différence du communautarisme, le partenariat met en présence des acteurs qui ont des logiques d'actions différentes et qui en même temps recherchent des compatibilités pour leur coopération (Streeck et Schmitter, 1998), le principe de ce mode de coordination étant la concertation entre les objectifs et les visions des acteurs.

Le mode de coordination de type partenarial correspond à l'alternative des coordinations de type marchand et hiérarchique. D'une part, le partenariat relèverait des limites de la concurrence et la nécessité de la coopération (Streeck, 1992. Cité par Lévesque, 2001b) et d'autre part, il remplacerait une coordination qui reposait jusqu'alors sur la hiérarchie et le contrôle par les règles (Lévesque, 2001b). Ce faisant, le mode de coordination de type partenarial donne lieu à de nouvelles formes de coopération entre les firmes, ces formes se

distinguant aussi bien de la concurrence que de la firme hiérarchique dans laquelle le pouvoir est inégalement partagé. Les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des actifs des autres sans pour autant risquer de perdre leur identité respective et le contrôle de leurs propres actifs (Lévesque, 2001b). Finalement, le mode de coordination de type partenarial correspondrait à la forme de gouvernance développée par les structures organisationnelles en réseaux, comme quoi le développement du réseau correspondrait à l'alternative au marché et à la hiérarchie : «[...] la coordination de la vie économique se réalise à travers des réseaux qui sont souvent considérés comme la négation du marché et des hiérarchies» (Minev, 2001, p. 60).

Voici un tableau répertoriant les quatre modes de coordination avec leurs caractéristiques propres.

**Figure 1.1 : Les caractéristiques des quatre modes de coordination**

Coordination de type hiérarchique	Coordination de type marchand	Coordination de type communautariste	Coordination de type partenarial
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralisation des décisions</li> <li>Obéissance aux règles</li> <li>Pouvoir inégalement partagé</li> <li>En perte d'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustement par la concurrence et le système de prix au détriment de la planification</li> <li>Déréglementation et flexibilisation</li> <li>Présence d'un fort taux d'opportunisme</li> <li>Absence de relations durables, de confiance et d'engagements à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identité collective, proximité, solidarité</li> <li>Relations personnalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concertation parmi des acteurs ayant des logiques d'action différentes</li> <li>Processus de décision distribué</li> <li>Présence de nouvelles formes de coopération entre les entreprises</li> <li>Correspond au mode de coordination retrouvé dans les réseaux</li> </ul>

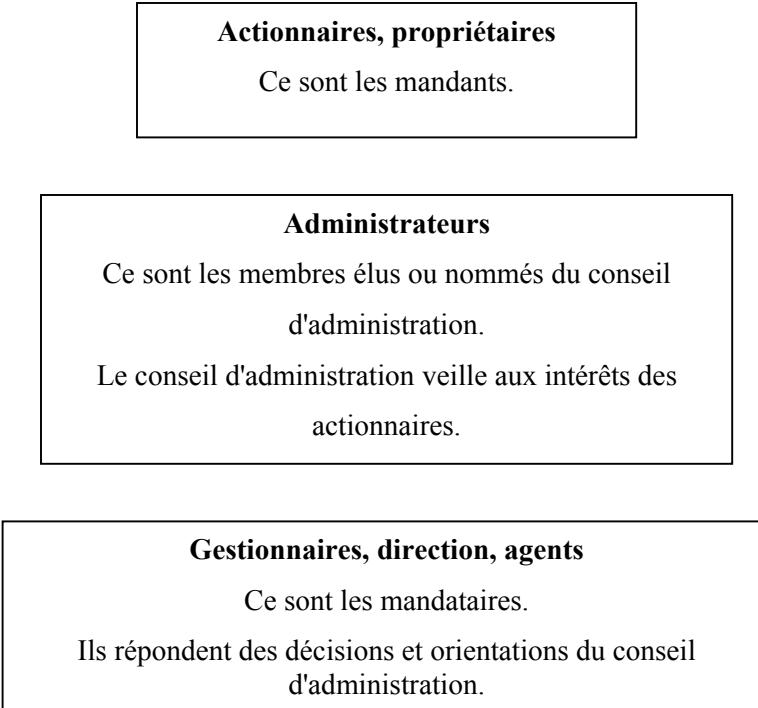
Sources : Lévesque, 2001b; Bourque, 1998; Streeck et Schmitter, 1985, 1998; Williamson, 1990; Minev 2001.

### **1.3 La gouvernance en tant que modèle de contrôle corporatif**

Nous avons mentionné que la gouvernance se concevait à plusieurs niveaux. De plus, nous venons de mentionner que la gouvernance peut être conçue en tant que modes de coordination qui se déclinent en quatre modes. Il demeure que la gouvernance au niveau de l'organisation, qu'elle soit entendue comme firme, entreprise ou organisation demeure l'acception du terme gouvernance la plus utilisée. En effet, la gouvernance au niveau de l'organisation est la forme de gouvernance qui est la plus connue et la plus accessible (Bégin, 1998). La gouvernance de l'organisation est synonyme de régie d'entreprise, de gouvernance d'entreprise et de *corporate governance*. Les modèles de gouvernance d'entreprise furent élaborés dans le monde anglo-saxon et furent étudiés dans la plupart des cas dans de grandes firmes américaines. Dans ce contexte, la gouvernance d'entreprise se conçoit en des mécanismes de contrôle, d'encadrement et de suivi qui orientent la conduite de la direction sur le plan de la gestion et s'intéresse à la façon dont les firmes sont dirigées et contrôlées (Bégin, 1998) dans l'optique d'atteindre une performance optimale de la firme par le meilleur encadrement possible des gestionnaires (Allaire et Firsirotu, 1993). La gouvernance vise à appliquer des règles pour régir les pouvoirs des gestionnaires vis-à-vis des actionnaires (Turnbull, 2000).

Avant de passer à la définition des différents modèles de gouvernance, nous présentons une figure qui a pour objectif d'éclairer le lecteur sur les différentes terminologies employées concernant les actionnaires, les administrateurs et les gestionnaires.

**Figure 1.2 : Définition des terminologies des acteurs de la firme**



Sources : Turnbull, 2000; Allaire et Firsirotu, 1993; Bissara, 1998.

Nous détaillerons dans cette section différents modèles de gouvernance d'entreprise relevant du contrôle corporatif. Il nous semble cependant important de mentionner d'abord que tous les modèles de gouvernance d'entreprise qui sont répertoriés dans la présente section supposent que la firme est à but lucratif et qu'elle compte un conseil d'administration ainsi qu'une hiérarchie qui exclut les opérations entre apparentés, alliances ou réseaux stratégiques. (Turnbull, 2000). Il s'agit donc de modèles appliqués dans la firme même, celle-ci étant conçue de façon divisionnelle ou multidivisionnelle mais ne faisant pas de partenariats ou d'alliances stratégiques. Nous verrons plus loin que la gouvernance s'applique aussi à d'autres structures organisationnelles. Cependant, ces modèles constituent une bonne base pour expliquer les motivations derrière les différentes formes de gouvernance d'entreprise.

Élaborant une revue de littérature sur la gouvernance d'entreprise aux États-Unis, Hawley et Williams (1996) ont répertorié quatre modèles de contrôle corporatif : le modèle financier simple, le modèle d'intendance, le modèle des parties prenantes et le modèle politique (Turnbull, 2000).

### 1.3.1 Le modèle financier simple

L'hypothèse de base du modèle financier (*the simple financial model*) suppose que les gestionnaires agiront d'abord dans leur propre intérêt avant de considérer celui des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976. Cité par Turnbull, 2000). La question centrale du modèle financier «réside dans l'établissement de règles et d'incitatifs (c'est-à-dire de contrats implicites et explicites) afin d'harmoniser les comportements de la direction (les mandataires) avec les désirs des propriétaires (les mandants)» (Hawley et Williams, 1996. Cité par Turnbull, 2000, p. 22). C'est donc l'actionnariat qui est au cœur des problèmes de contrôle dans le modèle financier simple.

Dans la même optique, Allaire et Firsirotu (1993) identifient la gouvernance d'entreprise, qu'ils nomment d'ailleurs gouvernance corporative, comme un des moteurs corporatifs de la firme. Par corporatif, les auteurs entendent «les moteurs inhérents à la haute direction et aux cadres du siège social qui ont une responsabilité stratégique d'ensemble ainsi qu'une responsabilité de contrôle et de suivi des opérations de l'entreprise» (Allaire et Firsirotu, 1993, p. 85). Selon les auteurs, le moteur corporatif constitué par la gouvernance d'entreprise revêt une grande importance puisqu'il touche à la structuration globale de la firme, aux relations entre les administrateurs ainsi qu'aux systèmes de gestion mis en place afin d'assurer à la firme une haute performance économique. Ainsi, Allaire et Firsirotu (1993) proposent quatre éléments clés pour doter l'organisation complexe d'un système de gouverne efficace.

**Figure 1.3 : Éléments clés pour doter l'organisation complexe d'un système de gouvernement efficace**

Structures et modes de gestion des relations mandants-mandataires	Systèmes de gestion et de planification stratégiques	Systèmes de suivi et de contrôle de la performance	Systèmes de récompense et de rémunération incitative
---	--	--	--

Source : Allaire et Firsirotu, 1993, p. 99.

Le premier élément fait référence aux coûts associés aux relations mandants-mandataires et ces coûts ont une grande importance stratégique. Le deuxième fait référence aux administrateurs qui doivent prendre part aux décisions concernant les enjeux stratégiques de l'organisation. Le troisième est lié à la performance économique de l'unité; les systèmes de suivi et de contrôle sont centrés sur les marchés, la qualité et la concurrence. Finalement, le quatrième élément renvoie à l'alignement des intérêts particuliers à ceux de l'entreprise ainsi qu'à la performance économique de l'unité.

Nous retenons du modèle financier simple d'Hawley et Williams (1996) et du modèle de gouverne d'Allaire et Firsirotu (1993) qu'ils consistent tous deux en des mécanismes d'encadrement des gestionnaires pour que l'unité organisationnelle de la firme atteigne la meilleure performance économique possible. Cette performance économique est d'ailleurs mesurée par le ROE<sup>3</sup> (*return on equity*) qui constitue l'objectif clé de la gouvernance corporative.

Si ce dernier (le ROE) a pris un caractère si symbolique dans l'actualité financière, c'est parce qu'il permet de mesurer les succès de la *shareholder value*, de la création de valeur pour les actionnaires, qui constitue l'objectif clé de la *corporate governance*<sup>4</sup>. (Albert, 2000, p. 47).

<sup>3</sup> Le ROE correspond au rendement sur les fonds propres ou rendement sur l'avoir des actionnaires. «Ce sont les bénéfices nets après les frais financiers et les impôts, rapportés aux fonds propres des actionnaires, soit le capital souscrit et payé plus les bénéfices réinvestis» (Allaire et Firsirotu, 1993, p. 36-37).

<sup>4</sup> L'auteur préfère ne pas traduire *corporate governance* par gouvernance d'entreprise «pour conserver à ce néologisme anglo-saxon toute sa force originale et stimulante. Il s'agit en réalité d'une véritable culture traditionnelle de la répartition entre la propriété et le contrôle des entreprises» (Albert, 2000, p. 47).

### **1.3.2 Le modèle d'intendance**

Selon le modèle d'intendance (*the stewardship model*), les gestionnaires sont présumés être de bons intendants de l'entreprise. Ce faisant, ils travaillent assidûment pour obtenir de hauts niveaux de profits pour l'entreprise et de rendement pour les actionnaires (Donaldson et Davis, 1994. Cité par Turnbull, 2000). Selon le modèle d'intendance, les gestionnaires sont motivés par un désir de réalisation et de responsabilisation. Ce modèle fait aussi référence au risque d'opportunisme présent dans les relations entre actionnaires et gestionnaires. Par contre, le risque d'opportunisme est contrôlé par la nécessité de maintenir la performance et par le besoin de maintenir l'organisation dans un état d'équilibre dynamique : «l'individu est parfois compétitif, parfois coopératif [...] habituellement les deux à la fois» (Wearing, 1973. Cité par Turnbull, 2000, p. 25). C'est ce qui explique pourquoi le modèle d'intendance mentionne l'importance de maintenir l'équilibre entre la coopération et la compétition, car la coopération et la confiance sont des modes de contrôle informel qui gouvernent des acteurs : elles réduisent l'incertitude liée au comportement mutuel par processus d'autocontrôle et de contrôle mutuel (El Filali-El-Youssefi, 2000).

### **1.3.3 Le modèle des parties prenantes**

Selon ce modèle (*the stakeholder model*), le but de l'entreprise est de créer de la valeur ou de la richesse pour les parties prenantes qui gravitent autour de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés, représentants communautaires) en les faisant participer de façon active et formelle aux décisions de l'entreprise. Le modèle des parties prenantes vise à valoriser la voix des participants dans la firme qui contrôlent un aspect critique et spécialisé (par exemple le capital humain) et de leur fournir des incitatifs dans la firme (Blair, 1995. Cité par Turnbull, 2000). Par exemple, il pourrait s'agir de nommer des représentants de la communauté au sein des conseils d'administration. Toutes ces solutions pourraient contribuer à établir le type d'alliances commerciales, de réseaux, d'associations stratégiques, donc de nouvelles structures organisationnelles (Turnbull, 2000) mais nous reviendrons sur ce point un peu plus loin.

### 1.3.4 Le modèle politique

Dans le modèle politique (*the political model*), on reconnaît que la répartition du pouvoir, des priviléges et des profits entre actionnaires, gestionnaires et autres parties prenantes est déterminée par la façon dont le gouvernement (l'État) favorise dans l'agenda public les divers groupes représentés (Turnbull, 2000). Il faut ici mentionner que le terme politique n'implique pas une fonction étatique, mais signifie simplement que le modèle est hors marché. Ce modèle se comprend mieux lorsqu'on repositionne l'entreprise au cours des derniers siècles car, plus récemment, elles ont aussi exercé une influence dans la formation du système politique/réglementaire, du moins dans le système américain. Selon les époques et selon la place qu'occupent les acteurs dans l'agenda public, le modèle politique démontre qu'il existe une hiérarchie dans la répartition du pouvoir entre les actionnaires, les gestionnaires et les parties prenantes.

En résumé, les modèles de contrôle corporatif font référence à l'encadrement efficient des gestionnaires pour le meilleur intérêt des actionnaires et font aussi référence aux relations de pouvoir entre gestionnaires, parties prenantes et actionnaires. De plus, les modèles présentés ci-dessus sont en constante interaction. Par exemple, le modèle financier représente une sous-section du modèle politique. Le modèle d'intendance quant à lui peut être perçu comme une sous-composante de modèles plus larges, modèle politique ou autres (Turnbull, 2000). Quant au modèle politique, il est en constante interaction avec d'autres modèles : modèle de la culture, modèle du pouvoir et modèle cybernétique. Nous verrons maintenant en quoi sont constituées ces autres façons de concevoir la gouvernance d'entreprise.

## 1.4 Les autres façons de concevoir la gouvernance

Selon Turnbull (2000), il existe des façons d'analyser la gouvernance d'entreprise autres que les modèles de contrôle corporatif que nous venons d'élaborer. L'auteur a ainsi répertorié trois modèles respectivement fondés sur la culture, le pouvoir et la cybernétique.

### **1.4.1 Le modèle de la culture**

Selon Hollingsworth, Schmitter et Streeck (1994) (cités dans Turnbull, 2000), la perspective culturelle sous-entend que les transactions sont fondées sur une confiance réciproque et sur l'assurance de relations stables, la confiance étant elle-même fondée sur un consensus de valeur, c'est-à-dire sur la culture ou la communauté. Bien que ce modèle donne à la gouvernance un aspect contractuel car il est fondé sur les transactions, il démontre un aspect important, soit celui de la présence de confiance entre les partenaires. La confiance apparaît dans le modèle culturel comme un refuge contre l'opportunisme :

Des économies supplémentaires relatives aux transactions peuvent s'accumuler [...] lorsque les contrats s'adaptent bien aux événements et que des ententes de renouvellement sont établies. La familiarité permet de réaliser des économies de communication : un langage spécialisé se développe à mesure que les intervenants acquièrent de l'expérience et que les nuances sont perçues et reçues de façon sensible. La relation de confiance, tant au niveau institutionnel que personnel, évolue (Williamson, 1979, p. 104. Cité par Turnbull, 2000, p. 29).

Ce modèle démontre également la nécessité de considérer le contexte culturel ou l'ambiance (Williamson, 1975. Cité par Turnbull, 2000) dans lesquels la transaction est effectuée. Ghoshal et Moran (1996), citant Morrisson (1991), donnent en exemple le cas des coopératives de Mondragon en Espagne. Le cas de Mondragon rend évident le fait que les décisions de marché et de planification soient des décisions de valeurs.

Une compagnie ne devrait pas perdre de son efficacité simplement parce que les valeurs humaines y sont considérées comme plus importantes que les ressources purement économiques et matérielles; au contraire, de telles considérations devraient accroître l'efficacité et la qualité. (Morrisson, 1991, p. 11. Cité par Turnbull, 2000, p. 29).

### **1.4.2 Le modèle de pouvoir**

Le modèle du pouvoir se comprend mieux si on le compare au modèle d'efficacité. En vertu du modèle d'efficacité, la firme est conçue comme un réseau de contrats. Le modèle d'efficacité de la firme implique que les administrateurs sont engagés par les actionnaires afin

de sélectionner, diriger et contrôler la direction en leur nom. Tandis que les économistes supposent que la structure et le comportement de la firme sont déterminés par les forces du marché, le modèle du pouvoir soutient qu'ils sont plutôt le fait de la direction. Si le modèle d'efficacité implique que les actionnaires mandatent des administrateurs pour diriger en leur nom, le modèle du pouvoir suggère que les administrateurs soient mandatés par la direction en vertu de renseignements qu'ils possèdent, ces renseignements devenant par la suite des outils au service de la coalition de pouvoir interne (Dallas, 1998. Cité par Turnbull, 2000). Le modèle du pouvoir suggère donc que les administrateurs soient engagés par les actionnaires selon les renseignements et les connaissances qu'ils possèdent (Hawley et Williams, 1996, p. 57-60. Cité par Turnbull, 2000, p. 31). Ces connaissances, renseignements et informations sont fournis par les parties prenantes qui ont un accès à certaines ressources.

#### **1.4.3 Le modèle cybernétique**

La cybernétique est la science de l'information et du contrôle et est fondée sur les mathématiques de la théorie de l'information. En outre, la cybernétique fait référence à la capacité des ordinateurs à stocker, traiter et transmettre de l'information. Or, contrairement aux ordinateurs, les humains sont limités dans leur capacité de recevoir, de stocker, traiter et transmettre l'information (Turnbull, 2000). D'ailleurs, selon Williamson (1979), le traitement de l'information est un concept très important : «si ce n'était de la capacité limitée des agents humains à recevoir, stocker, récupérer et traiter les données, d'intéressants problèmes économiques disparaîtraient complètement» (Williamson, 1979, p. 99. Cité par Turnbull, 2000, p. 32). Pour accomplir des tâches qui dépassent la capacité d'un seul ordinateur, deux ordinateurs sont connectés ensemble, de la même façon que les humains accomplissent les tâches plus exigeantes en se regroupant au sein d'équipes, de groupes, d'alliances et de réseaux. Le modèle cybernétique s'applique donc dans les changements de structure, c'est-à-dire qu'un changement de structure s'impose lorsque les individus subissent une surcharge d'information (Williamson, 1975. Cité par Turnbull, 2000, p. 32). L'analyse cybernétique fournit donc une base pour évaluer l'intégrité des systèmes de contrôle et d'information de la gouvernance d'entreprise. De plus, comme le contrôle dépend du pouvoir, l'analyse cybernétique utilise le modèle du pouvoir, en introduisant toutefois le concept d'information

comme source de pouvoir. Le modèle cybernétique réside dans la nécessité d'employer une pluralité suffisante de composants aptes au traitement de l'information, ce qui correspond, dans la gouvernance d'entreprise, à établir des liens entre les gestionnaires et le conseil d'administration (Turnbull, 2000).

Nous retenons de la plupart de ces modèles de gouvernance d'entreprise, qu'ils soient d'ordre corporatif ou autre, qu'ils ont comme point commun l'encadrement des gestionnaires, la rentabilité optimale de l'information et l'intérêt des actionnaires. Nous expliquerons ces points communs en examinant les fondements théoriques de ces modèles de gouvernance d'entreprise.

### **1.5 Les théories sous-jacentes à la gouvernance**

Les théories économiques tentent de conceptualiser les différents problèmes reliés à la gouvernance en situant l'entreprise dans des structures organisationnelles et un contexte socio-économique précis. Ces structures et ce contexte donnent lieu à un ensemble de problèmes reliés à la gouvernance des entreprises. Deux théories ont été développées face à ces différents problèmes de gouvernance, soit la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Ces théories, toutes issues de la nouvelle économie institutionnelle (Coase, 1937; Williamson, 1979; 1985; Jensen et Meckling, 1976), ont soulevé deux principaux problèmes de gouvernance pour les entreprises, soit des problèmes reliés à l'asymétrie de l'information et des problèmes reliés au contrôle et à la coordination des agents. Ainsi, les modèles de gouvernance d'entreprise que nous avons vus précédemment ont donc été élaborés pour tenter de répondre à ces problèmes de gouvernance dans les entreprises.

Nous nous attarderons donc dans le prochain point à expliquer les théories sous-jacentes aux modèles de gouvernance d'entreprise, soit la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

### 1.5.1 Théorie des coûts de transaction

Toute une école de pensée en nouvelle économie institutionnelle (Coase, 1937; Williamson, 1975; 1979) tourne autour du concept des coûts de transaction qui se veut un déterminant des frontières de l'organisation. Selon la théorie des coûts de transaction, l'organisation devrait conserver à l'interne toutes les activités pour lesquelles les coûts engendrés à l'externe sont supérieurs aux coûts développés à l'interne. C'est ce qui explique la tendance des organisations à rarement assumer à l'interne toutes les fonctions reliées au développement de leurs produits et services. La théorie des coûts de transaction stipule donc que l'organisation, dans l'exécution de ses fonctions, peut opter pour le marché ou pour l'intégration administrative (la hiérarchie). Le choix d'opter pour le marché ou pour la hiérarchie dépend des carences que connaît l'un ou l'autre.

L'entreprise croît tant que la coordination par la hiérarchie et par l'organisation est moins onéreuse que la coordination par le marché. À partir du moment où les dépenses pour l'entretien de la coordination au moyen de la centralisation et de la hiérarchie dépassent celles nécessitées par la coordination à travers le marché, l'entreprise commence à se diviser en parties autonomes, à savoir les agents du marché. Et, au contraire, à partir du moment où les dépenses dans le cadre de la coordination par le marché augmentent, un processus de centralisation se déclenche, et cela aboutit à l'agrandissement ou la fusion des acteurs sur le marché. (Minev, 2001, p. 64)

Des coûts de transaction apparaissent lorsque l'entreprise se tourne vers le marché. Ces coûts sont reliés entre autres à la recherche de partenaires, à la rédaction de contrats et au règlement de litiges (Williamson, 1975, p. 198. Cité par El-Filali El-Youssefi, 2000). Lorsque les coûts de transaction deviennent trop élevés en raison de l'incertitude et des problèmes d'accès à l'information, l'entreprise se tournera vers la hiérarchie (El-Filali El-Youssefi, 2000). Des coûts apparaissent aussi lorsque l'organisation se tourne vers la hiérarchie. En effet, l'organisation, qui assume à l'interne toutes ses fonctions, se verra attribuer des coûts relatifs à la coordination et au contrôle de multiples activités, à sa protection contre les comportements opportunistes, etc. Ces coûts relatifs à l'intégration administrative sont définis dans la littérature comme les coûts de complexité (Allaire et Firsirotu, 1993) et sont inhérents à la grande organisation. Les coûts de complexité comprennent notamment les coûts de

mandat, les coûts associés aux politiques de fonctionnement de la grande organisation, les coûts associés aux conflits de culture et de styles de gestion. Les coûts associés au marché et les coûts associés à l'intégration administrative sont en constante opposition et l'organisation se doit de trouver le juste équilibre entre les deux :

[...] les coûts de transaction et les coûts de complexité exercent une tension dynamique diamétralement opposée sur les choix de la frontière optimale de la firme. Selon l'efficience des marchés, le contexte dans lequel œuvre la firme, les époques et les tendances de la mode, l'entreprise doit trouver un juste équilibre entre les activités qu'elle assume à l'interne et les produits et services qu'elle achète sur les marchés externes. (Allaire et Firsirotu, 1993, p. 125).

Comme nous l'avons vu précédemment, les coûts de transaction augmentent au fur et à mesure que l'incertitude grandit et qu'apparaissent des problèmes d'accès à l'information. D'ailleurs, nous avons également examiné cet aspect dans la présentation du modèle cybernétique. L'information compte donc pour beaucoup dans les coûts de transaction<sup>5</sup>. En fait, la théorie des coûts de transaction, en plus d'étudier les frontières de la firme, tient compte des asymétries d'information. L'information est donc un concept central dans la théorie des coûts de transaction : «L'utilisation de la théorie de l'information dans la théorie de la firme est pertinente parce que les coûts de transaction sont largement, sinon entièrement, constitués d'information» (Beer, 1979. Cité par Turnbull, 2000, p. 35). Autrement dit, le coût des transactions économiques étant basé sur le volume d'information requis, les coûts de transaction sont réduits lorsqu'on réduit les coûts d'information.

En résumé, nous retenons de la théorie des coûts de transaction que la firme, dans l'exécution de ses fonctions, peut opter de se tourner vers le marché ou vers l'intégration administrative, dépendamment des carences que connaît l'un ou l'autre de ses modes de coordination. Des

---

<sup>5</sup> La firme qui choisira de se tourner vers le marché le fera tant qu'elle aura accès à l'information disponible sur ce marché. Par exemple, une firme sous-traite un service de distribution, service qu'il lui sera dispendieux de développer elle-même à l'interne. Elle fera appel à un service externe disponible sur le marché pour assurer son service de distribution. Évidemment, la firme choisira le service de distribution le moins coûteux, ce qui veut dire qu'elle doit en évaluer plusieurs avant de choisir celui qu'elle passera sous contrat. Dans le cas d'une asymétrie d'information, la firme ne serait pas en mesure d'en évaluer plusieurs, soit pour des raisons d'absence de ce service, soit parce qu'il devient dès lors trop coûteux d'en évaluer plusieurs. C'est à ce moment que la firme décidera de développer elle-même son service de distribution par l'intégration administrative de ce service.

coûts apparaissent lorsque la firme se tourne vers le marché, soit des coûts de transaction reliés à l'incertitude et aux problèmes d'accès à l'information. De même, des coûts apparaissent lorsque la firme opte pour l'intégration administrative, soit les coûts de complexité reliés au contrôle et à la coordination des agents. De plus, le courant économique actuel stipule que le marché et la hiérarchie constituent les seuls modes de coordination pour la firme. Nous retenons aussi de la théorie des coûts de transaction que le concept d'information revêt une grande importance, les coûts de transaction étant essentiellement constitués d'information. C'est notamment l'incertitude et les problèmes d'accès à l'information qui expliquent que la firme optera pour une coordination de type hiérarchique.

Les modèles de gouvernance d'entreprise font également référence à l'encadrement, au contrôle et à la surveillance des gestionnaires. D'ailleurs, cet aspect de contrôle fait partie des coûts de complexité, c'est-à-dire lorsque la firme choisit une coordination par la hiérarchie. Voyons maintenant à quelle théorie économique ces concepts font référence.

### **1.5.2 Théorie de l'agence**

La théorie de l'agence fait aussi partie du courant de la nouvelle économie institutionnelle. On la classe aussi parmi la théorie des contrats (Williamson, 1979; 1985; Jensen et Meckling, 1976. Cités par El-Filali El-Youssefi, 2000). La théorie de l'agence a pour objectif de minimiser les coûts de mandats. Les coûts de mandats apparaissent dès qu'il y a une relation entre le mandant et le mandataire, c'est-à-dire dès qu'un individu délègue à un autre une tâche. Cette théorie stipule que l'individu est fondamentalement mû par la recherche de son intérêt personnel. La théorie de l'agence explique comment procède l'organisation afin de s'assurer que ses gestionnaires (les mandataires) gèrent dans l'intérêt de la performance économique de l'entreprise et des actionnaires (les mandants) et non selon leurs intérêts personnels. La firme doit constamment naviguer entre les intérêts des mandants et les intérêts personnels des mandataires (El-Filali El-Youssefi, 2000). Toute relation de mandant-mandataire suppose des coûts pour établir une symétrie d'information et pour contrôler les

risques de comportements contraires aux intérêts du mandant (Williamson, 1993; Eisenhardt, 1989. Cités par El-Filali El-Youssefi, 2000). Les relations d'agence entre mandants et mandataires représentent la primauté des intérêts de l'actionnaire sur ceux des gestionnaires. La théorie de l'agence témoigne de la prépondérance du marché à travers divers phénomènes tels que la rigueur comptable, la transparence financière et la symétrie de l'information, non seulement envers les actionnaires mais également envers tous les intéressés environnants à l'organisation (Bissara, 1998).

La gouvernance d'entreprise selon la théorie de l'agence est représentée comme un ensemble de mécanismes de suivi, d'encadrement et de contrôle qui orientent la conduite des gestionnaires et des administrateurs dans l'organisation afin que l'intérêt de ces derniers n'entre pas en conflit avec les intérêts des actionnaires (Bégin, 1998). Ces mécanismes de suivi et d'encadrement se trouvent entre autres dans les politiques de gestion telles que les politiques de rémunération ou de formation. On retrouve aussi comme coûts d'agence les coûts reliés au recrutement de mandataires, les coûts de rédaction des contrats, les coûts reliés à la performance ainsi que les coûts liés à l'asymétrie d'information (Allaire et Firsirotu, 1993).

La combinaison d'un mandant crédible et expérimenté quant aux activités du mandataire, des systèmes de planification et d'information bien adaptés et d'une bonne structure de rémunération fournit l'encadrement nécessaire pour assurer de saines relations de gouvernance dans la grande entreprise. (Allaire et Firsirotu, 1993, p. 136).

Nous retenons de la théorie d'agence le concept des relations entre mandants (actionnaires) et mandataires (gestionnaires). La théorie de l'agence a pour objectif de minimiser les coûts de mandats en s'assurant que la direction gère la firme dans l'intérêt des actionnaires. Nous retenons également que des coûts apparaissent dans l'établissement d'une symétrie d'information et dans le contrôle des risques liés à l'opportunisme.

### **1.5.3 Les courants économiques expliquant les théories des coûts de transaction et d'agence**

Nous avons mentionné que malgré le fait qu'il existait plusieurs modèles en tant que mode de contrôle corporatif, ceux-ci faisaient toujours référence aux mêmes concepts, c'est-à-dire l'encadrement des gestionnaires, le contrôle de l'opportunisme, l'accès à l'information, etc. Cependant, ce n'est pas un hasard puisque nous avons également constaté que ces différents modèles de gouvernance d'entreprise avaient été élaborés pour répondre aux questionnements soulevés par les théories des coûts de transaction et d'agence. Ces théories sous-jacentes aux modèles de gouvernance d'entreprise proviennent toutes deux du même courant économique (El-Filali El-Youssefi, 2000). Ce courant constitue la nouvelle économie institutionnelle découlant elle-même du courant économique néoclassique. Nous verrons brièvement en quoi consistent ces deux courants économiques.

Le courant économique néoclassique représente la firme comme une fonction de production. Ce courant fonde l'action économique sur le comportement individuel rationnel sous l'hypothèse de capacité de calcul et de parfaite information. La place centrale est occupée par la recherche des conditions de l'équilibre général pour en arriver à une économie sans friction et sans coûts de transaction. Le courant économique néo-institutionnel ou la nouvelle économie institutionnelle fut développé par Coase (1937) et Williamson (1979; 1985) et découle d'une critique du courant économique néoclassique. Il comprend les théories des droits de propriété, et la théorie d'agence. Ce courant inclut aussi un modèle néo-rationnel, modèle associé à la théorie des coûts de transaction.

Selon le courant de la nouvelle économie institutionnelle, l'entreprise est perçue comme un ensemble de contrats liant à son environnement. Selon El-Filali El-Youssefi (2000), l'idée essentielle de la nouvelle économie institutionnelle suppose que les mécanismes de coordination devront minimiser les coûts de transaction, étant donné que ce courant sous-entend une formulation contractuelle de la firme. Pour arriver à minimiser les coûts de transaction, la théorie de l'agence aura recours en un système de relations contractuelles tandis que la théorie des coûts de transaction propose la firme-hiéarchie (El-Filali El-

Youssefi, 2000). À cet égard, mentionnons que «la firme-hiéarchie supplante le mécanismes des prix. À l'intérieur de la firme, la coordination est assurée par la hiérarchie. À l'extérieur de la firme, la régulation se fait par le marché» (El-Filali El-Youssefi, 2000, p. 36).

En développant sa critique du courant économique néoclassique, Williamson (1979) définira la firme comme une institution capable de gérer et de coordonner les transactions. Williamson introduit alors son concept de structure de gouvernance qu'il définit comme le cadre institutionnel dans lequel sont prises les décisions pour transiger ou négocier les transactions (El-Filali El-Youssefi, 2000). Cette structure de gouvernance introduite par Williamson (1979) fut d'abord appliquée à la firme traditionnelle ou monodivisionnaire qui dispose d'un système hiérarchique. Elle fut par la suite appliquée à la l'entreprise moderne, soit l'entreprise industrielle ou encore l'entreprise multidivisionnaire. L'entreprise moderne adopte la multiplicité des produits et des marchés en mettant en œuvre une structure à la fois centralisée et décentralisée (El-Filali El-Youssefi, 2000). De plus, les «activités de l'entreprise moderne sont coordonnées par une nouvelle classe de cadres salariés, moyens et supérieurs et non par les mécanismes du marché» (El-Filali El-Youssefi, 2000, p. 34).

C'est donc le concept de structure organisationnelle qui retiendra notre attention dans le prochain point, et plus particulièrement les nouvelles structures que prennent aujourd'hui les organisations.

## **1.6 La gouvernance de l'organisation post-hiéarchique**

Il semble important de nous arrêter sur l'aspect des structures organisationnelles. Non seulement Williamson (1979) définit-il la structure de gouvernance comme le cadre dans lequel sont prises les décisions, mais la gouvernance est elle-même conçue et appliquée pour une structure organisationnelle spécifique; l'objectif de la gouvernance d'entreprise étant de mettre en place un système qui incitera les unités opérationnelles à atteindre une haute performance économique pour l'organisation. De plus, nous avons vu que les théories économiques tentaient de conceptualiser les différents problèmes reliés à la gouvernance en

situant l'entreprise dans un contexte socio-économique et une structure organisationnelle précis. Nous nous attarderons donc au concept de structures organisationnelles, les changements qu'elles ont connus ainsi que des nouvelles structures qui prennent forme aujourd'hui.

Les structures organisationnelles ont beaucoup évolué depuis les dernières décennies. Longtemps caractérisée par une structure centralisée et hiérarchisée, l'organisation pyramidale était symbole de stabilité et de croissance. Il s'agissait de gouverner dans une organisation où le pouvoir circulait du haut vers le bas. Ce type de structure organisationnelle fait aussi référence au mode de coordination hiérarchique présent dans la grande organisation.

Les méthodes de gestion à l'américaine, en particulier au cours des décennies qui ont suivi la seconde Guerre mondiale, étaient admirées dans le monde entier en raison de leur efficacité exceptionnelle. Mais les temps changent. Une approche formulée et raffinée durant des décennies de stabilité peut être mal adaptée à un monde caractérisé par des changements rapides et imprévisibles [...]. (Hayes et Abernathy, 1980, p. 31).

La gouvernance s'est par la suite adaptée à la structure multidivisionnelle. Cette structure est caractérisée par l'entreprise complexe qui est constituée de plusieurs unités, divisions ou filiales relativement autonomes et qui est dirigée par un siège social. D'ailleurs, cette structure organisationnelle fut, selon Williamson (1985), la plus grande innovation économique du 20<sup>e</sup> siècle. En effet, la structure multidivisionnelle apportait une solution aux problèmes de coûts associés aux limites cognitives ainsi qu'à la complexité que prenait la grande entreprise en séparant cette dernière en entités autonomes<sup>6</sup>. Dans cette structure, la gouvernance permet de répartir le pouvoir entre les unités en les laissant relativement autonomes. Toutefois, le système de gouvernance en place doit avoir conscience que le siège social assume une responsabilité quant à sa capacité à guider et stimuler le développement de ces unités et d'en contrôler la performance (Allaire et Firsirotu, 1993).

---

<sup>6</sup> Nous faisons référence ici à la gouvernance appliquée sur une structure multidivisionnelle. Même si cette forme d'organisation compte dans sa structure des entités relativement autonomes, il reste que le contrôle de l'organisation demeure hiérarchique et autoritaire, c'est-à-dire que les ordres et orientations stratégiques proviennent du siège social.

Aujourd’hui, le courant issu de la mondialisation et la transition vers une société d’information où les frontières sont de plus en plus floues et les transformations de plus en plus rapides (Rosell, 1999) forcent les organisations à s’adapter.

La grande entreprise n’a effectivement plus la souplesse requise pour réagir vite [...]. Les initiatives ne manquent pas, de la part de dirigeants soucieux de décentraliser et de maintenir l’équilibre entre une différenciation de plus en plus poussée et une intégration nécessaire opérée au niveau d’un centre de plus en plus léger. (Saussois, 1999, p. 375)

Des visions telles que l’organisation qualifiante<sup>7</sup> et l’organisation apprenante<sup>8</sup> reflètent une conception nouvelle d’une organisation décloisonnée, fondée sur le savoir et l’innovation, par opposition au modèle traditionnel de l’organisation cloisonnée et hiérarchique (Cabin, 1999). Ces nouvelles visions donnent lieu au développement de nouvelles structures organisationnelles, dont celle des réseaux, qui viennent modifier les fondements de la gouvernance corporative hiérarchique et autoritaire. On voit de plus en plus d’organisations en réseau parce que les dirigeants sont conscients qu’une organisation ne peut pas tout faire, c’est-à-dire qu’elle ne peut plus intégrer à la verticale toutes ses activités (Mintzberg, 1999).

Le réseau se définit par différents termes tels que maillage, accord, alliance, consortium, regroupement, associations, etc. (ministère de l’Industrie et du Commerce, 1999). De façon générale, le réseau est caractérisé par une interdépendance entre les organisations, une pluralité d’acteurs intéressés ainsi que par des interactions continues entre les membres (Rhodes, 1996). Nous pouvons définir le réseau de deux façons. Premièrement, nous pouvons définir le réseau comme des alliances entre organisations, soit le réseau inter-organisationnel ou le réseau d’organisations. Deuxièmement, nous pouvons définir le réseau comme structure organisationnelle, soit le réseau intra-organisationnel ou encore l’organisation en réseau.

---

<sup>7</sup> «La notion d’organisation qualifiante s’intéresse aux processus par lesquels l’individu et le groupe de travail peuvent faire face à des situations changeantes» (Cabin, 1999, p. 356)

<sup>8</sup> «Les analyses de l’organisation apprenante se penchent essentiellement sur les processus de création et de transformation des connaissances entre l’individu et le groupe» (Cabin, 1999, p. 356)

### **1.6.1 Le réseau d'organisations et l'organisation en réseau**

Le réseau interorganisationnel représente un ensemble de personnes, d'organismes ou d'institutions, bref d'organisations d'origines et de façons de faire diverses, mais qui concourent au même but et qui sont en relation pour agir ensemble. Le réseau interorganisationnel se définit comme un groupement d'organisations qui partagent des coûts et des risques, et qui mettent en commun des compétences, technologies ou ressources (Allaire et Firsirotu, 1993). Les réseaux d'organisations permettent aux petites organisations de contrer la concurrence avec les organisations de plus grande envergure en alliant les forces individuelles des partenaires. Plus précisément, un réseau d'organisations est constitué de deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, avec ou sans agglomération territoriale, autour d'un objectif commun, mettant de façon durable leurs compétences distinctives pour atteindre une masse critique permettant d'affronter la concurrence nationale et internationale. Ces réseaux peuvent être informels, reposant sur des relations plus étroites et plus personnalisées et sur un minimum de confiance (Lévesque et al, 1996; Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994. Cités par El-Filali El-Youssefi, 2000) ou formels nécessitant un minimum d'accords (Thorelli, 1986. Cité par El-Filali El-Youssefi, 2000) et de structure (Poulin et al, 1994. Cité par El-Filali El-Youssefi, 2000). La coordination y est fondée sur la coopération et la concurrence ainsi que sur la hiérarchie» (Lévesque et al, 1996. Cité par El-Filali El-Youssefi, 2000).

La deuxième façon d'aborder le réseau réside dans sa structure organisationnelle, soit le réseau intra-organisationnel. Avant de passer à la définition de cette structure organisationnelle, nous sommes en mesure de remonter à sa source et ce, à l'aide de Mintzberg. Dans son ouvrage sur les configurations structurelles, Mintzberg (1982) décrit, comme cinquième configuration structurelle, la configuration adhocratique.

L'innovation sophistiquée requiert une cinquième configuration structurelle, très différente des autres, qui permet de fusionner les travaux d'experts appartenant à des disciplines diverses dans des groupes de projets constitués en fonction des besoins [...]. (Mintzberg, 1982, p. 376)

Cette vision de Mintzberg rejoindrait les visions qui reflètent une conception nouvelle de l'organisation fondée sur le savoir et l'innovation. Quoiqu'il en soit, la configuration adhocratique de Mintzberg est la structure qui respecte le moins les principes classiques de gestion, soit l'unité centrale de commandement. Selon Mintzberg (1982), les informations et les processus de décisions circulent de façon flexible et informelle dans la configuration adhocratique. On pourrait donc croire que cette configuration se rapprochait, à son époque, de l'organisation en réseau : «si la bureaucratie professionnelle et la structure divisionnelle sont celles (les structures) d'aujourd'hui, l'adhocratie est clairement la structure de demain» (Mintzberg, 1982, p. 398).

L'organisation en réseau s'est rapidement développée par le traitement de l'information qui, appuyé par les technologies de l'information, se fait maintenant en temps réel. L'organisation en réseau est aussi une façon de concevoir l'organisation comme un système intégré de gestion et de contrôle. Comme le faisait Mintzberg avec la configuration adhocratique, Paché et Paroponaris (1992) considèrent aussi l'organisation en réseau comme une structure flexible et adaptative.

Nous retenons de la structure organisationnelle en réseau qu'elle est synonyme de flexibilité et d'adaptation. En effet, la mondialisation ainsi que le développement d'une société où les frontières sont de plus en plus floues et les transformations de plus en plus rapides, sont tous des facteurs qui ont forcé les organisations à adapter leur structure. Nous retenons également du réseau qu'il vient modifier les fondements d'une gouvernance d'entreprise hiérarchique par l'introduction de concepts tels que flexibilité, adaptation, distribution du pouvoir, etc. Toutefois, même si sa structure diffère de la structure multidivisionnelle, le réseau tente également de répondre aux mêmes enjeux que ceux de la firme décrite dans la présentation des modèles de gouvernance d'entreprise. Nous verrons dans ce point que les réseaux tentent de répondre aux enjeux soulevés par les théories des coûts de transaction et d'agence. Nous verrons cependant que de nouveaux modes de coordination, autres que le marché ou la hiérarchie, entrent en jeu dans une structure organisationnelle en réseau.

### **1.6.2 Les théories des coûts de transaction et d'agence dans les réseaux**

Nous pouvons associer le concept des coûts de transaction au réseau dans le sens où l'organisation, au lieu de sous-traiter ou intégrer ses activités, forme un réseau avec des partenaires d'origines diverses qui permettront à l'organisation de réaliser ce qu'elle ne pouvait faire seule. Selon Joffre (1998), une structure en réseau n'efface cependant pas les coûts de transaction : un réseau engendre des coûts de régulation qui ne doivent pas égaler ceux d'une structure hiérarchique. Les coûts de régulation correspondent aux coûts de complexité, c'est-à-dire les coûts engendrés lorsque l'organisation se tourne vers l'intégration administrative. Autrement dit, même si l'organisation n'assume pas à l'interne tous les coûts, il lui faut quand même songer aux coûts qui seront entraînés pour coordonner tous les acteurs avec lesquels l'organisation fait affaires. Les coûts de régulation sont donc nécessaires pour l'entretien des relations entre les partenaires du réseau d'organisations. Il semble également que l'organisation a d'autres options lorsque vient le temps de coordonner ses activités. Ces options ne sont pas limitées au choix de se tourner vers le marché ou vers l'intégration administrative :

Les entreprises les plus lucides et les plus actives aux États-Unis [...] commencent à mettre en œuvre de nouvelles organisations et de nouvelles règles du jeu fondées sur le modèle biologique et l'approche systémique. Celles-ci garantissent : l'adaptabilité à un univers changeant; la capacité d'appréhender l'environnement [...]; la flexibilité du personnel [...]; le développement de l'engagement du personnel [...]; l'implication de tous dans l'amélioration de qualité [...]; la recomposition de l'entreprise en cellules homogènes et autonomes [...]. Sérieyx, date inconnue)

Quant à la théorie de l'agence, nous la retrouvons également au sein du réseau d'organisations. En effet, selon cette théorie, la firme apparaît comme un lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre des objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles (El-Filali El-Youssefi, 2000). Le réseau d'organisations étant composé de partenaires d'origines diverses, il semble possible de croire que ces derniers auront des objectifs conflictuels. Ils concourent cependant au même but, soit l'atteinte de leur objectif commun de départ, mais toujours sous l'influence des contrats. Quant à l'organisation en réseau qui œuvre dans un contexte de marché exigeant un haut degré de flexibilité et d'adaptation, elle doit trouver les arrangements entre les acteurs qui définissent

les termes d'une association satisfaisante et mutuellement rentable. À ce sujet : «Dans une organisation fondée sur les connaissances et les compétences, les relations mandants-mandataires sont inexistantes. Elles sont remplacées par des relations de partenaire et d'associé entre les membres de l'organisation» (Drucker, 1988. Cité par Allaire et Firsirotu, 1993, p. 381).

Nous retenons de la structure en réseau que même si elle consiste en une nouvelle structure organisationnelle, elle engendre aussi les mêmes problèmes de gouvernance d'entreprise que les autres structures organisationnelles. C'est pourquoi nous retrouvons dans les réseaux des coûts de transaction et des coûts d'agence. D'ailleurs, le mode de coordination de type partenarial fait souvent référence au fait que la coordination dans le réseau est une hybridation entre le marché et la hiérarchie (Joffre, 1998), une alternative entre ces deux types de coordination. Cependant, la structure en réseau force les organisations à modifier leur gouvernance, celle-ci devenant plus souple et plus flexible et entraînant de nouveaux modes de coordination.

### **1.6.3 De nouveaux modes de coordination dans les réseaux**

Le développement des réseaux a donné lieu pour les organisations à de nouvelles façons de gouverner (Paquet, 1997a, 2000; Turnbull, 2000). Les règles du marché contemporain presupposent une flexibilité et une efficacité qui permettront une adaptation rapide. La gouvernance d'entreprise comme activité de pilotage, devient aujourd'hui une série de réactions face aux incertitudes (Paquet, 1997a). Afin d'être plus flexible, l'organisation doit alors se doter de modèles de gouvernance moins lourds et plus souples, moins directifs et plus participatifs, plus diffus et moins technocratiques. On parle donc de décentralisation de la gouvernance, certains parlent même de décomposition du processus décisionnel pour augmenter l'efficacité des prises de décisions.

Le défi de la gouvernance contemporaine renvoie à la difficulté de mettre en place une coordination efficace dans une organisation quand la connaissance, les ressources et le pouvoir sont distribués. Cela étant dit, le défi s'impose tout autant aux secteurs privé et civique qu'au secteur institutionnel. La gouvernance [...] considère les

organisations modernes comme des jeux où il n'y a pas de maître du jeu. Donc puisqu'il n'y a pas de maître du jeu, la gouvernance est nécessairement collaborative, mais le degré de collaboration peut être plus ou moins grand. (Paquet, Juillet et Scala, 1999).

La coordination du réseau est fondée sur des relations interpersonnelles basées sur la confiance mutuelle entre les partenaires (Landier, 1987) et contribue à développer une logique de coopération (Bretelle-Desmazières, 2000). La coopération entre organisations partenaires semble donc inhérente au bon fonctionnement du réseau. Quant à la confiance, elle représente un concept central dans le réseau car elle doit primer sur l'autorité hiérarchique (Sérieyx, Azoulay et le groupe CFC, 1996). Les interactions entre les participants du réseau sont basées sur des règles négociées et acceptées par tous, de sorte que les réseaux sont articulés par la confiance et la coopération puisque les participants du réseau doivent arriver à une forme de compromis pour atteindre leurs objectifs. Elle apparaît comme un refuge contre l'opportunisme (Joffre, 1998) et constitue une forme de déontologie non officielle que doivent respecter les partenaires pour le bon fonctionnement du réseau.

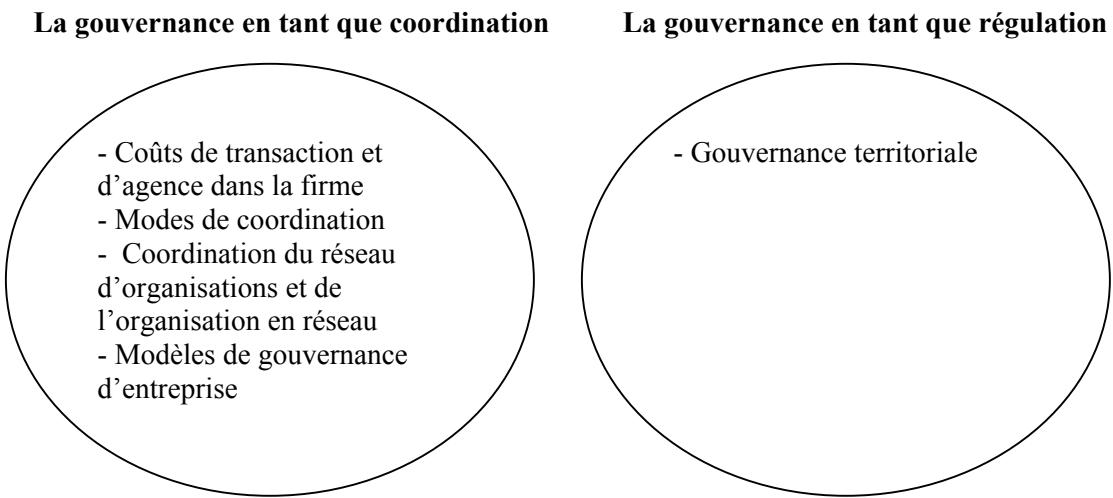
## 1.7 Synthèse

Nous retenons de notre cadre théorique que la notion de gouvernance renvoie à différentes significations : la gouvernance peut être conçue comme territoriale où des acteurs de diverses natures participent à la gouvernance d'un territoire, d'une région ou encore d'une collectivité; la gouvernance peut être conçue en tant que mode de coordination dans la firme; et finalement, la gouvernance peut aussi être conçue en tant que modèle de contrôle corporatif et en tant que régie d'entreprise. Ces significations peuvent être regroupées sous deux acceptations de la gouvernance, en tant que mode de coordination et en tant que mode de régulation. Ces différentes façons de concevoir la gouvernance renvoient également à deux perspectives différentes, l'une relevant de l'individualisme méthodologique et l'autre d'une perspective holiste. Nous présentons ici ces recoupements et nous concluons en posant la coexistence de ces approches dans la réalité organisationnelle.

### **1.7.1 Deux acceptations de la gouvernance : la gouvernance en tant que mode de coordination et la gouvernance en tant que mode de régulation**

Nous pouvons parler de la gouvernance selon deux acceptations principales. D'une part, une gouvernance en tant que mode de coordination dans la firme et, d'autre part, une gouvernance en tant que mode de régulation. La gouvernance en tant que coordination se définit comme les modes de coordination à l'intérieur de la firme ou encore de coordination entre les firmes dans le cas de réseaux d'organisations. Cette coordination oscille entre le mode marchand et le mode hiérarchique. La gouvernance en tant que mode de régulation se définit comme une régulation oscillant entre le rôle de l'État comme régulateur central d'une part et, d'autre part, les acteurs d'origines diverses qui prennent part aujourd'hui à la gouvernance territoriale étant donné la redéfinition du rôle de l'État. La figure suivante présente ces deux acceptations.

**Figure 1.4 : Acceptations principales de la gouvernance**



Nous abordons maintenant les éléments mentionnés dans les différentes acceptations de la gouvernance. Nous abordons en premier lieu les éléments inclus dans la gouvernance en tant

que mode de coordination. Par la suite, nous aborderons l'élément inclus dans la gouvernance en tant que mode de régulation

### ***Les coûts de transaction et les coûts d'agence dans la firme***

Comme nous l'avons vu dans la section 1.5, la firme, selon la théorie des coûts de transaction, devrait conserver à l'interne toutes les activités pour lesquelles les coûts engendrés à l'externe sont supérieurs aux coûts développés à l'interne. La théorie des coûts de transaction stipule que la firme, dans la coordination de ses activités, peut opter pour le marché (l'impartition) ou pour la hiérarchie (l'intégration administrative). Évidemment, le choix de se tourner vers le marché ou la hiérarchie dépend des carences que connaît l'un ou l'autre. Des coûts de transaction apparaissent lorsque l'entreprise se tourne vers le marché, coûts reliés à la recherche de partenaires, à la rédaction de contrats (Williamson, 1975). Lorsque les coûts de transaction deviennent trop élevés en raison de l'incertitude et des problèmes d'accès à l'information, la firme se tournera vers la hiérarchie (El-Filali El-Youssefi, 2000). Par contre, d'autres coûts apparaissent lorsque la firme fait le choix de la hiérarchie. En effet, la firme qui coordonne à l'interne toutes ses activités se verra confrontée à des coûts de complexité (Allaire et Firsirotu, 1993).

Le choix de se tourner vers le marché ou vers la hiérarchie entraîne également d'autres coûts pour la firme. Ces coûts sont reliés à l'aspect de contrôle et de coordination des agents dans la firme, soit les coûts de mandat ou coûts d'agence. Les coûts de mandat apparaissent dès qu'un individu délègue une tâche à un autre individu. Les coûts d'agence sont représentés comme un ensemble de mécanismes de suivi, d'encadrement et de contrôle qui orientent la conduite des gestionnaires et des administrateurs dans la firme afin que les intérêts de ces derniers n'entrent pas en conflit avec les intérêts des actionnaires (Bégin, 1998). Les coûts d'agence sont aussi des coûts reliés au recrutement des gestionnaires et administrateurs, des coûts de rédaction de contrats, des coûts reliés à la performance ainsi que des coûts reliés à l'asymétrie d'information (Allaire et Firsirotu, 1993).

### ***Les modes de coordination hiérarchique et marchand***

Comme nous l'avons vu dans la partie 1.2, la gouvernance est aussi un synonyme de la coordination des activités de l'organisation. Les coûts de transaction et les coûts d'agence expliquent pourquoi la firme aura recours principalement aux modes de coordination hiérarchique et marchand. Nous avons également mentionné que nous pouvions répertorier quatre modes de coordination dans l'organisation. Toutefois, la gouvernance, en tant que coordination, signifie pour nous que l'organisation oscille entre deux modes de coordination principaux, soit la coordination de type hiérarchique et la coordination de type marchand.

D'un côté, on trouve le mode hiérarchique qui fut la forme dominante dans les entreprises privées et publiques. Ce mode de coordination suppose la centralisation des décisions, la présence d'une bureaucratie et l'uniformisation de la production (Williamson, 1990). C'est ce qu'on retrouve également lorsque la firme choisit de se tourner vers la hiérarchie. Toutefois, la coordination de type hiérarchique se fait souvent au détriment de la flexibilité et de l'autonomie des acteurs de la firme (Lévesque, 2001b). C'est à ce moment que la firme décidera de se tourner vers l'externe, le marché, ou vers une coordination de type marchand, qui peut aussi s'instaurer à l'interne (le nouveau management public, par exemple).

D'un autre côté, on trouve donc le mode de coordination de type marchand qui représente la solution libérale face à la crise du mode hiérarchique (Bourque, 1998). Ce mode de coordination correspond à la déréglementation et à la flexibilisation dans la firme (Streeck et Schmitter, 1998) et implique de remplacer les modes de décisions politiques par le retour au rôle disciplinaire de la concurrence. Le marché et la concurrence produisent un ordre spontané (Bourque, 1998), dans la mesure où le système des prix contient toutes les informations requises pour prendre les décisions, tout comme les coûts de transaction impliquent que le marché est en mesure d'offrir les informations nécessaires à la firme.

### ***La coordination dans le réseau d'organisations et dans l'organisation en réseau***

Comme nous l'avons mentionné en début de synthèse, la gouvernance en tant que mode de coordination s'applique dans l'organisation, notamment par la coordination des activités à l'interne. Cependant, la gouvernance en tant que mode de coordination s'applique aussi au réseau d'organisations ainsi qu'à l'organisation en réseau. En effet, les réseaux apparaissent comme des alternatives au marché et à la hiérarchie (Joffre, 1998). C'est pour cette raison que le réseau d'organisations et l'organisation en réseau sont susceptibles de faire face aux coûts de transaction et d'agence.

Le réseau d'organisations se définit comme un regroupement d'organisations qui partagent des coûts et des risques et qui mettent en commun des compétences, technologies ou ressources (Allaire et Firsirotu, 1993). De son côté, l'organisation en réseau est définie comme structure organisationnelle en tant que système intégré de gestion et de contrôle. Quoiqu'il en soit, nous pouvons associer les coûts de transaction au réseau d'organisations dans le sens où l'organisation, au lieu de sous-traiter ou intégrer (choix du marché ou de la hiérarchie) ses activités, forme un réseau avec des partenaires d'origines diverses qui permettront à l'organisation de réaliser ce qu'elle ne pouvait faire seule. Par contre, un réseau d'organisations n'efface pas les coûts de transaction : un réseau engendre des coûts de régulation qui ne doivent pas égaler ceux d'une structure hiérarchique (Joffre, 1998). Les coûts de régulation correspondent aux coûts de complexité (coûts d'agence), c'est-à-dire les coûts engendrés lorsque l'organisation se tourne vers la hiérarchie. En d'autres mots, la firme doit songer aux coûts qui seront entraînés pour coordonner tous les acteurs avec lesquelles elle fait affaires. Ces coûts de régulation sont nécessaires pour l'entretien des relations entre les partenaires du réseau d'organisations.

En ce qui concerne les coûts d'agence, ceux-ci sont aussi présents dans le réseau d'organisations. En effet, la théorie d'agence stipule que la firme apparaît comme un lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre des objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles (El-Filali El-Youssefi, 2000). Le réseau d'organisations étant composé de partenaires d'origines diverses, il est pertinent de croire que

ces derniers auront des objectifs conflictuels : toutefois, ces partenaires concourent tous au même but, soit l'atteinte de leur objectif commun de départ, mais toujours sous l'influence des contrats. Quant à l'organisation en réseau, elle doit trouver des arrangements entre les acteurs qui définissent les termes d'une association mutuellement rentable pour limiter les coûts d'agence. D'ailleurs, il semblerait que dans l'organisation en réseau, les relations de mandants-mandataires sont inexistantes : elles seraient remplacées par des relations de partenaires et d'associés entre les membres de l'organisation (Drucker, 1988).

### ***Les modèles de gouvernance d'entreprise***

Comme nous l'avons vu dans la section 1.5.3, les théories économiques tentent de conceptualiser les différents problèmes reliés à la gouvernance en tant que coordination. Face aux problèmes de gouvernance d'entreprise, deux théories ont été développées, soit la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Ces théories, toutes deux issues de la nouvelle économie institutionnelle ont soulevé deux principaux problèmes de gouvernance pour la firme, soit des problèmes reliés à l'asymétrie de l'information et des problèmes de contrôle et de coordination des agents. Dès lors, différents modèles de gouvernance d'entreprise (voir parties 1.3 et 1.4) sont utilisés pour tenter de répondre à ces problèmes.

**Figure 1.5 : Caractéristiques des modèles de gouvernance d'entreprise**

<b>Modèles de gouvernance d'entreprise</b>		<b>Hypothèse de base</b>	<b>Moyens utilisés</b>
<b>Modèle de contrôle corporatif</b>	<b>Modèle financier simple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires agiront dans leur propre intérêt et non dans celui des actionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de règles et d'incitatifs pour harmoniser les comportements opportunistes</li> <li>• Encadrement des gestionnaires</li> </ul>

	<b>Modèle d'intendance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionnaires sont présumés comme de bons intendants</li> <li>Risque d'opportunisme mais est contrôlé par la nécessité de maintenir la performance</li> <li>Coopération et compétition à la fois</li> </ul>
	<b>Modèle des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer de la valeur ou richesse pour les acteurs qui gravitent autour de la firme</li> <li>Participation des acteurs dans la firme, surtout ceux qui peuvent contrôler un aspect critique et spécialisé</li> </ul>
	<b>Modèle politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition du pouvoir dans la firme</li> <li>Répartition du pouvoir en fonction de l'importance des acteurs dans l'agenda public</li> </ul>
<b>Autres modèles de gouvernance d'entreprise</b>	<b>Modèle de culture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considération de l'ambiance dans laquelle la transaction est effectuée</li> <li>Ambiance apparaît comme un refuge contre l'opportunisme</li> <li>Transactions fondées sur la confiance réciproque et sur l'assurance de relations stables</li> <li>Unis dans un consensus de valeur provenant de la culture ou de la communauté</li> </ul>
	<b>Modèle de pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité versus pouvoir</li> <li>Structure et comportement de la firme sont déterminés par la direction et non par les forces du marché</li> <li>Administrateurs et gestionnaires mandatés en vertu de leurs connaissances et renseignements</li> </ul>
	<b>Modèle cybernétique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité limitée des hommes à recevoir, traiter, stocker et transmettre l'information</li> <li>Besoin d'établir des connexions entre les administrateurs et les gestionnaires pour accomplir les tâches</li> </ul>

Source : Turnbull, 2000.

Ainsi, le modèle financier simple tente de répondre aux problèmes de coordination des agents par l'établissement de règles et d'incitatifs pour un meilleur encadrement des gestionnaires. Le modèle d'intendance tente de répondre aux problèmes de coordination des agents par

l’instauration d’un sentiment de nécessité de maintenir la performance pour les gestionnaires : ce modèle tient compte des risques d’opportunisme, mais tentera d’y répondre par l’instauration d’un sentiment de coopération et de confiance entre les gestionnaires, la coopération et la confiance réduisant l’incertitude liée au comportement de chacun par processus d’autocontrôle et de contrôle mutuel. Le modèle des parties prenantes tente aussi de répondre aux problèmes de coordination des agents en promouvant la participation d’acteurs externes au conseil d’administration pour de meilleures prises de décision. De plus, le modèle des parties prenantes tente de répondre aux problèmes reliés à l’asymétrie d’information en favorisant la participation d’acteurs pouvant contrôler un aspect critique et spécialisé, donc d’un acteur détenant de l’information favorable pour la firme. Le modèle politique quant à lui vise également à répondre aux problèmes de coordination des agents en favorisant la distribution du pouvoir au sein de la firme. Par contre, ce modèle rejoint amplement le modèle des parties prenantes car le pouvoir sera réparti de façon politique, c’est-à-dire selon la position qu’occupent les détenteurs de pouvoir dans la firme vis-à-vis de l’agenda public : cela rejoint le modèle des parties prenantes en ce sens que ces dernières se trouvent souvent à l’agenda public. Nous constatons que ces modèles de gouvernance d’entreprise, du moins les modèles d’ordre du contrôle corporatif, sont fortement fondés sur le questionnement relié au contrôle et à la coordination des agents.

Quant aux autres modèles de gouvernance d’entreprise, soit les modèles de la culture, de pouvoir et de cybernétique, ils semblent aussi répondre aux deux problèmes rencontrés dans la gouvernance. En effet, le modèle de culture tente de répondre aux problèmes de coordination des agents par l’instauration d’un sentiment de confiance entre les partenaires. Le modèle de culture tente aussi de répondre au problème de l’asymétrie de l’information en considérant l’ambiance dans laquelle la transaction est effectuée : les transactions fondées sur la confiance assureront des relations stables. Le modèle du pouvoir tente de répondre au questionnement relié aux problèmes d’asymétrie d’information en postulant que les administrateurs sont mandatés en vertu de leurs connaissances et des renseignements auxquels ils ont accès : les connaissances détenues par les administrateurs évitent à la firme de devoir rechercher des renseignements sur le marché. Seulement, ce modèle ne répond pas aux problèmes de coordination des agents; il faut supposer que les administrateurs sont de

«bons intendants» puisque le modèle du pouvoir stipule que le comportement de la firme est déterminé par la direction. Finalement, le modèle cybernétique tente de répondre aux deux questionnements de la gouvernance. Le modèle cybernétique répond au questionnement concernant l'asymétrie d'information et la coordination des agents en stipulant le besoin d'établir des connexions entre les administrateurs et les gestionnaires. D'une part, le problème de l'asymétrie d'information est réglé par l'introduction du concept d'information «connectée» entre gestionnaires et administrateurs et, d'autre part, le problème de coordination est réglé par l'établissement de ces connexions entre les gestionnaires et les administrateurs, lesquelles diminueront les risques d'opportunisme.

Nous venons de présenter les concepts reliés à la gouvernance en tant que mode de coordination. Nous pouvons constater que ces concepts sont tous reliés à la coordination des activités et des acteurs, que ce soit dans la firme ou entre les firmes participantes à un réseau d'organisations. Nous pouvons aussi constater que ces concepts sont reliés de près ou de loin aux théories de l'agence et des coûts de transaction. Nous verrons maintenant l'autre acception de la gouvernance, soit la gouvernance en tant que mode de régulation.

### *La gouvernance territoriale*

Rappelons que la gouvernance en tant que mode de régulation oscille entre le rôle de régulateur central joué par l'État et les acteurs d'origines diverses qui prennent part à la gouvernance territoriale. La mondialisation a tracé un nouveau contexte pour la gouvernance en tant que mode de régulation. Ce contexte est caractérisé par la libéralisation des échanges et des marchés qui rendent possibles les nouvelles technologies, les moyens de communication, l'ouverture des marchés et la financiarisation des économies (Lévesque, 2001). Ce nouveau contexte est aussi caractérisé par la fin des bureaucraties administratives ainsi que par la diminution des capacités institutionnelles de l'État. Ce contexte trace finalement un nouvel arrimage entre les acteurs sociaux.

Ainsi, il est possible de distinguer la gouvernance en tant que mode de régulation selon trois domaines, soit l'ordre mondial et la gouvernance, la bonne gouvernance (*good governance* ou la bonne gestion de l'appareil et du pouvoir étatique) ainsi que la gouvernance territoriale. La gouvernance en tant que mode de régulation apparaît alors à différents niveaux géographiques. En effet, nous retrouvons un niveau de gouvernance que nous pouvons qualifier de sociétal. Ce niveau correspond au retrait progressif de l'État des responsabilités qui lui sont traditionnellement attribuées, ce dernier ayant perdu certains pouvoirs au profit d'organisations supragouvernementales ou d'autorités locales et régionales. Le niveau sociétal de gouvernance correspond également à la définition de nouvelles relations entre les collectivités locales et les institutions étatiques (Peters, 1995; Stocker, 1998; Paquet, 1999a; Monnier et Thiry, 1997). La gouvernance de niveau sociétal correspond également à l'émergence de plusieurs centres de pouvoir car un ensemble d'acteurs et d'institutions prennent part à cette gouvernance, faisant en sorte qu'elle se retrouve distribuée entre des acteurs des secteurs public, privé ou civique (Stocker, 1998; Paquet, 1997 et 1999a). Dans la gouvernance en tant que mode de régulation, nous trouvons aussi un niveau local de gouvernance qui qualifie de nouvelles pratiques territoriales (Husseini et Brodhag, 2000). Ces nouvelles pratiques territoriales sont issues de la combinaison d'une gouvernance sociétale qui fixe les normes et qui assure le contrôle et le suivi des politiques, et d'une gouvernance locale qui permet de valoriser les potentialités de la région (Rombaldi, 2001).

### **1.7.2 Les perspectives individualiste et holiste dans la gouvernance**

Nous pourrions également parler de deux perspectives reliées à la gouvernance. D'une part, nous retrouvons une perspective individualiste induite par les théories économiques néoclassiques (voir partie 1.5.3) qui tente de répondre aux problèmes de coordination et contrôle des agents dans la firme et des problèmes d'asymétrie d'information. Nous relions cette perspective à l'acception de coordination car elle fait référence aux coûts de transaction et aux coûts d'agence. Elle fait référence à la coordination de la firme ou encore à la coordination de plusieurs firmes unies dans un réseau. D'autre part, nous retrouvons une perspective holiste qui correspond au contexte induit par la mondialisation, contexte qui donne lieu à une gouvernance distribuée entre les acteurs qui y participent. La perspective

holiste tente aussi de répondre aux problèmes de la gouvernance, soit la coordination des agents et l'asymétrie d'information, mais en utilisant d'autres moyens qui ne relèvent pas nécessairement des coûts d'agence et des coûts de transaction. Nous relions cette perspective holiste à la gouvernance en tant que mode de régulation puisque plusieurs acteurs de natures diverses sont appelés à participer à la gouvernance, donc pas seulement l'acteur organisationnel. D'ailleurs, c'est par les différents modèles de gouvernance d'entreprise que nous trouvons ces deux perspectives. La figure suivante illustre ces deux perspectives.

**Figure 1.6 Les perspectives et les modèles de gouvernance**

Perspective	Objet	Moyens utilisés	Questionnements
Perspective individualiste	Gouvernance corporative en tant que mode de coordination	<b>Coûts d'agence</b> (pour contrer l'opportunisme)	Contrôle et coordination des agents  Asymétrie d'information
	Gouvernance appliquée dans l'organisation hiérarchique	<b>Coûts de transaction et de complexité</b> (choix du marché ou hiérarchie pour atteindre l'efficience)	
Perspective holiste	Gouvernance en tant que mode de régulation	<b>Confiance et coopération</b>	Connexions entre les acteurs, coopération, synergie  <b>Répartition du pouvoir dans la firme</b>  <b>Connaissances, renseignements et réputation</b>
	Gouvernance distribuée appliquée dans l'organisation en réseau et dans les réseaux d'organisations	<b>Connexions entre les acteurs, coopération, synergie</b>	
		<b>Répartition du pouvoir dans la firme</b>	

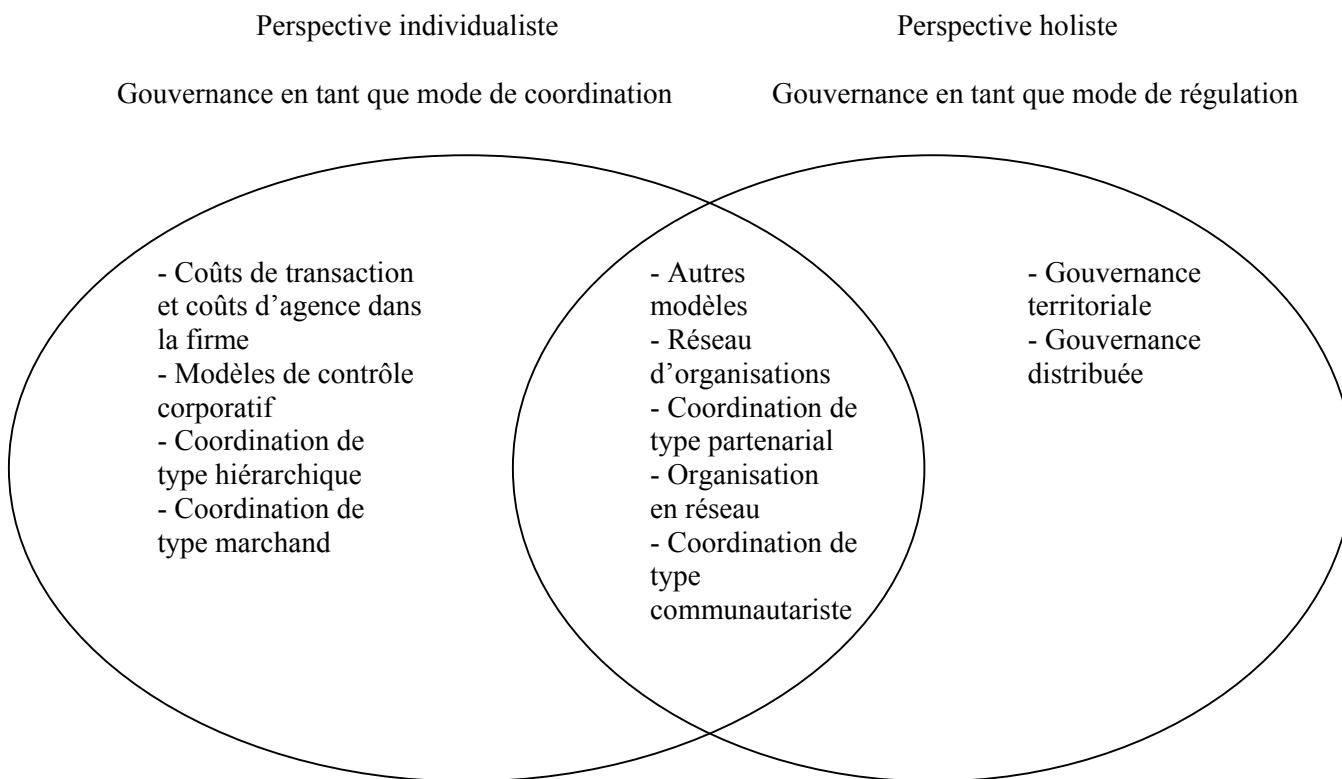
Source : Bouchard, 2002. *L'évaluation de l'économie sociale et solidaire. Quelques enjeux théoriques, méthodologiques et politiques.* Conférence présentée au Séminaire CRISES-LSCI, UQAM, mai 2002.

Cette démonstration de l'existence de deux perspectives, individualiste et holiste, voudrait cependant dire qu'on ne pourrait séparer aussi simplement les deux acceptations de la gouvernance comme nous l'avons fait dans la figure 1.5. En effet, nous avons inclus les réseaux d'organisations et l'organisation en réseau dans la coordination en raison de la présence des coûts d'agence et de transaction dans les deux formes de réseaux. Nous avons

également inclus dans la coordination les modèles de la culture, de pouvoir et de cybernétique car ces modèles tentent de répondre aux problèmes conceptualisés par les théories économiques néoclassiques, soit les problèmes d'asymétrie d'information et de contrôle et coordination des agents. D'un autre côté, nous n'avons présenté que deux des quatre modes de coordination dans la perspective individualiste.

Il nous faudrait alors reprendre notre figure en y ajoutant cette fois les perspectives reliées aux acceptations de la gouvernance et en y insérant une zone reliant ces deux acceptations et perspectives. Cela voudrait également signifier la coexistence des deux perspectives dans la gouvernance.

**Figure 1.7 : Coexistence des perspectives individualiste et holiste dans la gouvernance**



Nous expliquons maintenant pourquoi nous avons inclus certains concepts dans la zone reliant les deux perspectives et les deux acceptations de la gouvernance.

***Les autres façons de concevoir la gouvernance : les modèles de la culture, de pouvoir et de cybernétique***

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les modèles de gouvernance d'entreprise tentent de répondre aux questionnements soulevés par les théories des coûts de transaction et d'agence, soit de répondre aux problèmes d'asymétrie d'information et de contrôle et de coordination des agents. Nous avons également présenté ces modèles comme relevant de la perspective individualiste. Toutefois, nous incluons dans la zone reliant les deux perspectives les autres modèles, soit les autres façons de concevoir la gouvernance (voir partie 1.4). En effet, ces modèles tentent aussi de répondre aux deux problèmes rencontrés dans la gouvernance, mais en utilisant des moyens ne relevant pas nécessairement du marché ou de la hiérarchie. Comme nous l'avons démontré, les modèles de la culture, de pouvoir et de cybernétique font appel à des moyens tels que la confiance qui assure des relations stables et l'ambiance dans laquelle la transaction est effectuée, les connaissances et renseignements qui sont détenus par les gestionnaires et les administrateurs ainsi que sur l'établissement de connexions entre les acteurs, qu'ils soient gestionnaires ou administrateurs. Nous pourrions également y ajouter le modèle d'intendance car il nécessite la coopération entre les acteurs.

***Réseau d'organisations et l'organisation en réseau : entre coûts de transaction, coûts d'agence et de nouveaux moyens de gouverner***

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le réseau d'organisations tente aussi de répondre aux enjeux soulevés par les théories des coûts de transaction et d'agence. Toutefois, le développement des réseaux d'organisations a donné lieu à de nouvelles façons de gouverner (Paquet, 1997a, 2000; Turnbull, 2000) car les règles du marché presupposent une flexibilité et une efficacité qui permettront une adaptation rapide de la part des organisations.

Les organisations du réseau se doteront alors de modèles de gouvernance moins lourds et plus souples, moins directifs et plus participatifs, plus diffus et moins technocratiques (Paquet, 1997a). On parlera alors de décentralisation de la gouvernance, de décomposition du processus décisionnel pour augmenter l'efficacité des prises de décisions, de relations interpersonnelles basées sur la confiance mutuelle des partenaires du réseau d'organisations et dans l'organisation en réseau (Landier, 1987), de confiance qui apparaît comme un refuge contre l'opportunisme (Joffre, 1998), d'un développement d'une logique de coopération (Bretelle-Desmazières, 2000) entre les partenaires du réseau. Autrement dit, les interactions entre les participants sont fondées sur la confiance et les règles sont négociées et acceptées par les participants.

### ***Les modes de coordination de type communautariste et de type partenarial***

Que ce soit pour la firme, pour le réseau d'organisations ou pour l'organisation en réseau, il apparaît aujourd'hui que de nouveaux modes de coordination sont utilisés. En effet, des solutions autres que l'option de se tourner vers le marché ou la hiérarchie pour la coordination des activités apparaissent pour les firmes ou entre les firmes. En d'autres mots, les firmes tenteront aussi de répondre aux enjeux relevés par la théorie d'agence et des coûts de transaction, mais en employant d'autres modes de coordination que le marché ou la hiérarchie. Ces autres modes de coordination, tels que le type communautariste et le type partenarial, s'inscrivent dans les organisations qui sont plus flexibles et plus souples de façon à ce qu'elles répondent plus rapidement aux changements apportés par l'environnement externe.

Concernant le type communautariste, on y retrouve des caractéristiques telles que la proximité entre les acteurs, la solidarité, la confiance, l'identité collective ainsi que l'estime des pairs. Ce mode de coordination implique des relations personnalisées entre les acteurs, relations qui sont inscrites dans la confiance mutuelle et dans la reconnaissance des pairs (Streeck et Schmitter, 1998). Nous incluons la coordination de type communautariste dans la zone reliant les deux acceptations de la gouvernance car il représente une alternative aux

coordinations de type marchand et hiérarchique. En effet, on y retrouve, d'une part, une certaine hiérarchie et, d'autre part, il repose également sur des moyens tels que la confiance, la proximité et l'identité collective.

Concernant la coordination de type partenarial, nous l'incluons également dans la zone reliant les deux acceptations et les deux perspectives de la gouvernance. D'une part, le partenariat révèle les limites de la concurrence et la nécessité de la coopération (Streeck, 1992) et, d'autre part, il remplace une coordination qui reposait jusqu'alors sur la hiérarchie et le contrôle par les règles. Par ailleurs, les tensions ne disparaissent pas pour autant dans un contexte de partenariat puisque les partenaires continuent d'être autonomes et que leurs rapports peuvent être hiérarchiques. En ce sens, le mode de coordination de type partenarial correspond, comme le type communautariste, à une alternative au marché et à la hiérarchie.

Nous incluons la coordination de type partenarial dans la gouvernance en tant que mode de régulation car le partenariat suppose la concertation entre acteurs sociaux ou organisations d'origines différentes (Le Galès, 1996; Lamoureux, 1996) car, comme nous l'avons mentionné, un ensemble d'acteurs d'origines diverses prend part à la nouvelle gouvernance dû au retrait de l'État. Il suppose également la présence de nouvelles formes de coopération entre les organisations et au sein de la firme. Le partenariat suppose aussi des relations de transparence et de confiance, relations qui ne pourraient s'épanouir sans des ententes ou compromis entre des partenaires aux origines et intérêts divergents. À l'intérieur du réseau d'organisations, le partenariat semble essentiel car le réseau est composé de partenaires susceptibles d'avoir des intérêts divergents; les partenaires développeront des capacités à coopérer (Bourdieu, 1986; Coleman, 1990) ensemble pour atteindre leurs objectifs, et ce malgré la divergence d'intérêts au départ.

### ***La gouvernance distribuée***

Nous avons mentionné en début de cette synthèse que la gouvernance en tant que mode de régulation se référait au territoire. En effet, la gouvernance territoriale correspond à

l'interaction d'acteurs de différents milieux qui sont appelés à travailler ensemble. Nous avons également mentionné que cette distribution de la gouvernance en tant que mode de régulation entre des niveaux sociétal, régional et local correspond à la transformation de l'État, soit à son retrait de responsabilités qui lui sont traditionnellement attribuées, et ce au profit d'autorités régionales et locales. Autrement dit, des changements tels que la participation et l'intervention d'acteurs non étatiques dans le processus de gouvernance, les nouvelles relations entre collectivités locales et institutions étatiques, l'émergence de plusieurs centres de pouvoir, la distribution du pouvoir entre acteurs provenant des secteurs public, privé et de la société civile et l'apparition de nouvelles pratiques territoriales donnant un sens nouveau à la région ou localité sont des caractéristiques qui réfèrent toutes à la même idée. En effet, elles renvoient toutes à l'idée d'une gouvernance distribuée dans laquelle prennent part plusieurs acteurs qui eux-mêmes proviennent des secteurs économiques, politiques et sociaux.

Husseini et Brodhag (2000) mentionnent que la gouvernance aujourd'hui est devenue fractale, c'est-à-dire que cette dernière est devenue un processus de décision collectif qui ne repose pas systématiquement sur une situation d'autorité. Dans un système complexe et incertain, pour lequel les différents enjeux sont liés, aucun des acteurs ne dispose de toute l'information et de toute l'autorité pour mener à bien une stratégie d'ensemble inscrite dans le long terme. Cette stratégie ne peut donc émerger que d'une coopération entre les institutions et les différentes parties intéressées, dans laquelle chacune exerce pleinement ses responsabilités et ses compétences (Husseini et Brodhag, 2000). La gouvernance prend aujourd'hui un sens nouveau et divers facteurs, tel que le contexte de mondialisation, ont contribué à lui donner une nouvelle orientation. De plus, l'existence et l'interaction de différents niveaux géographiques de gouvernance démontrent que cette dernière est devenue un processus collectif de décision, une nouvelle gouvernance.

Cette nouvelle gouvernance tire ses origines d'un contexte où la mondialisation a grandement contribué à revoir le rôle de l'État comme opérateur central de la politique industrielle, laissant ainsi une certaine place aux demandes de participation et acteurs sociaux (Bouchard et al, 2002-2005). D'ailleurs, nous avons relevé ces caractéristiques lors de la présentation du

niveau de gouvernance sociétal. Ainsi, la gouvernance distribuée ou la nouvelle gouvernance ne peut plus être hiérarchique et centralisée. Elle est fondée sur la complexité, la différenciation et la diversification (Paquet, 2000; Ford et Zussman, 1997. Cités par Bouchard et al, 2002-2005), sur la décentralisation (Bruyn, 1997. Cité par Bouchard et al, 2002-2005) et sur le réseau (Lemieux, 2000; Gulati, 1998; Rhodes, 1996; Joffre, 1998. Cités par Bouchard et al, 2002-2005). Dans ce contexte, la nouvelle gouvernance peut être qualifiée comme une gouvernance distribuée (Paquet, 2000), partenariale (Le Galès, 1996. Cité par Bouchard et al, 2002-2005) ou encore associative (Streeck et Schmitter, 1985; Hollingsworth et Lindberg, 1985. Cités par Bouchard et al, 2002-2005). La transformation des modes de gouvernance implique aussi la recherche d'une meilleure synergie à la fois au sein des organisations et entre elles puisque celles-ci s'inscrivent désormais dans un réseau. Le recours aux connaissances et aux renseignements que possèdent les partenaires mène à l'amélioration du degré d'apprentissage social au sein de systèmes d'innovation territorialisés définis par les contours d'un secteur, d'une industrie ou d'une région» (Ministère des Sciences et de la technologie, 2001; Paquet, 2000b. Cités par Bouchard et al, 2002-2005).

### **1.7.3 Conclusion : la coexistence des deux acceptations de la gouvernance**

C'est à travers la démonstration d'une gouvernance en tant que mode de coordination et en tant que mode de régulation que nous sommes en mesure de penser que deux perspectives peuvent coexister dans la gouvernance, telle qu'elle s'observe aujourd'hui dans les organisations.

Nous trouvons d'une part la gouvernance en tant que mode de coordination qui est reliée à une perspective d'individualisme méthodologique. Cette perspective qualifie les modèles de gouvernance corporative qui tentent de répondre aux problèmes d'asymétrie d'information et de contrôle et coordination des agents. Cette perspective qualifie aussi les modes de coordination marchand et hiérarchique. Bref, la gouvernance en tant que mode de coordination et la perspective individualiste qui y est reliée font référence à des moyens relevant des questionnements posés par les théories d'agence et des coûts de transaction. D'autre part, nous trouvons la gouvernance en tant que mode de régulation qui est reliée à

une perspective holiste. Cette perspective qualifie la gouvernance territoriale et la gouvernance distribuée entre acteurs d'origines diverses. Nous qualifions cette approche d'holiste car ce type de gouvernance relève de moyens autres que ceux des théories économiques néoinstitutionnalistes ou néoclassiques. Finalement, nous trouvons une zone qui relie les deux acceptations de la gouvernance ainsi que les deux perspectives. Nous retrouvons dans cette zone des concepts tels que les réseaux d'organisations et l'organisation en réseau, les modes de coordination de type communautariste et de type partenarial ainsi que les autres façons de concevoir la gouvernance d'entreprise. Ces concepts semblent répondre à la fois aux questionnements soulevés par les théories des coûts de transaction et d'agence et au fait que la gouvernance est distribuée entre acteurs d'origines diverses en utilisant des moyens relevant de la confiance, la coopération, les connaissances et la synergie. Ces concepts semblent donc répondre aux deux acceptations de la gouvernance.

Après avoir dégagé les principaux concepts théoriques reliés à la gouvernance et aux structures organisationnelles en réseau, nous verrons dans le cadre du prochain chapitre la problématique de notre recherche. Cette problématique présentera notre terrain de recherche, soit Capital régional et coopératif Desjardins. Nous croyons que l'étude de cette filiale du Mouvement Desjardins qui nous permettra de montrer que la gouvernance pourrait correspondre de la coexistence des perspectives individualiste et holiste, donc de la coexistence des deux acceptations de la gouvernance.

Dans le prochain chapitre, nous verrons d'abord la problématique et la question de recherche. Nous aborderons dans un deuxième temps une couverture du terrain de recherche, soit un bref historique du Mouvement Desjardins et une description de son nouveau fonds de capital de risque. Dans un dernier temps, nous reprendrons les principaux éléments théoriques de ce mémoire et nous élaborerons les propositions de recherche qui en découlent.

## **CHAPITRE II**

### **PROBLÉMATIQUE, DESCRIPTION DU TERRAIN ET FORMULATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

Nous abordons dans ce chapitre la problématique de recherche ainsi que les propositions qui en découlent. Nous ferons dans un premier temps un bref retour sur la synthèse élaborée lors du chapitre précédent afin de poser notre question de recherche. Nous verrons dans un deuxième temps une description du terrain de recherche reliée à notre problématique. Dans un dernier temps, nous élaborons nos propositions de recherche.

Avant de passer à la problématique propre à cette recherche, nous ferons un bref retour sur la synthèse élaborée dans le précédent chapitre. Nous retenons de notre cadre théorique que la notion de gouvernance renvoie à différentes significations : la gouvernance peut être conçue comme régie d'entreprise; la gouvernance peut être conçue en tant que mode de coordination dans l'entreprise; et finalement, la gouvernance peut être conçue à l'échelle territoriale. Ces significations peuvent être regroupées sous deux acceptations de la gouvernance, en tant que mode de coordination et en tant que mode de régulation. Ces différentes façons de concevoir la gouvernance renvoie également à deux perspectives différentes, l'une relevant de l'individualisme méthodologique et l'autre d'une perspective holiste. Nous avons présenté en fin de synthèse les recoupements de ces deux acceptations et perspectives (voir figure 1.8)

Nous identifions des unités d'analyse issues des acceptations et perspectives de la gouvernance. D'une part, nous retrouvons dans la gouvernance en tant que mode de coordination les unités d'analyse suivantes : les coûts de transaction et coûts d'agence, les modes de coordination de type hiérarchique et marchand ainsi que les modèles de contrôle corporatif de gouvernance d'entreprise. Ces unités d'analyse de la gouvernance relèvent de la perspective de l'individualisme méthodologique et se réfèrent à la coordination des activités dans la firme ou entre les firmes. Ces unités d'analyse font référence à une gouvernance relevant du contrôle

de l'opportunisme et tentent de répondre aux problèmes de la gouvernance par des moyens relevant des relations d'agence et des coûts de transaction.

D'autre part, nous retrouvons dans la gouvernance en tant que mode de régulation l'unité d'analyse de gouvernance territoriale qui relève de la perspective holiste. Cette unité d'analyse se réfère à l'idée que plusieurs acteurs de diverses natures participent à la gouvernance d'un territoire, d'une région ou encore d'une collectivité. Cette unité d'analyse renvoie également à l'idée que la gouvernance n'est pas nécessairement reliée à des relations d'agence et des coûts de transaction. En effet, la gouvernance territoriale renvoie à l'idée de partenariats et de nouvelles relations de coopération entre les collectivités, les régions et les institutions étatiques.

Concernant les recoulements des deux acceptations et perspectives de la gouvernance, nous retrouvons les unités d'analyse suivantes : les autres modèles de gouvernance, l'organisation en réseau et le réseau d'organisations ainsi que les modes de coordination de type communautariste et partenarial. Ces unités d'analyse tentent de répondre aux problèmes de gouvernance par des moyens relevant des relations d'agence et des coûts de transaction, mais aussi par des moyens relevant de la confiance, de la coopération, des compétences, des connaissances et des connexions. Ce sont ces unités d'analyse qui nous permettent d'illustrer de façon théorique que les deux acceptations et perspectives de la gouvernance puissent coexister au sein d'une même organisation.

En théorie, nous avons mis en lumière des idéaux types, soit deux acceptations de la gouvernance ainsi que deux perspectives. Nous posons la question générale de recherche suivante : Sommes-nous susceptibles de retrouver la combinaison de ces acceptations et perspectives dans la réalité organisationnelle? Pourrait-on parler de coexistence d'une gouvernance en tant que mode de coordination et d'une gouvernance en tant que mode de régulation au sein d'une même organisation? En d'autres mots, pourrait-on retrouver au sein d'une même organisation la coexistence d'une gouvernance coordonnée par des moyens relevant des coûts de transaction et d'agence et d'une gouvernance relevant de moyens tels que la confiance, la coopération et le partenariat?

Nous avons donc besoin d'une étude de cas pour vérifier si cette réalité théorique se rapproche de la réalité organisationnelle. À notre sens, il nous faut trouver un terrain de recherche qui puisse nous démontrer la coexistence de ces deux acceptations et perspectives de la gouvernance. En d'autres mots, un terrain de recherche qui nous permettra d'illustrer la coexistence d'une gouvernance en tant que mode de coordination reliée à l'opportunisme, à la surveillance de ses propres intérêts, et d'une gouvernance en tant que mode de régulation répondant de la confiance, le coopération, les connexions et les compétences.

Le choix du Mouvement Desjardins nous apparaît pertinent pour vérifier ces deux acceptations et perspectives de la gouvernance. D'une part, le Mouvement s'inscrivant dans le secteur financier, nous sommes susceptibles d'y retrouver la perspective individualiste et des modes de coordination de type marchand et hiérarchique. Effectivement, Desjardins est une institution financière. Il doit demeurer concurrent sur le marché financier en offrant les mêmes services et avantages que les autres institutions financières. Il doit surveiller l'intérêt de ses membres. D'autre part, Desjardins étant un mouvement coopératif, il est également probable d'y retrouver la perspective holiste. En effet, s'inscrivant dans une logique coopérative, le Mouvement doit être en mesure de répondre à d'autres intérêts que des intérêts personnels, d'autant plus que l'institution financière est la plus grande au Québec et que son sociétariat regroupe cinq millions de membres, soit la grande majorité de la population québécoise. D'ailleurs, le Mouvement a toujours su répondre à des intérêts collectifs, soit par sa préoccupation pour le développement local et régional, et même à l'intérêt général, soit par sa contribution au développement économique québécois. De plus, le Mouvement Desjardins fait depuis longtemps partie du modèle de développement québécois. C'est ce qui nous laisse croire que le Mouvement Desjardins s'inscrit aussi dans une gouvernance territoriale.

Par contre, nous ne pouvons étendre notre étude de cas au Mouvement Desjardins dans sa totalité. Il nous faut choisir une entité du Mouvement, entité qui nous permettra également de vérifier la présence des acceptations de la gouvernance et des perspectives individualiste et holiste. Notre choix dans l'étude du Mouvement s'arrête sur la nouvelle filiale de capital de

risque, soit Capital régional et coopératif Desjardins. D'une part, Capital régional et coopératif Desjardins est un fonds d'épargne offrant des avantages fiscaux à ses souscripteurs; il répond à des intérêts particuliers. Capital régional et coopératif Desjardins est également en relation avec diverses entités du Mouvement Desjardins, ce qui implique qu'il doive coordonner ses activités de façon optimale. D'autre part, Capital régional et coopératif Desjardins est un fonds de capital de risque distinct dont la mission s'inscrit dans le développement régional et coopératif : il répond aussi à des intérêts collectifs et à l'intérêt général. Capital régional et coopératif Desjardins pourrait alors correspondre à l'acception de la gouvernance s'inscrivant dans le mode de régulation.

Avant de revenir plus en détail sur ce qu'est Capital régional et coopératif Desjardins, nous verrons une description du terrain qui nous permettra d'élaborer par la suite nos propositions de recherche. Nous verrons dans un premier temps un bref historique du Mouvement Desjardins. Dans un deuxième temps, nous verrons un aperçu de ce que constitue l'investissement comme préoccupation pour le Mouvement Desjardins. C'est ce point qui nous permettra de décrire Capital régional et coopératif Desjardins.

## **2.1 Le Mouvement Desjardins : un historique sur fond d'intérêts divergents**

Le Mouvement Desjardins constitue une réussite exemplaire dans le domaine coopératif au Québec avec son réseau des caisses étendu sur tout le territoire québécois. Ses cinq millions de membres québécois et un actif global de 84,7 milliards de dollars (Rapport annuel du Mouvement Desjardins, 2001) incluant le réseau coopératif et les sociétés de portefeuille font du Mouvement Desjardins non seulement l'institution financière la plus importante de tout le secteur coopératif québécois mais aussi la première institution financière québécoise. Le Mouvement Desjardins, c'est donc un réseau de caisses présent à la grandeur du territoire québécois.

Le Mouvement Desjardins n'est pas une institution financière ordinaire. Il se distingue des banques par sa double natures entreprise et d'association. Sa nature associative lui confère un

caractère démocratique faisant en sorte que le pouvoir est démocratiquement partagé entre les membres (une personne correspond à un vote). Sa nature entreprise fait qu'il doit répondre aux nombreuses exigences du marché. En ce sens, la coopérative doit constamment redéfinir le rapport qui l'unit à ses membres. Du côté de l'entreprise, Desjardins doit demeurer rentable dans son secteur tandis que du côté association, Desjardins doit veiller à l'intérêt de ses membres.

Nous allons tracer un historique<sup>9</sup> du Mouvement Desjardins selon l'évolution des divers intérêts qu'il représente (Malo et Lejeune, 1998) : les intérêts individuels (les membres-clients), les intérêts collectifs (sa mission, développement des collectivités et des régions) et l'intérêt général (une institution). Par contre, il nous serait laborieux de tracer l'histoire complète du Mouvement Desjardins. Nous débuterons donc à partir des années 1970, époque pendant laquelle le Mouvement Desjardins est devenu une véritable institution au Québec.

### **2.1.1 Les années 1970**

Suite à la deuxième Guerre mondiale, les modes de raisonnement ont changé radicalement de ce qu'ils étaient jusqu'alors. En effet, le Mouvement entre au cours de cette période dans un processus d'adaptation au système urbain de consommation de masse. Les décisions stratégiques du Mouvement se prennent donc de plus en plus selon le point de vue des consommateurs-salariés. Ainsi, les caisses accroissent leurs services et leurs activités; les gérants de caisses sont de moins en moins des bénévoles, donc on passe à la professionnalisation de la gestion. De plus, c'est au cours des années 1970 que la technostucture du Mouvement se développe et qu'elle adapte la gestion des services centraux pour moderniser l'institution financière. Le Mouvement Desjardins, en modernisant ces structures et services, vise ainsi à répondre aux intérêts particuliers, à la satisfaction de ses membres.

---

<sup>9</sup> Nous nous sommes inspirés de diverses sources pour tracer l'historique du Mouvement Desjardins : site Internet ([www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)); De Kerstrat, 1999; Thériault, 1997; Poulin, 1990; Malo, 1999; Malo et Lejeune, 1998.; Revue Desjardins, 2000.

Les années 1970 correspondent à une forte période de croissance pour le Mouvement Desjardins. De plus en plus de Québécois deviennent membres du Mouvement Desjardins et parallèlement, on lui demande de s'impliquer de façon plus active dans le développement de l'économie du Québec. On assistera donc en 1971 à la création d'Investissement Desjardins, une société de portefeuille investissant dans les entreprises et coopératives québécoises. Ces années correspondent également à une période d'innovations pour le Mouvement Desjardins avec la création de l'Intercaisse, des guichets automatiques, la Caisse centrale et la Société de courtage de valeurs mobilières. Le Mouvement s'engage également dans le domaine de l'assurance. On assiste à cette époque à plusieurs acquisitions, à la création de sociétés, à une participation dans une banque (la Banque Laurentienne), à un partenariat avec l'État. Les années 1970 correspondent aussi à la réponse aux intérêts collectifs et général, entre autres par la création d'Investissement Desjardins, et par l'implication plus active du Mouvement Desjardins dans le développement de l'économie du Québec.

### **2.1.2 Les années 1980**

Les années 1980 correspondent quant à elles à de nombreux bouleversements pour le Mouvement Desjardins. C'est au cours de cette époque que le Mouvement Desjardins regroupera les filiales, jusqu'alors sous un holding coopératif, sous un nouveau conseil d'administration du Mouvement qui regroupe à la fois des représentants des groupements de caisses et des institutions. On créera également un poste de président qui sera le seul porte-parole du Mouvement, surtout en ce qui concerne la participation du Mouvement au développement économique du Québec. En 1988, le gouvernement provincial, toujours actif en ce qui concerne le développement de l'institution financière, émettra une loi qui aura comme effet une refonte complète de son encadrement législatif. Cette nouvelle loi permettra au Mouvement Desjardins de regrouper ses filiales sous des sociétés de portefeuille.

Au cours des années 1980, le Mouvement renforce sa dimension coopérative en redonnant aux dirigeants élus leur place dans les instances de deuxième niveau (régions) et de troisième niveau (province). Quant à la Confédération, sa gouvernance est restructurée afin de redonner au coopératif le contrôle du corporatif (les filiales), lequel prend de plus en plus de place dans la distribution des produits et services, donc dans le domaine des caisses. Ce constat des rapports de pouvoir dans le Mouvement est conduit «au nom des règles du jeu de l'industrie par une configuration en holding capitaliste avec les sociétés à capital actions et au nom des valeurs coopératives avec la gouvernance coopérative de ce holding<sup>10</sup>» (Malo et Lejeune, 1998, p. 69). La gouvernance de la partie corporative sera dorénavant soumise au réseau des caisses. Si l'intégration coopérative des filiales par le contrôle coopératif passe par des politiques générales (centralisées), le secteur coopératif peut cependant adapter ces politiques sur le plan régional. Toutefois, il accepte de plus en plus que ces politiques prennent origine du sommet stratégique du Mouvement plutôt que des sommets locaux et régionaux. Ce faisant, le Mouvement fait un compromis entre l'autonomie des groupements régionaux et la nécessaire centralisation des politiques. Les années 1980 sont une réponse à des intérêts particuliers par la modernisation des structures. Elles sont aussi une réponse aux intérêts collectifs par l'adaptation des politiques centrales au plan régional, c'est-à-dire que les régions ont la possibilité d'adapter les politiques issues du sommet de l'institution aux particularités de leur région.

### **2.1.3 Les années 1990**

En 1990, les forces du marché mènent le Mouvement à pratiquer une gestion de plus en plus intégrée. Les nouvelles technologies de l'information adoptées dans l'industrie financière obligent le Mouvement à se mettre à niveau par rapport à la concurrence. C'est l'objectif de la réingénierie des processus d'affaires, soit optimiser le rendement des infrastructures

---

<sup>10</sup> Le rapport inégal de force s'inscrit dans l'évolution que connaissent les structures fédératives (Schediwy, 2001). L'auteur développe une hypothèse relativement à l'évolution de ce type de structure, soit la diminution de l'engagement idéologique du modèle coopératif et l'augmentation de la concurrence qui ont tendance à créer une tension institutionnelle. Cette tension fait en sorte que l'équilibre des pouvoirs ne reste pas stable longtemps. Conséquemment, à l'érosion du pouvoir des institutions centrales, l'auteur mentionne l'importance de créer un système de holding décentralisé de façon à permettre aux initiatives locales de continuer à émerger conjointement à une coordination centrale en mesure d'imposer des directions rationnelles.

technologiques, améliorer le service aux membres et réduire les coûts d'exploitation. De plus, le Mouvement continue d'être proactif en matière de décloisonnement<sup>11</sup> de sorte qu'il existe de moins en moins de frontières entre ses composantes des divers piliers du système financier. Le changement législatif, c'est-à-dire la modification à la Loi des caisses d'épargne et de crédit<sup>12</sup> de 1988, permet quant à lui l'avènement de la caisse complète, c'est-à-dire la caisse en mesure d'offrir au client tous les produits et services financiers. La gouvernance locale tend à disparaître car le Mouvement rejoint maintenant des individus et non des collectivités locales.

En somme, les processus d'intégration par la formation et la technologie [...] font disparaître la frontière entre niveaux local et global [...]. L'organisation est poussée vers la configuration en coopérative unique avec une structure d'association, qui peut très bien [...] fonctionner en paliers géographiques, et une structure d'entreprise intégrée, non pas par la hiérarchie mais par les nouvelles technologies d'information et de communication. (Malo et Lejeune, 1998, p. 70).

Les années 1990 correspondent à la réponse aux intérêts individuels par l'amélioration du service aux membres et par la réduction des coûts d'exploitation visés par la réingénierie. De plus, le Mouvement Desjardins se trouve à rejoindre des individus et non plus des collectivités.

Le Mouvement Desjardins est aujourd'hui grandement modifié par rapport à ce qu'il était il y a à peine quelques années. En 2001, Desjardins a amorcé la plus grande restructuration de son histoire, c'est-à-dire la fusion des onze fédérations régionales et de la Confédération en une fédération unique, soit la Fédération des caisses populaires du Québec. Cette restructuration démocratique suit le courant amorcé par la mondialisation, c'est-à-dire le besoin pour l'institution financière de réduire les coûts relatifs aux organismes de soutien (les fédérations) et d'améliorer le processus de prise de décision en éliminant la structure à trois paliers qui, jusqu'à maintenant, limitait la capacité des caisses de réagir aux initiatives de la concurrence. Pour palier aux ressources qu'offraient les fédérations régionales, le

---

<sup>11</sup> Le décloisonnement du secteur financier a fait en sorte que les institutions financières pouvait dès lors offrir tous les services financiers qui étaient jusqu'alors cloisonnés en quatre secteurs: assurances, sociétés de fiducie, banque, maison de courtage en valeur mobilières (Lévesque et Malo, 1997).

<sup>12</sup> Cette loi a permis notamment le regroupement des filiales sous des sociétés de portefeuille. Elle a également permis au Mouvement une meilleure capitalisation, c'est-à-dire financer directement sa croissance et avoir recours aux marchés des capitaux nationaux et internationaux.

Mouvement a intégré dans sa nouvelle structure des conseils de représentants régionaux, les CORES. Ceux-ci sont composés de dirigeants élus et ont pour principale fonction de proposer des stratégies de développement des affaires des caisses de leur région. Le Mouvement Desjardins se restructure pour tenter de diminuer les coûts mais aussi pour tenter de mieux répondre aux intérêts collectifs, entre autres par la création de nouveaux conseils de représentants.

En résumé, le Mouvement Desjardins, à travers son évolution, a gouverné de plusieurs façons. D'abord sous une perspective d'intérêt collectif via la gouverne par les paroisses et groupes locaux. Ensuite, sous la perspective de l'intérêt général via une gouverne sous l'égide d'un nationalisme économique. Finalement, sous une perspective d'intérêt individuel où le Mouvement Desjardins rejoint désormais des clients et non plus des membres (Malo, 1999). De plus, les processus d'intégration par la formation et la technologie font disparaître la frontière entre la gouvernance des niveaux local et global et, ce faisant, l'organisation est poussée vers la configuration en coopérative unique (Malo et Lejeune, 1998). Cependant, même si le courant de la mondialisation apporte de nouveaux concurrents, fait réduire la taille de l'État Providence et banalise les grandes institutions de l'économie sociale<sup>13</sup>, ce courant provoque en même temps un retour vers le local (Malo et Lejeune, 1998), du moins une préoccupation pour le développement économique régional et local. D'ailleurs, cette préoccupation de développement économique de la province a toujours imprégné les décisions et les stratégies du Mouvement Desjardins. Cependant, il est temps plus que jamais pour le Mouvement Desjardins de réaliser l'équilibre entre les intérêts individuels, les intérêts des collectivités locales et régionales et l'intérêt général (Malo, 1999).

Nous verrons dans le prochain point comment le Mouvement Desjardins réalise cette recherche d'équilibre entre des intérêts divergents, donc comment l'institution répond à cette triple mission.

---

<sup>13</sup> Les initiatives de l'économie sociale se distinguent par quatre attitudes spécifiques : «elles assument plus et mieux l'économie dans une intervention de transformation sociale; elles ciblent davantage l'enracinement local, le territoire comme tremplin de développement; elles bâissent des partenariats comme mode de travail et de gestion de conflits et de demandes sociales; finalement, elles déterminent des priorités locales de développement par une intervention inscrite dans une planification stratégique» (Lévesque et Malo, 1997, p. 83).

### **2.1.4 L’investissement et le développement économique québécois : une préoccupation pour le Mouvement Desjardins**

Comme nous l’avons mentionné auparavant, le Mouvement Desjardins, en tant qu’institution financière, se doit de suivre les règles du marché pour demeurer en concurrence. Parallèlement, et ce étant donné qu’il s’agit d’un mouvement coopératif, le Mouvement Desjardins doit trouver l’équilibre entre les intérêts individuels, les intérêts collectifs ainsi que l’intérêt général. C’est pourquoi nous avons choisi d’inclure dans cette problématique une section sur l’investissement chez le Mouvement Desjardins. En effet, nous supposons que c’est entre autres par les investissements dans les entreprises locales ou régionales, ou encore par les investissements pour développer l’économie québécoise que le Mouvement Desjardins se trouve à répondre aux intérêts collectifs ainsi qu’à l’intérêt général. Nous verrons également que la réponse à l’intérêt général et aux intérêts collectifs est directement reliée aux intérêts individuels. Cependant, nous élaborerons ce point lorsque nous en viendrons à la description de Capital régional et coopératif Desjardins. Voyons maintenant comment se concrétise la préoccupation du Mouvement Desjardins pour le développement économique québécois.

Depuis sa création, le Mouvement Desjardins est enraciné dans les communautés plus que toute autre institution financière. Il l’est principalement par son réseau de coopératives de base car les caisses constituent la clé de l’organisation en matière d’enracinement. La décision des caisses de participer au développement économique communautaire relève davantage des sommets stratégiques locaux que de politiques globales (Lévesque et Malo, 1997; Lévesque, Bouchard et Grant, 1997). Bien que le Mouvement Desjardins se soit toujours impliqué dans le développement de l’économie du Québec, qu’il ait souvent été partenaire des grands projets de développement, que ce soit avec l’État ou avec d’autres institutions, le développement régional a toujours été une préoccupation pour le Mouvement Desjardins. D’ailleurs, cet intérêt pour le développement économique se trouve dans la mission du Mouvement Desjardins :

Le Mouvement Desjardins, tant ses filiales que ses caisses, a pour mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action. (Extrait de la mission du Mouvement Desjardins, [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com))

Ce n'est pas d'hier que le Mouvement Desjardins se préoccupe d'investir sur le territoire québécois, que ce soit de sa propre initiative ou en partenariat, avec d'autres institutions québécoises. Nous avons vu lors de la présentation de l'évolution du Mouvement que ce dernier avait fondé au début des années 1970 la filiale Investissement Desjardins, la société de capital de risque du Mouvement des caisses Desjardins qui a pour mission de mettre à la disposition des petites et moyennes entreprises québécoises du capital «sur mesure» et un appui stratégique pour accélérer leur croissance. Le Mouvement Desjardins démontre bien sa préoccupation du développement économique québécois. Nous verrons ci-après un bref historique de l'investissement chez Desjardins.

Dans les années 1960, le Mouvement investit plus de cinq millions dans la Société générale de financement<sup>14</sup>. Les deux acteurs contribuent ainsi au développement de l'économie de la province. Cependant, dans ces mêmes années, la loi limite la marge de manœuvre du réseau des caisses dans le domaine du crédit commercial, ces dernières n'ayant pas le droit d'acheter des actions d'entreprises. C'est en 1971 qu'un comité interne du Mouvement dépose un rapport préconisant la création de trois nouvelles structures qui permettront aux caisses de jouer un rôle plus dynamique dans l'économie. Le gouvernement adoptera donc une loi qui permettra à la Fédération provinciale (qui deviendra plus tard la Confédération) de créer la Société d'investissement Desjardins (SID) dont le mandat sera d'investir dans des entreprises et de leur consentir des prêts. Cependant, c'est au niveau local que se prendront les initiatives. En effet, dès 1973, l'Union régionale de Rimouski lance un fonds de développement régional qui deviendra par la suite le Fonds d'investissement régional du Bas-

---

<sup>14</sup> Holding industriel et financier, la Société générale de financement du Québec (SGF) offre du capital de développement aux entreprises d'après des critères de rentabilité et de performance. La SGF, toutefois, ne se confine pas à ce rôle. Elle investit dans ses partenariats : elle prend sa part du risque, participe à la gestion et fournit l'expertise requise pour rassembler les conditions de succès de tout projet stratégique. Centrée sur le développement économique du Québec à long terme, la SGF cible des projets-porteurs à forte rentabilité dans dix secteurs, allant des ressources naturelles à la haute technologie. ([www.sgfqc.com](http://www.sgfqc.com))

St-Laurent. Par la suite, des groupes de caisses et d'autres unions prendront des initiatives semblables en contribuant à des fonds locaux ou régionaux. C'est en 1994 que la SID deviendra Investissement Desjardins. Déjà associée à environ 90 entreprises, Investissement Desjardins réoriera ses activités de manière à privilégier, en plus du monde industriel, quatre secteurs de la nouvelle économie : logiciels, télécommunications, multimédia et soins de santé. En 1997, et ce de façon à veiller de plus près au développement des régions, Investissement Desjardins créera des fonds d'investissement régionaux en collaboration avec les fédérations et les caisses qui y sont affiliées. Ces Fonds régionaux d'investissement Desjardins sont aujourd'hui au nombre de six localisés dans les régions ressources du Québec et sont supervisés par Investissement Desjardins ([www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)).

Cependant, même si Investissement Desjardins est solidement implanté sur le territoire québécois et qu'il est reconnu comme l'une des premières et des plus importantes sociétés d'investissement en capital de risque du Québec, plusieurs joueurs sont aujourd'hui sur le marché des sociétés de capital de risque.

Dans la mesure où Investissement Desjardins, l'un des premiers fonds de capital de risque au Québec, peut faire le lien avec la Fédération et les caisses populaires et d'économies, il constitue sans doute un intervenant majeur sur la scène du développement régional et local. On peut toutefois se demander si le Mouvement Desjardins a réussi à tirer profit de tout le potentiel d'un réseau financier par ailleurs très bien ancré dans les localités, les régions et l'économie québécoise dans son ensemble. (Lévesque, Mendell et Van Kemenade, 1996, p. 32).

Afin de demeurer parmi les plus grandes sociétés d'investissement, le Mouvement Desjardins s'est vu accorder le droit de démarrer sa propre société de capital de risque avec avantages fiscaux pour les particuliers, au même titre que les deux fonds de travailleurs, le Fonds de Solidarité de la FTQ et le FondAction de la CSN. Pour le Mouvement Desjardins, cette nouvelle société de capital de risque lui permet de concurrencer avec les autres joueurs et de continuer à poursuivre sa mission, soit de contribuer au développement économique québécois. Nous verrons donc dans la prochaine section une description du nouveau fonds de capital de risque du Mouvement Desjardins, soit Capital régional et coopératif Desjardins. Nous verrons comment Capital régional et coopératif Desjardins s'articule dans le réseau du

Mouvement Desjardins et nous verrons quels sont ses créneaux d'investissement qui font de lui une société de capital de risque originale.

### **2.1.5 Capital régional et coopératif Desjardins : le nouveau fonds de capital de risque du Mouvement Desjardins**

Mission de Capital régional et coopératif Desjardins :

Mobiliser du capital de risque en faveur des régions ressources du Québec (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Mauricie, Nord-du-Québec et Saguenay-Lac-Saint-Jean) et du milieu coopératif; Favoriser le développement économique des régions ressources par des investissements dans des entités admissibles exploitant leurs activités dans ces régions; Appuyer le mouvement coopératif dans l'ensemble du Québec par des investissements dans des coopératives admissibles; Accompagner les entités admissibles dans leur démarrage et leur développement; Stimuler l'économie québécoise par des investissements sur l'ensemble du territoire du Québec. (Rapport annuel Capital régional et coopératif Desjardins, 2001)

Capital régional et coopératif Desjardins est le nouveau fonds de capital de risque du Mouvement Desjardins. Afin d'investir dans les entreprises québécoises, Capital régional et coopératif Desjardins recueille les investissements des épargnants, qu'ils soient membres du Mouvement ou non, en leur offrant un avantage fiscal (crédit d'impôt de 50 % sur un achat d'actions maximum de 2500 \$ par année) sur les montants investis. Pour démarrer ses activités, Capital régional et coopératif Desjardins a bénéficié d'un prêt de dix millions non remboursable, prêt accordé à parts égales par le Mouvement des caisses Desjardins et par le ministère de l'Industrie et du Commerce. De plus, notons que le fonds est autorisé à déduire, pour une année d'imposition donnée, un montant n'excédant pas son revenu imposable pour l'année. Il s'ensuit que Capital régional et coopératif Desjardins n'aura aucun impôt à payer au Québec pour ses revenus. Le fonds a l'autorisation d'émettre au plus de 150 millions de dollars en actions pour une année imposable (Rapport annuel Capital régional et coopératif Desjardins, 2001). Au moment de sa création à l'automne 2001, Capital régional et coopératif Desjardins prévoyait investir 90 millions de dollars pour l'année en cours. Au 31 décembre

2001, suite à sa première émission d'actions, le fonds avait recueilli 79 millions de dollars en vente d'actions auprès d'environ 35 000 particuliers, qu'il a investis dans diverses entreprises québécoises. Depuis, le fonds a annoncé en février 2003 l'augmentation de la valeur de l'action à 10-12 \$, suite à l'adoption des états financiers au 31 décembre 2002. L'actif net du fonds s'élève alors à plus de 115 M \$ et l'actionnariat se compose de plus de 44 102 souscripteurs. Nous présentons maintenant une description plus approfondie de Capital régional et coopératif Desjardins.

### **Loi constituant Capital régional et coopératif Desjardins**

Capital régional et coopératif Desjardins est une société à fonds social constituée sur l'initiative du Mouvement des caisses Desjardins. La loi constituant Capital régional et coopératif Desjardins (L.Q. 2001, chap. 36) a été sanctionnée par l'Assemblée nationale du Québec le 21 juin et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2001.

De par la Loi, Capital régional et coopératif Desjardins a principalement pour fonctions : de mobiliser du capital de risque en faveur des régions ressources et du milieu coopératif; de favoriser le développement économique des régions ressources par des investissements dans des entités admissibles exploitant leurs activités dans ces régions; d'appuyer le mouvement coopératif dans l'ensemble du Québec par des investissements dans des coopératives admissibles; d'accompagner les entités admissibles dans leur démarrage et leur développement; de stimuler l'économie québécoise par des investissements sur l'ensemble du territoire du Québec (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

En vertu de la Loi, Capital régional et coopératif Desjardins peut faire des investissements dans une entité, ce qui comprend toute aide financière accordée sous forme de prêt, de garantie, de cautionnement, d'acquisition d'obligations ou autres titres d'emprunt au capital-actions, au capital social ou autrement. Toutefois, au cours de l'année financière, la part des investissements de Capital régional et coopératif Desjardins dans des entités admissibles, selon la définition de la Loi, qui ne comporte aucun cautionnement ou aucune hypothèque doit représenter, en moyenne, au moins 60 % de l'actif net moyen du fonds pour l'année

précédente. De plus, une partie représentant au moins 35 % de ce pourcentage doit être investie dans des entités situées dans les régions ressources du Québec ou dans des coopératives admissibles. Cette norme s'applique à compter de l'année financière débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2006 (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002). Les autres montants, soit le 40 % restant, constituent un portefeuille de placements qui est composé de placements visant un rendement optimal tout en maintenant un niveau de risque acceptable pour l'actif total de Capital régional et coopératif Desjardins ([www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)).

Au sens de la Loi, deux types d'entreprises se qualifient comme entités admissibles, soit :

- Une coopérative admissible, c'est-à-dire une personne morale régie par la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q., chap. C-67.2) ou une personne morale régie par la *Loi canadienne sur les coopératives* (Lois du Canada, 1998, chap. 1) dont la direction générale s'exerce au Québec ou dont la moitié des salaires versés à ses employés l'a été à des employés d'un établissement situé au Québec, ainsi que les personnes morales contrôlées par une ou plusieurs coopératives ou contrôlées par une ou plusieurs coopératives et le fonds;
- Une société ou une personne morale qui exploite activement une entreprise, dont la majorité des employés résident au Québec et dont l'actif est inférieur à 50 millions de dollars ou l'avoir net est d'au plus 20 millions de dollars, autre qu'une coopérative admissible ou une société ou une personne morale dont l'ensemble des activités consiste principalement à faire des investissements (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

### **La souscription**

Capital régional et coopératif Desjardins est autorisé à émettre des actions et des fractions d'actions ordinaires sans valeur nominale. Le montant total de la souscription des actions et des fractions d'actions du fonds ne peut s'accroître de plus de 150 millions de dollars par période de capitalisation, jusqu'à concurrence de 1 500 millions de dollars d'ici le 28 février 2011, date de la fin de la dernière période de capitalisation. Seule une personne physique peut acquérir ou détenir une action ou fraction d'action du fonds. (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Les actions confèrent le droit de voter à toute assemblée des actionnaires de Capital régional et coopératif Desjardins, d'élire deux représentants au conseil d'administration, de recevoir tout dividende déclaré, le cas échéant, et d'exiger le rachat des actions par Capital régional et coopératif Desjardins, sous réserves de certaines conditions prévues par la Loi, et de recevoir, en cas de liquidation, une part du reliquat des biens du fonds (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Pour chaque année d'imposition, l'achat d'actions du fonds donne droit au souscripteur à un crédit d'impôt non remboursable, applicable à l'impôt du Québec seulement, pour un montant égal à 50 % de l'ensemble des montants, jusqu'à concurrence de 2500 \$, que le souscripteur a versé dans l'année d'imposition en cours. Le montant maximal annuel d'économie d'impôt que le souscripteur peut obtenir aux fins de l'impôt du Québec seulement, grâce au crédit d'impôt, est de 1250 \$, ce qui correspond à l'achat de 2500 \$ d'actions. Les actions du fonds doivent être détenues par le souscripteur pour une période de sept ans. Les actions du fonds ne constituent pas un placement admissible et ne peuvent donc pas être acquises ou transférées dans un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) ou dans un fonds enregistré de revenu de retraite (FERR) (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

La collecte des souscriptions s'effectue uniquement par les employés autorisés des caisses Desjardins du Québec participantes. Pour souscrire des actions de Capital régional et coopératif Desjardins, il n'est pas nécessaire d'être ou de devenir membre d'une caisse Desjardins (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002)

### **Le fonctionnement du fonds**

Dès sa formation, Capital régional et coopératif Desjardins a confié la gestion de ses opérations à Investissement Desjardins, société du Mouvement des caisses Desjardins, aux termes d'une convention de gestion intervenue entre les deux entités. Les professionnels d'Investissement Desjardins sont responsables de l'analyse des demandes d'investissement,

d'effectuer les recommandations relatives à un investissement ou à un désinvestissement, de réaliser des transactions et d'effectuer le suivi du portefeuille d'investissements. La décision relative à un investissement ou à un désinvestissement est prise par Capital régional et coopératif Desjardins, sauf dans les cas de délégation prévue à la convention de gestion (Rapport annuel Capital régional et coopératif Desjardins, 2001; Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Capital régional et coopératif Desjardins a créé dès le départ des règles de syndication entre les entités du Mouvement Desjardins. Il faut mentionner que Capital régional et coopératif Desjardins participe dans la plupart des cas avec Investissement Desjardins et les Fonds d'investissements régionaux dans les investissements. Nous verrons plus en détail les règles de syndication lors de la présentation des résultats.

En ce qui concerne les caisses, c'est d'elles que Capital régional et coopératif Desjardins récolte l'argent des souscripteurs. Mentionnons aussi que les caisses et les Centres financiers aux entreprises (CFE) sont d'excellents outils pour la promotion de Capital régional et coopératif Desjardins en région étant donné que le réseau des caisses y est implanté depuis longtemps. Les Fonds d'investissements régionaux et les bureaux régionaux qui y sont attachés constituent également un outil pour détecter les opportunités d'affaires en région.

### **Les créneaux d'investissement et les partenariats**

Tel que mentionné dans la mission, Capital régional et coopératif Desjardins est une société de capital de risque qui s'est donnée comme mandat de développer les coopératives ainsi que les régions ressources du Québec. Capital régional et coopératif Desjardins est tenu d'investir 60 % de son actif dans des entreprises; de ce 60 %, 35 % doit être investi dans les coopératives et les régions ressources (Rapport annuel Capital régional et coopératif Desjardins, 2001, Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002)).

Capital régional et coopératif Desjardins investit principalement sous forme de capital de risque, à savoir la prise de participation généralement minoritaire par l'acquisition d'actions,

de parts sociales ou privilégiées d'une entité admissible. Capital régional et coopératif Desjardins peut aussi investir dans une entité admissible sous forme de prêt non garanti, de cautionnement ou de garantie de prêt ou par l'acquisition d'obligations ou de débentures. L'investissement est généralement prévu pour une durée de cinq à huit ans (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Capital régional et coopératif Desjardins investit exclusivement dans des entreprises et coopératives économiquement viables et offrant une possibilité de rendement proportionnel aux risques perçus. Les demandes sont évaluées en fonction de critères précis, notamment la compétence de l'équipe de direction, le positionnement de l'entreprise dans le marché et son potentiel de croissance, les modes d'organisation du travail et la qualité des ressources humaines, la qualité du produit et l'adéquation du prix-marché et son potentiel d'expansion, la gestion des opérations et de la production, la situation financière et le potentiel de rentabilité. De plus, pour diminuer le niveau de risque lié à ses investissements, Capital régional et coopératif Desjardins recherche une saine diversification, tant au chapitre des secteurs d'activités que des régions du Québec et de la taille de ses investissements (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Nous avons mentionné qu'il y a avait des règles de syndication entre Capital régional et coopératif Desjardins, Investissement Desjardins et les Fonds d'investissements régionaux concernant les investissements. Par contre, les investissements réalisés jusqu'à aujourd'hui montrent que Capital régional et coopératif Desjardins investit également en partenariat avec d'autres fonds de capital de risque (fonds privés), avec un fonds de travailleurs ainsi qu'avec des fonds issus de l'État (Caisse de dépôt). De plus, il faut considérer l'entreprise et la coopérative dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit comme des partenaires puisque Capital régional et coopératif Desjardins travaille en partenariat avec les entreprises et coopératives via la convention d'actionnaires et le suivi offert.

## **La composition du conseil d'administration**

Le conseil d'administration a pour principale fonction de décider des politiques d'investissement du fonds, d'en déterminer les différents paramètres, notamment au sujet des entreprises admissibles, des critères de rentabilité espérée, etc. Le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins est composé de treize membres, dont la majorité est nommée par le président du Mouvement Desjardins. Nous verrons plus en détail la composition du conseil d'administration dans le chapitre de la présentation des résultats de recherche. Mentionnons cependant que les membres du conseil d'administration sont issus de différents secteurs d'activités, du milieu coopératif, de régions ressources ainsi que du réseau Desjardins (Rapport annuel Capital régional et coopératif Desjardins, 2001). Nous supposons que Capital régional et coopératif Desjardins, par la composition de son conseil d'administration, a voulu le rendre le plus représentatif possible de l'économie du Québec, autant au niveau des régions que des différents secteurs de l'économie.

## **Capital régional et coopératif Desjardins : une réponse à des intérêts divers**

Rappelons-nous que nous avons vu en début de chapitre que le Mouvement Desjardins semblait répondre aux deux acceptations et perspectives de la gouvernance. D'une part, le Mouvement répond à une perspective individualiste car c'est avant tout une institution financière qui doit veiller à l'intérêt de ses membres. D'autre part, le Mouvement Desjardins répond à une perspective holiste car étant un mouvement coopératif, il doit répondre à des intérêts collectifs, tels que le développement régional. Il répond également à l'intérêt général par sa contribution au développement économique québécois en tant qu'institution participante au modèle québécois de développement. Voyons comment Capital régional et coopératif Desjardins répond à ces différents intérêts.

Premièrement, Capital régional et coopératif Desjardins semble répondre à des intérêts individuels. En effet, les avoirs de l'organisation sont issus de l'épargne des souscripteurs, lesquels sont attirés par l'avantage fiscal offert par Capital régional et coopératif Desjardins.

Deuxièmement, Capital régional et coopératif Desjardins semble répondre à des intérêts collectifs. Sa mission fait de lui un fonds de développement régional ainsi qu'un fonds de développement économique des coopératives. De plus, l'investissement dans les entreprises, qu'elles soient ou non en région, ne peut que contribuer au développement d'une région ou encore d'une localité. Finalement, Capital régional et coopératif Desjardins semble répondre à l'intérêt général. En effet, par sa mission, Capital régional et coopératif Desjardins entend stimuler l'économie québécoise par des investissements sur l'ensemble du territoire du Québec. De plus, concernant la réponse à l'intérêt général, mentionnons que c'est l'État qui a balisé les activités de Capital régional et coopératif Desjardins, notamment en ce qui concerne le pourcentage devant être investi dans les coopératives et en région. Ce faisant, l'État oblige en quelque sorte Capital régional et coopératif Desjardins de répondre à l'intérêt général québécois.

Nous avons vu dans ce chapitre comment nous comptions nous y prendre pour répondre à notre question de recherche. Nous avons donc vu que le Mouvement Desjardins semblait répondre aux deux perspectives tirées de notre cadre théorique. Nous avons également vu que Capital régional et coopératif Desjardins semblait lui aussi répondre à ces perspectives. Maintenant, il nous reste à mettre en relation les concepts théoriques que nous avons retenus de notre premier chapitre et de les mettre en relation avec Capital régional et coopératif Desjardins. Cette mise en relation nous permettra ainsi d'élaborer nos propositions de recherche.

## **2.2 Reprise des éléments théoriques et application à Capital régional et coopératif Desjardins**

### **2.2.1 Les structures organisationnelles**

D'abord, rappelons ce que signifiait l'organisation en réseau. Opposée au modèle traditionnel de l'organisation cloisonnée et hiérarchique, l'organisation en réseau est une organisation

décloisonnée fondée sur le savoir et l'innovation (Cabin, 1999). L'organisation en réseau est souvent qualifiée d'organisation qualifiante et d'organisation apprenante (Cabin, 1999). Ce type d'organisation est flexible (Paché et Paroponaris, 1992), une organisation dans laquelle le processus décisionnel circule de façon flexible et informelle (Mintzberg, 1982). La décomposition du processus décisionnel est réalisée dans l'optique d'augmenter l'efficacité des prises de décisions (Paquet, 1997a). De plus, dans l'organisation fondée sur la connaissance et l'expertise, les relations mandants-mandataires sont remplacées par des relations de partenaires et d'associés entre les membres de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 1993).

Concernant le réseau d'organisations, mentionnons qu'il se définit comme un groupement d'organisations qui partagent des coûts et des risques et qui mettent en commun des compétences, technologies et ressources pour atteindre un objectif commun (Allaire et Firsirotu, 1993). Toutefois, comme le réseau d'organisations est composé de partenaires d'origines diverses, il peut arriver que ces derniers aient des objectifs conflictuels, et ce malgré le fait qu'ils concourent au même but, soit l'atteinte d'objectifs communs (El-Filali El-Youssefi, 2000). C'est pourquoi les interactions entre les participants du réseau d'organisations doivent être basées sur des règles négociées et acceptées par tous et que les participants doivent nécessairement faire des compromis pour atteindre leurs objectifs communs (Joffre, 1998). La coordination dans le réseau est donc fondée sur les relations interpersonnelles basées sur la confiance mutuelle des partenaires (Landier, 1987) ainsi que sur une logique de coopération (Bretelle-Desmazières, 2000).

Capital régional et coopératif Desjardins, étant une filiale du réseau corporatif du Mouvement Desjardins, on pourrait penser qu'elle s'insère dans le réseau Desjardins, étant entendu qu'elle fasse partie d'une organisation en réseau. En effet, Capital régional et coopératif Desjardins est constamment en relation avec les diverses unités du Mouvement, que ce soit les caisses, CFE, bureaux régionaux, FID, Investissement Desjardins, etc. Par contre, on suppose que Capital régional et coopératif Desjardins s'insère dans un réseau mais il est difficile de réellement le démontrer. Un réseau, selon les bases théoriques, est une organisation horizontale ainsi qu'une distribution (égale) du pouvoir, ce qui ne semble pas

être le cas pour Capital régional et coopératif Desjardins car on semble y retrouver une hiérarchie. On pourrait alors parler d'interaction horizontale entre les unités au sein d'un processus décisionnel hiérarchisé. Capital régional et coopératif Desjardins apparaîtrait à ce moment comme faisant partie d'une structure multidivisionnelle plutôt que d'une organisation en réseau.

Par ailleurs, il semblerait que Capital régional et coopératif Desjardins fasse partie d'un réseau d'organisations. En effet, il réalise depuis sa création des partenariats avec d'autres organisations qui ne font pas partie du réseau Desjardins, telles que des sociétés privées de financement et d'investissement, des fonds spécialisés, des filiales étatiques, des fonds de travailleurs, etc. On parlerait d'un réseau d'organisations car la gouvernance y serait axée sur le développement territorial, sectoriel, etc. Cependant, même si Capital régional et coopératif Desjardins travaille en partenariat, l'organisation est encore bien jeune pour nous permettre de penser qu'elle s'inscrit dans un réseau d'organisations. Par contre, la composition de son conseil d'administration peut nous laisser croire qu'elle participe effectivement au modèle de développement québécois. En effet, les membres du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins proviennent de différents secteurs d'activités et représentent également des régions québécoises. Mais il nous est difficile de démontrer cette affirmation en émettant une proposition de recherche à ce sujet. Nous proposons donc de revenir sur l'aspect du réseau lorsque nous élaborerons les propositions relatives aux modes de coordination.

Nous verrons maintenant un aperçu des modèles de gouvernance d'entreprise présentés dans le cadre théorique. Nous appliquons ces modèles au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Nous abordons par la suite les tensions présentes entre ces différents modèles, tensions que nous appliquons au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins sous la forme de propositions de recherche.

## **2.2.2 Les modèles de gouvernance d'entreprise : un conseil d'administration efficace pour une bonne régie interne**

D'abord, rappelons-nous que les modèles de gouvernance d'entreprise font référence à la régie interne de l'organisation. Tous les modèles de gouvernance d'entreprise qui ont été répertoriés supposent que l'entreprise compte un conseil d'administration ainsi qu'une hiérarchie qui exclut les opérations entre apparentés, alliances ou réseaux stratégiques (Turnbull, 2000). Il s'agit donc de modèles qui s'appliquent dans l'organisation même et qui s'adressent au conseil d'administration de l'entreprise.

Nous avons défini différents modèles de gouvernance d'entreprise dans le cadre théorique, soit les modèles financier simple, d'intendance, des parties prenantes, politique, de la culture, du pouvoir et le modèle cybernétique. Nous retenons de la plupart de ces modèles de gouvernance d'entreprise qu'ils ont comme points communs l'encadrement des gestionnaires, la rentabilité optimale de l'information et l'intérêt des actionnaires.

Nous tâcherons maintenant d'appliquer chacun de ces modèles au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins afin de nous éclairer sur la présence ou encore l'absence de ces modèles. Notons que nous fondons nos propos sur la lecture du rapport annuel du fonds (Rapport annuel Capital régional et coopératif, 2001).

**Figure 2.1 : La présence et/ou l'absence des modèles de gouvernance d'entreprise au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins**

<b>Modèle de gouvernance d'entreprise</b>	<b>Présence ou absence des modèles au conseil d'administration</b>	<b>Raisons expliquant la présence ou l'absence des modèles</b>
Modèle financier simple	Oui	Le conseil d'administration a fait l'impartition de responsabilités et de pouvoir à Investissement Desjardins mais nous pourrions croire que le conseil surveille les gestionnaires dans l'intérêt des actionnaires. De plus, l'actionnariat semble au cœur des préoccupations du conseil d'administration.
Modèle d'intendance	Oui	Nous pourrions croire qu'il y a un désir de performance de la part des membres du conseil d'administration pour une bonne rentabilité du fonds. La demande de compte-rendus aux gestionnaires d'Investissement Desjardins démontrerait le désir d'apporter à l'entreprise une bonne gouvernance. Ce faisant, les gestionnaires sont portés par un sentiment de performance.
Modèle des parties prenantes	Oui	La composition du conseil d'administration pourrait laisser croire que chacun des membres représente un secteur d'activités ou une région.
Modèle politique	Non	Étant donné le contrat d'impartition des pouvoirs à Investissement Desjardins, nous pourrions croire que les membres du conseil d'administration n'ont pas de pouvoir sur les décisions d'investissements.
Modèle de la culture	Oui	La composition du conseil d'administration pourrait laisser croire que les membres ont été nommés (par le président du Mouvement Desjardins) ou élus selon le capital de confiance qu'ils apporteraient au conseil.
Modèle du pouvoir	Oui et non	La composition du conseil d'administration pourrait laisser croire que les membres sont nommés ou élus selon leurs expertises et leurs réseaux de contacts. À l'inverse, et ce étant donné que le pouvoir est imparti chez Investissement Desjardins, nous

		pourrions croire que l'expertise et les renseignements des membres sont inutiles puisqu'ils n'ont pas de réels pouvoirs décisionnels. Ce faisant, le pouvoir ne serait pas réparti au sein de l'organisation.
Modèle cybernétique	Oui	La composition du conseil nous laisse croire que les membres sont choisis selon les informations qu'ils détiennent et les diverses possibilités de complémentarité entre ces informations.

Source : Interprétation libre du Rapport annuel Capital Régional et Coopératif Desjardins, 2001.

Nous constatons que la plupart des modèles de gouvernance d'entreprise sont présents au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Toutefois, il pourrait apparaître inutile de le traiter de façon distincte. Comme tous les modèles sont présents au conseil d'administration, nous pourrions donc parler d'une combinaison des modèles de gouvernance d'entreprise. C'est précisément ce qu'a fait Cornforth (2002). Selon l'auteur, il est peu pertinent d'analyser les modèles de gouvernance d'entreprise individuellement. En effet, les différentes perspectives théoriques prises individuellement ne mettent en lumière qu'un ou deux aspects du rôle d'un conseil d'administration. Comme la gouvernance ou la régie d'entreprise est un objet complexe, il est nécessaire selon l'auteur de construire un cadre d'analyse qui permettra de mettre en lien tous les modèles de gouvernance d'entreprise. Nous expliquons les propos de Cornforth dans ce qui suit et nous tentons de les appliquer aux modèles de gouvernance présentés dans le cadre théorique. Nous élaborons par la suite nos propositions de recherche concernant les modèles de gouvernance d'entreprise.

Dans son article sur la gouvernance, qu'il définit comme le système par lequel une organisation est officiellement dirigée par son conseil d'administration, Cornforth (2002) met l'accent sur trois éléments à propos du conseil d'administration et fait ressortir différentes tensions entre les modèles de gouvernance. Premièrement, concernant le statut des membres du conseil d'administration, l'auteur mentionne que certains membres du conseil agissent en tant que professionnels alors que d'autres agissent en tant que représentants de groupes d'intérêt : il y aurait donc une tension entre les statuts de membres représentants et de

membres professionnels dans le conseil d'administration. L'auteur met en tension la perspective d'intendance et la perspective des stakeholders (Cornforth, 2002).

Deuxièmement, concernant les rôles exercés par le conseil d'administration, Cornforth (2002) mentionne qu'il existe une tension entre un rôle de conformité et un rôle de performance. La surveillance fait référence au contrôle de l'opportunisme en vue de protéger les intérêts des actionnaires. Le rôle de surveillance consiste à réduire les risques alors que la performance fait référence au fait que le conseil d'administration est plus visionnaire et se permet de prendre des risques pour une meilleure performance de l'organisation (Cornforth, 2002). L'auteur met donc en tension la perspective d'agence et la perspective d'intendance. Et troisièmement, concernant les relations entre conseil d'administration et les gestionnaires l'auteur mentionne que les relations sont en tension entre un rôle de contrôle envers les gestionnaires et un rôle de partenaire des gestionnaires. L'auteur met à nouveau en tension la perspective d'agence et la perspective d'intendance. Nous illustrons ces propos dans la figure suivante (Cornforth, 2002). Comme nous n'avons pas utilisé ou nommé de la même manière les modèles de gouvernance d'entreprise que Cornforth (2002), nous illustrons dans la figure suivante les tensions ainsi que les combinaisons des modèles de gouvernance issus de notre cadre théorique (figure 1.6).

**Figure 2.2 : Les perspectives théoriques et les tensions dans le conseil d'administration**

Questionnements de Cornforth (2002)	Perspectives théoriques établies par Cornforth (2002)	Tensions établies par Cornforth (2002)	Tensions modèles issus du cadre théorique (Turnbull, 2000)
Qui gouverne dans le conseil d'administration? Quels sont les statuts des membres du conseil d'administration?	Intendance Vs Stakeholders	Statut d'expert au conseil d'administration Vs Statut de Représentant de groupes au conseil d'administration	Modèle d'intendance Modèle du pouvoir Vs Modèle des parties prenantes
Quels sont les rôles exercés par le conseil d'administration?	Agence Vs Intendance	Réduire les risques (surveillance des intérêts des actionnaires) Vs Prendre des risques (performance de l'organisation)	Modèle financier simple Vs Modèle d'intendance Modèle cybernétique Modèle du pouvoir
Quelles sont les relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires?	Agence Vs Intendance	Contrôle des gestionnaires Vs Partenaires des gestionnaires	Modèle financier simple Vs Modèle d'intendance Modèle de culture

Les tensions entre les divers aspects du conseil d'administration que nous venons d'expliquer nous amènent maintenant à poser une première proposition de recherche. Cette proposition sera dans un premier temps générale et sera suivie de propositions plus spécifiques concernant les divers aspects du conseil d'administration.

### **2.2.2.1 Proposition générale concernant le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins (P1)**

Nous avons vu plus haut en quoi Capital régional et coopératif Desjardins répondait aux intérêts individuels et aux intérêts collectifs. Notre proposition générale concernant le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins met donc en tension les deux intérêts représentés au sein de l'organisation.

P1 = Les modèles de gouvernance d'entreprise correspondent à différentes tensions qui animent le rôle du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins, tensions représentant à la fois les intérêts individuels et les intérêts collectifs.

Les intérêts individuels sont représentés dans l'aspect de la bonne gouvernance de l'organisation, c'est-à-dire au rôle que se donne le conseil d'administration comme gardien de la rentabilité pour les souscripteurs. Les intérêts collectifs sont représentés dans la mission de l'organisation, c'est-à-dire que Capital régional et coopératif Desjardins doit investir pour le développement économique des régions ressources et des coopératives. La tension entre les intérêts individuels et collectifs s'illustre bien entre ces deux rôles généraux du conseil d'administration. D'une part, le conseil d'administration doit veiller à la rentabilité des actionnaires tout en veillant à ce que l'organisation respecte la mission. Nous expliquons en détail nos propos dans les propositions suivantes.

#### **Première sous-proposition (P1a) : statut des membres**

Notre première sous-proposition (P1a) fait référence aux statuts des membres du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins ou encore à la question telle que présentée dans la figure 2.2 : qui gouverne dans le conseil d'administration.

P1a = Le statut des membres gouvernant le conseil d'administration est en tension entre un statut de professionnel et un statut de représentant.

Cette proposition oppose le modèle d'intendance et le modèle de pouvoir au modèle des parties prenantes. D'une part, les membres du conseil d'administration sont des gens nommés selon leur compétence, les renseignements qu'ils possèdent et leurs connaissances. Ils sont nommés pour leur statut de professionnel au conseil d'administration et travaillent à la meilleure performance de l'organisation. D'autre part, les membres du conseil d'administration sont nommés selon qu'ils peuvent représenter un intérêt régional ou sectoriel. À ce moment, les membres du conseil d'administration surveillent les intérêts de leur groupe ou de leur région. Cette proposition met donc en tension les intérêts collectifs de Capital régional et coopératif Desjardins aux intérêts des membres en tant que représentants de leur région. Les intérêts collectifs sont représentés par le statut de professionnel où les membres du conseil d'administration travaillent à la performance de l'ensemble de l'organisation tandis que les intérêts individuels sont représentés par le statut de représentant où les membres surveillent leur propre intérêt sectoriel ou régional.

#### **Deuxième sous-proposition (P1b) : rôles du conseil d'administration**

Notre deuxième sous-proposition (P1b) fait référence aux rôles exercés par le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins ou encore à la question telle que présentée dans la figure 2.2 : quels sont les rôles du conseil d'administration.

P1b = Les rôles exercés par le conseil d'administration sont en tension entre un rôle de conformité et un rôle de performance.

Cette proposition oppose le modèle financier simple aux modèles d'intendance, du pouvoir et de cybernétique. D'une part, le rôle de conformité exercé par le conseil d'administration est de surveiller les intérêts des actionnaires en demandant des comptes aux gestionnaires et de faire en sorte que les investissements faits par Capital régional et coopératif Desjardins soient

rentables. Le rôle de conformité est de réduire les risques en vue d'obtenir un meilleur rendement pour les actionnaires. D'autre part, le rôle de performance exercé par le conseil d'administration est déterminé par l'expertise et les connaissances possédées par les membres. Les expertises et les connaissances feront en sorte que le conseil d'administration sera bien éclairé afin de prendre des décisions qui respecteront la mission de l'organisation. Le rôle de performance consiste à prendre des risques vis-à-vis le développement des régions et des coopératives. De plus, le rôle de performance du conseil d'administration incite les membres à établir des connexions et des liens entre eux afin de coopérer pour une meilleure performance. Les intérêts individuels sont donc représentés par le rôle de conformité du conseil d'administration tandis que les intérêts collectifs sont représentés par le rôle de performance du conseil d'administration. La tension entre les rôles est représentée d'une part par le fait que le conseil d'administration travaille de façon à ce que l'organisation respecte sa mission en prenant des risques et, d'autre part, est représentée par le fait que le conseil cherche à rencontrer les objectifs de rentabilité satisfaisants pour les actionnaires en réduisant les risques.

### **Troisième sous-proposition (P1c) : relations administrateurs-gestionnaires**

Notre troisième sous-proposition (P1c) fait référence aux relations entre les membres du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins et les gestionnaires d'Investissement Desjardins ou encore à la question telle que présentée dans la figure 2.2 : quelles sont les relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires.

P1c = Les relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires sont en tension entre des relations de contrôle et des relations de partenaires.

Cette proposition oppose le modèle financier simple aux modèles de culture et d'intendance. D'une part, le conseil d'administration contrôle les gestionnaires. Puisque le conseil d'administration a délégué certains de ses pouvoirs décisionnels aux gestionnaires d'Investissement Desjardins, il se contente de leur demander des comptes et de vérifier si

l'organisation respecte les balises établies afin de rencontrer la rentabilité espérée pour les actionnaires. D'autre part, le conseil d'administration agit comme partenaire des gestionnaires. Donc, même si le conseil d'administration a imparié et délégué certains de ses pouvoirs aux gestionnaires, il demeure partenaire des gestionnaires en travaillant en coopération avec eux et en pouvant les aider à prendre des décisions éclairées sur le choix des investissements. Dans cette proposition, les intérêts individuels sont représentés par les relations de surveillance alors que les intérêts collectifs sont représentés par les relations de partenariat entre le conseil d'administration et les gestionnaires. La tension entre les relations est représentée par le fait que le conseil d'administration, en déléguant certains de ses pouvoirs décisionnels aux gestionnaires, surveillent les gestionnaires afin que ceux-ci suivent les paramètres établis, tout en demeurant partenaires lorsque vient le temps de prendre une décision hors des paramètres.

En résumé, nous avons vu qu'il était peu pertinent de traiter des modèles de gouvernance d'entreprise individuellement puisque tous se trouvaient au sein du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. C'est pourquoi nous avons utilisé l'article de Cornforth (2002) qui nous permet de conclure que des tensions existent entre les modèles de gouvernance. Nous avons aussi vu que le conseil d'administration pouvait s'étudier sous trois aspects tels les statuts des membres, les rôles exercés par le conseil d'administration ainsi que la nature des relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires. Nous avons tenté d'appliquer ces tensions concernant le conseil d'administration avec l'élaboration de nos premières propositions de recherche.

En début de chapitre, nous avons mentionné que Capital régional et coopératif Desjardins semble s'inscrire dans l'organisation en réseau mais qu'il nous était difficile de le démontrer empiriquement. Nous avons ensuite proposé le fait que Capital régional et coopératif Desjardins semble s'inscrire dans le réseau d'organisations car depuis le début de ses activités, il investit en partenariat avec d'autres fonds qui ne font pas partie du réseau Desjardins. Nous n'avons pas émis de propositions de recherche à ce sujet car il nous est difficile de le démontrer empiriquement. Par contre, c'est en discutant des modes de

coordination que nous pourrons élaborer sur l'aspect du réseau d'organisations. Nous verrons donc dans ce qui suit les propositions concernant les modes de coordination.

### **2.2.3 Les modes de coordination : une distinction entre la coordination des activités et la coordination entre les acteurs**

Avant d'expliquer la nuance entre la coordination des activités et la coordination des acteurs, nous ferons un bref retour sur les modes de coordination tels que présentés dans le chapitre précédent. Nous avons vu que dans le domaine de l'entreprise, la gouvernance est synonyme de coordination des activités. Par exemple, Coase (1937) émettait l'hypothèse que l'entreprise (la hiérarchie) pouvait être plus efficace que le marché pour organiser certains échanges, et vice versa. Nous avons également mentionné que quatre modes de coordination des activités dans l'organisation sont répertoriés, soit une coordination par le marché, par la hiérarchie, par le communautarisme ainsi qu'une coordination par le partenariat. En guise de rappel des caractéristiques de chacun des modes de coordination, nous reprenons la figure 1.1 issue du cadre théorique.

**Figure 2.3 : Les caractéristiques des quatre modes de coordination**

Coordination de type hiérarchique	Coordination de type marchand	Coordination de type communautariste	Coordination de type partenarial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation des décisions</li> <li>• Obéissance des règles</li> <li>• Pouvoir inégalement partagé</li> <li>• En perte d'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustement par la concurrence et le système de prix au détriment de la planification</li> <li>• Déréglementation et flexibilisation</li> <li>• Présence d'un fort taux d'opportunisme</li> <li>• Absences de relations durables, de confiance et d'engagements à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identité collective, proximité, solidarité</li> <li>• Relations plus personnalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertation parmi des acteurs ayant des logiques d'actions différentes</li> <li>• Processus de décisions distribué</li> <li>• Présence de nouvelles formes de coopération entre les entreprises</li> <li>• Correspond au mode de coordination retrouvé dans les réseaux</li> </ul>

Sources : Lévesque, 2001b; Bourque, 1998; Streeck et Schmitter, 1985, 1998; Williamson, 1990; Minev 2001)

Toutefois, si les modes de coordination font référence à la coordination des activités, nous supposons que les modes de coordination pourraient aussi se référer à la coordination entre les acteurs des organisations. En effet, si nous appliquons le concept des modes de coordination au concept des structures organisationnelles, nous pouvons faire la nuance entre la coordination des activités et la coordination entre les acteurs. Nous expliquons nos propos dans ce qui suit.

## **Capital régional et coopératif Desjardins : une organisation en réseau?**

Il nous est difficile de réellement démontrer que Capital régional et coopératif Desjardins s'inscrit bel et bien dans l'organisation en réseau. La description que nous avons donnée de Capital régional et coopératif Desjardins semble faire de l'organisation une structure organisationnelle multidivisionnelle. Rappelons que la structure multidivisionnelle est composée d'unités ou filiales relativement autonomes dirigées par un siège social. La gouvernance dans la structure multidivisionnelle permet de répartir le pouvoir entre unités en les laissant relativement autonomes (Allaire et Firsirotu, 1993). Malgré le fait que dans la structure multidivisionnelle, le pouvoir est réparti entre des unités relativement autonomes, il demeure que le pouvoir semble circuler du haut vers le bas, en raison de l'importance du siège social. C'est ce qui nous amène à poser notre deuxième proposition de recherche.

### **2.2.3.1 Deuxième proposition (P2) : coordination des activités**

P2 = La coordination des activités de Capital régional et coopératif Desjardins correspondrait aux modes de coordination hiérarchique et marchand.

La coordination des activités s'observe avec les relations entre les unités du Mouvement Desjardins, plus particulièrement entre Capital régional et coopératif Desjardins et Investissement Desjardins, par le processus décisionnel entre les unités, par les critères et choix d'investissement.

Par coordination hiérarchique, nous supposons qu'il existe une relation hiérarchique entre Capital régional et coopératif Desjardins et Investissement Desjardins, c'est-à-dire que le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins n'aurait pas grand pouvoir de décision puisque ce pouvoir a été imparti aux gestionnaires d'Investissement Desjardins. Par coordination marchande, nous supposons que les choix d'investissement, l'établissement des critères d'admissibilité sont déterminés par le marché, c'est-à-dire par la

rentabilité visée pour les actionnaires, par l'observation de ce que font les concurrents, par le rendement économique estimé des entreprises et coopératives choisies.

### **Capital régional et coopératif Desjardins : participant à un réseau d'organisations?**

Nous semblons pouvoir qualifier Capital régional et coopératif Desjardins comme faisant partie d'un réseau d'organisations car il investit en partenariat avec d'autres organisations, que ce soit pour partager des risques ou encore des compétences. Les partenaires de Capital régional et coopératif Desjardins, quoique encore peu nombreux, sont issus de tous les secteurs : public (Caisse de dépôt), privé, fonds de travailleurs. De plus, par sa mission de développement régional et de développement économique des coopératives, Capital régional et coopératif Desjardins semble participer au modèle québécois de développement dans lequel plusieurs acteurs s'articulent entre eux afin de contribuer au développement économique et social du Québec. C'est ce qui nous amène à poser notre troisième proposition de recherche.

#### **2.2.3.2 Troisième proposition (P3) : coordination entre les acteurs**

P3 = La coordination entre les acteurs correspondrait aux modes de coordination communautariste et partenarial.

Dans ce cas-ci, le réseau d'organisations est composé de deux genres d'acteurs. D'une part, nous trouvons les acteurs-clients, c'est-à-dire les entreprises et coopératives dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit. D'autre part, nous trouvons les acteurs-partenaires, c'est-à-dire les partenaires qui investissent avec Capital régional et coopératif Desjardins dans les entreprises et coopératives. Il peut s'agir de d'autres fonds de capital de risque, de fonds de travailleurs, de partenaires privés ou de partenaires issus du milieu public. Nous supposons que la coordination entre les acteurs s'observe par la conventions d'actionnaires, par le choix des partenaires, par le choix des entreprises et coopératives.

Par coordination communautariste, nous supposons qu'elle s'observe entre les gens de Capital régional et coopératif Desjardins et les entreprises et coopératives. Cette coordination impliquerait des relations plus personnalisées envers les entreprises et coopératives dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit. De plus, la coordination communautariste supposerait qu'il existe une certaine proximité et connaissance du territoire envers les entreprises et coopératives par les gens des bureaux régionaux, des CFE et des caisses. Par coordination partenariale, nous supposons qu'elle s'observe entre Capital régional et coopératif Desjardins et les entreprises ainsi qu'entre les partenaires avec lesquels Capital régional et coopératif Desjardins investit. Nous sommes susceptibles d'y retrouver une concertation entre les acteurs, c'est-à-dire des acteurs qui partagent le même objectif mais qui ont des intérêts divergents parce qu'ils sont issus de milieux différents (par exemple, les intérêts d'un fonds de travailleurs pourraient être différents de ceux d'un fonds privé). En raison d'une éventuelle divergence d'intérêts, la coordination partenariale pourrait impliquer de nouvelles formes de coopération entre les acteurs.

Nous verrons dans le prochain chapitre comment nous comptons nous y prendre pour vérifier si la réalité théorique correspond à la réalité organisationnelle. Nous verrons comment nous comptons nous y prendre pour vérifier nos propositions de recherche. Nous verrons donc la méthodologie propre à ce mémoire.

## **CHAPITRE III**

### **CADRE OPÉRATOIRE**

Ce chapitre présente la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de ce mémoire. Nous présentons les démarches en ce qui concerne la construction des propositions de recherche, l'étude de cas, l'analyse documentaire, les entrevues, l'analyse de contenu ainsi que la validité et la fiabilité de la recherche.

Ce mémoire s'insère dans le cadre d'un projet de recherche du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES)<sup>15</sup>. Il s'agit d'un projet de recherche portant sur les modes de gouvernance des entreprises collectives engagées dans le développement de l'économie du Québec. Ce mémoire s'insère dans la partie de ce projet portant sur les entreprises coopératives par l'étude du Mouvement Desjardins et de son nouveau fonds de capital de risque, Capital régional et coopératif Desjardins.

Afin de qualifier ces entreprises, l'équipe de recherche a recours à une méthode qualitative, la monographie, qui s'avère une méthode appropriée pour étudier un cas spécifique et saisir la complexité des rapports sociaux dans une période de changement (Edwards, 1992, dans Lapointe, 1993). Nous aurons, nous aussi, recours à l'étude de cas. Toutefois, le projet dans lequel s'inscrit ce mémoire fera l'objet, à long terme, d'une synthèse qui proposera de comparer toutes les entreprises collectives étudiées afin d'en saisir la complexité et de les situer dans le modèle québécois de développement.

Dans le présent chapitre, nous présentons la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de ce mémoire. Plus précisément, nous présentons les démarches en ce qui concerne la

---

<sup>15</sup> Le projet de recherche dans lequel ce mémoire s'insère est sous la direction de Marie Bouchard (UQAM), Luc Bernier (ENAP), Taieb Hafsi (HEC) et Benoît Lévesque (UQAM). Ce projet est financé par le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH).

construction des propositions de recherche, l'étude de cas, l'analyse documentaire, les entrevues, l'analyse de contenu ainsi que la validité et la fiabilité de la recherche.

### **3.1 La recherche exploratoire : vers la construction des propositions de recherche**

Notre recherche se fonde sur une méthode qualitative. Cette dernière est souvent utilisée pour décrire une situation sociale circonscrite (recherche descriptive) ou explorer certaines questions (recherche exploratoire) que peut difficilement aborder le chercheur qui recourt à des méthodes quantitatives. Une recherche qualitative de nature exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. Une recherche descriptive posera la question des mécanismes et des acteurs (le comment des phénomènes); par la précision des détails, elle fournira des informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, 1997). Nous verrons maintenant comment nous avons construit nos propositions de recherche.

Nous intéressant à la gouvernance, nous avons procédé à une recension des écrits sur ce sujet. Nous nous sommes vite rendu compte qu'un objet comme la gouvernance est vaste et pouvait être traité selon différentes acceptations et perspectives. Nous avons donc relevé que deux acceptations pouvaient être conçues pour la gouvernance : d'une part, la gouvernance en tant que mode de coordination; et d'autre part, la gouvernance en tant que mode de régulation. Nous avons également montré que deux perspectives pouvaient coexister dans la gouvernance d'une organisation, soit une perspective individualiste ainsi qu'une perspective holiste. La recension sur la gouvernance nous a permis de dégager trois unités d'analyse. Ces trois unités sont les modèles de gouvernance d'entreprise, les structures organisationnelles ainsi que les modes de coordination.

D'abord, les modèles de gouvernance d'entreprise font référence aux relations entre les gestionnaires, les administrateurs et les actionnaires dans la firme. Aussi, comme nous nous sommes intéressés dès le départ au Mouvement Desjardins en tant que coopérative financière desservant la grande majorité du Québec et s'inscrivant dans le modèle de développement

québécois, il nous a fallu pousser plus loin notre recension des écrits. Nous avons donc recensé quelques écrits traitant des nouvelles structures organisationnelles, soit les réseaux. Cela nous apparaissait nécessaire puisque le Mouvement Desjardins semble constituer un réseau et semble aussi s'insérer dans un réseau d'organisations. Finalement, nous nous sommes également penchés sur les modes de coordination car ceux-ci permettent de qualifier la coordination des activités ainsi que la coordination des acteurs. Nous avons donc élaboré nos propositions de recherche à partir de ces unités d'analyse.

Nous avons émis une proposition relative au conseil d'administration, de laquelle sortent trois sous-propositions. Les propositions concernant le conseil d'administration nous permettront de connaître les tensions entre les statuts des membres du conseil d'administration, les tensions entre les rôles exercés par le conseil ainsi que les tensions dans les relations du conseil d'administration envers les gestionnaires. Ces propositions nous permettront également de voir à quels types d'intérêts répond le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins, soit des intérêts individuels, collectifs et l'intérêt général.

Nous avons également émis des propositions relatives aux modes de coordination. Les propositions concernant les modes de coordination nous permettront d'une part de connaître l'état de la coordination des activités dans le cadre de l'organisation en réseau, et d'autre part, de connaître la coordination des acteurs dans le cadre du réseau d'organisations. Les propositions sur les modes de coordination nous permettront de voir si la coordination des activités chez Capital régional et coopératif Desjardins correspond aux modes marchand et hiérarchique. Les propositions sur les modes de coordination nous permettront de voir si la coordination entre Capital régional et coopératif Desjardins et ses partenaires correspond aux modes communautariste et partenarial.

Les propositions que nous venons de nommer nous permettaient seulement de caractériser la coordination des activités chez Capital régional et coopératif Desjardins, donc de seulement caractériser la gouvernance en tant que mode de coordination. Cependant, comme nous avons supposé que les deux acceptations de la gouvernance coexistent chez Capital régional et coopératif Desjardins, nous devions aussi vérifier la présence de l'acceptation de la

gouvernance en tant que mode de régulation. Pour ce faire, nous avons repris les éléments élaborés lors de la synthèse afin de discuter de la présence de la gouvernance en tant que régulation, ce qui nous a permis ensuite de discuter et d'illustrer de la coexistence des deux acceptations et perspectives de la gouvernance chez Capital régional et coopératif Desjardins.

Nous venons d'exposer de quelle façon ont été construites les propositions de recherche. Nous allons maintenant présenter notre stratégie de vérification de ces propositions.

### **3.2 L'étude de cas comme stratégie de recherche**

Comme nous l'avons mentionné en début de chapitre, le projet de recherche dans lequel s'inscrit ce mémoire utilise comme méthode qualitative l'étude de cas. Dans le souci de suivre la démarche méthodologique du groupe de recherche et surtout, afin de vérifier nos propositions de recherche, nous avons également recours à l'étude de cas.

En tant que «démarche d'étude d'un phénomène ou d'une situation relative à une société déterminée impliquant l'enquête de terrain (...) propice à reconstituer ce phénomène ou cette situation dans sa totalité, la monographie est une méthode des plus appropriées pour étudier le travail et les entreprises (...)» (Dufour, Fortin et Hamel, 1991, p. 18. Cité dans Lapointe, 1993, p. 1). L'approche monographique constitue une stratégie forte en ce sens qu'elle n'utilise qu'un cas, ce qui lui permet de l'approfondir beaucoup plus que ne le ferait l'analyse comparative (Gauthier, 1984). De plus l'approfondissement d'un cas par l'approche monographique permet d'effectuer des spécifications, de préciser des détails et d'expliquer des particularités (Gauthier, 1984).

Par contre, et ce malgré tous les avantages qu'elle comporte, notamment la description d'un phénomène particulier et l'enquête de terrain, la monographie fait habituellement l'objet de critique, notamment par son manque de rigueur et sa faible capacité de généralisation (Lapointe, 1993). Concernant la première critique, mentionnons que dans un souci de rigueur, nous avons utilisé la même grille de collecte de données que l'étude de cas réalisée précédemment par l'équipe de recherche (Lévesque, Bélanger, Bouchard et Mendell, 2000).

Nous avons utilisé la même grille dans l'objectif de recueillir sur le terrain le même type d'information, du moins les mêmes grandes catégories d'information. Concernant la deuxième critique, l'objet de notre recherche n'est pas d'en arriver à une généralisation. Toutefois, et c'est pourquoi nous avons utilisé la même grille que l'étude précédente, l'équipe de recherche vise à long terme à faire une étude comparative de différentes entreprises collectives. L'utilisation de la méthode comparative sera l'objet de l'équipe de recherche, une fois que toutes les études de cas auront été réalisées.

Afin d'être rigoureuse, l'étude de cas nécessite des sources multiples d'informations (Yin, 1994). Notre méthodologie repose sur deux principales sources d'informations. D'une part, la documentation qui se rapporte à notre terrain d'enquête et d'autre part, des entrevues avec des répondants provenant du Mouvement Desjardins (Investissement Desjardins) et du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins.

### **3.3 L'analyse documentaire**

Notre analyse documentaire s'est réalisée en deux temps. Premièrement, une lecture et une analyse des documents publics concernant le Mouvement Desjardins et Capital régional et coopératif Desjardins fut réalisée. Dans ce premier temps, nous avons lu et analysé les documents suivants :

- Rapports et bilans annuels du Mouvement Desjardins (2001, 2002)
- Rapport annuel de Capital régional et coopératif Desjardins (2001, 2002)
- Site Internet du Mouvement Desjardins
- Loi constitutive de Capital régional et coopératif Desjardins (2002)
- Le prospectus de Capital régional et coopératif Desjardins (2002)
- Les règlements généraux de Capital régional et coopératif Desjardins (2002)
- Revues de presses (Le Devoir, La Presse, Les Affaires) sur le Mouvement Desjardins et Capital régional et coopératif Desjardins (2001, 2002, 2003)

C'est à partir de ces sources d'information que nous avons alimenté notre collecte de données. Rappelons que nous avons utilisé la grille produite sur le Fonds de Solidarité pour déterminer les grandes dimensions. La collecte de données réalisée à partir des sources d'informations nous a permis de déterminer quelles informations manquaient à notre analyse.

Le deuxième temps de notre analyse documentaire fut consacré à la lecture et à l'analyse des documents internes à Capital régional et coopératif Desjardins. L'analyse de ces documents nous a permis de compléter et de valider les informations recueillies lors des entrevues. Nous avons pu analyser les documents suivants :

- Politique institutionnelle de développement économique régional du Mouvement Desjardins
- L'organigramme de Capital régional et coopératif Desjardins (structure avec propriété)
- Modèle de convention d'actionnaires de Capital régional et coopératif Desjardins
- Les règles du syndicat financier
- Code de déontologie de Capital régional et coopératif Desjardins

Voyons maintenant la méthode à laquelle nous avons eu recours pour recueillir les autres données sur le terrain de recherche.

### **3.4 Les entrevues**

Dans l'objectif d'obtenir les renseignements nécessaires à l'étude de cas, nous avons effectué des entrevues auprès d'informateurs clés de l'organisation. Nous avons choisi de recourir à l'entrevue car celle-ci est un moyen pour le chercheur d'obtenir des informations qui n'apparaissent nulle part ailleurs (Mace, 1988). De plus, l'entretien de type qualitatif constitue un moyen efficace pour recueillir des informations sur les structures et le fonctionnement d'un groupe ou d'une institution. L'interviewé est vu comme un informateur clé susceptible précisément d'informer non seulement sur ses propres pratiques et ses propres façons de penser, mais aussi, dans la mesure où il est considéré comme représentatif de son

groupe ou d'une fraction de son groupe, sur les diverses composantes de sa société et sur ses divers milieux d'appartenance (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, 1997).

Cependant, et ce afin d'éviter un biais dans la collecte d'informations, il est recommandé de diversifier le choix des informateurs selon leur statut et selon leur position (Lapointe, 1993). C'est ce que nous avons tenté de faire en interrogeant des répondants impliqués de près ou de loin chez Capital régional et coopératif Desjardins. Notre objectif de départ étant d'interviewer les membres du conseil d'administration de l'organisation, nous avons ciblé parmi eux lesquels il serait intéressant d'interroger, que ce soit du point de vue de leur fonction professionnelle ou de leur région d'origine. Toutefois, nous avons aussi choisi d'interroger un ancien dirigeant du Mouvement Desjardins, dont l'entretien avait pour but d'en savoir plus sur l'historique de la création de Capital régional et coopératif Desjardins. Cette première entrevue nous a également permis de valider les informations que nous possédions sur l'organisation. Nous avons rencontré un informateur clé au sein de Capital régional et coopératif Desjardins pour lui faire part des objectifs de la recherche afin d'obtenir le consentement institutionnel de l'organisation (voir appendice A) qui nous permettait de poursuivre nos entrevues auprès des divers répondants. Mentionnons finalement que c'est par cet informateur clé que se sont établis les contacts. En effet, ce dernier a proposé de fixer lui-même les dates des rendez-vous par l'intermédiaire de son adjointe. Nous avons donc effectué un suivi auprès de cette adjointe qui nous a ainsi fourni les disponibilités et les coordonnées des répondants. Mentionnons aussi que cet informateur a parlé de cette recherche aux membres du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins ainsi qu'aux membres de la direction d'Investissement Desjardins avant que nous procédions aux entrevues.

Les entrevues se chiffrent au nombre de huit et ont été effectuées auprès d'un ancien dirigeant du Mouvement Desjardins, auprès de cinq membres du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins ainsi qu'auprès de deux membres de la direction d'Investissement Desjardins. Les entrevues ont eu lieu entre les mois de novembre 2002 et février 2003. Dans la majorité des cas, elles ont eu lieu dans les bureaux de Capital régional

et Coopératif Desjardins et ont eu une durée moyenne d'une heure et demie. Mentionnons cependant que certaines entrevues ont duré moins d'une heure et demie, et ce en raison de la disponibilité des répondants. L'une des entrevues s'est déroulée en présence de la directrice du mémoire, Marie Bouchard.

Lors des entrevues, nous nous sommes présentés et nous avons expliqué par le biais de notre formulaire de consentement (voir appendice B) les objectifs et l'intérêt de la recherche, la raison expliquant le choix du répondant ainsi que les modalités propres à la réalisation de l'entrevue, soit la durée de l'entrevue et l'approbation de l'enregistrement. Nous avons également expliqué aux répondants les règles déontologiques de la recherche, soit les règles relatives à la confidentialité et l'anonymat des répondants.

Nous avons choisi d'avoir recours à des entrevues de type semi-dirigées car celles-ci permettent d'explorer les rapports du répondant avec des thèmes déterminés et définis par notre grille de collecte de données. La spécificité de ce type d'entrevue tient au fait que la liberté du chercheur est plus restreinte, sans toutefois qu'on ait affaire à un entretien directif avec des questions préformulées. Cependant, le chercheur est guidé par une liste de thèmes établis à l'avance (Loubel Del Bayle, 1991. Cité par Gendron, 2001). Cette liste de thèmes constitue le schéma d'entrevue. Toutes les entrevues ont été menées à l'aide d'un schéma d'entrevue, schéma que les répondants avaient reçu au préalable. Les schémas d'entrevue ont été élaborés à partir de notre grille de collecte des données.

Nous avons élaboré plusieurs schémas d'entrevue (voir appendice C). Toutefois, mentionnons que d'avoir prévu un schéma ayant des particularités pour chacun des répondants ne nous a pas causé de problèmes majeurs puisque chaque schéma était fondé sur les mêmes thèmes. Simplement, les questions variaient selon la position professionnelle du répondant. Par exemple, les questions pouvaient changer si le répondant provenait de la direction d'Investissement Desjardins, s'il provenait d'une région, s'il était employé par le Mouvement Desjardins depuis longtemps, etc. Nos schémas d'entrevue contenaient les thèmes suivants :

1. Parcours professionnel (implication ou non au sein du Mouvement Desjardins)
2. Création de Capital régional et coopératif Desjardins
3. Rôle et place de Capital régional et coopératif Desjardins dans la stratégie du Mouvement Desjardins et dans le marché du capital de risque
4. Gouvernance du fonds
5. Fonctionnement du fonds (relations entre les unités du Mouvement Desjardins)
6. Les investissements (choix, critères, conditions, suivi, secteurs d'activités, types d'entreprises)
7. Les partenariats (partenaires externes à Capital régional et coopératif Desjardins, entreprises et coopératives comme partenaires)
8. L'avenir de Capital régional et coopératif Desjardins

Nous avons débuté les entrevues avec la question sur le parcours professionnel du répondant (thème 1). Ceci avait pour objectif d'instaurer un climat de confiance favorable à l'échange et nous avions la possibilité d'orienter nos entrevues selon le parcours professionnel du répondant. Par exemple, un répondant impliqué depuis longtemps dans le Mouvement Desjardins pouvait en savoir plus sur les thèmes création du fonds et fonctionnement du fonds. Le thème 2 visait à comprendre l'historique de la création du fonds et l'implication du répondant dans la création. Le thème 3 visait à caractériser et situer Capital régional et coopératif Desjardins dans le marché du capital de risque, sa place dans la stratégie du Mouvement Desjardins. Ce thème visait aussi pour le répondant à nous donner son point de vue sur la création de ce fonds. Le thème 4 constituait un de nos objectifs de recherche, soit de connaître et d'analyser le conseil d'administration. Ce thème visait à comprendre les rôles du conseil d'administration, les apports des membres au conseil d'administration, le type de relations qu'ils entretiennent avec les gestionnaires d'Investissement Desjardins. Les thèmes 5 et 6 visaient à qualifier la coordination des activités ainsi que les relations entre les unités du Mouvement Desjardins et les relations avec les entreprises. Ces thèmes visaient aussi à qualifier la coordination entre les acteurs, soit les entreprises et coopératives dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit. Le thème 7 visait à qualifier la coordination des acteurs, soit les autres fonds de capital de risque qui investissent en partenariat avec l'organisation ainsi que les entreprises et coopératives dans lesquelles

Capital régional et coopératif Desjardins investit et qui sont considérées comme des partenaires. Finalement, le thème 8 était considéré comme une question s'adressant personnellement aux répondants. Ce dernier thème laissait aussi la chance aux répondants d'ajouter ou nuancer leurs propos précédents.

### **3.5 L'analyse de contenu**

L'analyse de contenu est généralement reconnue comme étant le complément analytique idéal aux entretiens semi-directifs (Quivy et Campenhoudt, 1995, Vergès, 1989. Cité par Gendron, 2001). Elle est un principe d'organisation de l'observation, un «processus d'objectivation de données» (Canto-Klein et Ramognino, 1974, p. 79-80. Cité par Gendron, 2001). L'avantage est qu'elle permet de morceler l'argumentation et de laisser de côté l'argumentaire du texte et le fonctionnement du discours (Maingueneau, 1976. Cité par Gendron, 2001). En d'autres mots, l'analyse de contenu nous permet de décortiquer les informations et de les réorganiser. Mentionnons que nous n'avons pas eu recours à un logiciel d'analyse pour cette étape de la recherche. Nous verrons d'une part la démarche utilisée pour rédiger notre monographie et d'autre part, nous verrons la démarche utilisée pour vérifier nos propositions de recherche.

Concernant la démarche en vue de la rédaction de l'étude de cas, nous avons procédé de la façon suivante. Suite aux entrevues, nous avons rédigé les compte-rendus d'entrevue, soit la transcription résumée du contenu de chaque entrevue. Par la suite, nous avons produit une grille répertoriant tous les thèmes couverts lors des entrevues. Nous avons analysé chaque entrevue à l'aide de cette grille. Cette étape consistait à relire chacune des entrevues et à les codifier selon les thèmes de la grille. Autrement dit, nous avons décortiqué chaque entrevue de façon à réorganiser le contenu selon les thèmes de la grille. Pour chaque entrevue, nous avons inclus le numéro du répondant avant la citation de ce dernier (voir appendice D). Cette première étape d'organisation des résultats nous a donc donné huit banques de données textuelles. Nous avons par la suite repris la banque répertoriant les thèmes couverts lors des entrevues, mais en y ajoutant cette fois le contenu de toutes les entrevues codifiées et décortiquées. Cette grande banque nous permettait de comparer les résultats puisque, pour un même thème, les citations des huit répondants, précédées de leur numéro respectif, étaient

présentes. Cette deuxième étape nous a permis de rédiger la présentation des résultats. D'ailleurs, chaque information mentionnée dans la présentation des résultats est précédée ou suivie du numéro attribuée au répondant qui a donné cette information. Mentionnons finalement que la présentation des résultats ne contient aucune citation, nom ou statut des répondants, étant donné l'entente de confidentialité que nous avons prise avec l'organisation.

Concernant la démarche utilisée pour vérifier nos propositions de recherche, il s'agit d'une étape qui fut réalisée une fois la rédaction de la monographie terminée. Rappelons que nous avons émis trois propositions de recherche, dont une proposition se référant aux tensions présentes dans le conseil d'administration, une proposition se référant à la coordination des activités et une dernière proposition se référant à la coordination des acteurs. Nous avons codifié la monographie en fonction de ces propositions. Cette étape consistait à relire la monographie et codifier les passages traitant des rôles, des apports et des relations du conseil d'administration (P1a, P1b, P1c), codifier les passages traitant de la coordination marchande et/ou hiérarchique des activités (P2M-P2H) ainsi que les passages traitant de la coordination communautariste et/ou partenariale des acteurs (P3C-P3P). Concernant les rôles, apports et relations du conseil d'administration, nous nous sommes référés aux sections 4.3.1 (composition du conseil d'administration), 4.3.2 (rôles du conseil d'administration), 4.3.3 (impartition de la gestion à Investissement Desjardins) et 4.3.4 (syndications entre les unités du Mouvement Desjardins) de la monographie. Concernant la coordination marchande et/ou hiérarchique des activités, nous nous sommes référés aux sections 4.3 (fonctionnement du fonds) et 4.2 (les investissements) de la monographie. Finalement, concernant la coordination communautariste et/ou partenariale des acteurs, nous nous sommes référés aux sections 4.3 (fonctionnement du fonds) et 4.4 (partenariats) de la monographie.

### **3.6 La validité et la fiabilité**

Premièrement, concernant la validité de notre recherche, mentionnons que l'étude de cas permet une plus grande validité compte tenu que différentes sources d'informations sont confrontées (Lapointe, 1993). En effet, nous avons analysé des documents publics relatifs à Capital régional et coopératif Desjardins, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées auprès de divers répondants ainsi qu'une analyse documentaire des documents internes à l'organisation. Nous sommes donc en mesure de croire que nos critères de validité sont ainsi rencontrés car l'objectif de la validité est d'obtenir des informations de sources différentes mais concernant les mêmes questions de recherche et d'obtenir par la suite une réponse identique quelle que soit la source. Cependant, l'entente que nous avons prise avec l'informateur clé de Capital régional et coopératif Desjardins au moment de la signature du formulaire de consentement prévoyait, à sa demande, qu'il sélectionne les répondants ainsi qu'une rencontre préalable avec ces répondants.

Concernant la fiabilité de la recherche, mentionnons que celle-ci consiste à s'assurer de la pertinence des démarches utilisées. En d'autres mots, elle consiste à s'assurer que si un autre chercheur reprenait la même recherche avec les mêmes méthodes, il arriverait aux mêmes résultats. Pour ce faire, c'est la codification qui constitue l'étape cruciale. Nous avons tenté de codifier nos résultats de façon adéquate et constante, mais tout en sachant que la codification fait appel au jugement propre du chercheur (Lamoureux, 1992). De plus, comme nous n'avons pas utilisé de logiciels pour la classification des données, la fiabilité demeure au bon jugement du chercheur qui l'a effectuée. Seulement, nous croyons avoir décrit de façon suffisante les démarches de notre recherche et nous croyons avoir suffisamment expliqué les liens entre les différentes parties de ce mémoire.

## CHAPITRE IV

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : CAPITAL RÉGIONAL ET COOPÉRATIF DESJARDINS**

Nous abordons dans ce chapitre la présentation des résultats. Ces résultats sont issus d'une part des entrevues menées auprès d'intervenants de Capital régional et coopératif Desjardins et, d'autre part, sont issus des documents internes et publics relatifs à Capital régional et coopératif Desjardins et au Mouvement Desjardins. Ce chapitre sera divisé en cinq points. Nous aborderons premièrement le contexte d'émergence de Capital régional et coopératif Desjardins. En deuxième point, nous discuterons des investissements du fonds. Nous aborderons dans un troisième temps le fonctionnement du fonds. Quatrièmement, nous aborderons les partenariats réalisés par Capital régional et coopératif Desjardins. Finalement, nous discuterons brièvement de l'avenir de Capital régional et coopératif Desjardins.

#### **4.1 Le contexte d'émergence**

Étant une filiale du Mouvement Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins fait partie du réseau des filiales<sup>16</sup> (réseau corporatif) du Mouvement. Par ailleurs, sa mission et sa vision font de cette filiale une entité à part entière du Mouvement, entité qui répond à la mission même de l'institution financière coopérative. Selon le rapport annuel (2001), Capital régional et coopératif Desjardins est donc une société à fonds social, constituée à l'initiative du Mouvement des caisses Desjardins, qui a pour mission de mobiliser du capital de risque en faveur des régions du Québec. L'une des priorités de la Société est l'investissement consacré aux régions ressources du Québec, soit l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-St-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, la Mauricie, le Nord-du-Québec et le Saguenay-Lac-St-Jean, et à la capitalisation des coopératives. Capital régional et coopératif Desjardins s'engage également, par sa mission, à injecter dans les coopératives et les

---

<sup>16</sup> D'abord constitué de coopératives d'épargne et de crédit, le Mouvement Desjardins s'est doté au fil des années de filiales actives dans des domaines complémentaires, comme les assurances, le courtage mobilier et les services fiduciaires. Ainsi, Desjardins est en mesure d'offrir à ses membres une gamme complète de services financiers. ([www.desjardins.com](http://www.desjardins.com))

entreprises du capital de risque et à offrir de l'expertise conseil pour stimuler leur démarrage, leur croissance et leur rayonnement. Finalement, Capital régional et coopératif Desjardins s'engage à procurer aux actionnaires un rendement incitant le réinvestissement.

#### **4.1.1 L'historique de la création de Capital régional et coopératif Desjardins**

Le Mouvement Desjardins espérait depuis environ 15 ans la création de cette société de capital de risque. En fait, l'idée de créer un fonds d'investissement à souscriptions des particuliers venait du fait que le Fonds de Solidarité de la FTQ occupait à l'époque, c'est-à-dire vers 1984, tout le créneau. Selon un des répondants, (1)<sup>17</sup> il s'agissait d'une concurrence injuste. En effet, les anciens présidents du Mouvement Desjardins ont toujours réclamé la création d'une société de capital de risque. Cependant, selon un répondant (6), des motifs essentiellement politiques empêchaient le Mouvement Desjardins d'obtenir les mêmes droits que les centrales syndicales car le gouvernement ne voulait pas octroyer ce droit à des organisations non syndicales. Le (1) poids politique du Fonds de Solidarité à l'époque était tellement fort que Robert Bourassa, premier ministre du Québec à l'époque, n'avait pas voulu créer pour l'institution financière une loi cadre. Le gouvernement québécois prétextait que s'il donnait au Mouvement Desjardins une loi cadre, tous les autres suivraient. Il faudra attendre la gouverne de Jacques Parizeau et de Jean Campeau pour voir se concrétiser l'idée de créer une loi cadre. Par contre, cette loi ne fut jamais déposée. En effet, (1) le Fonds de Solidarité s'était fortement opposé en prétendant, selon notre répondant, que le Mouvement Desjardins était contre eux. Ce n'est que sous la gouverne de Lucien Bouchard et de Pauline Marois que les pourparlers ont débouché, sans créer toutefois une loi cadre, mais en donnant au Mouvement Desjardins les mêmes avantages fiscaux que le Fonds de Solidarité.

Afin d'obtenir les mêmes avantages que les centrales syndicales, (6) une équipe du Mouvement Desjardins a réalisé une étude démontrant que les actions du Fonds de Solidarité

---

<sup>17</sup> Le nombre entre parenthèse représente le locuteur que, pour des raisons de respect de confidentialité, nous identifions par un nombre.

apportaient beaucoup d'argent à la centrale syndicale, mais que cette dernière ne réalisait pas les objectifs fixés à l'origine. Selon notre répondant (6), cette étude voulait démontrer qu'il n'était pas tout à fait vrai que le Fonds de Solidarité investissait pour soutenir le développement des régions. Toujours selon notre répondant (6), le Mouvement Desjardins a démontré au gouvernement et ce, chiffres à l'appui, que les investissements de la centrale syndicale se faisaient dans les grands centres, là où il y en avait le moins besoin. Par ailleurs, un répondant (1) soutient que la situation de l'époque démontrait que la FTQ était tellement proche du gouvernement que si la centrale syndicale devait faire faillite, c'est le gouvernement qui se verrait dans l'obligation de couvrir la centrale.

Concernant la participation d'acteurs externes à la création de Capital régional et coopératif Desjardins, mentionnons que le Conseil de la coopération du Québec (CCQ) y a joué un rôle. En effet, au moment de la création de Capital régional et coopératif Desjardins, (5 et 8) le CCQ pilotait en parallèle un projet visant à répondre au besoin de capitalisation des coopératives du Québec. Nous aborderons ce problème un peu plus loin mais mentionnons que des représentants du CCQ ont entamé des discussions avec le président du Mouvement Desjardins afin d'inclure le volet des coopératives dans le projet de capital de risque de l'institution financière. Le CCQ (8) avait réussi à vendre cette idée au gouvernement, lequel avait compris que pour répondre au besoin de capitalisation des coopératives, il fallait développer des moyens différents. Suite aux rencontres avec les représentants du CCQ, le Mouvement Desjardins a trouvé un intérêt à développer un volet de développement régional ainsi qu'un volet de développement coopératif. Selon un répondant (8), étant donné que le CCQ avait déjà convaincu le gouvernement, le Mouvement Desjardins a misé sur cette alliance. Selon le répondant, c'est dans ce sens que le mariage s'est conclu. Le CCQ a alors laissé tomber son projet de développement des coopératives pour s'allier à celui du Mouvement Desjardins.

Au bout de la ligne est né Capital régional et coopératif Desjardins. Tel que nous l'avons mentionné dans le chapitre 2 à la section 2.1.5, le fonds a bénéficié d'un prêt de dix millions non remboursable pour démarrer ses activités. Le fonds est également autorisé à déduire, pour une année d'imposition donnée, un montant n'excédant pas son revenu imposable pour

l'année. Il s'ensuit que Capital régional et coopératif Desjardins n'aura aucun impôt à payer au Québec pour ses revenus. Notons que le fonds est autorisé d'émettre au plus de 150 millions de dollars en actions pour une année imposable<sup>18</sup>. De plus, Capital régional et coopératif Desjardins possède des barèmes semblables aux barèmes présents dans le marché du capital de risque (6). Ces règles constituent les critères des entités admissibles et le pourcentage de crédit d'impôt offert aux souscripteurs. Nous présentons maintenant la loi constitutive du fonds ainsi que la souscription telles que présentées lors de notre deuxième chapitre.

#### **4.1.2 La loi constitutive**

Tel que mentionné dans le chapitre 2 à la section 2.1.5, Capital régional et coopératif Desjardins est une société à fonds social constituée à l'initiative du Mouvement des caisses Desjardins. La loi constituant Capital régional et coopératif Desjardins (L.Q. 2001, chap. 36) a été sanctionnée par l'Assemblée nationale du Québec le 21 juin et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2001.

De par la Loi, Capital régional et coopératif Desjardins a principalement pour fonctions : de mobiliser du capital de risque en faveur des régions ressources et du milieu coopératif; de favoriser le développement économique des régions ressources par des investissements dans des entités admissibles exploitant leurs activités dans ces régions; d'appuyer le mouvement coopératif dans l'ensemble du Québec par des investissements dans des coopératives admissibles; d'accompagner les entités admissibles dans leur démarrage et leur développement; de stimuler l'économie québécoise par des investissements sur l'ensemble du territoire du Québec (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

---

<sup>18</sup> Les avantages fiscaux dont bénéficie le fonds furent accordés sous la gouverne du Parti québécois. Notons qu'avec le changement de gouvernement suite aux élections provinciales du 14 avril dernier, ces avantages ont été modifiés. « Dorénavant, le Fonds de Solidarité, le FondAction et Capital régional et coopératif Desjardins seront soumis à un plafond et tenus à l'imposition de leur revenus. Le gouvernement provincial, afin de restreindre le coût de l'aide fiscale, a décidé de limiter pour un an le montant des émissions de ces fonds. Pour Capital régional et coopératif Desjardins, le plafond d'émission en actions s'établit maintenant à 75 millions de dollars, et non plus à 150 millions. De plus, ces institutions ne paient aucun impôt au Québec sur leurs revenus. Dorénavant, ce traitement fiscal préférentiel ne tient plus. Finalement, le gouvernement leur annonce qu'une réduction de 50% de

En vertu de la Loi, Capital régional et coopératif Desjardins peut faire des investissements dans une entité, ce qui comprend toute aide financière accordée sous forme de prêt, de garantie, de cautionnement, d'acquisition d'obligations ou autres titres d'emprunt au capital-actions, au capital social ou autrement. Toutefois, au cours de l'année financière, la part des investissements de Capital régional et coopératif Desjardins dans des entités admissibles, selon la définition de la Loi, qui ne comporte aucun cautionnement ou aucune hypothèque doit représenter, en moyenne, au moins 60 % de l'actif net moyen du fonds pour l'année précédente. De plus, une partie représentant au moins 35 % de ce pourcentage doit être investie dans des entités situées dans les régions ressources du Québec ou dans des coopératives admissibles. Cette norme s'applique à compter de l'année financière débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2006 (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002). Les autres montants, soit le 40 % restant, constituent un portefeuille de placements qui est composé de placements visant un rendement optimal tout en maintenant un niveau de risque acceptable pour l'actif total de Capital régional et coopératif Desjardins ([www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)).

Au sens de la Loi, deux types d'entreprises se qualifient comme entités admissibles, soit :

- Une coopérative admissible, c'est-à-dire une personne morale régie par la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q., chap. C-67.2) ou une personne morale régie par la *Loi canadienne sur les coopératives* (Lois du Canada, 1998, chap. 1) dont la direction générale s'exerce au Québec ou dont la moitié des salaires versés à ses employés l'a été à des employés d'un établissement situé au Québec, ainsi que les personnes morales contrôlées par une ou plusieurs coopératives ou contrôlées par une ou plusieurs coopératives et le fonds;
- Une société ou une personne morale qui exploite activement une entreprise, dont la majorité des employés résident au Québec et dont l'actif est inférieur à 50 millions de dollars ou l'avoir net est d'au plus 20 millions de dollars, autre qu'une coopérative admissible ou une société ou une personne morale dont l'ensemble des activités consiste principalement à faire des investissements (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

---

sa participation à la croissance de ces sociétés d'investissement sera appliquée » (Bérubé; Le Devoir, 13 juin 2003; p. A3).

#### **4.1.3 La souscription**

Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2 dans la section 2.1.5, Capital régional et coopératif Desjardins est autorisé à émettre des actions et des fractions d'actions ordinaires sans valeur nominale. Le montant total de la souscription des actions et des fractions d'actions du fonds ne peut s'accroître de plus de 150 millions de dollars par période de capitalisation, jusqu'à concurrence de 1 500 millions de dollars d'ici le 28 février 2011, date de la fin de la dernière période de capitalisation. Seule une personne physique peut acquérir ou détenir une action ou fraction d'action du fonds. (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Les actions confèrent le droit de voter à toute assemblée des actionnaires de Capital régional et coopératif Desjardins, d'élire deux représentants au conseil d'administration, de recevoir tout dividende déclaré, le cas échéant, et d'exiger le rachat des actions par Capital régional et coopératif Desjardins, sous réserves de certaines conditions prévues par la Loi, et de recevoir, en cas de liquidation, une part du reliquat des biens du fonds (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Pour chaque année d'imposition, l'achat d'actions du fonds donne droit au souscripteur à un crédit d'impôt non remboursable, applicable à l'impôt du Québec seulement, pour un montant égal à 50 % de l'ensemble des montants, jusqu'à concurrence de 2500 \$, que le souscripteur a versé dans l'année d'imposition en cours. Le montant maximal annuel d'économie d'impôt que le souscripteur peut obtenir aux fins de l'impôt du Québec seulement, grâce au crédit d'impôt, est de 1250 \$, ce qui correspond à l'achat de 2500 \$ d'actions. Les actions du fonds doivent être détenues par le souscripteur pour une période de sept ans. Les actions du fonds ne constituent pas un placement admissible et ne peuvent donc pas être acquises ou transférées dans un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) ou dans un fonds enregistré de revenu de retraite (FERR) (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

La collecte des souscriptions s'effectue uniquement par les employés autorisés des caisses Desjardins du Québec participantes. Pour souscrire des actions de Capital régional et coopératif Desjardins, il n'est pas nécessaire d'être ou de devenir membre d'une caisse Desjardins (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002)

#### **4.1.4 La place et le rôle de Capital régional et coopératif Desjardins au sein de la stratégie du Mouvement Desjardins**

En terme de stratégie, la vision de Capital régional et coopératif Desjardins correspond à l'idée que se fait le Mouvement Desjardins de son rôle dans le développement économique québécois. En effet, selon la politique institutionnelle de développement économique régional du Mouvement Desjardins :

Les caisses et le Mouvement Desjardins, institutions financières coopératives profondément enracinées dans leurs collectivités (territoires, groupes ou régions), doivent soutenir le développement économique des régions du Québec car :

- le développement des collectivités s'inscrit dans leur mission, dans leurs valeurs et dans leur nature même (distinction coopérative);
- le maintien et l'augmentation du capital de sympathie passent par le soutien au développement des collectivités dans lesquelles et pour lesquelles elles existent;
- leur propre développement et, dans certains cas, la survie, sont intimement liés à la santé économique et sociale de leurs collectivités (politique institutionnelle en développement économique régional du Mouvement Desjardins, 2002).

Le rôle de Capital régional et coopératif Desjardins s'inscrit dans la stratégie de développement régional du Mouvement Desjardins puisque ce dernier considère qu'il partage, avec les caisses, une responsabilité dans le développement des régions du Québec et qu'il doit

se donner les moyens pour agir efficacement sur ce plan. Capital régional et coopératif Desjardins apparaît donc comme un de ces moyens d'action, différent de ce que le Mouvement a pu faire jusqu'à maintenant. La vision que se donne Capital régional et coopératif Desjardins est de devenir le véhicule d'investissement préféré des Québécois pour favoriser un développement économique durable du Québec (mission de Capital régional et coopératif Desjardins). Toujours en termes de stratégie, le Mouvement Desjardins est en train, avec Capital régional et coopératif Desjardins, d'amorcer un virage important. Alors que (2) le Mouvement Desjardins n'a jamais vraiment été une institution commerciale, avec le démarrage des activités de Capital régional et coopératif Desjardins, il le devient de plus en plus.

Avant la création de Capital régional et coopératif Desjardins, le Mouvement Desjardins faisait déjà de l'investissement dans les entreprises québécoises par l'intermédiaire d'Investissement Desjardins. Investissement Desjardins (7) faisait de grosses transactions mais les caisses n'étaient pas impliquées. C'est à ce moment qu'Investissement Desjardins a créé les fonds d'investissement régionaux qui faisaient de plus petites transactions et qui s'adressaient aux PME. La création des fonds d'investissement régionaux a plu aux caisses car (7) ils entraient dans leur champ d'action, c'est-à-dire que les fonds d'investissement régionaux pouvaient référer aux caisses des entreprises, ils pouvaient également mieux capitaliser les entreprises dans lesquelles les caisses offraient déjà leurs services bancaires. Cependant, (7) Investissement Desjardins avait remarqué l'intérêt croissant des Québécois pour l'investissement dans les entreprises. Investissement Desjardins a mené une enquête auprès des entrepreneurs sur leurs perceptions du capital de risque, comment le capital de risque répondait à leurs besoins et ce qu'ils désiraient du personnel d'Investissement Desjardins. De plus, selon notre répondant (6), on considérait que puisque le Mouvement Desjardins était présent partout sur le territoire québécois, il était le plus à même de pouvoir aider le développement économique du Québec.

Évidemment, il est important pour le Mouvement Desjardins d'être rentable et de créer de la valeur. La création de valeur est toujours mesurée par le profit réalisé en fin d'année (7). Cependant, comme le Mouvement Desjardins a une mission de développement économique,

il a aussi voulu s'impliquer dans le marché du capital de risque. Encore une fois, selon notre répondant (7), il est essentiel d'obtenir un rendement dans ce marché car, sans rendement, Capital régional et coopératif Desjardins ne peut assurer sa survie. Par contre, il y a davantage que le rendement chez Capital régional et coopératif Desjardins étant donné ses volets de développement régional et de développement coopératif. C'est là que se trouve la nuance entre le rendement vu par le Mouvement Desjardins et le rendement tel que vu par Capital régional et coopératif Desjardins.

#### **4.1.5 La place de Capital régional et coopératif Desjardins dans le marché du capital de risque**

Le Mouvement Desjardins veut donc, lui aussi, aller chercher une part du marché du capital de risque québécois. D'ailleurs, pour des raisons financières, le Mouvement se devait de fonder une telle société car il perdait, selon un des répondants (1), beaucoup de clients potentiels au profit du Fonds de Solidarité. Le Mouvement Desjardins étant une institution financière intégrée, il ne lui manquait que le capital de risque pour compléter sa gamme de services (4). Selon un répondant, (1) le Mouvement voulait créer une société de capital de risque car l'idée que la FTQ occupe le monopole du marché pouvait être perçue comme dangereuse. En effet, (1) la raison de créer un tel fonds relevait d'une idée d'assurer une certaine sécurité pour les investisseurs car à l'époque, le Fonds de Solidarité devenait si grand que s'il tombait, tout le monde tombait avec lui. De plus, selon un des répondants (4), si des joueurs sur le marché du capital de risque possédaient un avantage fiscal octroyé par les gouvernements fédéral et/ou provincial, il n'était donc que juste que le gouvernement donne aussi l'avantage fiscal au Mouvement Desjardins (1; 4).

Le développement économique du Québec passe par le développement des entreprises, la majorité des emplois provenant des petites et moyennes entreprises (6). Le moteur du développement vient donc des entreprises et, pour se développer, elles ont besoin de soutien et d'appui (6). De plus, un répondant (6) mentionne que tous les partis politiques de la province semblent être d'accord à l'effet que le Québec se doit d'aider au développement des régions. Le Mouvement Desjardins, voulait aider au développement des régions par

l'entremise de l'investissement aux entreprises (6). De plus, (8) il manquait un joueur sur le marché du capital de risque avec une préoccupation complémentaire, soit celle de contribuer au développement des régions et des coopératives. Selon un répondant (8), on trouvait qu'il manquait à la principale institution financière au Québec, la seule qui est vraiment redevable à cinq millions de personnes, un instrument d'intervention en capital de risque de cette nature.

Par son fonctionnement, (4) Capital régional et coopératif Desjardins ne se distingue pas de façon sensible des autres fonds de capital de risque. Cependant, Capital régional et coopératif Desjardins possède des caractéristiques et des obligations qui lui sont propres, entre autres par son volet régional et son volet coopératif. En effet, l'un des créneaux de Capital régional et coopératif Desjardins est celui de la capitalisation des coopératives québécoises, marché qui n'intéressait pas les sociétés de capital de risque. En raison de ce manque, les coopératives arguaient qu'elles n'avaient pas accès à du capital de risque (2; 3). De plus nous dit le répondant (6), les autres fonds investissaient peu dans les régions. Capital régional et coopératif Desjardins s'est donné comme mission de développer les régions du Québec par des investissements dans les entreprises et coopératives.

#### **4.2 Les investissements**

Voici une figure illustrant le portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins en date du 8 mars 2003. La figure répertorie les investissements selon les secteurs d'activités et les régions.

**Figure 4.1 : Entreprises en portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins selon les secteurs d'activités et régions.<sup>19</sup>**

---

<sup>19</sup> Les données de la figure sont issues des portefeuilles de Capital régional et coopératif Desjardins, des fonds d'investissement régionaux et d'Investissement Desjardins. Les données concernant les investissements plus récents proviennent du site Internet du Mouvement Desjardins ([www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)) et du bilan de Capital régional et coopératif Desjardins (2002).

<b>Entreprise/coopérative</b>	<b>Secteur d'activités</b>	<b>Région</b>	<b>Montants investis<sup>20</sup> (en milliers de dollars)</b>
Aégera Thérapeutique Inc.	Santé et biotechnologies	Montérégie	1000
AudiSoft Technologies Inc.	Technologies de l'information	Montérégie	
BioAxone Thérapeutique Inc.	Santé et biotechnologies	Montérégie	522
Bois Biss-Beau (Groupe Beaudry)	Industriel (Technologies de la forêt)	Montérégie	379
Coencorp Consultant Corporation Inc.	Industriel	Montérégie	
Groupe Documens inc.	Technologies de l'information	Montérégie	667
IndustryHub inc.	Technologies de l'information	Montérégie	667
Lipso Inc.	Télécommunications	Montérégie	
LxSix Photonics	Santé et biotechnologies	Montérégie	
Neks Recherche et Développement Inc.	Santé et biotechnologies	Montérégie	
Opendedesk inc.	Technologies de l'information	Montérégie	
Pensée et Mouvements artificiels (A2M)	Technologies de l'information	Montérégie	
Phytobiotech Inc.	Santé et biotechnologies	Montérégie	
Ryshco Media Inc.	Technologies de l'information	Montérégie	
SDP Components	Télécommunications	Montérégie	

<sup>20</sup> Les montants proviennent du prospectus 2002 de Capital régional et coopératif Desjardins. Nous ne possédons pas l'information exacte sur les montants des investissements réalisés en 2003.

Sinlab Biostructures	Santé et biotechnologies	Montérégie	
Stormaker Software	Télécommunications	Montérégie	
Technologies 20-20 inc.	Technologies de l'information	Montérégie	1000
Technologies Miranda Inc.	Télécommunications	Montérégie	
Viamode Photoniques inc.	Télécommunications	Montérégie	1067
9116-4509 Québec inc. (Plastiques Anchor Ltée)	Industriel	Québec	400
Co2 Solution	Industriel	Québec	
DuponTrolley Industries	Industriel (automobile)	Québec	280
Les Logiciels Dynagram inc.	Technologies de l'information	Québec	368
Matiss	Industriel (Industrie manufacturière)	Québec	
Mayatech inc.	Industriel (Conception mobilier)	Québec	300
Usital Canada inc.	Industriel	Québec	120
Aqua-Biokem BSL Inc.	Santé et biotechnologies	Bas-St-Laurent	200
Coopérative funéraire du Bas-St-Laurent	Industriel (Funéraire)	Bas-St-Laurent	200
Gestion Arnold Gauthier	Industriel	Bas-St-Laurent	
Les Diamants du St-Laurent	Industriel	Bas-St-Laurent	
Fivetracks inc.	Industriel (Conception vêtement)	Estrie	280
IPS Thérapeutique inc.	Santé et biotechnologies	Estrie	80
Les Plastiques TPI inc.	Industriel	Estrie	400
Tissages Sherbrooke	Industriel (Conception vêtement)	Estrie	

Les Luzernes Belcan du Lac-St-Jean inc.	Industriel (Alimentation)	Saguenay-Lac-St-Jean	280
Nature 3M inc.	Industriel (Conception vêtement)	Saguenay-Lac-St-Jean	160
Cogiscan inc.	Industriel	Richelieu-Yamaska	
Rovibec	Industriel (agriculture)	Richelieu-Yamaska	
Coopératives forestières des Hautes-Laurentides	Industriel (forêt)	Hautes-Laurentides <sup>21</sup>	

Nous interprétons ce tableau comme suit. Concernant la proportion d'entreprises situées en villes et en régions, 17.5 % des entreprises sont en régions ressources alors que 82.5 % des entreprises sont dans les centres urbains. Concernant la proportion des coopératives, 7.5 % des investissements représentent un investissement coopératif (3 sur 41). Concernant la proportion des secteurs d'activités, 46 % des entreprises sont dans le secteur industriel alors que 54 % des entreprises sont dans le secteur des nouvelles technologies (santé et biotechnologie, technologies de l'information et télécommunications)

#### 4.2.1 Les créneaux d'investissement

Tel que mentionné dans le chapitre 2 à la section 2.1.5, Capital régional et coopératif Desjardins investit du capital de risque dans les entreprises québécoises. Selon le prospectus de Capital régional et coopératif Desjardins, deux types d'entreprises se qualifient comme entités admissibles. D'abord, une coopérative admissible, c'est-à-dire une personne morale régie par la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q., chap. C-67.2) ou une personne morale régie par la *Loi canadienne sur les coopératives* (Lois du Canada, 1998, chap. 1) dont la direction générale s'exerce au Québec ou dont la moitié des salaires versés à ses employés l'a été à des employés d'un établissement situé au Québec, ainsi que les personnes morales contrôlées par une ou plusieurs coopératives ou contrôlées par une ou plusieurs coopératives et la Société.

Ensuite, est admissible une société ou personne morale qui exploite activement une entreprise, dont l'actif est inférieur à 50 millions de dollars ou l'avoir net est d'au plus 20 millions de dollars, autre qu'une coopérative admissible ou une société ou une personne morale dont l'ensemble des activités consiste principalement à faire des investissements.

Jusqu'ici, Capital régional et coopératif Desjardins n'est pas tellement distinct des autres fonds de capital de risque (4). Cependant, la loi constitutive de Capital régional et coopératif Desjardins fait qu'il doit obligatoirement investir 35 % de son actif (60 %), dans les régions et les entreprises coopératives. La mission de Capital régional et coopératif Desjardins est de contribuer au développement économique du Québec et de participer étroitement à l'essor des régions ressources. Ce sont donc ces deux éléments qui devraient faire de Capital régional et coopératif Desjardins un fonds distinct des autres fonds de capital de risque québécois. Le choix d'investir en région et dans les coopératives vient du fait que (7) ce sont deux secteurs qui sont défavorisés aujourd'hui dans l'apport du capital de risque, surtout en ce qui concerne les coopératives dans lesquelles les autres fonds hésitent à injecter du capital de risque. Nous verrons pourquoi un peu plus loin, lorsque nous aborderons les spécificités liées aux coopératives ainsi qu'aux régions. Nous verrons maintenant que malgré le fait que cette obligation d'investir 35 % de l'actif constitue le créneau, ce pourcentage peut également constituer une contrainte pour Capital régional et coopératif Desjardins.

Selon un répondant (8), investir 35 % de l'actif en région et dans les coopératives constitue effectivement une pression pour le fonds. En effet, ce 35 % constitue une obligation impérative, alors que les autres fonds peuvent investir en région mais, selon notre répondant (4), n'en ont pas l'obligation. Certains parleront même d'une contrainte, mais à la fois d'une obligation que le fonds veut se donner (6). Il est évident qu'il serait plus simple pour le fonds d'investir là où il le veut. Cependant, le Mouvement Desjardins ayant réussi à convaincre le gouvernement québécois de lui accorder les avantages fiscaux, il entend alors respecter l'engagement qu'il a pris envers le gouvernement (6). D'ailleurs, le gouvernement n'est pas seul à faire des pressions pour que Capital régional et coopératif Desjardins respecte sa

---

<sup>21</sup> Nous considérons la région des Hautes-Laurentides comme faisant partie des régions ressources du Québec car cette région se trouve à proximité de Mont-Laurier, une région ressources du Québec.

mission; les communautés locales entendent également faire pression afin que le fonds respecte son engagement en participant à la croissance économique régionale (6). Selon la figure représentant le portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins, nous pouvons observer que jusqu'à présent, 25 % des investissements sont en régions ressources et dans des coopératives (sept investissements dans les régions ressources et trois dans des coopératives, dont certaines en région). De plus, il semble cependant pertinent de mentionner que lorsque Capital régional et coopératif Desjardins investit dans une entreprise corporative et que l'un des actionnaires de cette entreprise est une coopérative, Capital régional et coopératif Desjardins considère à ce moment qu'il fait un investissement coopératif. Toutefois, l'investissement ne sera considéré comme coopératif que si Capital régional et coopératif Desjardins est l'actionnaire majoritaire avec la coopérative (3). Mentionnons aussi que le fonds a encore cinq ans pour investir 35 % de son actif en région et en coopérative. Il affirme avoir obtenu la confiance du gouvernement pour respecter cet engagement.

Selon un répondant (4), l'obligation d'investir en région et en coopérative représente aussi une contrainte pour le souscripteur. Ceci s'explique par la crainte de l'investisseur de perdre son argent dans des projets en région qui ne seraient pas rentables. Cela constitue un investissement qui a du sens pour le souscripteur (8). D'ailleurs selon un des répondants (2), afin d'inciter les particuliers à investir, Capital régional et coopératif Desjardins insiste sur le fait que l'investissement dans les coopératives et les régions ressources n'est qu'un des créneaux du fonds. C'est pourquoi la loi constitutive mentionne que du 60 % des argents investis, 35 % doit être investi en régions ressources et dans les coopératives; le reste peut être placé partout à la grandeur du Québec (2). Le fonds tente ainsi de rassurer l'investisseur sur le fait qu'il investira partout ailleurs où se trouvent des projets rentables.

#### **4.2.2 Les spécificités des coopératives et des régions**

Nous avons mentionné que Capital régional et coopératif Desjardins doit investir dans deux secteurs défavorisés par le capital de risque, soit les régions et les coopératives. Nous verrons maintenant à quelles problématiques font face les coopératives et les régions.

Les autres fonds de capital de risque ne s'adressaient pas aux coopératives (2;3;7) et celles-ci se plaignaient qu'elles n'y avaient pas accès. Il faut aussi mentionner que le capital de risque, donc l'apport de partenaires externes, est une nouveauté pour les coopératives (5;6;7;8). En effet, le fait d'investir et dans une coopérative demeure un fait récent. Mentionnons que la capitalisation pour la coopérative se réalise de trois façons, soit la capitalisation par les surplus qu'elle génère, la capitalisation par les membres et enfin la capitalisation par des partenaires externes (8). Pour augmenter leur capitalisation, les coopératives ont l'habitude de se tourner vers les emprunts ou vers leurs membres. Les sociétés de financement préféraient que la coopérative crée une filiale ou une société de capital actions (5;8) de façon à financer la filiale, ce qui dénaturait la coopérative. Concernant ce problème de capitalisation pour les coopératives, certains expliquent que les fonds traditionnels de financement sont frileux à l'idée d'y mettre de l'argent (4), d'autres expliquent que ce n'est pas dans la nature de la coopérative de faire affaires avec des partenaires externes (5;8) et enfin, certains expliquent que les coopératives voient les investisseurs externes d'un mauvais œil (7). Certes, quelques grandes coopératives ont déjà développé la capitalisation externe car elles ont un niveau de professionnalisation qui les a amenées à développer des stratégies pour aller chercher plus de capitaux (8). Toutefois, il semble y avoir un consensus pour dire que les coopératives font aujourd'hui face à un problème de capitalisation, étant mal capitalisées (5;6;7;8). Certains secteurs coopératifs ont besoin de capitaux pour poursuivre leur développement, ces secteurs étant eux-mêmes appelés à participer au développement économique québécois (8). Nous expliquons dans ce qui suit les raisons pour lesquelles il est plus complexe d'investir dans une coopérative.

Pour répondre à ce problème, les initiateurs de Capital régional et coopératif Desjardins ont décidé d'inclure dans la mission du fonds un volet pour le développement économique des coopératives. Il serait faux de croire que personne d'autre n'est prêt à investir dans l'entreprise coopérative (8). Cependant, l'investisseur traditionnel cherche un gain de capital ainsi qu'un droit de vote, ce qui n'existe pas dans l'entreprise coopérative. Jusqu'alors, les seules sources de financement étaient de grands fonds qui se disaient prêts à investir mais sous certaines conditions qui ne pouvaient s'appliquer aux coopératives (8). Cela expliquerait

pourquoi le capital de risque constitue une nouveauté pour les coopératives. Il apparaît donc essentiel pour Capital régional et coopératif Desjardins d'éduquer et d'apprivoiser les coopératives (7;8) concernant l'apport du capital de risque. Il est nécessaire d'expliquer à la coopérative qu'elle ne recevra pas qu'un montant (8); il faut qu'elle soit prête à laisser un siège sur son conseil d'administration (5), qu'elle accepte certaines conditions imposées par Capital régional et coopératif Desjardins. Ces conditions doivent donc faire le consensus chez tous les membres de la coopérative. Une bonne coopérative doit respecter sa tradition associative (5). L'entente qui serait passée avec Capital régional et coopératif Desjardins doit donc passer en assemblée générale, doit être bien expliquée à tous les membres avant de décider (5). Autrement dit, il faut que la décision prise respecte la vie associative, soit la consultation des membres avant de prendre une décision.

Même si la formule coopérative n'est pas la formule qui prédomine dans l'économie (4), elle constitue un moteur important de l'économie québécoise (6). Il s'agit d'un secteur extrêmement dynamique et créateur (6) car les coopératives sont des centres de décisions qui sont à la portée des gens (8). De plus, 75 % des coopératives ne sont pas dans les centres urbains, mais dans les régions et elles sont perçues comme des entrepreneurs régionaux de premier ordre (8). Cela nous amène à discuter maintenant des spécificités rencontrées dans les régions.

Selon un répondant (2), le problème principal dans les régions constitue le manque de projets d'investissement intéressants. Selon ce même répondant, l'obligation d'investir 35 % de l'actif en région constitue donc une contrainte si les régions manquent de projets. De plus, même si Capital régional et coopératif Desjardins a l'obligation impérative d'investir 35 % de son actif en région, il ne peut pas établir de quotas à remplir pour chaque région. Selon notre répondant (2), établir des quotas serait mauvais, surtout si Capital régional et coopératif Desjardins ne veut pas devenir un organisme «subventionnaire». D'ailleurs, lorsque Capital régional et coopératif Desjardins va en région, c'est parce qu'il y a de bons projets (4). Selon un répondant (7), il y a aussi un manque de ressources en région pour exploiter la création de nouvelles entreprises. Il n'y a pas le même niveau de connaissances et de compétences dans les régions, dans le sens où elles manquent d'experts en droit, en comptabilité, en

consultation, bref des compétences qui font la toile de fond de la réussite d'une nouvelle entreprise (7).

Capital régional et coopératif Desjardins s'est donc donné dans l'avenir l'objectif de développer des infrastructures pour soutenir l'investissement dans les entreprises en région. C'est stratégique car si le Mouvement Desjardins ne fait pas de développement structurel, il risque de perdre dans ses investissements. Ces infrastructures constitueront un moyen de se faire connaître en région, une façon d'encadrer et de soutenir les entrepreneurs dans le développement de leurs entreprises (7). Les infrastructures prendront éventuellement forme dans les Centres de valorisation technologique (CVT). Il s'agira de centres de création de valeur qui seront développés par le Mouvement Desjardins et qui mettront en interaction les gens du Mouvement Desjardins, les universités, les entrepreneurs locaux, les caisses de retraites locales, les communautés, bref tous ceux qui seront intéressés à y participer (2; 7). Le Mouvement Desjardins créera une société en commandite et, pour chaque dollar injecté par le Mouvement Desjardins, la communauté devra en faire autant (7). De cette façon, le Mouvement Desjardins espère être en mesure de détecter les opportunités, d'encadrer les futurs entrepreneurs, de les mettre en contact avec des parrains, c'est-à-dire des gens ayant des compétences en entreprise (7). Le Mouvement Desjardins n'entend pas obtenir du rendement avec ces centres d'excellence mais, étant donné qu'il a l'intention de participer au développement des régions et qu'il est investisseur en région, les centres d'excellence permettront de faire de meilleurs investissements par de meilleures détections des opportunités (7). De plus, le projet ACCORD mis de l'avant par la Société générale de financement (SGF) vise aussi à donner aux régions des créneaux de développement économique. Capital régional et coopératif Desjardins pourra être appelé à investir dans des projets particuliers en région étant donné que des entreprises auront tendance à se développer dans les créneaux définis pour chaque région (4).

Pour palier au problème d'investissement régional, Capital régional et coopératif Desjardins peut aussi compter sur le réseau du Mouvement Desjardins, c'est-à-dire les caisses, les Centres financiers aux entreprises (CFE) et les bureaux régionaux (les fonds d'investissement régionaux) implantés partout sur le territoire (6).

#### **4.2.3 Les critères d'investissement**

Il existe une nuance entre les critères appliqués dans le Mouvement Desjardins et les critères de Capital régional et coopératif Desjardins. Le Mouvement Desjardins, en tant qu'institution financière, fait du prêt et du crédit. Lorsque le Mouvement Desjardins prête, l'important est le développement du Mouvement Desjardins; la rentabilité est le critère financier (6). Les investissements faits par Capital régional et coopératif Desjardins visent aussi la rentabilité, mais visent également le développement de l'entreprise. L'idée derrière Capital régional et coopératif Desjardins est celle de création de valeur pour l'entreprise (6). Autrement dit, Capital régional et coopératif Desjardins n'investit pas dans une entreprise pour attendre ensuite qu'elle se développe. Selon notre répondant (6), l'idée de création de valeur, c'est de participer au démarrage de l'entreprise, l'encadrer, et ensuite sortir au moment opportun pour aller investir ailleurs dans le but de créer de la valeur à nouveau.

Capital régional et coopératif Desjardins cherche des projets en démarrage, en expansion et modernisation, en voie d'acquisition ou de fusion ainsi que des projets visant le renforcement de la structure financière de l'entreprise ou de la coopérative (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002). Par ailleurs, Capital régional et coopératif Desjardins «investit exclusivement dans des entreprises et coopératives économiquement viables et offrant une possibilité de rendement proportionnel aux risques perçus» (Prospectus, 2002). Capital régional et coopératif Desjardins ne fait pas de redressement d'entreprise (2; 6; 7; 8). Capital régional et coopératif Desjardins se dit prêt à investir dans des entreprises et coopératives en démarrage, dans le sens où il se dit prêt à risquer en sachant que l'entreprise va évoluer dans un futur proche (2). Capital régional et coopératif Desjardins exige les critères suivants<sup>22</sup> :

- Une gestion saine, compétente et dynamique sous la direction d'un leader ou d'une équipe de direction visionnaire et d'expérience;

---

<sup>22</sup> Les critères d'investissement sont issus du Prospectus de Capital régional et coopératif Desjardins, 2002.

- Un marché de taille suffisante et en croissance ou une entreprise en croissance dans un marché à maturité, mais qui offre quand même des occasions intéressantes, tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation
- Un produit ou un service qui présente des avantages concurrentiels
- Un potentiel de rentabilité
- Une organisation efficace et très entrepreneuriale
- Une avenue de sortie

#### **4.2.4 Les conditions d'investissement**

Une condition d'investissement essentielle à Capital régional et coopératif Desjardins consiste en le désir de l'entreprise ou de la coopérative de travailler en partenariat avec le fonds. D'ailleurs, Capital régional et coopératif Desjardins exige le droit de siéger au conseil d'administration de l'entreprise et de la coopérative. Concernant le conseil d'administration de l'entreprise, celui-ci doit compter au moins sept membres, le président du conseil ne doit pas être le président de l'entreprise et il ne doit pas y avoir plus de deux membres qui proviennent de l'entreprise (2). Selon Capital régional et coopératif Desjardins, une transaction ne constitue pas seulement la demande d'un pourcentage de rendement à l'entreprise. La transaction est constituée de toutes sortes de modalités qui feront que Capital régional et coopératif Desjardins s'impliquera dans le plan stratégique, dans le budget, dans le plan d'affaires, etc. (7). L'entreprise doit donc être prête à travailler avec Capital régional et coopératif Desjardins et elle doit être transparente (5). De même que pour la coopérative; elle doit être prête à laisser entrer dans sa vie interne un membre extérieur et faire affaires avec lui (7). À ce sujet, mentionnons que Capital régional et coopératif Desjardins et Investissement Desjardins ont quelquefois perdu des opportunités d'investissement car l'entrepreneur n'était pas prêt à laisser entrer quelqu'un de l'externe dans son conseil d'administration (5; 7).

L'autre condition d'investissement nécessaire constitue le management de l'entreprise, les relations de travail et les conditions de travail (2; 6; 7). Selon Capital régional et coopératif Desjardins, le grand défi d'une entreprise est son management (7). Bien souvent,

l'entrepreneur a de la difficulté à évoluer au même rythme que son entreprise. En travaillant de concert avec l'entrepreneur, Capital régional et coopératif Desjardins s'assure ainsi de le suivre dans son développement (7). Capital régional et coopératif Desjardins procède à une évaluation du management de l'entreprise à l'aide de psychologues industriels (4; 6; 7). D'ailleurs, les avis sur l'évaluation du management sont différents au Mouvement Desjardins et chez Capital régional et coopératif Desjardins. Pour le Mouvement Desjardins qui prête à une entreprise, le gérant de caisse peut toujours exécuter ses garanties et sortir de l'entreprise sans perdre son financement de départ. Dans le cas de Capital régional et coopératif Desjardins, les investissements ne sont pas garantis, ce qui explique que le fonds désire être certain de la qualité du management avant d'injecter le capital (6).

La dernière condition qui fera en sorte que Capital régional et coopératif Desjardins s'implique dans une entreprise est le potentiel de croissance de cette dernière, la technologie qu'elle utilise : celle-ci doit être unique et doit pouvoir se vendre au niveau mondial (7). Concernant d'autres critères d'investissement tels que le bilan social, Capital régional et coopératif Desjardins ne les applique pas (2). Cependant, certaines conditions non officielles existent. Ainsi, selon un des répondants (5), la création d'emploi peut survenir suite à un investissement. Il faut également que l'investissement contribue à une valeur ajoutée pour l'économie locale (5).

Finalement, mentionnons que les conditions et critères d'investissement sont les mêmes pour les coopératives et pour les entreprises (2; 3; 4; 5). Cependant, concernant l'évaluation des coopératives, des organismes externes au Mouvement Desjardins sont en train de développer des outils d'évaluation de la vie associative pour évaluer le groupe et non pas un seul individu (8). Il se développe également en parallèle un projet de certification des coopératives, un ISO coopératif qui tentera de qualifier la gestion coopérative et ce, dans sa dimension coopérative (8).

En ce qui concerne le choix des investissements, Capital régional et coopératif Desjardins procède à une vérification diligente (2; 7) de l'entreprise et de la coopérative, vérification organisée, méthodique et raffinée (2). Les entreprises ainsi que les coopératives sont choisies

en fonction de leur potentiel de croissance (3) et ce potentiel de croissance a beaucoup à voir avec le secteur d'activités. Les investissements réalisés jusqu'à maintenant montrent que les coopératives sont encore peu nombreuses dans le portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins. Cependant, il faut tenir compte du fait que les entreprises sont proportionnellement plus nombreuses que les coopératives (5). De plus, les coopératives de petite taille sont nécessairement éliminées dès le départ puisque, comme nous le verrons plus loin, Capital régional et coopératif Desjardins investit des montants d'un minimum de 250 000 \$ par investissement. Il y a donc des coopératives trop petites pour Capital régional et coopératif Desjardins. En d'autres mots, la représentation des coopératives dans le portefeuille s'explique aussi en raison de la non-disponibilité pour cause de taille (8).

#### **4.2.5 Les secteurs d'activités**

Capital régional et coopératif Desjardins se décrit comme un «fonds généralisé» et qui «[...] entend favoriser le développement de l'économie du Québec en appuyant les coopératives et les entreprises de presque tous les secteurs d'activités économiques partout sur le territoire du Québec» (Rapport annuel Capital régional et coopératif Desjardins, 2001). Nous avons présenté dans la figure 4.1 les entreprises et les coopératives du portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins selon les secteurs d'activités et les régions. Nous pouvons constater que les secteurs des nouvelles technologies y sont largement représentés. En effet, environ 55 %<sup>23</sup> des entreprises se situent dans des secteurs tels que la biotechnologie, les télécommunications ainsi que les technologies de l'information.

D'abord, Capital régional et coopératif Desjardins dit se distinguer de ses concurrents par les niches qu'il a développées, notamment le développement coopératif. Capital régional et coopératif Desjardins dit investir dans tous les secteurs coopératifs (8). Évidemment, il y a des secteurs plus attrayants que d'autres, et rappelons que Capital régional et coopératif Desjardins ne fait pas de redressement d'entreprises. Donc Capital régional et coopératif

Desjardins investit dans les coopératives funéraires, agricoles, forestières et dans les coopératives de travailleurs (2-3). Capital régional et coopératif Desjardins dit ne pas toucher aux secteurs coopératifs suivants : le secteur récrétouristique et l'habitation (3). Autrement dit, tous les secteurs coopératifs sont des clients potentiels pour Capital régional et coopératif Desjardins (8) en autant que les coopératives choisies représentent un potentiel de croissance économique (3).

Concernant les entreprises, Capital régional et coopératif Desjardins investit dans le secteur industriel et le secteur des nouvelles technologies. Cependant, il a développé des niches particulières dans les domaines de la santé-biotechnologie, les télécommunications, les technologies industrielles, la nanotechnologie (6-7). De plus, des infrastructures supportent ces niches (7) afin que Capital régional et coopératif Desjardins puisse continuer à y être performant. Ainsi, Investissement Desjardins s'est doté d'experts dans ces différents secteurs d'activités, experts qu'il a ensuite formés en finances. Ces experts se retrouvent ensuite dans les équipes d'analyse d'investissement pouvant suivre l'entrepreneur. De plus, l'importance du secteur d'activités est grandement reliée à la technologie utilisée (7). Capital régional et coopératif Desjardins considère qu'il est important que la technologie soit unique et de classe mondiale et qu'elle puisse se vendre aussi bien au Canada qu'au Japon (7).

Concernant la création d'effets structurants sur certains secteurs d'activités, Capital régional et coopératif Desjardins n'est pas en mesure pour le moment de constater ce phénomène (6). Cependant, lorsque le fonds investit dans un secteur particulier, c'est avec l'intention d'y amener un développement durable, de créer un effet structurant, même s'il ne s'agit pas de l'objectif premier du fonds (6). Mais ce ne sera pas Capital régional et coopératif Desjardins proprement dit qui réalisera cet effet; ce sera la participation de Capital régional et coopératif Desjardins à plusieurs niveaux (6). Toutefois, Capital régional et coopératif Desjardins tente de cibler les investissements par spécialités régionales (7). Par exemple, on vise les investissements en santé-biotechnologie dans l'Estrie, les investissements en technologies de

---

<sup>23</sup> Les données sont issues de la figure 4.1 (portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins) telle que présentée dans la section traitant des investissements.

la forêt dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean ainsi que les investissements en alimentation dans la région du Richelieu-Yamaska (7).

#### **4.2.6 Le type d'intervention et les montants accordés**

La participation de Capital régional et coopératif Desjardins dans les entreprises et les coopératives dans lesquelles elle investit se traduit par certains véhicules, notamment des actions ordinaires ou privilégiées, des débentures convertibles et participantes, des prêts participatifs ainsi que des parts sociales (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002). Par sa loi constitutive, Capital régional et coopératif Desjardins peut investir jusqu'à 5 % de son actif dans une même entreprise ou coopérative et l'investissement est généralement prévu pour une durée de cinq à huit ans. De plus, la Société doit investir 60 % de son actif net moyen dans les entreprises et coopératives, le 40 % restant sera investi pour que la Société puisse atteindre un équilibre entre le rendement optimal de son portefeuille et un niveau de risque jugé acceptable pour son actif total et ce, compte tenu des risques inhérents à son portefeuille d'investissements (Rapport annuel, Capital régional et coopératif Desjardins, 2001; Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002). Advenant un investissement insatisfaisant, c'est-à-dire une entreprise qui ne désire pas établir un partenariat mais qui a réussi à obtenir l'investissement, le fonds tentera dans un premier temps de corriger la situation avant de se rendre devant un tribunal pour rompre l'entente (7). Si l'entente à l'amiable ne fonctionne pas, le fonds adoptera des stratégies qui deviendront des obstacles pour l'entreprise : blocage du budget et du plan d'affaires, utilisation du droit de veto (7).

Dans le cas des coopératives, c'est plus compliqué. Capital régional et coopératif Desjardins doit apporter aux coopératives du capital de risque adapté à leur nature, c'est-à-dire un prix fixe à des parts privilégiées. Il ne peut viser un gain de capital (8). D'ailleurs, concernant la valeur des parts privilégiées, Capital régional et coopératif Desjardins a demandé aux coopératives de ne pas la changer à tous les ans, comme il était coutume de le faire et a demandé que soit modifiée la Loi sur les coopératives à cet effet (8). Ainsi, la valeur de la part demeurera fixe le temps de l'investissement. Jusqu'à maintenant, les investissements

dans les coopératives sont des débentures avec date d'échéance (3). Capital régional et coopératif Desjardins a aussi des placements dans des sociétés dont la coopérative fait partie, mais ces placements ne comptent pas vraiment comme un investissement dans une coopérative (5), ce qui explique les investissements dans les sociétés «inc». D'ailleurs, Capital régional et coopératif Desjardins souhaite développer d'autres placements tels que celui de la coopérative forestière qui est considéré comme un réel investissement coopératif. Mais encore là, il y aurait moyen de sophistiquer l'intervention (5). L'idéal serait d'injecter de l'argent dans une coopérative avec laquelle des critères de rendement auront été déterminés (5; 8).

En ce qui concerne les montants accordés, Capital régional et coopératif Desjardins investit un minimum de 250 000 \$ dans les projets; en dessous de ce montant, cela ne vaut pas la peine car l'investissement entraîne nécessairement des coûts pour le fonds. Notons que ce chiffre ne constitue pas une règle mais un consensus. Dans le cas des coopératives, le montant minimum tourne autour de 200 000 \$. Selon notre répondant (3), même si des tranches d'investissement sont établies, il est clair que le fonds préfère investir dans des projets de gros calibre, des projets nécessitant des investissements plus importants car toutes les demandes d'investissement sont analysées, ce qui implique un coût et du temps pour le fonds. De plus, Capital régional et coopératif Desjardins n'est pas seul dans le marché du capital de risque. Toujours selon notre répondant (3), en établissant des tranches d'investissement précises, plusieurs fonds peuvent à ce moment investir dans les mêmes secteurs d'activités, mais selon des montants différents, ce qui semble plaire à tout le monde.

#### **4.2.7 Les partenariats avec les entreprises et les coopératives : la convention d'actionnaires et le suivi des investissements**

Le fonds considère que l'entreprise qui le sollicite pour un projet est elle-même un partenaire. Capital régional et coopératif Desjardins doit avoir confiance en ses partenaires, soit les entreprises et les coopératives dans lesquelles il investit (6). Capital régional et coopératif

Desjardins se dit être un investisseur actif (4). Il est là pour aider l'entreprise, pas seulement pour y injecter du capital de risque (4). Il ne donne pas d'ordre à l'entreprise, mais l'aide plutôt dans tous les aspects de sa gestion, son budget, son plan d'affaires, son financement, sa gouvernance (4; 6). Autrement dit, Capital régional et coopératif Desjardins s'implique, aide et soutient l'entreprise, mais ne joue pas le rôle de l'entrepreneur. Étant donné que l'évaluation des placements se fait à tous les six mois pour ainsi statuer sur la valeur de l'action, Capital régional et coopératif Desjardins rencontre ses entreprises régulièrement (4).

Seulement, être investisseur actif peut causer des problèmes. En effet, un investisseur externe apporte des règles contraignantes et oblige l'entreprise à rendre des comptes (4). C'est pour cette raison qu'avant de conclure un partenariat avec une entreprise et une coopérative, Capital régional et coopératif Desjardins s'assure de rédiger une convention d'actionnaires.

#### **4.2.7.1 La convention d'actionnaires**

La convention d'actionnaires constitue l'entente formelle entre Capital régional et coopératif Desjardins et l'entreprise. Celle-ci est signée une fois que la vérification diligente (analyse du management, vérification des bilans et états financiers, vérification du passé judiciaire) de l'entreprise est réalisée et que tous les participants sont en accord avec l'entente (7). La convention d'actionnaires vient donc régir la participation de l'investissement au plan financier, le mode d'intervention de Capital régional et coopératif Desjardins dans l'entreprise ainsi que le mode de sortie (6). La convention d'actionnaires stipule également que Capital régional et coopératif Desjardins aura un siège au conseil d'administration de l'entreprise (2; 6; 7). Elle fait aussi état de la composition du conseil d'administration de l'entreprise; celui-ci doit compter au moins sept membres, le président du conseil ne doit pas être le président de l'entreprise et il ne doit pas y avoir plus de deux membres qui proviennent de l'entreprise. Dans le cas des coopératives, il s'agit du même type de convention, sauf pour la composition de son conseil d'administration. Par contre, Capital régional et coopératif Desjardins exige de siéger au sein du conseil d'administration de la coopérative en tant que vrai administrateur et non pas de siéger comme un observateur (2). Selon un répondant (3),

l'apport d'un administrateur au sein du conseil d'administration de la coopérative permet d'apporter un éclairage différent et permet d'amener une stratégie ainsi qu'une vision à long terme. La convention d'actionnaires est essentielle à la participation de Capital régional et coopératif Desjardins. Non seulement Capital régional et coopératif Desjardins doit avoir confiance envers ses partenaires, mais la convention d'actionnaires permet de tout mettre sur papier afin d'éviter les problèmes ou d'avoir à retourner en arrière (3; 7). Elle est également essentielle car l'investissement de Capital régional et coopératif Desjardins est prévu pour une période d'au moins cinq ans (7).

#### **4.2.7.2 Le suivi et l'accompagnement des investissements**

C'est par le suivi et l'accompagnement qu'il offre aux entreprises que Capital régional et coopératif Desjardins se dit distinct des autres fonds de capital de risque. Capital régional et coopératif Desjardins se dit être une boutique (7), c'est-à-dire qu'il est prêt à offrir les compétences et le soutien que l'entrepreneur recherche, mais celui-ci doit être prêt à payer un peu plus cher pour ces services. Ces coûts s'expliquent par le temps que prend Capital régional et coopératif Desjardins pour la vérification diligente de l'entreprise, la vérification de son passé judiciaire, l'analyse qu'il fait des états financiers, la recherche d'analystes compétents qui connaissent à fond le secteur d'activités de l'entreprise, etc. Même si cela semble aller de soi, Capital régional et coopératif Desjardins et Investissement Desjardins ont cependant perdu quelques clients en raison de leur aspect boutique. En effet, lorsqu'ils arrivaient dans une transaction, l'entrepreneur semblait penser que Investissement Desjardins n'était pas compétitif car il pouvait obtenir son capital dans d'autres fonds qui offraient l'investissement à moindre coût (7). Par contre, Capital régional et coopératif Desjardins affirme que pour réussir en affaires, il faut un avantage distinctif et il faut que cet élément soit perçu par l'entrepreneur comme étant une valeur ajoutée pour son entreprise (7). Selon un répondant (7), Capital régional et coopératif Desjardins se considère comme un partenaire offrant de l'argent intelligent, c'est-à-dire de l'argent qui s'associe avec l'entreprise et qui est prêt à offrir toutes les compétences dont l'entreprise aura besoin. Un suivi est donc offert aux entreprises et coopératives dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit.

Ce type de suivi s'explique par le fait que Capital régional et coopératif Desjardins investit dans des entreprises en démarrage, et qu'aider au démarrage, c'est prendre des risques : pour aider l'entreprise à démarrer, il est nécessaire de lui apporter du soutien et du coaching (6).

Dans le cas des coopératives, c'est le même suivi qui est offert. Capital régional et coopératif Desjardins rencontre régulièrement le directeur général de la coopérative de façon non officielle afin de savoir si tout va bien et pour connaître ses préoccupations. Toutefois, certains mentionnent que le suivi est plus difficile dans une coopérative, et ce pour différentes raisons. D'abord, les coopératives sont encore craintives par rapport au capital de risque (7). Capital régional et coopératif Desjardins doit les apprivoiser et les convaincre qu'avec lui, l'entreprise coopérative va prospérer davantage (7). De plus, les cas où la coopérative regroupe plusieurs petites coopératives d'exploitation peuvent poser problème. Par exemple, il peut arriver que les membres du conseil d'administration, qui sont à la fois directeurs généraux de leur propre coopérative, entrent en conflit d'intérêt avec le conseil d'administration de la coopérative dans laquelle Capital régional et coopératif Desjardins siège aussi (7). De plus, un répondant (7) mentionne que la régie d'entreprise dans les coopératives n'est pas encore tout à fait bien instaurée, mais Capital régional et coopératif Desjardins dit les aider à l'améliorer (7).

Il serait également nécessaire que Capital régional et coopératif Desjardins offre aux coopératives un accompagnement et un suivi différents de ceux qu'il offre aux entreprises (8). Cependant, et ce étant donné que le fonds est encore jeune, les analystes et les gens qui suivent les coopératives apprennent à négocier avec les coopératives au fur et à mesure (7; 8). Éventuellement, Capital régional et coopératif Desjardins devra établir des balises sur comment évaluer le management d'une coopérative car les coopératives n'ont pas les mêmes règles ni les mêmes critères de performance qu'une entreprise privée (5;8). D'ailleurs, il est intéressant de mentionner que si le capital de risque est une nouveauté pour les coopératives, celles-ci sont également une nouveauté pour les analystes d'Investissement Desjardins (5; 7; 8). En effet, ceux-ci doivent s'adapter aux réalités des coopératives, ils ont eux aussi une éducation à faire (5;8).

## **4.3 Le fonctionnement du fonds**

Nous verrons dans cette section le fonctionnement du fonds, c'est-à-dire la façon dont est composé le conseil d'administration, les rôles attribués au conseil d'administration, les pouvoirs et tâches impartis à d'autres unités du Mouvement Desjardins, les règles de syndication entre les unités du Mouvement Desjardins, les infrastructures développées par le Mouvement Desjardins pour remplir la mission de Capital régional et coopératif Desjardins ainsi qu'un profil des souscripteurs.

### **4.3.1 La composition du conseil d'administration**

Le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins se compose comme suit. Huit personnes sont nommées par le président du Mouvement des caisses Desjardins. Deux personnes sont élues par l'assemblée générale des porteurs d'actions du fonds. Deux personnes sont nommées par les dix administrateurs précédents parmi les personnes que ces derniers jugent représentatives des coopératives admissibles pour une et des personnes morales qui exploitent activement une entreprise, dont la majorité des employés résident au Québec et dont l'actif est inférieur à 50 M \$ ou l'avoir net d'au plus 20 M \$ pour l'autre. La dernière personne membre du conseil d'administration est le président et directeur général de la Société (Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002).

Nous présentons dans la figure suivante la liste des membres du conseil d'administration selon leur municipalité d'origine, leur poste au sein du conseil et leur occupation principale.

**Figure 4.2 : Les administrateurs du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins (en date du 10 octobre 2002)**

<b>Administrateurs</b>	<b>Municipalité de résidence</b>	<b>Poste au sein du conseil d'administration</b>	<b>Occupation principale</b>
Lorrain Barrette	Rouyn-Noranda	Administrateur	Président – caisse populaire Desjardins de la MRC de Rouyn-Noranda
Gilbert Beaulieu	St-Polycarpe	Secrétaire du conseil d'administration	Directeur général – caisse populaire Desjardins de Vaudreuil
Raynald Bisson	Granby	Administrateur	Directeur général - caisse populaire Desjardins de Saint-Césaire
Évangéliste Bourdages	Gaspé	Administrateur	Président-directeur général – Groupe Ohméga
Pierre Brossard	Outremont	Administrateur	Premier vice-président Affaires institutionnelles et adjoint exécutif au président du Mouvement – Fédération des caisses Desjardins du Québec
Luc Chabot	Brossard	Président et directeur général	Président et directeur général de Capital régional et coopératif Desjardins
Pierre Gauvreau	Montréal	Administrateur	Directeur général – Coopérative fédérée de Québec

Luc Labelle	Ste-Adèle	Administrateur	Président-directeur général – Conseil de la coopération du Québec
Olivier Lavoie	Hébertville	Administrateur	Enseignant – Séminaire Marie-Reine du Clergé
Yves Lavoie	Rimouski	Vice-président du conseil d'administration	Administrateur de sociétés
Bruno Riverin	Iles-des-Soeurs	Président du conseil d'administration	Président et chef de l'exploitation - Investissement Desjardins
Denise Verreault	Les Méchins	Administrateur	Présidente – Groupe maritime Verreault inc.
Carole Voyzelle	Sainte-Foy	Administrateur	Présidente-directrice générale du Parc Technologique Québec métropolitain

Source : Prospectus Capital régional et coopératif Desjardins, 2002.

La composition du conseil d'administration fut la première étape de la création de Capital régional et coopératif Desjardins (7). Les initiateurs du fonds ont commencé par définir les profils, le processus de recrutement et la diversification de compétences requise pour le conseil d'administration. Selon un des répondants (7), Capital régional et coopératif Desjardins visait la diversification de compétences et n'a pas eu de difficulté à la trouver. Capital régional et coopératif Desjardins a voulu, avec ses treize membres, rendre son conseil d'administration le plus représentatif possible, au niveau du territoire et au niveau des différents secteurs de l'économie (5; 7). On y retrouve des membres provenant du milieu coopératif, du secteur privé, du secteur des nouvelles technologies, du secteur industriel, de certaines régions du Québec et du Mouvement Desjardins. La présence de gens du milieu coopératif assure un suivi du développement du secteur coopératif. La présence de membres

provenant du secteur privé ou du monde des affaires assure la compréhension du type d'intervention requise dans le marché du capital de risque (6). La présence de membres provenant des régions assure une bonne compréhension des problématiques régionales (4). La présence de membres provenant du Mouvement Desjardins assure l'interface avec le Mouvement, la compréhension de la vie dans les caisses et une bonne compréhension du marché du capital de risque (6). Selon un répondant (2), le conseil d'administration compte une bonne représentation coopérative et n'est surtout pas à «dominance Desjardins», c'est-à-dire qu'il ne compte pas en majorité des acteurs employés par le Mouvement. Toutefois, nous pouvons remarquer que le conseil d'administration est, pour le moment, composé en majorité par des gens internes au Mouvement Desjardins. Cette majorité s'explique par le fait que (6) Capital régional et coopératif Desjardins voulait s'assurer d'un bon démarrage de ses activités. De plus, selon un répondant (6), Capital régional et coopératif Desjardins est un fonds public fortement lié à l'image du Mouvement Desjardins. Advenant une erreur de régie interne, c'est l'image du Mouvement Desjardins qui serait touchée (6). Mentionnons cependant que la composition du conseil d'administration n'est pas fixe : le conseil d'administration évoluera au même rythme que les activités de Capital régional et coopératif Desjardins (6; 8). Maintenant que Capital régional et coopératif Desjardins a acquis son rythme de croisière, le conseil d'administration devra aller chercher encore plus de gens sensibilisés aux problématiques régionales et coopératives (6; 8).

#### **4.3.2 Les rôles du conseil d'administration**

Le conseil d'administration a pour rôles principaux d'établir la vision, la mission, les politiques d'investissement, les politiques de placement ainsi que les contrats d'impartition chez les gestionnaires d'Investissement Desjardins (2;4;5). Capital régional et coopératif Desjardins n'a pas d'employé, sauf son président (6). Capital régional et coopératif Desjardins a imparié la gestion à Investissement Desjardins, sauf les pouvoirs qui sont conférés par la loi au conseil d'administration tels que l'autorisation de plan stratégique, l'autorisation du budget, l'autorisation de l'embauche du président et son congédiement ainsi que sa rémunération (6). Le conseil d'administration doit veiller à ce que les investissements

soient faits à l'intérieur des balises et des politiques établies (4;5;7;8) et doit faire en sorte que les décisions prises à l'interne puissent être évaluées périodiquement dans l'année (4;5). Finalement, le conseil d'administration a à cœur son devoir de demander des comptes aux gestionnaires et de faire en sorte par le fait même que le conseil d'administration ne devienne pas un club social (4; 5; 6). Autrement dit selon ces répondants (4; 5; 7; 8), le conseil d'administration doit s'assurer d'une bonne régie interne et s'assurer de donner à Capital régional et coopératif Desjardins une gouvernance diligente, c'est-à-dire une veille aux résultats, aux modes de gestion, au respect de la nature de l'entreprise, au rendement pour les actionnaires, à l'éthique propre au Mouvement Desjardins. D'ailleurs, lors du crash boursier de 1987, (7) une étude a démontré qu'il existait une corrélation très forte entre une bonne entreprise et son conseil d'administration. Il est donc important pour un fonds public d'avoir un conseil d'administration qui veille à la bonne gouvernance de l'entreprise. Certes, les (4) membres du conseil d'administration peuvent faire en sorte d'ouvrir des portes dans leurs régions ou dans leurs secteurs, (5) de se pencher sur l'évaluation de certains dossiers à la demande des gestionnaires, mais la promotion par les membres de leurs secteurs d'activités ou de leur région n'est pas autorisée au conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Selon ces répondants, (2; 5; 6), le rôle de base est de se pencher sur les investissements, et non de faire l'analyse totale des dossiers; c'est pourquoi certaines fonctions et certains pouvoirs ont été délégués aux gestionnaires d'Investissement Desjardins. Les membres du conseil d'administration se penchent donc sur les décisions d'investissement, mais ne sont pas autorisés à suggérer des dossiers d'investissement, ni à faire la promotion de leur milieu ou secteur d'activités. Un code de déontologie fut créé pour donner aux membres du conseil d'administration une ligne directrice sur leur comportement (6). Le rôle des membres du conseil d'administration est de (5) s'assurer que les activités sont réalisées dans le cadre de la mission du fonds. Les membres sont d'abord et avant tout des (5) représentants des actionnaires et non pas des représentants de leurs différents milieux.

Par contre selon ces répondants (4; 5; 6; 7), le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins constitue également un lieu de débat. D'ailleurs, le Mouvement Desjardins étant une institution démocratique, les gens qui participent aux conseils d'administration de l'institution sont habitués à ce que le conseil d'administration soit vu

comme un lieu de débat (6). De plus, un répondant (6) affirme qu'à l'intérieur du conseil d'administration, il y a plus de débats que de vérifications et d'approbations. De plus, il semble important pour certains membres de nuancer les rôles attribués au conseil d'administration. Effectivement, des répondants (4; 5; 8) mentionnent qu'il est important que le conseil d'administration veille à la bonne gouvernance de l'entreprise, aux intérêts des actionnaires, à la bonne gestion pratiquée par les gestionnaires d'Investissement Desjardins, bref veille à une gestion de base serrée. Toutefois, d'autres répondants (6; 8) mentionnent que le conseil d'administration a aussi comme rôle de s'assurer que Capital régional et coopératif Desjardins, dans ses investissements, respecte sa mission, soit celle de contribuer au développement régional et coopératif. Autrement dit, le rôle du conseil d'administration est de s'assurer que Capital régional et coopératif Desjardins fait une bonne gestion, mais aussi de s'assurer qu'il amène une contribution dans l'économie québécoise par le respect de sa mission.

#### **4.3.3 L'impartition de la gestion à Investissement Desjardins**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les fonctions de gestion de Capital régional et coopératif Desjardins ont été imparties dès le départ chez Investissement Desjardins. Cette impartition des fonctions avait pour objectif de ne pas créer des équipes parallèles (2; 5). L'impartition vient aussi du fait que certaines fonctions ne faisaient pas partie du centre de gravité de Capital régional et coopératif Desjardins, telles que (2) l'analyse financière des dossiers, la gestion du portefeuille, les communications, etc. D'ailleurs, la création de Capital régional et coopératif Desjardins a amené un changement de nature pour Investissement Desjardins (5; 6). Tous les placements d'Investissement Desjardins ont été transférés dans une société en commandite qui est propriété de la Fédération. Investissement Desjardins devient alors le dispensateur de services de gestion pour les fonds de capitaux et est sous-traitant des fonds d'investissement régionaux pour la gestion des placements à risque (5; 6).

C'est donc Investissement Desjardins qui s'occupe de l'analyse des dossiers et qui décide des investissements. Advenant que les montants demandés sortent des balises établies par le

conseil d'administration, le dossier se rend au comité de placement, comité qui est sous la gouverne du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins pourrait également refuser un investissement (2). Cependant, lorsqu'un investissement est approuvé par les gestionnaires, il serait difficile pour le conseil d'administration du fonds de le refuser, tout comme il serait difficile d'approuver un dossier refusé par les gestionnaires. Dans le cas des coopératives, vu la rareté des dossiers, (8) c'est le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins qui décide d'investir ou non. Le dossier coopératif est quand même analysé par un employé d'Investissement Desjardins.

Capital régional et coopératif Desjardins s'insère dans le réseau du Mouvement Desjardins. Selon un répondant (5), il existe une complémentarité au sein du Mouvement Desjardins par la présence sur le territoire des CFE, des caisses et des bureaux régionaux, eux-mêmes attachés aux fonds d'investissement régionaux. De plus selon un répondant (4), il y a un intérêt collectif du Mouvement Desjardins à s'intéresser à Capital régional et coopératif Desjardins car cela lui donne une porte d'entrée de plus pour pénétrer dans les entreprises. Malgré le fait que le réseau Desjardins pourrait se suffire à lui-même, selon un répondant (6), comme c'est le cas lors d'investissements coopératifs, Capital régional et coopératif Desjardins, Investissement Desjardins et les fonds d'investissement régionaux ont établi une politique de syndication. Autrement dit, Capital régional et coopératif Desjardins, Investissement Desjardins et les fonds d'investissement régionaux sont des partenaires et une politique de placement est validée pour chacun d'eux (6). Mentionnons que les sources de capitaux sont différentes pour chaque entité. Dans le cas de Capital régional et coopératif Desjardins, les capitaux proviennent de fonds publics, soit les souscripteurs et le gouvernement qui a contribué au démarrage des activités (100 %). Dans le cas d'Investissement Desjardins, les capitaux proviennent de la Fédération (100 %). Finalement, dans le cas des fonds d'investissement régionaux, les capitaux proviennent de la Fédération (50 %) et des caisses (50 %).

#### **4.3.4 Les syndications entre les unités du Mouvement Desjardins**

C'est le gouvernement provincial qui a demandé au Mouvement Desjardins de garantir la capitalisation dans les fonds d'investissement régionaux de façon à éviter les conflits d'intérêts (2). Le fait de partager le risque entre les unités du Mouvement Desjardins évite de créer des suspitions dans les régions, c'est-à-dire que les gens ne peuvent dire que les unités du Mouvement Desjardins se battent entre elles pour obtenir un dossier (6). En effet, le Mouvement Desjardins investit depuis longtemps dans ses fonds d'investissement régionaux, de même qu'il investit depuis longtemps dans d'autres sociétés par l'intermédiaire d'Investissement Desjardins. Avec l'arrivée de Capital régional et coopératif Desjardins, (6) le Mouvement Desjardins craignait un problème déontologique, dans le sens où il voulait éviter qu'Investissement Desjardins obtienne un dossier au détriment de Capital régional et coopératif Desjardins, ou encore que Capital régional et coopératif Desjardins obtienne un dossier au détriment d'un fonds d'investissement régional. Il existe donc des règles de syndication entre Investissement Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins et les fonds d'investissement régionaux. Autrement dit, si la décision d'investir est prise par Investissement Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins investira automatiquement. De plus, selon un répondant (7), créer des syndications permet aussi de rencontrer les objectifs fixés, soit investir 35 % de l'actif en région et en coopérative. En effet, les fonds d'investissement régionaux sont déjà implantés et investissent sur leur territoire respectif depuis quelques années déjà. En s'associant aux fonds d'investissement régionaux, Capital régional et coopératif Desjardins se trouve à participer automatiquement aux investissements de ces fonds.

Les règles de syndication sont définies dans une politique tripartite<sup>24</sup> qui prévoit clairement les critères d'investissement de Capital régional et coopératif Desjardins, du gestionnaire Investissement Desjardins et des fonds d'investissement régionaux (FID). Dès que la direction du gestionnaire (Investissement Desjardins) et celle des FID ont approuvé leurs propres critères, la politique tripartite est soumise pour approbation au conseil

---

<sup>24</sup> Nous résumons ici les règles de syndication car il nous est impossible de les écrire mot à mot vu l'entente de confidentialité prise avec Capital régional et coopératif Desjardins.

d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins afin que ce dernier accepte les critères d'investissement proposés pour Capital régional et coopératif Desjardins. Ces critères tiennent compte du rôle de Capital régional et coopératif Desjardins et du fait qu'il peut investir dans tous les secteurs de l'économie québécoise et dans toutes les régions du Québec, mais en accordant une attention particulière aux régions ressources et aux coopératives.

Si un projet d'investissement d'au plus de 1 M \$ respecte les critères d'investissement de Capital régional et coopératif Desjardins et des FID, il est accordé conjointement par le fonds et un FID à raison d'une participation de 20 % pour le FID et de 80 % pour le fonds. Si un projet d'au plus 1 M \$ respecte les critères d'investissement de Capital régional et coopératif Desjardins mais pas ceux des FID, il est accordé par Capital régional et coopératif Desjardins uniquement. Si un projet d'investissement de plus de 1 M \$ respecte les critères d'investissement de Capital régional et coopératif Desjardins, d'Investissement Desjardins et des FID, il est accordé conjointement par les trois entités à raison d'une participation d'un tiers (1/3) pour Investissement Desjardins et le FID et de deux tiers (2/3) pour Capital régional et coopératif Desjardins. Si un projet d'investissement de plus de 1 M \$ respecte les critères d'investissement du fonds et des FID uniquement, il est accordé conjointement par Capital régional et coopératif Desjardins et un FID à raison d'une participation de 80 % pour Capital régional et coopératif Desjardins et de 20 % pour le FID, jusqu'à concurrence de 200 000 \$ pour le FID. Si Capital régional et coopératif Desjardins ne détient pas déjà d'investissement dans l'entité concernée mais qu'Investissement Desjardins en détient déjà, incluant les investissements effectués par un FID, les règles suivantes doivent être respectées avant que le fonds puisse investir : la part du fonds dans le nouvel investissement doit être d'au maximum 50 %; au moins un investisseur externe, c'est-à-dire une personne autre que le FID ou Investissement Desjardins, doit accepter de participer au projet d'investissement, et ce pour au moins 30 % du nouvel investissement.

#### **4.3.5 Le développement d'infrastructures**

La détection des opportunités dans chacun des territoires est entre autres assurée par la présence des caisses, des CFE et des six fonds d'investissement régionaux. À ce sujet, le

Mouvement Desjardins a l'intention de créer neuf nouveaux fonds d'investissement régionaux en vue de couvrir tout le territoire québécois (2; 7). De plus, Capital régional et coopératif Desjardins a son conseil d'administration, les fonds d'investissement régionaux ont chacun leur conseil d'administration et Investissement Desjardins a également le sien. Toutefois, le Mouvement Desjardins prévoit abolir le conseil d'administration d'Investissement Desjardins car celui-ci ne sert plus à grand chose; celui qui compte est le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins ainsi que les conseils d'administration des fonds d'investissement régionaux, appelés aussi comités locaux (6).

Tenant compte du fait que Capital régional et coopératif Desjardins doit obligatoirement investir un pourcentage de son portefeuille en région et dans les coopératives, il lui est nécessaire de développer des infrastructures<sup>25</sup> qui lui permettront de combler ce pourcentage. En effet, selon un des répondants (7), si le Mouvement Desjardins ne fait pas de développement d'infrastructure, Capital régional et coopératif Desjardins va s'étouffer, compte tenu du fait qu'il doit investir 35 % de ses capitaux en région et qu'il entend lever un maximum de 150 millions de capitaux par année. Les infrastructures (7) permettront de mieux encadrer les entrepreneurs régionaux. Selon le Mouvement Desjardins, investir de l'argent en région est une belle idée, mais il faut aussi être en mesure de soutenir les entreprises et les aider à se développer. Les infrastructures permettront donc (7) de créer des liaisons directes entre les entrepreneurs en région et les spécialistes issus du Mouvement Desjardins. De plus, (4) les gens du Mouvement Desjardins en région sont très proactifs dans la détection d'opportunités d'affaires en vue de rencontrer le pourcentage émis par la loi. Autrement dit, les infrastructures que le Mouvement Desjardins entend développer serviront d'une part à combler le pourcentage d'investissement en région par une meilleure détection des opportunités et, d'autre part, à mieux encadrer les entrepreneurs régionaux par la création de liaisons entre ces entrepreneurs, les acteurs clés de la communauté (universités, mentors, membres de caisses de retraite) et les spécialistes issus du Mouvement Desjardins.

Finalement, les relations qu'entretient Capital régional et coopératif Desjardins avec les caisses et les CFE sont positives pour Capital régional et coopératif Desjardins. En effet, (2;

6) les caisses et les CFE sont déjà bien implantés et intégrés dans leur milieu, ils connaissent les besoins, bref un réseau de caisses directement impliquées dans les communautés locales qui connaissent les attentes et qui savent comment approcher les gens. De plus, (2) c'est par les caisses que passent les souscriptions de Capital régional et coopératif Desjardins. À ce sujet, (6) les caisses ne sont pas rémunérées pour l'épargne collectée sur le territoire; elles le font gratuitement. Cependant, même si les caisses ne sont pas rémunérées, elles bénéficient d'un retour du balancier. En effet, on suggère fortement aux entreprises dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit de recourir aux services d'une caisse pour leurs transactions courantes (4). Autrement dit, les caisses peuvent référer au fonds des entreprises et coopératives qui ont besoin de capital, alors que le fonds peut référer à la caisse les entreprises dans lesquelles il investit.

#### **4.3.6 Les profils des souscripteurs**

Nous avons abordé en début de chapitre les caractéristiques propres aux souscriptions. Nous abordons dans cette partie le profil des souscripteurs de Capital régional et coopératif Desjardins. Nous entendons par profil les personnes ciblées par le fonds.

Selon un répondant (6), les souscripteurs viennent surtout des grands centres urbains et peu des régions. Ce répondant (6) mentionne ainsi qu'il s'agit d'un fonds pour développer les régions, mais que ce ne sont pas les régions qui investissent. Selon notre répondant (6), cela s'explique par le fait que la majorité des investisseurs se trouvent dans les villes et les capitaux dans les grands centres urbains. Cependant, Capital régional et coopératif Desjardins s'est fixé des quotas de souscriptions dans les régions et (8) affirme qu'ils sont facilement atteints. Selon des répondants (4; 6), il y a aussi le réflexe de l'investisseur qui est le même partout. En effet, selon ces répondants, les gens des grands centres urbains diront que cela ne vaut pas la peine d'investir pour le développement des régions. Afin de rassurer les

---

<sup>25</sup> Nous avons décrit la forme que prendront ces infrastructures dans la section traitant des spécificités des coopératives et des régions (section 4.2.2).

investisseurs, Capital régional et coopératif Desjardins se justifie en disant qu'il investit en région que parce qu'il y a là de bonnes opportunités d'affaires (4).

À la question de savoir quel type d'individu souscrit à Capital régional et coopératif Desjardins, le fonds mentionne que les souscriptions viennent de gens qui ont un peu d'argent, de gens qui ont la capacité de se bâtir un patrimoine tranquillement car ils doivent laisser l'argent dans le fonds pendant sept ans (6). De plus, rappelons que le montant souscrit au fonds n'est pas admissible au REER<sup>26</sup>; cela fait en sorte que c'est l'individu qui a déjà cotisé à un maximum de REER qui peut ensuite souscrire aux actions du fonds.

Capital régional et coopératif Desjardins mentionne aussi qu'il y a deux types de personnes qui contribuent au fonds, un type n'excluant pas l'autre. On trouve, d'une part, les souscripteurs attirés par l'avantage fiscal (voir partie 4.1.3) et, d'autre part, les souscripteurs sensibilisés à la mission du fonds, soit le développement régional et coopératif (8). D'ailleurs, lors de la promotion du fonds dans les villes et les régions, Capital régional et coopératif Desjardins met de l'avant l'avantage fiscal offert, mais aussi le fait qu'il s'agit d'un investissement sensé pour le souscripteur (8). Malgré cela, Capital régional et coopératif Desjardins est conscient que faire valoir un investissement signifiant n'est pas assez pour intéresser les souscripteurs (8). De sorte que Capital régional et coopératif Desjardins est en mesure d'aller intéresser autant le souscripteur désirant contribuer au développement économique de la province par le développement des régions, que le souscripteur uniquement intéressé à obtenir l'avantage fiscal (8). D'ailleurs, cette idée relève de la philosophie du Mouvement Desjardins, à savoir que l'argent n'appartient pas à l'institution financière, mais aux membres. Le rôle du Mouvement Desjardins n'est pas de risquer l'avoir des membres, mais en même temps c'est ce qui est demandé par les membres, soit que le Mouvement Desjardins contribue au développement économique québécois (6). Toute la question de maintenir cet équilibre se retrouve aussi chez Capital régional et coopératif Desjardins.

---

<sup>26</sup> Régime enregistré d'épargne-retraite.

#### 4.4 Les partenariats

Trois types de partenariats sont observés chez Capital régional et coopératif Desjardins. D'abord, il existe des règles de syndication entre Capital régional et coopératif Desjardins, Investissement Desjardins et les fonds d'investissements régionaux. Nous avons défini ces règles dans la section portant sur le fonctionnement du fonds. Le second type de partenariat se développe entre Capital régional et coopératif Desjardins et l'entreprise ou la coopérative dans laquelle il investit (voir partie 4.2.7). Finalement, il y a les partenaires externes, c'est-à-dire les autres fonds avec lesquels Capital régional et coopératif Desjardins fait le choix d'investir ou non. Nous présentons dans la figure suivante deux types de partenariats réalisés par Capital régional et coopératif Desjardins, soit les investissements en syndication ainsi que les investissements avec des partenaires externes.

**Figure 4.3 : Les syndications et les partenaires externes à Capital régional et coopératif Desjardins.**

Entreprise/coopérative	Région	Partenaires du réseau Desjardins <sup>27</sup>	Partenaires externes <sup>28</sup>
Aégera Thérapeutique Inc.	Montérégie	– Investissement Desjardins	
AudiSoft Technologies Inc.	Montérégie	– FID Montréal	
BioAxone Thérapeutique Inc.	Montérégie	– FID Montréal	
Bois Biss-Beau (Groupe Beaudry)	Montérégie		
Coencorp Consultant Corporation Inc.	Montérégie	– FID Montréal	

<sup>27</sup> Les informations sont issues des portefeuilles des six fonds d'investissement régionaux.

<sup>28</sup> Les informations concernant les partenaires externes sont issues du site Internet du Mouvement Desjardins ([www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)).

Groupe Documens inc.	Montérégie	– FID Montréal	
IndustryHub inc.	Montérégie	– FID Montréal	
Lipso Inc.	Montérégie	– Investissement Desjardins – FID Montréal	– André Gauthier Holding Inc. – Conseil national de recherches du Canada (CNRC)
LxSix Photonics	Montérégie		
Neks Recherche et Développement Inc.	Montérégie	– FID Montréal	
Opendesk inc.	Montérégie	– Investissement Desjardins – FID Montréal	– CDP Accès Capital – Innovatech
Pensée et Mouvements artificiels (A2M)	Montérégie	– Investissement Desjardins – FID Montréal	– FondAction CSN – Association de bienfaisance et de retraite des policiers et policières de la Ville de Montréal (ABR)
Phytobiotech Inc.	Montérégie		
Ryshco Media Inc.	Montérégie	– FID Montréal	
SDP Components	Montérégie	– Investissement Desjardins	– Innovatech
Sinlab Biostructures	Montérégie	– FID Montréal	
Stormaker Software	Montérégie	– Investissement Desjardins	– Innovatech
Technologies 20-20 inc.	Montérégie	– Investissement Desjardins	– Partenaires Montréal
Technologies Miranda Inc.	Montérégie		
Viamode Photoniques inc.	Montérégie		
9116-4509 Québec inc. (Plastiques Anchor Ltée)	Québec		
Co2 Solution	Québec	– FID Québec	

DuponTrolley Industries	Québec	– FID Québec	
Les Logiciels Dynagram inc.	Québec	– FID Québec	
Matiss	Québec	– Investissement Desjardins – FID Québec	
Mayatech inc.	Québec	– FID Québec	
Usital Canada inc.	Québec	– FID Québec	
Aqua-Biokem BSL Inc.	Bas-St-Laurent	– FID Bas-St-Laurent	
Coopérative funéraire du Bas-St-Laurent	Bas-St-Laurent	– FID Bas-St-Laurent	
Gestion Arnold Gauthier	Bas-St-Laurent	– Investissement Desjardins – FID Bas-St-Laurent	
Les Diamants du St-Laurent	Bas-St-Laurent	– Investissement Desjardins – FID Bas-St-Laurent	
Fivettracks inc.	Estrie	– FID Estrie	
IPS Thérapeutique inc.	Estrie	– FID Estrie	
Les Plastiques TPI inc.	Estrie	– Investissement Desjardins – FID Estrie	– Gestionnaires de Plastiques Anchor
Tissages Sherbrooke	Estrie	– Investissement Desjardins – FID Estrie	
Les Luzernes Belcan du Lac-St-Jean inc.	Saguenay-Lac-St-Jean		
Nature 3M inc.	Saguenay-Lac-St-Jean	– FID Saguenay-Lac-St-Jean	
Cogiscan inc.	Richelieu-Yamaska	– Investissement Desjardins – FID Richelieu-Yamaska	– M&M Investissements – Investisseurs privés

Rovibec	Richelieu-Yamaska	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement Desjardins</li> <li>- FID Richelieu-Yamaska</li> </ul>
Coopératives forestières des Hautes-Laurentides	Hautes-Laurentides	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement Desjardins</li> </ul>

Nous verrons dans cette section les caractéristiques du dernier type de partenariat, soit les partenariats avec des partenaires externes.

#### **4.4.1 Les partenariats avec des acteurs externes**

Si on s'entend chez Capital régional et coopératif Desjardins pour dire qu'il est essentiel d'entretenir des partenariats avec les entreprises et les coopératives dans lesquelles on investit, l'avis semble cependant partagé sur l'importance d'avoir des partenaires externes, soit d'autres fonds de capital de risque.

En effet, selon Capital régional et coopératif Desjardins, les partenaires externes ne sont pas toujours essentiels à Capital régional et coopératif Desjardins (6). Autrement dit, le réseau du Mouvement Desjardins semble s'autosuffire à lui-même (6). C'est le cas par exemple pour les investissements dans les coopératives. Il peut arriver que Capital régional et coopératif Desjardins fasse appel à d'autres fonds pour investir dans une coopérative, advenant que cette dernière requière un investissement important (8). Cependant, et ce en raison de montants habituellement demandés par les coopératives, Capital régional et coopératif Desjardins est en mesure d'investir seul (8). Advenant une situation où les montants demandés sont trop importants pour que le fonds puisse investir seul, Capital régional et coopératif Desjardins mentionne que les fonds partenaires seront des fonds partageant la philosophie coopérative (8), par exemple des fonds comme Investissement Québec, le FondAction ou encore Filaction. La raison pour laquelle Capital régional et coopératif Desjardins ne recherche par d'autres partenaires pour les investissements coopératifs s'explique par le fait que les autres

fonds, soit ceux qui ne partagent pas la vision coopérative, requièrent des conditions d'investissement difficiles à rencontrer pour les coopératives (gain de capital, droit de veto) (8). De plus, Capital régional et coopératif Desjardins a renoncé à ces joueurs externes. Si Capital régional et coopératif Desjardins, au moment de sa création, avait pensé qu'il aurait été plus simple de contaminer les autres fonds existants, il l'aurait fait (8). Toutefois, Capital régional et coopératif Desjardins a choisi de développer son propre volet coopératif, ce qui fait de lui un fonds distinct.

Concernant la recherche de partenaires externes, un répondant (6) mentionne que le fonds n'a pas besoin d'en rechercher, que le Mouvement Desjardins a toute l'expertise qu'il lui faut pour bien réussir ses investissements (6). Il peut tout de même arriver que Capital régional et coopératif Desjardins soit en partenariat avec d'autres fonds, mais cela s'explique par le fait que les autres investisseurs sont déjà présents dans l'entreprise au moment où Capital régional et coopératif Desjardins arrive (6). De plus, cette pensée semble être partagée dans l'ensemble du Mouvement Desjardins (6).

D'autres répondants croient pour leur part à la nécessité des partenaires externes. En effet, Capital régional et coopératif Desjardins n'a pas intérêt à être concurrent et a tout l'avantage de s'appuyer sur l'expérience des autres (4; 5; 7). Les répondants (2; 4; 7) mentionnent que les partenariats sont bons car ils diminuent le risque pour le fonds et un risque moins grand pour le fonds implique une moins grande possibilité d'être hypothéqué par un mauvais investissement. De plus, les partenaires sont recherchés pour l'apport d'expériences et du réseautage qu'ils peuvent apporter pour le fonds (7). Cependant, Capital régional et coopératif Desjardins n'entend pas rechercher n'importe quels partenaires; ceux-ci doivent partager leur culture de partenariat ainsi que leur philosophie d'investissement, soit celle de l'argent intelligent, de l'apport de services à l'entreprise, d'implication dans la gestion de l'entreprise (7). De plus, un répondant (2) mentionne qu'il est important d'aller intéresser d'autres joueurs du Canada et des États-Unis pour les inciter à investir dans des entreprises québécoises afin d'aider le Québec à développer de nouveaux marchés, à les ouvrir plus rapidement. La recherche de partenaires peut aussi combler le manque de compétences auquel Capital régional et coopératif Desjardins pourrait faire face (4; 7). Par exemple, si

Capital régional et coopératif Desjardins est appelé à investir dans un secteur d'activités avec lequel il n'est pas familier, il pourra à ce moment profiter de l'expérience des partenaires (4). De même, si une entreprise voulait éventuellement devenir publique par un premier appel public à l'épargne (PAPE), le fonds pourra aussi profiter de l'expérience des partenaires. On considère que Capital régional et coopératif Desjardins manque d'expérience dans ce domaine, domaine qui constitue pourtant une belle avenue de sortie pour le fonds (7). Il ira alors chercher un partenaire qui à l'habitude de faire face à cette situation (7).

De plus, les partenaires ne sont pas considérés comme des concurrents, mais plutôt comme des joueurs complémentaires pour Capital régional et coopératif Desjardins (4; 7). Par exemple, le fonds ira chercher des partenaires qui n'investissent pas dans la même phase de développement de l'entreprise (7). À ce moment, les partenaires sont en mesure de se relayer dans les différentes phases de développement de l'entreprise : dans les différentes rondes d'investissement, Capital régional et coopératif Desjardins investit au démarrage, un second partenaire pourra investir afin de maintenir la croissance, etc. Mentionnons finalement qu'il n'existe pas d'entente officielle entre les partenaires externes et Capital régional et coopératif Desjardins. Le partenariat constitue une entente verbale (7). D'ailleurs, il faut de la confiance entre les partenaires (4; 5; 7) et ceux-ci sont en constante interaction; ils se questionnent sur leurs améliorations mutuelles possibles, ils se remettent en question les uns par rapport aux autres (7).

Toutefois, (7) les partenaires recherchés demeurent des partenaires privés (Innovatech) ou encore des partenaires issus du gouvernement (Caisse de dépôt). À la question d'établir des partenariats avec des fonds de travailleurs, Capital régional et coopératif Desjardins n'y est pas vraiment favorable. Évidemment, si l'entreprise dans laquelle Capital régional et coopératif Desjardins investit compte déjà ces partenaires, Capital régional et coopératif Desjardins ne refusera pas l'investissement pour autant (4; 5; 7). Cependant, ce n'est pas le genre de partenaires que le fonds recherche et ce, pour différentes raisons (7). D'abord, Capital régional et coopératif Desjardins argue que ce sont des fonds qui n'ont pas réellement le temps de suivre l'investissement puisqu'ils sont toujours en train d'analyser un dossier, étant donné la grosseur du fonds (7). Ensuite, on dit que ce ne sont pas des fonds qui

partagent la culture de partenariat que Capital régional et coopératif Desjardins désire établir au sein de l'entreprise (7).

#### **4.5 L'avenir de Capital régional et coopératif Desjardins**

En guise de conclusion, nous terminerons avec l'avenir de Capital régional et coopératif Desjardins. D'abord, Capital régional et coopératif Desjardins a tout intérêt à respecter son engagement, soit celui d'investir 35 % de son actif en coopérative et en région, s'il ne veut pas perdre l'avantage fiscal qui lui est octroyé par le gouvernement (2; 6). En 2006, si le fonds a fonctionné et s'il a eu un certain succès, il s'agira de convaincre le gouvernement provincial de lui accorder un second mandat. Et cela sera accordé si Capital régional et coopératif Desjardins a bien joué son rôle, s'il est devenu une raison d'être pour les coopératives et les régions, et s'il ne fait pas trop de placements en dehors des attentes (5).

Ensuite, Capital régional et coopératif Desjardins a pour objectif de recueillir environ 150 M \$ de capitaux par année. Ce montant représente aussi le plafond de collecte de souscriptions. Sur ce 150 M \$, il a l'obligation d'en placer 60 % en capital de risque (2; 4). Cependant, Capital régional et coopératif Desjardins mentionne que d'avoir trop de capitaux peut être nuisible, dans le sens où il lui faut faire attention de ne pas devenir trop libéral dans ses investissements (4). En effet, trop de capitaux voudrait peut-être dire que le fonds n'aurait plus le temps de suivre attentivement ses investissements, ou encore qu'il manquerait de temps pour bien analyser le dossier, ce qui pourrait peut-être entraîner un mauvais placement. Il lui faudra faire attention de ne pas trop s'éparpiller dans ses investissements, d'être en mesure de les suivre attentivement (4).

De plus, Capital régional et coopératif Desjardins fut créé dans l'objectif de répondre au besoin de capitalisation des coopératives (5; 6; 7; 8). Capital régional et coopératif Desjardins peut donc devenir un grand fonds qui sera reconnu pour sa dimension coopérative (8). Cependant, si en bout de ligne on se rend compte que Capital régional et coopératif Desjardins investit dans les coopératives mais qu'il n'a pas vraiment répondu au besoin de capitalisation, il faudra penser à réajuster les orientations du fonds (8). En d'autres mots, il ne

faut pas que Capital régional et coopératif Desjardins ne soit qu'un investisseur, il faut qu'il soit là où les besoins de capitalisation des coopératives sont en jeu (8).

Finalement, des répondants (4; 5; 6; 7) croient qu'avec le temps, Capital régional et coopératif Desjardins deviendra un outil de développement exceptionnel pour le développement du Québec. De plus, et compte tenu que Capital régional et coopératif Desjardins est développé par le Mouvement Desjardins, le fonds constitue une force incroyable de coopération (6). Pour le Mouvement Desjardins, on pourra dire que Capital régional et coopératif Desjardins fut une des contributions importantes pour aider les Québécois en termes de développement (6). Si le fonds contribue à la création d'emplois dans une ou plusieurs régions, il aura rempli sa mission de développement économique du Québec, en sachant qu'en participant au développement de l'économie, Capital régional et coopératif Desjardins contribue au développement des individus (4). En dernier lieu, pour le Mouvement Desjardins, la création de Capital régional et coopératif Desjardins constitue, encore une fois, une contribution concrète au développement du Québec (6).

## CHAPITRE V

### **DÉMONSTRATION DE LA COEXISTENCE DES ACCEPTATIONS ET PERSPECTIVES RELIÉES À LA GOUVERNANCE : UNE APPLICATION À CAPITAL RÉGIONAL ET COOPÉRATIF DESJARDINS**

Dans le cadre de notre problématique nous avons soutenu que la gouvernance relevait de deux acceptations, soit une gouvernance en tant que mode de coordination et une gouvernance en tant que mode de régulation. Ces deux acceptations nous font également dire que la gouvernance relève de deux perspectives, soit une perspective individualiste et une perspective holiste. La perspective individualiste tente de répondre aux problèmes relevant des relations d'agence et des coûts de transaction et de complexité. La perspective holiste s'intéresse quant à elle à la confiance, la coopération, l'expertise, les connaissances et les connexions. Nous avions posé la question de recherche suivante. Sommes-nous susceptibles de retrouver ces deux acceptations et perspectives dans la réalité organisationnelle? Autrement dit, pourrait-on parler de coexistence d'une gouvernance en tant que coordination et d'une gouvernance en tant que régulation au sein d'une même organisation? Par la coexistence de ces deux acceptations de la gouvernance, sommes-nous en mesure de penser que deux perspectives coexistent au sein d'une même organisation? En d'autres mots, pourrait-on retrouver, d'une part, une gouvernance qui relève des coûts de transaction et d'agence et, d'autre part, une gouvernance qui se fonde sur la confiance, la coopération et le partenariat?

Nous avons choisi un terrain de recherche qui nous permettrait de vérifier et d'illustrer la coexistence de ces deux perspectives. D'abord, le choix du Mouvement Desjardins nous amenait à penser qu'on y retrouverait les deux perspectives, du fait de la double nature associative et entrepreneuriale de l'institution financière. Ensuite, nous nous sommes arrêtés sur Capital régional et coopératif Desjardins qui doit faire rencontrer des objectifs de performance financière et une mission de développement coopératif et régional. Nous aborderons dans ce chapitre une discussion sur Capital régional et coopératif Desjardins afin de vérifier s'il répond effectivement aux deux perspectives et en illustrer le fonctionnement.

La discussion sera divisée en quatre parties. D'abord, nous reprenons les propositions de recherche élaborées lors de la problématique. Dans cette première partie, nous vérifions les propositions relatives à la coordination des activités, les propositions relatives à la coordination des acteurs ainsi que les propositions relatives aux tensions présentes dans le conseil d'administration. Dans la deuxième partie de la discussion, nous discuterons des éléments présentés en synthèse du premier chapitre. Cet exercice nous permettra de vérifier si les deux acceptations de la gouvernance et les deux perspectives sont présentes chez Capital régional et coopératif Desjardins. La troisième partie sera consacrée à la manière dont le fonds conjugue l'intérêt particulier à l'intérêt collectif et général. Finalement, nous aborderons en quatrième partie des recommandations que nous émettons à propos de la gouvernance, de la mission et du rôle de Capital régional et coopératif Desjardins.

### **5.1 La coordination des activités : des coordinations hiérarchique et marchande.**

La coordination des activités s'observe dans les relations entre les unités du Mouvement Desjardins, et plus particulièrement entre Capital régional et coopératif Desjardins, Investissement Desjardins, par le processus décisionnel entre les unités, par les critères et les choix d'investissement. Nous avions émis dans la problématique la proposition suivante :

P2 = La coordination des activités de Capital régional et coopératif Desjardins correspondrait aux modes de coordination hiérarchique et marchand.

Par coordination hiérarchique, nous supposons qu'il existe une relation hiérarchique entre Capital régional et coopératif Desjardins et Investissement Desjardins, c'est-à-dire que le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins n'aurait pas grand pouvoir de décision puisque ce pouvoir a été imparti aux gestionnaires d'Investissement Desjardins. Par coordination marchande, nous supposons que les choix d'investissements et l'établissement des critères d'admissibilité sont déterminés par le marché, c'est-à-dire par la rentabilité visée pour les actionnaires, par l'observation de ce que font les concurrents, par le rendement économique estimé des entreprises et coopératives choisies.

### **5.1.2 Coordination hiérarchique et bureaucratique des activités**

Nous considérons que la décision d'impartition des pouvoirs et responsabilités à Investissement Desjardins correspond au mode de coordination hiérarchique et bureaucratique. En effet, suite à l'impartition, c'est Investissement Desjardins (gestionnaire) qui analyse les demandes et qui décide des investissements que fera Capital régional et coopératif Desjardins, en autant que ceux-ci respectent la nature du fonds. Le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins pourrait refuser un investissement; cependant, une fois que la décision d'investir est prise par les gestionnaires d'Investissement Desjardins, il serait peu probable que Capital régional et coopératif Desjardins refuse ce dossier, de même qu'il serait peu probable d'accepter un dossier refusé par Investissement Desjardins. De plus, la création de Capital régional et coopératif Desjardins a entraîné un changement de nature pour Investissement Desjardins, celui-ci devenant dispensateur de services de gestion pour les fonds de capitaux et sous-traitant des fonds d'investissements régionaux pour la gestion des placements à risque. C'est donc la Fédération, par une société en commandite, qui se retrouve propriétaire des placements d'Investissement Desjardins. Autrement dit, la Fédération se trouve à émettre des balises devant être suivies par les autres entités du Mouvement Desjardins, y compris Capital régional et coopératif Desjardins.

L'obligation pour le fonds d'investir 21 % de l'actif en région et dans les coopératives correspond à un mode de coordination hiérarchique. En effet, ce devoir d'investir en région et dans les coopératives est une obligation imposée par l'État, obligation qui se retrouve d'ailleurs dans la loi constitutive du fonds. Des sanctions pourraient survenir advenant que Capital régional et coopératif Desjardins ne remplisse pas ce pourcentage : d'une part, le fonds pourrait se trouver à payer trop d'impôt s'il ne respecte pas ce pourcentage; d'autre part, l'État pourrait retirer la loi constituant Capital régional et coopératif Desjardins, ce qui aurait comme impact la mort du fonds.

La politique de syndication correspond également à un mode de coordination hiérarchique et bureaucratique. Cette politique tripartite qui entraîne automatiquement Capital régional et coopératif Desjardins, les fonds d'investissement régionaux et Investissement Desjardins a établi des règles précises concernant les montants d'investissements répartis entre les unités du Mouvement Desjardins. Avenant qu'un dossier sorte des paramètres établis, par exemple si un montant dépasse celui indiqué dans la politique, le dossier se rend automatiquement au comité de placement qui est sous la gouverne du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Autrement dit, rien n'est laissé au hasard en ce qui concerne les relations entre les unités du Mouvement Desjardins lorsque vient le temps de décider d'un investissement. De plus, la politique de syndication fut créée de façon à respecter la loi imposée par l'État. D'ailleurs, c'est l'État qui a exigé que Mouvement Desjardins conserve la capitalisation dans ses fonds d'investissement régionaux de façon à éviter les conflits d'intérêts entre les entités du Mouvement Desjardins. La politique de syndication fut donc officiellement créée afin que toutes les entités du Mouvement Desjardins participent aux investissements, et ce afin d'éviter les conflits sur un même territoire, c'est-à-dire éviter qu'une entité profite d'un investissement au détriment d'une autre.

Finalement, la convention d'actionnaires correspond au mode de coordination hiérarchique et bureaucratique. En effet, la convention d'actionnaires constitue une entente écrite entre Capital régional et coopératif Desjardins et l'entreprise ou la coopérative dans laquelle il investit. Cette convention mentionne les modalités de la transaction avec l'entreprise, soit un siège au conseil d'administration, ainsi que l'implication de Capital régional et coopératif Desjardins dans la gestion de l'entreprise. De plus, avant de signer la convention d'actionnaires, le fonds procède à une vérification diligente de l'entreprise ou de la coopérative. Il s'agit donc d'une entente contractuelle qui doit officiellement passer par plusieurs étapes avant que l'investissement soit autorisé.

### 5.1.3 Coordination marchande des activités

Les critères d’entités admissibles à Capital régional et coopératif Desjardins sont les mêmes que ceux retenus par les fonds de travailleurs. Ces critères décrivent les entités admissibles comme étant celles dont l’actif est inférieur à 50 millions de dollars ou dont l’avoir net est d’au plus 20 millions de dollars. Ceci explique que Capital régional et coopératif Desjardins doit suivre ce qui se fait ailleurs s’il veut demeurer en concurrence. Toutefois, ces critères d’admissibilité ne sont pas fixes. En effet, Capital régional et coopératif Desjardins peut faire des pressions sur l’État afin de les changer. L’explication fournie est le fait que le fonds perdait, avec des critères trop stricts, des opportunités d’affaires.

Les critères et les conditions d’investissement correspondent à un mode de coordination marchand. En effet, Capital régional et coopératif Desjardins n’investit que dans des entreprises économiquement viables et offrant une possibilité de rendement «proportionnel aux risques perçus». Les critères et conditions d’investissement visent la rentabilité et la création de valeur. Les entreprises et coopératives sont choisies en fonction de leur potentiel de rendement et de croissance. Elles sont également choisies en fonction de la technologie utilisée, technologie qui détermine le potentiel de croissance de l’entreprise.

Le développement d’infrastructures correspond à un mode de coordination marchand. Rappelons que Capital régional et coopératif Desjardins a l’obligation d’investir 21 % de son actif en région. Cette obligation correspond au mode de coordination hiérarchique. Cette obligation constitue d’une part une contrainte pour le fonds qui investit en région parce qu’il en a l’obligation. D’autre part, il le fait parce qu’il sera en mesure d’y détecter les bonnes opportunités. Autrement dit, les règles imposées par l’État seront contrebalancées par le mode concurrentiel développé par le fonds, et ce mode constitue le développement d’infrastructures dans les régions pour détecter les opportunités d’affaires.

La recherche de souscripteurs constitue également une règle contrebalancée par un mode concurrentiel. C’est l’État qui permet au fonds de donner aux souscripteurs l’avantage fiscal. Cependant, le fait de devoir investir en région semble constituer une contrainte pour Capital régional et coopératif Desjardins en raison, mentionne-t-on, de la crainte des investisseurs qui

pensent perdre leur investissement en région. Pour contrebalancer cette contrainte, Capital régional et coopératif Desjardins mentionne d'une part à ses souscripteurs qu'ils ont droit à une avantageuse déduction fiscale (50 % de crédit d'impôt) et, d'autre part, on tente de les rassurer en mentionnant que l'obligation d'investir en région ne constitue qu'un pourcentage et que le reste des investissements se fera partout où se trouvent les opportunités d'affaires et les projets rentables.

## **5.2 La coordination des acteurs : des coordinations communautariste et partenariale.**

Nous avions défini deux types d'acteurs. D'une part, nous trouvons les acteurs-clients, c'est-à-dire les entreprises et coopératives dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit. D'autre part, nous trouvons les acteurs-partenaires, c'est-à-dire les partenaires qui investissent avec Capital régional et coopératif Desjardins dans les entreprises et coopératives. Il peut s'agir d'autres fonds de capital de risque, des fonds de travailleurs, des partenaires privés ou des partenaires issus du milieu public.

P3 = La coordination entre les acteurs correspondrait aux modes de coordination communautariste et partenarial.

Par coordination communautariste, nous supposons qu'elle s'observe entre les gens de Capital régional et coopératif Desjardins et ceux des entreprises et coopératives. Cette coordination impliquerait des relations personnalisées avec les entreprises et coopératives dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit. De plus, la coordination communautariste suppose que les caisses, les CFE et les bureaux régionaux ont une bonne connaissance de territoire et, par le fait même, une connaissance des entreprises et coopératives qui y sont implantées. Par coordination partenariale, nous supposons qu'elle s'observe entre Capital régional et coopératif Desjardins et les entreprises ainsi qu'entre les partenaires avec lesquels Capital régional et coopératif Desjardins investit. Nous sommes susceptibles d'y retrouver une concertation entre les acteurs, c'est-à-dire des acteurs qui partagent le même objectif mais qui ont des intérêts divergents parce qu'ils sont issus de milieux différents (par exemple, les intérêts d'un fonds de travailleurs pourraient être

différents de ceux d'un fonds privé). En raison d'une éventuelle divergence d'intérêts, la coordination partenariale pourrait impliquer de nouvelles formes de coopération entre les acteurs.

### **5.2.1 Coordination communautariste entre les acteurs**

Capital régional et coopératif Desjardins rencontre régulièrement les entreprises dans lesquelles il investit. Dans le cas des coopératives, Capital régional et coopératif Desjardins les rencontre aussi mais de façon non officielle, question de savoir si tout va bien dans l'entreprise et de connaître les préoccupations des membres. Nous pouvons penser que le fonds entretient des relations personnalisées avec les entreprises et les coopératives dans lesquelles il investit.

Le réseau du Mouvement Desjardins constitue aussi un mode de coordination communautariste. Les caisses et les CFE sont déjà bien implantés sur le territoire et Capital régional et coopératif Desjardins compte sur ce réseau de caisses pour détecter les opportunités d'affaires. Mais cette détection, mis à part dans le développement d'infrastructures, n'est pas une procédure officielle. Le Mouvement Desjardins est en «symbiose», dans le sens où tous les acteurs sur le territoire agissent en complémentarité. Aussi, rappelons que c'est par les caisses que se vendent les actions du fonds. Celles-ci informent leurs membres d'une possibilité d'investissement, d'un achat d'actions, activité pour laquelle les caisses ne sont pas rémunérées. Les caisses bénéficient aussi d'un retour du balancier, dans le sens où les entreprises avec lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins fait affaires sont fortement suggérées de recourir aux services d'une caisse et non d'une banque.

Concernant le développement d'infrastructures, mentionnons que dans la création des CVT, tous les acteurs du milieu sont invités à y participer. Autrement dit, la proximité des gens et peut-être même l'identité collective auront comme conséquence de faire connaître Capital régional et coopératif Desjardins et les infrastructures plus vite sur un territoire.

Les syndications correspondent aussi à un mode de coordination communautariste. Rappelons que les syndications constituent une entente écrite qui entraîne automatiquement les entités du Mouvement Desjardins dans un investissement. Toutefois, si l'investissement est d'abord détecté par un fonds régional, nous supposons que c'est sur la base de connaissance de l'entreprise et du territoire et sur la base des relations envers cette entreprise que se détecte d'abord l'investissement.

### **5.2.2 Coordination partenariale entre les acteurs**

Les relations qu'entretient Capital régional et coopératif Desjardins avec l'État constituent une relation partenariale. En effet, Capital régional et coopératif Desjardins a la possibilité de modifier sa loi au besoin, comme il nous l'a été mentionné dans la section traitant des critères d'admissibilité des entreprises. De plus, l'objectif de l'État est de faire en sorte que le fonds respecte son engagement et l'un des objectifs du fonds est de procurer un rendement à ses investisseurs. Ces deux objectifs, potentiellement contradictoires, sont reliés par l'objectif final des deux parties, soit celui de contribuer au développement économique du Québec par le respect de la mission du fonds.

La composition du conseil d'administration correspond également au mode de coordination de type partenarial. En effet, le conseil d'administration est composé de membres provenant de divers secteurs d'activités et de différentes régions. Certains représentent le secteur privé, certains représentent le secteur coopératif, alors que d'autres représentent les problématiques régionales. Rappelons que les membres du conseil d'administration ne siègent pas en fonction de leur secteur ou de leur région. Par contre, nous considérons la composition du conseil comme coordination partenariale car les membres pourraient émettre des opinions divergentes et avoir des objectifs différents, mais les membres ont tous le même objectif, soit celui de veiller au bon fonctionnement du fonds ainsi qu'au respect de sa mission.

Comme nous l'avons mentionné lors de la présentation des résultats, le fonds considère que l'entreprise qui le sollicite pour un projet est elle-même considérée comme un partenaire. Capital régional et coopératif Desjardins s'implique beaucoup dans l'entreprise et la

coopérative dans laquelle il investit. En fait, Capital régional et coopératif Desjardins ne fait pas qu'injecter de l'argent : il s'implique dans la gestion de l'entreprise, l'aide et la soutient. Certes, l'entente doit d'abord passer par la forme contractuelle, soit la convention d'actionnaires, qui se trouve à être la forme institutionnalisée de la relation entre les parties qui ont des objectifs différents. Toutefois, lorsque Capital régional et coopératif Desjardins investit, il accompagne l'entreprise dans toutes les phases de son développement. Le fonds n'entend investir que dans des entreprises dans lesquelles il a confiance. Celles-ci doivent être transparentes et doivent accepter toutes les conditions imposées par Capital régional et coopératif Desjardins, que ce soit de céder un siège au conseil d'administration, ou d'accepter que le fonds s'implique dans la gestion. Autrement dit, Capital régional et coopératif Desjardins n'investit pas dans une entreprise ou une coopérative qui n'accepterait pas ces conditions. Le fonds doit avoir confiance dans l'entreprise. Nous considérons cette relation comme étant partenariale puisqu'elle contient des éléments hiérarchiques. D'abord, l'investissement doit passer par la convention d'actionnaires, qui constitue une règle bureaucratique. Ensuite, l'entreprise ou la coopérative doit accepter toutes les conditions imposées par le fonds, ce qui constitue aussi une forme hiérarchique. Cependant, les raisons qui font de cette relation un partenariat est la confiance que doit avoir Capital régional et coopératif Desjardins envers l'entreprise ou la coopérative dans laquelle il investit. De plus, les deux parties pourraient avoir des logiques différentes mais toutes les deux désirent en arriver au même point en s'adaptant l'une à l'autre.

Dans le cas des coopératives, rappelons que le capital de risque consiste en une nouveauté. Nous avons mentionné dans le chapitre précédent que les coopératives devaient s'adapter au capital de risque. Rappelons que lorsque le fonds développe un partenariat avec l'entreprise ou la coopérative, il s'insère dans la gouvernance de l'organisation dans laquelle il investit par l'entente stipulée dans la convention d'actionnaires. Dans le cas de la coopérative, le fait que le fonds s'insère dans la gouvernance constitue un changement radical pour cette dernière. Lorsqu'on parle de partager la culture coopérative pour développer des partenariats de financement de coopératives, parle-t-on alors d'une culture particulière, celle qui accepte une dérogation au principe coopératif qui veut que le droit de vote ne puisse être attribué qu'à un membre-usager, et non à un investisseur usager? Autrement dit, lorsque que capital

régional et coopératif Desjardins mentionne que sa participation en tant qu'administrateur au sein du conseil d'administration de la coopérative aura pour effet d'améliorer la régie d'entreprise de la coopérative, c'est qu'il doit s'habituer au fait qu'il s'agit d'une nouveauté pour la coopérative de laisser siéger un investisseur non-usager au sein de son conseil. De plus, l'éducation n'est pas seulement pour les coopératives; les analystes d'Investissement Desjardins doivent également s'adapter aux réalités et à la nature de la coopérative. Nous disons qu'il s'agit d'un mode partenarial car, d'une part, les liens interpersonnels et la coopération sont importants afin que l'investissement porte fruit aux deux parties et, d'autre part, les deux parties ont des logiques d'action différentes mais doivent arriver au même objectif. En effet, les analystes sont habitués à travailler avec une entreprise visant le gain de capital dans l'entreprise privée alors que la nature coopérative ne vise pas cette finalité. Les analystes et intervenants du fonds doivent également tenir compte de la composition du conseil d'administration de la coopérative qui est différente de celle d'une entreprise.

Concernant le fait d'investir en partenariat avec d'autres fonds, Capital régional et coopératif Desjardins entend rechercher des partenaires car les partenariats permettent au fonds de partager les risques. Capital régional et coopératif Desjardins établit des partenariats mais seulement avec des fonds qui partagent sa culture de partenariat : offrir de l'expertise et du soutien à l'entreprise. Afin d'établir des partenariats, Capital régional et coopératif Desjardins doit pouvoir avoir confiance en ses partenaires. D'ailleurs, en plus d'une entente verbale, donc absence de contrat formel, Capital régional et coopératif Desjardins se dit près de ses partenaires, dans le sens où ils se questionnent entre eux sur les améliorations possibles et se réfèrent des entreprises. Le mode de coordination partenarial se comprend dans le sens où Capital régional et coopératif Desjardins ne peut réaliser lui-même tous les investissements. Il aura donc recours à des partenaires externes qui lui apporteront des ressources financières, des expertises d'un secteur ou d'un type d'intervention ainsi que des réseaux de contacts. La recherche de partenaires démontre la présence de nouvelles formes de coopération entre les différents fonds. Le partenariat consiste en une entente verbale, ce qui démontre bien que le partenariat est une forme de coordination dans laquelle on y trouve des relations durables, basées sur la confiance et l'engagement

Concernant des partenariats avec d'autres fonds, notamment les fonds de travailleurs, nous ne sommes pas vraiment en mesure de démontrer qu'il s'agit réellement de relations partenariales. Rappelons que Capital régional et coopératif Desjardins ne recherche pas n'importe quel partenaire : ceux-ci doivent posséder la même culture de partenariat que celle du fonds, soit l'implication dans la gestion d'entreprise et de la coopérative. À ce sujet, le fonds semble dire que les fonds de travailleurs ne sont pas de bons partenaires, dans le sens où ils ne partagent pas la même culture. Quoiqu'il en soit, nous ne sommes pas réellement en mesure de le vérifier puisque jusqu'à maintenant, au moins un investissement s'est réalisé en partenariat avec un fonds de travailleur. Évidemment d'autres investissements impliquent les fonds de travailleurs, mais Capital régional et coopératif Desjardins mentionne que ceux-ci étaient déjà dans l'entreprise au moment où le fonds est arrivé. Dans ce cas, le partenariat ne constitue qu'un partage du risque entre les fonds et qu'une répartition des investissements.

Dans le cas d'investissements coopératifs, nous ne pouvons pas vraiment démontrer que Capital régional et coopératif Desjardins réalise des partenariats avec des partenaires ayant des objectifs conflictuels. Le partenariat constitue une coordination dans laquelle les acteurs ont des logiques différentes mais qui concourent au même but. Dans le cas des coopératives, rappelons que Capital régional et coopératif Desjardins recherche des partenaires qui partagent la vision coopérative; il ne fait donc pas de compromis. Le partenariat dans un investissement coopératif se comprend par le fait que les partenaires partageront les ressources et l'expertise, en ayant toutefois la même vision. Rappelons toutefois que, dans le cas d'un partenariat avec les coopératives, il y a nécessairement un compromis à faire de part et d'autre.

Nous verrons maintenant les propositions relatives aux tensions pouvant être présentes dans le conseil d'administration.

### **5.3 Les modèles de gouvernance d'entreprise : un conseil d'administration efficace pour une bonne régie interne.**

Au lieu de concentrer nos efforts sur la vérification de la présence ou l'absence des modèles de gouvernance d'entreprise, nous avions posé l'hypothèse qu'il existerait des tensions dans le conseil d'administration, tensions qui avait été élaborées par Cornforth (2002). Nous avions d'ailleurs émis dans la problématique la proposition générale suivante :

P1 = Les modèles de gouvernance d'entreprise correspondent à différentes tensions vécues par le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Ces tensions représentent à la fois les intérêts individuels et les intérêts collectifs.

Cette proposition suppose que les intérêts individuels sont représentés dans l'aspect de la bonne gouvernance de l'organisation, c'est-à-dire au rôle que se donne le conseil d'administration comme gardien de la rentabilité pour les souscripteurs. Les intérêts collectifs sont représentés dans la mission de l'organisation, c'est-à-dire que Capital régional et coopératif Desjardins doit investir pour le développement économique des régions ressources et des coopératives. La tension entre les intérêts individuels et collectifs s'illustre bien entre ces deux rôles généraux du conseil d'administration. D'une part, le conseil d'administration doit veiller à la rentabilité des actionnaires tout en veillant à ce que l'organisation respecte la mission.

À première vue, cette proposition générale se vérifie. En effet, le conseil d'administration, en tant qu'administrateur d'un fonds public, doit veiller à la rentabilité au nom des actionnaires, ce qui représente l'intérêt individuel. Par ailleurs, ayant des obligations envers la loi, le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins doit faire en sorte d'investir un pourcentage dans les régions ressources et dans les coopératives, ce qui représente l'intérêt collectif.

Nous avons émis trois sous-propositions découlant de la proposition générale. Ces propositions mettent en lumière des tensions pouvant être vécues au sein du conseil

d'administration de l'organisation. D'abord, des tensions entre les statuts de représentants et de professionnels chez les membres au conseil d'administration. Ensuite, des tensions entre les rôles de conformité et de performance exercés par le conseil d'administration. Finalement, des tensions entre des relations de contrôle et de partenaires envers les gestionnaires. Nous avions d'ailleurs émis des propositions de recherche concernant ces trois tensions. Nous pouvons maintenant vérifier ces trois propositions.

### **5.3.1 Les statuts des membres du conseil d'administration : tension entre représentation et professionnalisme**

P1a = Le statut des membres gouvernant le conseil d'administration est en tension entre un statut de professionnel et un statut de représentant.

Dans la problématique, nous expliquions que cette proposition mettait en lien les tensions entre des intérêts collectifs et des intérêts individuels. Les intérêts collectifs sont représentés par le statut de professionnel où les membres du conseil d'administration travaillent à la performance de l'ensemble de l'organisation tandis que les intérêts individuels sont représentés par le statut de représentant où les membres surveillent leur propre intérêt sectoriel ou régional.

Nous devons dès lors nuancer l'idée que nous avons émise à la base. L'intérêt individuel est représenté dans le statut de représentant des actionnaires. L'intérêt collectif serait à ce moment représenté par deux statuts. D'une part, il est représenté par le statut professionnel des membres du conseil qui travaillent à la performance de l'ensemble de l'organisation. D'autre part, l'intérêt collectif est aussi représenté par le statut de représentant des membres du conseil, dans le sens où ces derniers pourraient surveiller leur intérêt sectoriel ou régional.

Capital régional et coopératif Desjardins a voulu dès le départ donner à son conseil d'administration toute l'expertise nécessaire. Le conseil d'administration compte des membres possédant une expérience particulière. Par exemple, la présence des gens du milieu coopératif assure un suivi du développement de ce secteur. La présence de membres

provenant du secteur privé assure la compréhension du type d'intervention requise dans le marché du capital de risque. La présence de membres provenant des régions assure une bonne compréhension des problématiques régionales. Finalement, la présence de plusieurs membres internes au Mouvement Desjardins avait pour objectif d'assurer un bon démarrage des activités pour le fonds. Capital régional et coopératif Desjardins a voulu rendre son conseil d'administration le plus représentatif possible, autant au niveau des régions que des différents secteurs de l'économie québécoise. De plus, la composition du conseil d'administration n'est pas fixe : le conseil d'administration entend évoluer au même rythme que le fonds.

Le statut de représentant sectoriel ou régional n'a pas vraiment sa place au sein du conseil d'administration. En effet, les membres du conseil d'administration peuvent faire la promotion du fonds dans leur milieu respectif, mais n'ont pas le droit de faire la promotion d'un dossier provenant de leur milieu au sein de Capital régional et coopératif Desjardins. D'ailleurs, un code de déontologie veille à ce que cela ne se produise pas.

Nous ne pouvons dire qu'il existe une tension entre le statut de représentant de l'intérêt individuel et le statut de professionnel pour l'intérêt collectif de l'organisation. En effet, ces deux statuts se complètent par le fait que l'intérêt individuel (le statut de représentant des actionnaires) rejoint l'intérêt collectif du fonds (le statut de professionnel) pour la performance de l'ensemble de l'organisation. Concernant la tension entre les deux types d'intérêts collectifs, ce sont l'expérience et la connaissance, donc le statut de professionnel, et non la représentation régionale ou sectorielle qui a priorité. C'est donc l'intérêt collectif du fonds qui prime sur l'intérêt collectif des partenaires, soit des différents secteurs ou régions. Nous expliquons maintenant les tensions représentées dans la deuxième sous-proposition.

### **5.3.2 Les rôles du conseil d'administration : tension entre conformité et performance**

P1b = Les rôles exercés par le conseil d'administration sont en tension entre un rôle de conformité et un rôle de performance.

La tension entre les rôles est représentée par le fait que le conseil d'administration travaille à maintenir le rendement au nom des actionnaires et travaille à ce que l'organisation rencontre sa mission de développement des régions et des coopératives. Autrement dit, le rôle de conformité signifierait pour le fonds de réduire les risques pour conserver le rendement au nom des actionnaires tandis que le rôle de performance signifierait pour le fonds de prendre des risques vis-à-vis le développement des régions et des coopératives.

Il apparaît à première vue que le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins est orienté vers un rôle de conformité. D'une part, le rôle même du conseil d'administration démontre une certaine conformité. En effet, le conseil d'administration s'assure d'une bonne régie interne et s'assure de donner à l'organisation une gouvernance diligente, c'est-à-dire une gouvernance veillant aux résultats, aux modes de gestion, au rendement des actionnaires et à l'éthique propre au Mouvement Desjardins. Le conseil d'administration veille à ce que les investissements soient faits à l'intérieur des balises et des politiques établies. Il fait en sorte que les décisions prises à l'interne puissent être évaluées périodiquement. Le conseil d'administration constitue aussi un lieu de débat et de discussion d'orientations stratégiques. D'ailleurs, il est important pour le conseil de donner une gestion de base serrée à l'organisation, mais il est aussi important de faire en sorte que les décisions qui sont prises respectent la mission du fonds. Quoiqu'il en soit, le rôle de conformité est bien représenté par les rôles du conseil d'administration. En effet, par une gestion de base serrée, il s'assure de la bonne gouvernance du fonds. En ce sens, il se trouve à faire en sorte que le rendement pour les actionnaires soit maintenu.

D'autre part, le conseil d'administration se trouve à réduire les risques par le choix des investissements et des secteurs d'activités. Lorsqu'on étudie le portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins, on se rend compte que la majorité des investissements sont dans des secteurs d'activités reliés aux nouvelles technologies (technologies de l'information, télécommunications, santé et biotechnologies). En ce sens, Capital régional et coopératif Desjardins se trouve à réduire les risques car il s'agit de secteurs d'investissement dans lesquels l'espérance de valeur ajoutée a été parmi les plus hautes au cours des dernières années. Autrement dit, ces secteurs présentent des risques, mais le rendement espéré réussi à

les surpasser. De plus, la majorité des investissements (82.5 %) sont réalisés dans les grands centre urbains, soit en Montérégie, en Estrie, au Richelieu-Yamaska ainsi que dans la région de Québec. Finalement, concernant le choix des investissements, Capital régional et coopératif Desjardins investit seulement dans des entreprises économiquement viables. De fait, il n'entend pas prendre le risque d'investir dans une entreprise qui aurait besoin d'une intervention de type redressement.

Prendre des risques, soit adopter un rôle de performance, voudrait signifier que Capital régional et coopératif Desjardins investit dans des secteurs où aucun autre fonds n'investit. À ce sujet, peu nombreux sont les fonds d'investissement qui contribuent à la capitalisation des coopératives. Autrement dit, le fait que Capital régional et coopératif Desjardins doive investir dans le développement des coopératives constitue un rôle de performance, une prise de risque. Cependant, les investissements coopératifs sont peu nombreux actuellement; le fonds n'en compte que trois. Peut-être pouvons-nous expliquer cette faible représentation des coopératives par le fait que le fonds est encore jeune et que le capital de risque constitue un nouvel outil de développement pour les coopératives. Le fait de devoir investir en région constitue également une prise de risque car les fonds traditionnels choisiront d'investir en centres urbains. Lorsque nous étudions le portefeuille de Capital régional et coopératif Desjardins, on se rend compte qu'effectivement le fonds investit en région : 17.5 % des investissements sont en régions ressources, soit au Bas-St-Laurent, au Saguenay-Lac-St-Jean et dans les Hautes-Laurentides). Toutefois, les régions ressources mentionnées dans la mission sont l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, la Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine, la Mauricie, le Nord du Québec, en plus des trois mentionnées précédemment. Capital régional et coopératif Desjardins devra faire en sorte de d'initier des investissements dans ces autres régions ressources.

La vérification de cette proposition met plus en lumière les tensions entre les rôles de conformité et de performance exercés par le conseil d'administration. Certes, le conseil d'administration doit veiller à la bonne régie interne de l'organisation puisque qu'il s'agit d'un fonds public : une erreur de la part du conseil d'administration et c'est l'ensemble du fonds qui en souffre, et cette erreur pourrait même aller jusqu'à ternir l'image du Mouvement

Desjardins. Le rôle de conformité, soit celui de réduire les risques, consiste pour Capital régional et coopératif Desjardins à faire des investissements sûrs et rentables afin de donner le rendement espéré aux actionnaires. Quant au rôle de performance, soit celui de prendre des risques, il apparaît clairement dans la mission même du fonds. Toutefois, et ce peut-être parce que le fonds n'a pas encore d'histoire, les risques sont pris mais avec modération. La tension entre les rôles exercés démontre que le rôle de conformité semble avoir priorité sur le rôle de performance, du moins jusqu'à maintenant.

Par contre, nous ne pouvons nous empêcher d'aborder la réflexion suivante. Si le fonds continue d'opter pour un rôle de conformité, s'il continue de prendre peu de risque dans ses choix d'investissement, cela pourrait l'amener à sa perte. En effet, si le fonds ne respecte pas sa mission de développement des régions et des coopératives, donc sa loi constitutive, l'État lui enlèvera les priviléges dont il bénéficie (avantage fiscal pour le souscripteur et pour le fonds)<sup>29</sup>. Si le fonds se voit perdre sa loi constitutive, c'est également l'image du Mouvement Desjardins qui serait touchée puisque le fonds porte le nom de Desjardins. De plus, il semble logique de penser que sans avantage fiscal, il y aurait peu de souscripteurs, donc le fonds verrait son actif diminuer. En même temps, si le fonds veut conserver ses souscripteurs, il doit leur donner un bon rendement, et ce rendement signifie ne pas trop prendre de risque. À cette réflexion, nous ne pouvons que penser que Capital régional et coopératif Desjardins devra éventuellement trouver un équilibre entre ces deux rôles.

---

<sup>29</sup> Rappelons-nous qu'avec le changement de gouvernement suite aux élections provinciales du 14 avril dernier, les fonds de capital de risque, en l'occurrence le Fonds de Solidarité, le FondAction ainsi que Capital régional et coopératif Desjardins, ont vu leurs avantages changés. Si le nouveau gouvernement a limité leur plafond d'émission d'actions, a restreint sa participation à la croissance de ces sociétés et leur impose désormais l'impôt sur leurs revenus, cela signifie peut-être que ces sociétés seront dorénavant plus surveillées par l'État, et ce en terme de respect des engagements inscrits dans leur mission.

### **5.3.3 Les relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires : tension entre contrôle et partenariat**

P1c = Les relations entre le conseil d'administration et les gestionnaires sont en tension entre des relations de contrôle et des relations de partenaire.

Nous avions expliqué lors de la problématique que dans cette proposition, les intérêts individuels sont représentés par les relations de surveillance alors que les intérêts collectifs sont représentés par les relations de partenariat entre le conseil d'administration et les gestionnaires. La tension entre les relations est représentée par le fait que le conseil d'administration, en délégant certains de ses pouvoirs décisionnels aux gestionnaires, surveillent les gestionnaires afin que ceux-ci suivent les paramètres établis, tout en demeurant partenaires lorsque vient le temps de prendre une décision hors des paramètres.

Selon les résultats obtenus dans notre enquête, les membres du conseil d'administration sont en droit de demander des comptes aux gestionnaires d'Investissement Desjardins. En effet, le conseil d'administration doit veiller à ce que les investissements soient faits à l'intérieur des balises et des politiques établies et doit faire en sorte que les décisions prises à l'interne puissent être évaluées périodiquement dans l'année. Le conseil d'administration doit aussi demander aux gestionnaires de rendre des comptes. Par contre, malgré que la majorité des décisions d'investissements soient prises par les gestionnaires d'Investissement Desjardins, excluant les décisions d'investissement pour les coopératives, les membres du conseil d'administration peuvent, à la demande des gestionnaires, se pencher sur l'évaluation de certains dossiers. Toutefois, ce n'est pas le rôle premier du conseil d'administration.

Les résultats obtenus ne nous permettent pas vraiment de vérifier les tensions dans cette proposition. Le conseil d'administration semble avoir des relations de surveillance plutôt que des relations de partenariat. Ceci s'explique peut-être par le fait qu'une majorité des pouvoirs décisionnels ont été impartis aux gestionnaires.

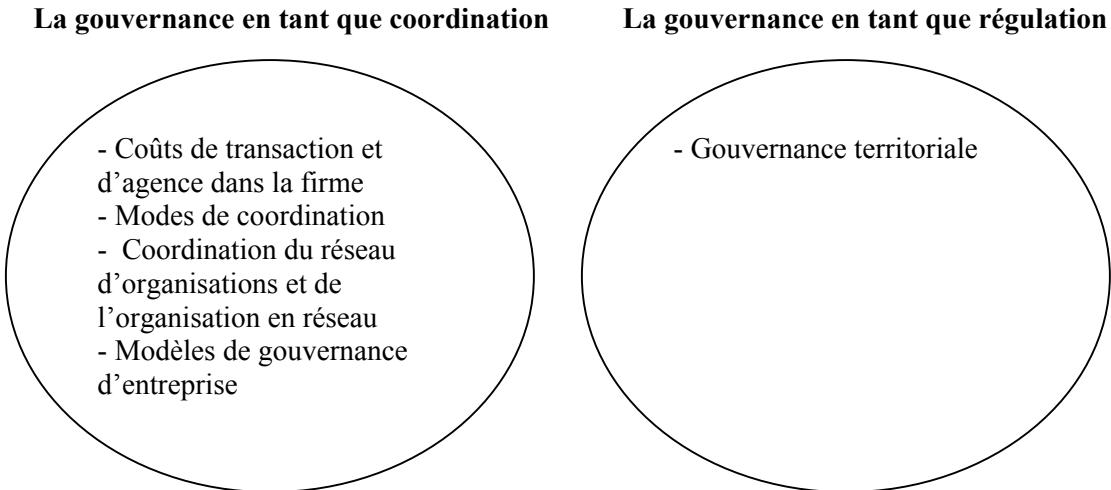
#### **5.4 Reprise de la synthèse théorique : démonstration des acceptations et perspectives de la gouvernance**

Dans cette première partie de notre discussion, nous avons repris nos propositions de recherche émises dans la problématique. Nous discutons maintenant des éléments de synthèse que nous avons présentés dans la premier chapitre.

Rappelons-nous que dans le cadre du premier chapitre, nous avons discuté du fait que la gouvernance pouvait être conçue selon différentes acceptations. Afin de mieux nous éclairer sur cette question, nous avons défini la gouvernance suivant deux acceptations principales, soit la gouvernance en tant que mode de coordination et la gouvernance en tant que mode de régulation. Cet exercice nous apparaît nécessaire car les propositions que nous avons émises dans notre problématique nous permettaient seulement de caractériser et d'illustrer la gouvernance en tant que mode de coordination chez Capital régional et coopératif Desjardins. En effet, les propositions relatives aux modes de coordination des activités et les propositions relatives au conseil d'administration nous permettent de comprendre la gouvernance en tant que coordination. Seules les propositions relatives à la coordination entre les acteurs nous permettent d'en savoir un peu plus sur l'autre acceptation de la gouvernance, soit la gouvernance en tant que mode de régulation.

Afin de comprendre et de tenter de démontrer la coexistence des deux acceptations de la gouvernance chez Capital régional et coopératif Desjardins, nous proposons de reprendre la figure 1.5 de notre synthèse.

**Figure 5.1 : Acceptations principales de la gouvernance**



Nous discutons dans un premier temps des éléments relatifs à la gouvernance en tant que mode de coordination, soit les coûts de transaction et d'agence, la coordination du réseau d'organisations et de l'organisation en réseau, ainsi que les modèles de gouvernance d'entreprise d'ordre corporatif chez Capital régional et coopératif Desjardins. Dans un deuxième temps, nous discutons de la gouvernance en tant que mode de régulation, soit la gouvernance territoriale par le Mouvement Desjardins et Capital régional et coopératif Desjardins. Finalement, nous discutons de l'existence des deux acceptations de la gouvernance en élaborant sur les autres modèles de gouvernance d'entreprise, soit le réseau d'organisations et l'organisation en réseau, ainsi que les modes de coordination de type communautariste et partenarial.

#### **5.4.1 La gouvernance en tant que mode de coordination**

Rappelons-nous que nous avons défini la gouvernance en tant que mode de coordination des activités à l'intérieur de la firme ou encore la coordination entre les firmes dans le cas d'un

réseau d'organisations. Nous avons aussi mentionné que cette coordination oscille entre le mode marchand et le mode hiérarchique-bureaucratique.

### **Les coûts de transaction et d'agence chez Capital régional et coopératif Desjardins**

Nous tentons de montrer dans cette partie la perspective des coûts de transaction et d'agence dans la coordination des activités de Capital régional et coopératif Desjardins.

Selon la théorie des coûts de transaction, la firme devrait conserver à l'interne toutes les activités pour lesquelles les coûts engendrés à l'externe sont supérieurs aux coûts développés à l'interne. Cette théorie stipule que la firme, dans la coordination de ses activités, peut opter pour le marché (l'impartition) ou pour la hiérarchie (l'intégration administrative).

Dans le cas de Capital régional et coopératif Desjardins, on a décidé d'impartir plusieurs fonctions chez Investissement Desjardins, ce qui voudrait dire théoriquement que le fonds a opté pour le marché. Toutefois, Investissement Desjardins fait partie du réseau du Mouvement Desjardins, ce qui voudrait donc dire que Capital régional et coopératif Desjardins a choisi de se tourner vers l'intégration administrative (la hiérarchie). En effet, le choix d'impartition avait pour objectif de ne pas avoir à créer une nouvelle structure au sein de Capital régional et coopératif Desjardins. Cependant, Capital régional et coopératif Desjardins aurait pu créer une nouvelle instance d'analyse des dossiers au lieu de recourir au service d'Investissement Desjardins.

La théorie des coûts de transaction stipule aussi que des coûts apparaissent lorsque la firme se tourne vers la hiérarchie. Ces coûts sont reliés au fait que la firme qui coordonne à l'interne toutes ses activités se voit confrontée à des coûts de complexité (Allaire et Firsirotu, 1993). Ces coûts de complexité sont représentés par les coûts d'agence. Les coûts d'agence sont définis comme un ensemble de mécanismes de suivi, d'encadrement et de contrôle qui orientent la conduite des gestionnaires et des administrateurs afin que les intérêts de ces derniers n'entrent pas en conflit avec les intérêts des actionnaires (Bégin, 1998). Aussi, les

coûts d'agence sont reliés au recrutement des gestionnaires et administrateurs, à la rédaction de contrats, à la performance ainsi qu'à l'asymétrie d'information.

En ce sens, Capital régional et coopératif Desjardins est confronté à des coûts d'agence. Suite à l'impartition des décisions chez Investissement Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins doit être en mesure de coordonner tous ces agents. Les syndications font également partie de ces coûts d'agence. En effet, les syndications sont représentées par une politique tripartite, une forme contractuelle, entraînant toutes les entités dans un investissement. La syndication vise à coordonner les actions de Capital régional et coopératif Desjardins à celles des fonds d'investissement régionaux et d'Investissement Desjardins. Concernant les coûts reliés au recrutement des gestionnaires, Capital régional et coopératif Desjardins a dû rechercher des experts dans certains secteurs d'activités afin que ceux-ci puissent mieux soutenir les entreprises de ces secteurs. Concernant les coûts reliés à l'asymétrie d'information, ceux-ci sont reliés au développement d'infrastructures sur le territoire, notamment les CVT. D'une part, le réseau du Mouvement Desjardins doit développer ces infrastructures pour mieux détecter les opportunités d'investissement sur un territoire. D'autre part, il doit le faire pour détenir les informations concernant les opportunités d'investissement avant les concurrents.

### **Les modes de coordination de type marchand et hiérarchique**

Nous avons déjà discuté ce point lors de la vérification des propositions de recherche relatives aux modes de coordination (voir partie 5.1.2). Nous avons montré que sous le mode de coordination hiérarchique-bureaucratique des activités, on retrouvait la décision d'impartition des pouvoirs et responsabilités à Investissement Desjardins. Nous avons aussi inclus dans ce type de coordination l'obligation du fonds d'investir en région et dans les coopératives, cette obligation relevant d'une loi émise par l'État. De plus, la politique de syndication représente aussi un type de coordination hiérarchique puisque toutes les entités doivent investir automatiquement selon des balises et des paramètres établis. Finalement, la convention d'actionnaires représente un mode de coordination hiérarchique car elle consiste

en une entente écrite que doivent respecter les entreprises et coopératives, entente sans laquelle il n'y aurait pas d'investissement.

Concernant la coordination marchande des activités, nous avons mentionné que les critères d'admissibilité des entreprises sont les mêmes que ceux des autres fonds d'investissement, ce qui tend à montrer que Capital régional et coopératif Desjardins doit suivre ce qui se fait ailleurs. Les critères et les conditions d'investissement sont aussi déterminés par une coordination marchande : Capital régional et coopératif Desjardins n'investit que dans des entreprises économiquement viables et offrant une possibilité de rendement «proportionnel aux risques perçus». De plus, les entreprises et les coopératives sont choisies en fonction de leur potentiel de rendement et de croissance. Nous avons également mentionné que le développement d'infrastructures correspond à un mode de coordination de type marchand.

Toutefois, nous avons également expliqué que les règles imposées par l'État (devoir investir un pourcentage en région et dans les coopératives) étaient contrebalancées par le mode concurrentiel développé par le fonds, et ce mode constitue le développement d'infrastructures dans les régions pour détecter les opportunités d'affaires. Finalement, nous avons aussi mentionné que la recherche de souscripteurs constituait également une règle contrebalancée par un mode concurrentiel. En effet, c'est l'État qui permet à Capital régional et coopératif Desjardins d'offrir un avantage fiscal à ses souscripteurs. Cependant, le fonds craint que le fait d'investir en région représente une contrainte pour le souscripteur. Afin de contrebalancer cette contrainte, le fonds mentionne d'une part à ses souscripteurs qu'ils bénéficieront d'une déduction fiscale et, d'autre part, que cette obligation d'investir en région ne constitue qu'un pourcentage de l'investissement; le reste se fera partout où se trouvent les opportunités d'affaires.

### **La coordination dans le réseau d'organisations et dans l'organisation en réseau**

Nous tentons dans cette partie de montrer que les coûts de transaction et les coûts d'agence expliquent la coordination de l'organisation en réseau, soit le Mouvement Desjardins en tant

qu'organisation en réseau, et du réseau d'organisations, soit Capital régional et coopératif Desjardins qui s'intègre dans un réseau.

Rappelons que l'organisation en réseau est définie comme structure organisationnelle en tant que système intégré de gestion et de contrôle. Nous avons mentionné dans la problématique que nous n'étions pas réellement en mesure de montrer que Capital régional et coopératif Desjardins pouvait se définir comme une organisation en réseau. Cependant, à l'analyse des coûts d'agence et de transaction chez Capital régional et coopératif Desjardins, nous sommes en mesure de croire que le fonds s'intègre dans une organisation en réseau. En effet, Capital régional et coopératif Desjardins interagit avec Investissement Desjardins, les fonds d'investissement régionaux, les caisses et les CFE. Le fonds est aussi constamment associé à l'image du Mouvement Desjardins; les décisions que prend le fonds auront des impacts sur l'ensemble du Mouvement Desjardins. L'organisation en réseau doit trouver des arrangements entre les acteurs qui définissent les termes d'une association mutuellement rentable pour limiter les coûts d'agence. C'est ce qui justifie les règles de syndication entre les entités pour éviter les conflits d'intérêts sur un même territoire lors d'une opportunité d'investissement.

Nous sommes également en mesure de croire que Capital régional et coopératif Desjardins s'insère dans un réseau d'organisations puisque les partenariats avec d'autres fonds d'investissement font partie de sa stratégie. Rappelons que le réseau d'organisations se définit comme un regroupement d'organisations qui partagent des coûts et des risques et qui mettent en commun des compétences, technologies ou ressources (Allaire et Firsirotu, 1993). C'est ce que fait Capital régional et coopératif Desjardins puisqu'il travaille avec des partenaires qui peuvent lui apporter compétences, expériences, connaissances et réseau de contacts.

Les coûts de transaction peuvent être associés au réseau d'organisations dans le sens où l'organisation, au lieu de sous-traiter ou intégrer ses activités (choix du marché ou de la hiérarchie), forme un réseau avec des partenaires d'origines diverses qui permettront à l'organisation de réaliser ce qu'elle ne pouvait faire seule. C'est de cette façon que fonctionne

Capital régional et coopératif Desjardins, dans le sens où le partenariat permet de réunir suffisamment de capitaux pour investir dans une entreprise.

Rappelons-nous qu'un réseau d'organisations n'efface pas les coûts de transaction : un réseau engendre des coûts de régulation qui ne doivent pas égaler ceux d'une structure hiérarchique (Joffre, 1998). Les coûts de régulation correspondent aux coûts de complexité (coûts d'agence), c'est-à-dire les coûts engendrés lorsque l'organisation se tourne vers la hiérarchie. En d'autres mots, la firme doit songer aux coûts qui seront entraînés pour coordonner tous les acteurs avec lesquels elle fait affaires. Ces coûts de régulation sont nécessaires pour l'entretien des relations entre les partenaires du réseau d'organisations. La théorie d'agence stipule que la firme apparaît comme un lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre des objectifs potentiellement conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles (El-Filali El-Youssefi, 2000). Le réseau d'organisations étant composé de partenaires d'origines diverses, il est pertinent de croire que ces derniers auront des objectifs conflictuels : toutefois, ces partenaires concourent tous au même but, soit l'atteinte de leur objectif commun de départ, mais toujours sous l'influence des contrats. Mentionnons que le partenariat chez Capital régional et coopératif Desjardins constitue une entente verbale, donc absence de contrat entre les partenaires. Toutefois, rappelons que le fonds semble choisir judicieusement ses partenaires, ceux-ci devant partager la même culture de partenariat. Lorsqu'il entre en partenariat avec d'autres fonds qu'il n'a pas nécessairement choisi, Capital régional et coopératif Desjardins se voit quelque fois dans l'obligation de réaliser le travail lui-même, soit le suivi dans l'entreprise et l'analyse des dossiers. Il fait alors face aux coûts reliés à la coordination entre acteurs ayant des objectifs conflictuels.

Nous avons également mentionné que des coûts de transaction apparaissent lorsque la firme se tourne vers le marché, coûts reliés à la recherche de partenaires et à la rédaction de contrats (Williamson, 1975). Nous pouvons appliquer ce type de coûts au réseau d'organisations. Toutefois, dans le cas d'investissements dans des coopératives, Capital régional et coopératif Desjardins s'associe à des partenaires qui ont la même culture coopérative. Autrement dit, il y a à ce moment une économie de coûts reliés à la recherche de partenaires et à la coordination entre les acteurs, ceux-ci n'ayant pas réellement d'objectifs conflictuels.

## **Les partenariats avec les entreprises et les coopératives**

Nous avons mentionné dans notre problématique ainsi que dans notre chapitre présentant les résultats que nous considérons les entreprises et coopératives dans lesquelles Capital régional et coopératif Desjardins investit comme des partenaires. En effet, le fonds travaille conjointement avec les entreprises et les coopératives lorsqu'il investit. Nous pouvons aussi montrer que des coûts de transaction et d'agence sont présents dans ces formes de partenariat.

Les coûts d'agence sont représentés par la convention d'actionnaires, qui apparaît comme une forme de contrat nécessaire pour entretenir les relations entre le fonds et les entreprises et coopératives. Les coûts d'agence sont aussi représentés par le fait que les partenaires ont des objectifs potentiellement conflictuels. Par exemple, il peut arriver qu'une entreprise signe la convention d'actionnaires, mais qu'elle ignore par la suite les conditions imposées par Capital régional et coopératif Desjardins. Dans ce cas, le fonds devra trouver des stratégies pour tenter de mieux coordonner les relations qu'il entretient avec cette entreprise.

## **Les modèles de contrôle corporatif chez Capital régional et coopératif Desjardins**

Dans cette partie, nous tentons de montrer la présence des modèles de gouvernance d'ordre corporatif chez Capital régional et coopératif Desjardins.

Nous sommes en mesure de croire que le modèle financier est représenté dans la gouvernance de Capital régional et coopératif Desjardins. Rappelons que la question de l'actionnariat est au cœur du modèle financier de gouvernance, et celui-ci tente de répondre aux problèmes d'agence par l'établissement de règles et d'incitatifs pour un meilleur encadrement des gestionnaires (Turnbull, 2000). Concernant Capital régional et coopératif Desjardins, le pouvoir de décision a été imparti aux gestionnaires, mais ceux-ci doivent suivre des normes établies. De plus, le conseil est en position de leur demander des comptes. Bref, le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins doit assurer une bonne régie interne, car l'actionnariat est au cœur de leur préoccupation.

Concernant le modèle d'intendance, nos résultats ne permettent pas réellement d'en montrer la présence au plan des relations entre le conseil et les gestionnaires. Rappelons-nous que le modèle d'intendance tient compte des risques d'opportunisme, mais qu'il tente d'y répondre par l'instauration d'un sentiment de coopération et de confiance entre les gestionnaires (Turnbull, 2000). Le seul élément qui nous laisse supposer la présence de ce modèle est le fait que le conseil est en droit de demander des comptes aux gestionnaires : ceux-ci ont donc intérêt à répondre à cette demande pour la performance de l'ensemble de l'organisation. De plus, même si ce sont les gestionnaires qui ont le pouvoir de décision, le risque d'opportunisme n'est pas très élevé puisqu'ils doivent suivre des normes établies. Cependant, afin de mieux comprendre ce modèle, il faut nous référer aux rôles exercés par le conseil d'administration (Cornforth, 2002). Les rôles exercés par le conseil d'administration sont en tension entre un rôle de conformité (modèle financier simple) et un rôle de performance (modèle d'intendance). En ce sens, nous sommes en mesure de croire que le modèle d'intendance est peu présent chez Capital régional et coopératif Desjardins, et ce en raison du rôle de conformité qu'il a tendance à se donner, du moins jusqu'à maintenant (voir partie 5.3.2).

Concernant le modèle des parties prenantes, mentionnons qu'il tente de répondre aux problèmes reliés à l'asymétrie d'information en favorisant la participation d'acteurs pouvant contrôler un aspect critique et spécialisé, donc la participation d'acteurs détenant de l'information favorable pour l'organisation (Turnbull, 2000). En ce sens, nous pouvons comprendre la présence de ce modèle par la composition du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. En effet, le conseil réunit des membres provenant de divers secteurs d'activités et régions, donc des membres qui peuvent représenter l'intérêt de parties prenantes. Rappelons que les membres du conseil d'administration ne sont pas en droit de faire la promotion de leur région ou de leur secteur. Cependant, vu sa composition, le conseil d'administration pourrait équilibrer les différents intérêts des parties prenantes, le cas échéant. Nous pouvons également comprendre la présence de ce modèle par l'embauche d'experts au sein des équipes d'analyse d'Investissement Desjardins. En effet, ces experts peuvent contrôler un aspect critique puisqu'ils détiennent de l'information stratégique dans

un secteur d'activités. Finalement, la présence de ce modèle se comprend aussi dans le développement d'infrastructures. Le Mouvement Desjardins recherche, dans ce développement d'infrastructures, à réunir sur un territoire tous les acteurs intéressés à y participer. Et ce sont des acteurs qui ont tous quelque chose à apporter, que ce soit l'expérience sur le marché du travail en tant qu'entrepreneurs, des réseaux de contacts ou encore de l'expérience en recherche universitaire. En ce sens, le modèle des parties prenantes est très proche du modèle cybernétique, où les acteurs de la gouvernance apportent et échangent de l'information pertinente.

Finalement, concernant la présence du modèle politique, celui-ci favorise la répartition du pouvoir dans la firme (Turnbull, 2000). Nous pouvons penser que ce modèle est présent. Selon nous, la politique de syndication représente une forme de répartition du pouvoir. En effet, même si la syndication constitue une politique tripartite entraînant les entités dans un investissement, le pouvoir se trouve réparti puisque aucune entité n'a plus de pouvoir qu'une autre, ce qui évite les conflits d'intérêts sur un même territoire.

Nous venons de discuter des éléments illustrant la présence de la gouvernance en tant que mode de coordination chez Capital régional et coopératif Desjardins. Nous abordons maintenant la gouvernance en tant que mode régulation.

#### **5.4.2 La gouvernance en tant que mode de régulation**

La gouvernance en tant que mode de régulation oscille entre le rôle régulateur de l'État et les acteurs d'origines diverses qui prennent part à la gouvernance. Nous discutons dans cette partie de ce que signifie la gouvernance territoriale pour Capital régional et coopératif Desjardins et pour le Mouvement Desjardins.

##### **La gouvernance territoriale**

Nous trouvons ici un niveau de gouvernance que nous pouvons qualifier de sociétal. Ce niveau correspond au retrait progressif de l'État des responsabilités qui lui ont traditionnellement été attribuées, ayant perdu certains pouvoirs au profit d'organisations

supragouvernementales ou d'autorités locales et régionales. Le niveau sociétal de gouvernance correspond également à la définition de nouvelles relations entre les collectivités locales et les institutions étatiques (Peters, 1995; Stocker, 1998; Paquet, 1999a; Monnier et Thiry, 1997). La gouvernance de niveau sociétal correspond également à l'émergence de plusieurs centres de pouvoir car un ensemble d'acteurs et d'institutions prennent part à cette gouvernance, faisant en sorte qu'elle se trouve distribuée entre les acteurs des secteurs public, privé et civique (Stocker, 1998; Paquet, 1997 et 1999a). Nous trouvons aussi un niveau local de gouvernance qui qualifie de nouvelles pratiques territoriales (Husseini et Brodhag, 2000). Ces nouvelles pratiques territoriales sont issues de la combinaison d'une gouvernance sociétale qui fixe les normes et qui assure le contrôle et le suivi des politiques, et d'une gouvernance locale qui permet de valoriser les potentialités de la région (Rombaldi, 2001).

### **Le rôle du Mouvement Desjardins dans l'économie du Québec**

La gouvernance territoriale se comprend mieux lorsque nous analysons la place du Mouvement Desjardins dans le développement économique québécois. Le Mouvement Desjardins est enraciné dans les communautés plus que toute autre institution financière québécoise. Il l'est principalement par son réseau de coopératives de base, les caisses. Par ailleurs, la décision des caisses de participer au développement économique communautaire relève davantage des sommets stratégiques locaux que de politiques globales (Lévesque et Malo, 1997; Lévesque, Bouchard et Grant, 1997). Il s'agit d'une forme de gouvernance locale permettant de valoriser les potentialités de la région. La nature associative du Mouvement Desjardins fait aussi en sorte qu'il puisse prendre part à la gouvernance territoriale puisque le pouvoir est partagé démocratiquement entre dirigeants élus. De plus, le Mouvement Desjardins s'est toujours impliqué dans le développement du Québec, que ce soit en partenariat avec l'État ou avec d'autres institutions. Ceci démontre bien la place du Mouvement Desjardins dans la gouvernance territoriale.

Toutefois, c'est aussi par sa préoccupation pour l'investissement dans des entreprises locales et régionales que le Mouvement Desjardins se trouve à participer au développement de

l'économie du Québec. En ce sens, il se trouve à participer à la gouvernance territoriale puisqu'il détient un grand pouvoir, ayant la possibilité de financer et d'investir dans des entreprises locales et régionales. D'ailleurs, le Mouvement Desjardins se préoccupe depuis longtemps de l'investissement sur le territoire, que ce soit de sa propre initiative ou en partenariat avec d'autres institutions. En effet, dès 1960, le Mouvement Desjardins participe au développement de l'économie de la province en investissant dans la Société Générale de Financement (SGF). Le Mouvement Desjardins crée, dès 1970, sa filiale Investissement Desjardins. En 1997, et ce de façon à veiller de plus près au développement régional, Investissement Desjardins lance des fonds d'investissement régionaux en collaboration avec les fédérations et les caisses qui y sont affiliées. D'ailleurs, la région du Bas-St-Laurent avait déjà lancé son propre fonds d'investissement dès 1973. Par contre, même si Investissement Desjardins est solidement implanté sur le territoire et est reconnu comme une importante société de capital de risque du Québec, on pouvait se demander si le Mouvement Desjardins a réussi à tirer profit de tout le potentiel d'un réseau financier ancré dans les localités, les régions et l'économie dans son ensemble (Lévesque, Mendell et Van Kemenade, 1996). Nous croyons que c'est entre autres par la création de Capital régional et coopératif Desjardins que le Mouvement Desjardins tente de répondre à cette problématique. Nous abordons maintenant le rôle de Capital régional et coopératif Desjardins au sein du Mouvement Desjardins.

### **Le rôle de Capital régional et coopératif Desjardins au sein du Mouvement Desjardins**

Par sa mission de développement régional et des coopératives, Capital régional et coopératif Desjardins semble constituer l'élément qui manquait jusqu'alors au Mouvement Desjardins. Avec la création du fonds, le Mouvement Desjardins se trouve à mieux répondre aux différents enjeux régionaux puisque Capital régional et coopératif Desjardins a l'obligation d'investir un pourcentage de son actif dans les régions ressources du Québec. De fait, il se trouve à participer à la gouvernance territoriale par la planification et la prise en charge d'une partie du développement régional. De plus, c'est l'État qui a donné la possibilité au Mouvement Desjardins de créer ce fonds (avec des avantages fiscaux) et c'est aussi l'État qui lui donne l'obligation d'investir en région et dans les coopératives (en contrepartie des

avantages). Ceci démontre la définition de nouvelles relations entre les collectivités locales, en l'occurrence le fonds, et les institutions étatiques.

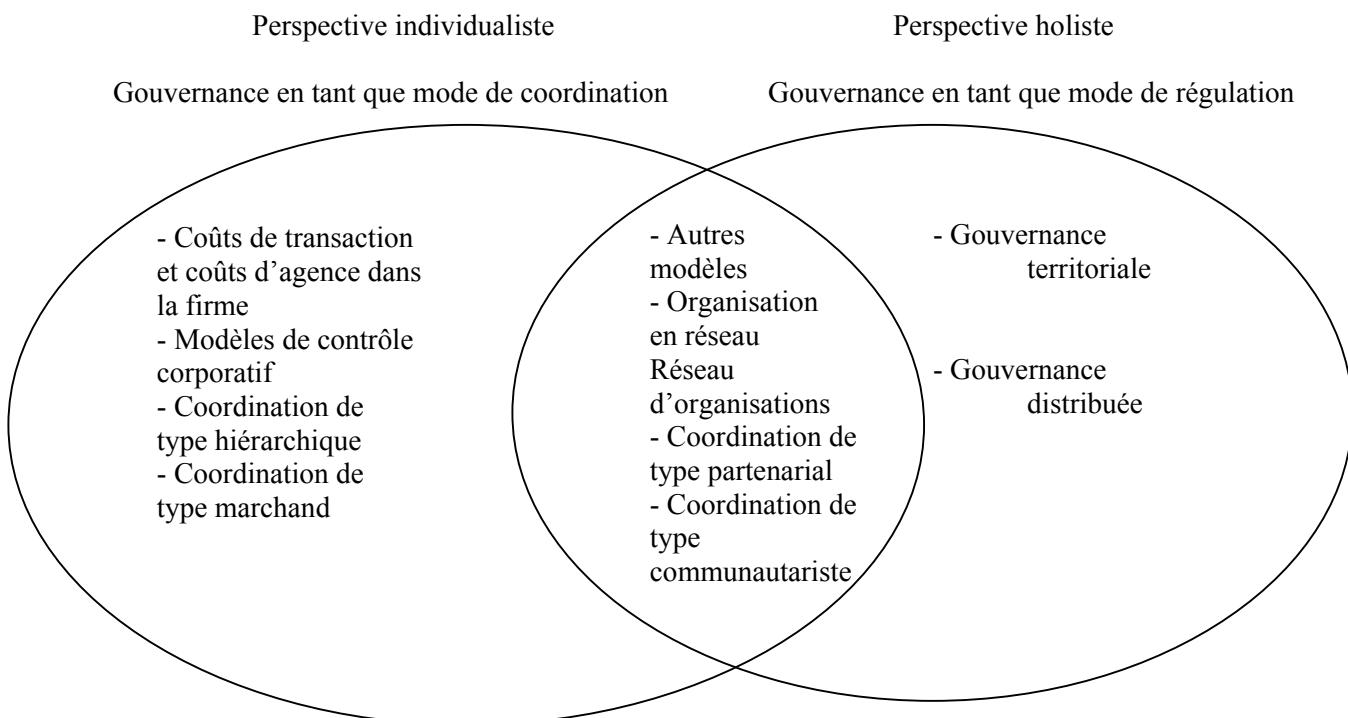
Toutefois, nous posons la question suivante : peut-on reconnaître Capital régional et coopératif Desjardins comme un fonds de développement? Mentionnons qu'on peut caractériser un fonds de développement par le fait qu'il fournit du capital de risque sans exiger de garantie et qu'il investit sur le potentiel de l'entreprise (Lévesque, 2000). Tous les fonds de capital de risque ne peuvent être considérés comme des fonds de développement. Les fonds de développement se préoccupent non seulement de la rentabilité financière et du rendement de l'entreprise dans laquelle ils investissent, mais également d'objectifs habituellement non considérés par les fonds de capital de risque (Lévesque, 2000). Par exemple, les entreprises choisies par un fonds de développement peuvent avoir comme objectifs le souci d'un processus de gestion participative, du développement durable, de la présence d'un syndicat, de l'importance du capital humain, de l'économie sociale, de la prise en charge individuelle et collective, du bilan social, etc. ([www.fondaction.com](http://www.fondaction.com); [www.fondsftq.com](http://www.fondsftq.com); [www.fonds-risq.qc.ca](http://www.fonds-risq.qc.ca), 2003). Dans le cas de Capital régional et coopératif Desjardins, il nous est difficile de le catégoriser comme fonds de développement. Certes, par sa mission de développement régional et des coopératives, il contribue au développement économique. Toutefois, Capital régional et coopératif Desjardins est aussi préoccupé par sa rentabilité vis-à-vis des actionnaires, et donc par la rentabilité des entreprises et des coopératives dans lesquelles il investit. Il ne nous a pas été mentionné lors de la collecte des données que Capital régional et coopératif Desjardins poursuivait les objectifs mentionnés précédemment. Ses investissements auront sans doute comme effet de créer de l'emploi en région ou encore de structurer certains secteurs d'activités, mais ceci n'est pas annoncé comme étant ses objectifs principaux.

Même si Capital régional et coopératif Desjardins n'apparaît pas réellement comme un fonds de développement tel que défini dans la littérature, il demeure que Capital régional et coopératif Desjardins semble participer à la gouvernance territoriale en investissant un pourcentage de ses actifs en région, en participant au développement des entreprises et des coopératives, et en étant relié au réseau de Mouvement Desjardins, qui lui-même se donne pour mission de contribuer au développement économique du Québec.

### 5.4.3 Coexistence des deux perspectives et des deux acceptations de la gouvernance chez Capital régional et coopératif Desjardins

Nous avons montré que nous retrouvons chez Capital régional et coopératif Desjardins les deux acceptations de la gouvernance, soit une gouvernance en tant que mode de coordination et une gouvernance en tant que mode de régulation. Nous abordons maintenant les éléments qui nous permettront de répondre à notre question de recherche, soit l'illustration de la coexistence des deux acceptations de la gouvernance (coordination et régulation) et des deux perspectives de la gouvernance (individualiste et holiste) chez Capital régional et coopératif Desjardins. Pour ce faire nous discutons des éléments que nous trouvions dans la zone incluant les deux perspectives et acceptations de la gouvernance. Afin de mieux illustrer nos propos, nous reprenons la figure 1.8 du premier chapitre.

**Figure 5.2 : Coexistence des perspectives individualiste et holiste dans la gouvernance**



### **La présence des autres modèles : de la culture, de pouvoir et de cybernétique**

Nous avons montré précédemment que les modèles de la gouvernance corporative se trouvaient chez Capital régional et coopératif Desjardins. Nous tentons maintenant de montrer la présence des autres modèles de gouvernance.

Rappelons que les autres façons de concevoir la gouvernance tentaient aussi de répondre aux problèmes d'asymétrie d'information et de contrôle et coordination des agents, mais avec des moyens ne relevant pas nécessairement du marché et de la hiérarchie. Ces modèles répondent aux problèmes de gouvernance par d'autres moyens car ces modèles ne relèvent pas de la perspective individualiste mais relèvent de la perspective holiste (voir la figure 1.7).

Le modèle de la culture tente de répondre aux problèmes de coordination des agents par un sentiment de confiance entre les partenaires et en considérant l'ambiance dans laquelle la transaction est effectuée car les transactions fondées sur la confiance assureront des relations stables (Turnbull, 2000). Nous croyons que ce modèle est représenté chez Capital régional et coopératif Desjardins. En effet, le fonds entretient des relations de confiance, d'une part envers ses partenaires et, d'autre part, envers les entreprises et coopératives dans lesquelles il investit. Certes, dans le cas des entreprises et coopératives, l'entente doit d'abord passer par la convention d'actionnaires, mais le fonds doit avoir confiance en les entreprises et les coopératives. Ceci montre que la transaction est effectuée dans un climat de confiance. De plus, comme le fonds investit pour une période de cinq ans dans l'entreprise, la transaction a tout intérêt à se dérouler dans un climat de confiance pour assurer des relations stables. Par ailleurs, nous pouvons appliquer le modèle de la culture à la souscription. En effet, si l'on considère le type de souscripteur qui veut donner un sens à son investissement, cela démontre qu'il a confiance en la mission du fonds. De plus, comme le fonds est associé à l'image du Mouvement Desjardins, le souscripteur fait donc confiance à Capital régional et coopératif Desjardins.

Concernant le modèle du pouvoir, rappelons qu'il postule que les administrateurs sont nommés ou élus en vertu des connaissances qu'ils possèdent et des renseignements auxquels

ils ont accès, car les connaissances détenues par les administrateurs font en sorte d'éviter pour la firme d'avoir à rechercher ces renseignements sur le marché (Turnbull, 2000). Ce modèle se comprend par la composition du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Capital régional et coopératif Desjardins a voulu se donner par son conseil toutes les compétences dont il aurait besoin. L'embauche d'experts au sein des équipes d'analyse d'Investissement Desjardins correspond aussi au modèle de pouvoir car les experts sont embauchés selon les compétences et les connaissances qu'ils détiennent. Le recours aux réseaux des caisses pour la vente d'actions correspond à ce modèle car les caisses sont à même d'informer les clients sur l'existence du fonds. Finalement, l'impartition s'explique également par le modèle de pouvoir. En effet, Investissement Desjardins avait déjà des compétences et de l'expérience dans le marché du capital de risque.

Concernant le modèle cybernétique, celui-ci entend répondre aux problèmes de gouvernance par l'établissement de connexions entre les gestionnaires et les administrateurs (Turnbull, 2000). Ce modèle se comprend par l'observation du réseau du Mouvement Desjardins, réseau dans lequel toutes les entités sont reliées pour les activités de Capital régional et coopératif Desjardins (fonds d'investissement régionaux, Investissement Desjardins, caisses). Ce modèle se comprend aussi par la composition du conseil d'administration où les administrateurs possèdent chacun des compétences différentes, mais sont tous connectés pour une meilleure compréhension des objectifs du fonds.

### **L'organisation en réseau et le réseau d'organisations**

L'analyse des coûts d'agence et des coûts de transaction montrent que Capital régional et coopératif Desjardins s'inscrit dans l'organisation en réseau. Toutefois, l'organisation en réseau suppose d'autres moyens de coordination, moyens ne relevant pas nécessairement des coûts d'agence. Ces moyens sont représentés par les relations mandants-mandataires qui sont remplacées, dans l'organisation en réseau, par des relations de partenaires et d'associés entre les membres de l'organisation (Drucker, 1988. Cité par Allaire et Firsirotu, 1993). Ces relations s'observent entre autres par le rapport qu'entretient Capital régional et coopératif

Desjardins avec les caisses qui collaborent avec le fonds pour vendre les actions, par la syndication dans laquelle les entités sont automatiquement associée dans un investissement.

Concernant le réseau d'organisations, nous avons également montré que des coûts de transaction et d'agence (coûts de régulation) étaient pris en compte. Cependant, le développement des réseaux d'organisations a donné lieu à de nouvelles façons de gouverner (Paquet, 1997a, 2000; Turnbull, 2000) car les règles du marché presupposent une flexibilité et une efficacité qui permettront une adaptation rapide de la part des organisations. C'est ce que fait Capital régional et coopératif Desjardins en établissant des partenariats avec d'autres fonds qui lui apporteront des compétences et des connaissances d'un secteur d'activités, et qui sont spécialisés, par exemple, dans certains types de sortie tel que le premier appel public à l'épargne (PAPE ).

On parlera alors de décentralisation de la gouvernance, de décomposition du processus décisionnel pour augmenter l'efficacité des prises de décisions, de relations interpersonnelles basées sur la confiance mutuelle des partenaires du réseau d'organisations et dans l'organisation en réseau (Landier, 1987), de confiance qui apparaît comme un refuge contre l'opportunisme (Joffre, 1998), d'un développement d'une logique de coopération (Bretelle-Desmazières, 2000) entre les partenaires du réseau. Le partenariat chez Capital régional et coopératif Desjardins consiste en une entente verbale avec les autres fonds. Le fait de ne pas émettre de contrat témoigne de la confiance qu'a Capital régional et coopératif Desjardins envers ses partenaires. Aussi, et ce afin d'éviter les problèmes d'opportunisme, le fonds procède à une sélection judicieuse de ses partenaires.

Finalement, dans le réseau d'organisations, les interactions entre les participants sont fondées sur la confiance, et les règles sont négociées et acceptées par les participants. Ceci est montré dans la convention d'actionnaires. Capital régional et coopératif Desjardins doit avoir confiance dans l'entreprise ou dans la coopérative, et il apparaît que cette confiance passe par la convention d'actionnaires qui constitue une forme de contrat présentant les règles devant être acceptées par les deux parties.

### **Les modes de coordination de type communautariste et partenarial**

Comme nous l'avons mentionné, des solutions autres que l'option de se tourner vers le marché ou la hiérarchie pour la coordination des activités apparaissent pour les firmes ou entre les firmes. Ces autres modes de coordination, tels que le type communautariste et le type partenarial, s'inscrivent dans les organisations qui sont plus flexibles et plus souples de façon à ce qu'elles répondent plus rapidement aux changements apportés par l'environnement externe.

Nous incluons le mode de coordination de type communautariste dans la zone reliant les deux perspectives (individualiste et holiste) car il représente une alternative aux coordinations de type purement marchand ou hiérarchique. On y trouve, d'une part, une forme de hiérarchie et, d'autre part, ce mode de coordination repose également sur des moyens tels que la confiance, la proximité et l'identité collective. Comme nous l'avons montré dans la vérification de nos propositions de recherche, le réseau du Mouvement Desjardins constitue un mode de coordination communautariste. En effet, les acteurs du Mouvement Desjardins fonctionnent en une sorte de symbiose, c'est-à-dire que tous les acteurs du réseau Desjardins sur le territoire agissent en complémentarité. Capital régional et coopératif Desjardins compte sur le réseau du Mouvement Desjardins pour détecter les opportunités d'investissement, mais cette détection par les caisses et le fonds d'investissement régionaux n'est pas une procédure officielle. De plus, rappelons que les caisses ne sont pas rémunérées pour la vente d'actions de Capital régional et coopératif Desjardins. On trouve aussi une forme bureaucratique dans la politique de syndication. En effet, celle-ci consiste en une entente écrite qui entraîne automatique les entités du Mouvement dans un investissement. Toutefois, c'est sur la connaissance du territoire et des entreprises et sur la base des relations envers ces entreprises que se détecte d'abord l'investissement. Finalement, la proximité et l'identité collective sont présentes dans la création des CVT. En effet, la proximité des gens et l'identité collective auront comme conséquence de développer ces infrastructures plus vite sur un territoire. Autrement dit, le Mouvement Desjardins compte sur la proximité des acteurs sur un territoire pour développer ces infrastructures.

Concernant la coordination de type partenarial, nous l'incluons également dans la zone reliant les deux acceptations et les deux perspectives de la gouvernance car le partenariat constitue aussi une alternative au marché et à la hiérarchie.

D'une part, le partenariat révèle les limites de la concurrence et la nécessité de la coopération (Streeck, 1992) et, d'autre part, il remplace une coordination qui reposait jusqu'alors sur la hiérarchie et le contrôle par les règles. Par ailleurs, les tensions ne disparaissent pas pour autant dans un contexte de partenariat puisque les partenaires continuent d'être autonomes et que leurs rapports peuvent être hiérarchiques. En effet, les rapports hiérarchiques sont présents dans les relations entre le fonds et l'État car c'est l'État qui donne le droit à Capital régional et coopératif Desjardins d'exercer ses activités. La hiérarchie s'explique par le fait que le fonds doit respecter son engagement pris vis-à-vis l'État, donc sa loi constitutive. De plus, l'objectif de l'État est de faire en sorte que le fonds respecte son engagement, et l'un des objectifs du fonds est de procurer un rendement à ses investisseurs. Ces deux objectifs, en tension contradictoire, sont reliés par l'objectif final des deux parties, soit celui de contribuer au développement économique dans le respect de la mission du fonds. La convention d'actionnaires représente aussi une forme de bureaucratie puisque les entreprises et les coopératives doivent accepter toutes les conditions imposées par le fonds.

Le partenariat suppose la concertation entre acteurs sociaux ou organisations d'origines différentes (Le Galès, 1996; Lamoureux, 1996). Il suppose également la présence de nouvelles formes de coopération entre les organisations et au sein de la firme. Les partenaires développeront des capacités à coopérer ensemble pour atteindre leurs objectifs (Coleman, 1990). Ceci s'observe entre autres par la composition du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins. Celui-ci est composé d'acteurs d'origines diverses qui pourraient avoir des visions et des objectifs différents. Cependant, tous ont la même finalité, soit celle de veiller au bon fonctionnement du fonds et au respect de sa mission. Cette concertation s'observe aussi dans les investissements coopératifs. En effet, ceux-ci supposent, d'une part, l'éducation des coopératives à la capitalisation externe et, d'autre part, l'éducation des analystes qui ne sont pas familiers avec la nature coopérative. Toutefois, les deux parties doivent en arriver à des formes de coopération pour atteindre le même objectif. De plus, cette

concertation s'observe dans les partenariats que le fonds établit avec des partenaires externes. Le fait de développer des capacités à coopérer s'observe par le fait que le fonds choisit judicieusement ses partenaires, ceux-ci devant partager la même culture de partenariat que le fonds. En ce qui concerne les partenariats avec des fonds de travailleurs, nous ne pouvons pas réellement vérifier s'il s'agit d'une forme de concertation. Certes, il est clair que les parties ont des objectifs divergents et qu'elles ont intérêt à développer des formes de coopération. Cependant, rappelons que le fonds ne cherche pas ce type de partenaires. Le compromis entre des logiques différentes n'est donc pas réellement présent. L'investissement coopératif ne témoigne pas non plus d'une forme de concertation. En effet, lors d'investissement coopératif, le fonds ne se tourne que vers des partenaires qui partagent la culture coopérative. Il n'y a pas lieu de concertation parmi des acteurs ayant des objectifs différents puisque le fonds est très sélectif dans ce type de partenariat.

Le partenariat suppose aussi des relations de transparence et de confiance, relations qui ne pourraient s'épanouir sans des ententes ou compromis entre des partenaires aux origines et intérêts divergents. Ceci s'observe par la convention d'actionnaires, soit la forme institutionnalisée du compromis, qui doit obligatoirement être passée entre le fonds et l'entreprise avant l'investissement.

### **Gouvernance distribuée**

Cette distribution de la gouvernance correspond à la transformation de l'État, soit au retrait des responsabilités qui lui sont traditionnellement attribuées, et ce, au profit d'autorités régionales et locales. Autrement dit, des changements tels que la participation et l'intervention d'acteurs non étatiques dans le processus de gouvernance, les nouvelles relations entre collectivités locales et institutions étatiques, l'émergence de plusieurs centres de pouvoir, la distribution du pouvoir entre acteurs provenant des secteurs public, privé et de la société civile et l'apparition de nouvelles pratiques territoriales donnant un sens nouveau à la région ou localité sont des caractéristiques qui réfèrent toutes à la même idée. En effet, elles renvoient toutes à l'idée d'une gouvernance distribuée dans laquelle prennent part

plusieurs acteurs qui proviennent eux-mêmes des secteurs économiques, politiques et sociaux.

Cette distribution de la gouvernance correspond au modèle de développement économique québécois. Ce modèle renvoie à l'idée que le développement est une notion qui ne se limite pas seulement au système de production mais qui inclut aussi le mode de régulation (Bourque, 2000; Dupuis, 1995; Bélanger et Lévesque, 1995 cités par Lévesque, 2001b). La notion de modèle de développement vise à distinguer les caractéristiques de ce modèle et à discerner le potentiel alternatif de régulation. C'est ce que nous avons tenté de démontrer en caractérisant la gouvernance perçue comme mode de régulation. Il faut comprendre que le modèle de développement québécois tel que présenté aujourd'hui est fortement relié à la transformation de l'État. En l'absence de certains outils de développement, outils habituellement portés par l'État, on voit se multiplier les regroupements et les initiatives locales pour créer les conditions nécessaires au développement économique. Du côté des régions, les acteurs sont particulièrement actifs dans la recherche de nouveaux outils de développement. La transformation de l'État ne prend alors pas la forme d'une privatisation mais d'un transfert et un partage des responsabilités que traduit la notion de partenariat. Ces transfert et partage des responsabilités ont ainsi conduit à une reconfiguration importante de l'espace du développement économique québécois (Bourque et Lévesque, 1999). En effet, une pluralité d'organisations se trouvent ainsi appelées à participer au développement économique. Ces organisations sont des acteurs provenant des secteurs publics et privé et de la société civile.

Les initiatives élaborées dans le contexte du modèle de développement québécois s'observent entre autres chez les entreprises collectives. Ces dernières ont toutes en commun de devoir relever le défi du marché tout en devant répondre à des objectifs d'intérêt économique général (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2001; Bernier et Hafsi, 2001; Bernier, 2001). Les entreprises collectives font face à de nouveaux défis car elles sont reconnues comme des solutions inédites pour répondre à des nouveaux besoins, tel que le développement régional du Québec. En ce sens, le Mouvement Desjardins s'inscrit dans le modèle de développement économique. Le Mouvement Desjardins s'est préoccupé de relever les nouveaux défis imposés par la mondialisation et a toujours été reconnu comme solution inédite pour répondre

à de nouveaux besoins. En effet, s'inscrivant dans une logique coopérative, le Mouvement Desjardins regroupe cinq millions de membres, soit la grande majorité de la population québécoise, ce qui explique le fait que l'institution financière s'est toujours appropriée une place dans le développement économique québécois.

Les initiatives développées par les entreprises collectives, notamment par le Mouvement Desjardins, s'observent entre autres par la multiplication des fonds de capital de risque. Cette multiplication des fonds s'explique quant à elle en grande partie par des modalités nouvelles d'intervention de l'État dans le développement régional et local et notamment pour la création et l'expansion des entreprises (Lévesque, Mendell et Van Kemenade, 1996). La formule des fonds de capital de risque présente ainsi de nombreux avantages. En effet, ces fonds peuvent favoriser le démarrage et l'expansion d'entreprises dans des secteurs identifiés comme stratégiques conformément au plan de développement élaboré par les instances régionales ou locales. Dans le cas du Québec, le rôle de l'État est majeur et déterminant dans l'existence des fonds de capital de risque, du moins ceux de nature de développement régional et local (Lévesque, Mendell et Van Kemenade, 1996). C'est dans ce sens que s'inscrit la création de Capital régional et coopératif Desjardins qui a pour mission de contribuer au développement régional en investissant du capital de risque dans les entreprises et les coopératives. La création de Capital régional et coopératif Desjardins a impliqué plusieurs joueurs, notamment l'État qui a octroyé au fonds sa loi constitutive, ainsi que d'autres institutions, telles le CCQ, qui ont fait des pressions sur le Mouvement Desjardins pour qu'il donne à son fonds une saveur coopérative.

Capital régional et coopératif Desjardins se trouve donc à prendre en charge une partie du développement régional québécois. Il s'inscrit dans un réseau d'organisations du marché du capital de risque qui ont toutes à cœur cet objectif, soit de contribuer au développement régional. C'est aussi dans ce sens qu'apparaît la distribution de la gouvernance, c'est-à-dire que différents joueurs du marché du capital de risque se trouvent à répondre à différents enjeux. Par contre, Capital régional et coopératif Desjardins, par sa mission de développement régional et coopératif, apparaît comme un joueur arrivant avec une autre préoccupation qui manquait dans le marché du capital de risque.

Nous avons illustré différents éléments des deux acceptations et des deux perspectives de la gouvernance qu'on retrouve dans la gouvernance de Capital régional et coopératif Desjardins. D'une part, le fonds doit coordonner ses activités, que ce soit à travers son organisation en réseau ou par son réseau d'organisations. D'autre part, le fonds étant relié à l'image et la mission du Mouvement Desjardins, il doit aussi participer à la gouvernance en tant que régulation.

C'est ce qui nous amène en dernier lieu à discuter de la façon Capital régional et coopératif Desjardins répond à divers intérêts.

#### **5.4.4 Capital régional et coopératif Desjardins comme réponse à divers intérêts**

Combinant à la fois une gouvernance en tant que coordination et une gouvernance en tant que régulation, Capital régional et coopératif Desjardins se trouve par le fait même à répondre à divers intérêts. D'abord, on trouve la réponse à des intérêts particuliers, ainsi qu'à des intérêts qui sont propres au fonds et au Mouvement Desjardins. Ensuite, on trouve des intérêts propres à l'ensemble du territoire québécois. Nous expliquons nos propos dans ce qui suit.

D'abord, concernant la réponse aux intérêts du fonds et du Mouvement Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins répond à l'intérêt particulier des actionnaires en maintenant sa rentabilité et en demeurant conforme dans ses choix d'investissement. Deuxièmement, Capital régional et coopératif Desjardins répond à l'intérêt collectif que représente l'ensemble des membres de Desjardins en contribuant à l'expansion du Mouvement Desjardins sur le marché du capital de risque. Enfin, Capital régional et coopératif Desjardins répond à l'intérêt général par les partenariats qu'il réalise, d'une part avec les entreprises et les coopératives dans le but de les solidifier et, d'autre part avec les autres fonds, afin de pouvoir investir davantage.

Concernant la réponse aux intérêts appliqués sur l'ensemble du territoire, mentionnons d'abord que Capital régional et coopératif Desjardins répond à l'intérêt individuel car le

fonds offre des avantages fiscaux à ses souscripteurs. Ensuite, Capital régional et coopératif Desjardins répond à l'intérêt collectif par sa mission de développement régional et coopératif. En investissant en région, il se trouve à répondre à l'intérêt collectif. Finalement, la réponse à l'intérêt général se conjugue à travers la réponse à l'intérêt individuel et à l'intérêt collectif. En offrant des avantages fiscaux, Capital régional et coopératif Desjardins est en mesure de recueillir le capital de plusieurs québécois. Ce capital est par la suite investi en région et dans des coopératives pour aider au développement régional. La réponse à l'intérêt général se trouve donc dans le fait que Capital régional et coopératif Desjardins, par ses investissements, contribue au développement économique du Québec. Ceci résulte d'une conjugaison de l'intérêt particulier des actionnaires, de l'intérêt collectif du Mouvement Desjardins et de l'intérêt général du développement économique du Québec. Toutefois, on pourrait penser que cette conjugaison, si elle ne donne pas lieu à des compromis, pourrait conduire le fonds à une impasse. En effet, la volonté de maximiser le ROE pour l'actionnaire mène, pour le moment, à concentrer les investissements dans des secteurs de pointe et dans des régions qui souffrent peu du ralentissement économique. L'avantage fiscal devrait compenser un éventuel manque à gagner dans la rentabilité à court terme des investissements. Capital régional et coopératif Desjardins aura donc avantage à respecter le pourcentage demandé par sa mission, au risque de perdre le mandat (et les avantages qui y sont reliés) que lui ont confié la collectivité.

## CONCLUSION

Notre mémoire s'insère dans un projet de recherche qui a pour objectif d'étudier les modes de gouvernance des entreprises collectives engagées dans le développement de l'économie du Québec. Nous avons orienté notre recherche sur l'une des entreprises collectives, soit le Mouvement Desjardins et sa filiale de capital de risque, Capital régional et coopératif Desjardins. Nous nous sommes donné comme objectif de qualifier les modes de gouvernance chez Capital régional et coopératif Desjardins afin de montrer si l'on pouvait qualifier cette organisation comme un cas représentant de nouvelles formes de gouvernance. Il s'agissait d'un travail de grande envergure puisque personne n'avait jusqu'à maintenant réalisé une étude scientifique approfondie de ce nouveau fonds de capital de risque.

Aux fins de notre travail, nous avons réalisé une recension des écrits sur la gouvernance. Nous nous sommes également penchés sur les théories économiques néoclassiques afin de comprendre les fondements de la gouvernance qui, dans la littérature économique et administrative, est principalement traitée à titre de contrôle corporatif. Ce faisant, nous nous sommes également penchés sur les modes de coordination qui servent à qualifier la coordination des activités dans l'organisation.

Notre principal problème consistait à décortiquer un concept aussi vaste que celui de gouvernance. En effet, suite à la recension des écrits, nous nous sommes rendu compte que la notion de gouvernance renvoyait à différentes significations : la gouvernance peut être conçue comme régie d'entreprise; la gouvernance peut être conçue en tant que mode de coordination dans la firme; et finalement, la gouvernance peut être conçue comme territoriale, où des acteurs de diverses natures participent à la gouvernance d'un territoire, d'une région ou encore d'une collectivité. Afin de bien saisir toute la complexité de la notion de gouvernance, nous avons tenté de montrer que les significations de la gouvernance pouvaient être regroupées sous deux acceptations, soit la gouvernance en tant que mode de coordination et la gouvernance en tant que mode de régulation. Ces différentes façons de concevoir la gouvernance renvoiaient également à deux perspectives différentes, l'une relevant de

l'individualisme méthodologique et l'autre d'une perspective holiste. Ainsi, la gouvernance en tant que mode de coordination répondait à la perspective individualiste alors que la gouvernance en tant que mode de régulation répondait à la perspective holiste. La gouvernance en tant que mode de coordination se définit comme les modes de coordination à l'intérieur de la firme ou encore entre les firmes. Cette coordination oscille entre le mode marchand et le mode hiérarchique. La gouvernance en tant que mode de régulation se définit comme une régulation qui oscille entre le rôle de l'État régulateur central et les acteurs d'origines diverses qui prennent part à la gouvernance.

Nous nous trouvions donc avec deux acceptations et perspectives de la gouvernance que nous avons illustrées de façon théorique. Par contre, il nous apparaissait nécessaire de pouvoir démontrer la coexistence de ces deux acceptations et perspectives au sein d'une même organisation. Il nous fallait donc choisir un terrain de recherche qui nous permettait de transposer notre constat théorique à une réalité organisationnelle. Notre choix s'est d'abord arrêté sur le Mouvement Desjardins. D'une part, étant une institution financière, nous étions susceptibles d'y trouver des modes de coordination de type marchand et hiérarchique. D'autre part, le Mouvement Desjardins est aussi une entreprise collective qui participe depuis longtemps à la gouvernance territoriale. Notre choix de terrain de recherche s'est finalement arrêté sur la nouvelle filiale de capital de risque du Mouvement Desjardins, soit Capital régional et coopératif Desjardins. D'une part, étant un fonds public et s'intégrant dans le réseau du Mouvement Desjardins, nous étions susceptibles d'y trouver des modes de coordination hiérarchique et marchand. D'autre part, la mission de Capital régional et coopératif Desjardins, soit celle de participer au développement des régions et des coopératives, nous laissait penser qu'on y trouverait également une gouvernance territoriale. L'étude de Capital régional et coopératif Desjardins nous permettait ainsi de montrer la coexistence des acceptations et perspectives de la gouvernance au sein d'une même organisation.

Notre recherche se fonde sur une méthode qualitative. Nous avons procédé dans un premier temps à une analyse documentaire relative au Mouvement Desjardins et à Capital régional et coopératif Desjardins. Comme méthode d'enquête, nous avons eu recours à des entrevues

semi-dirigées que nous avons menées auprès de divers répondants. À l'aide de schémas d'entrevue, nous avons interrogé huit répondants dont un ancien dirigeant au Mouvement Desjardins, cinq membres du conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins ainsi que deux répondants de la direction d'Investissement Desjardins. Notre méthode d'analyse des données consistait en une analyse du contenu des entrevues. Nous avons par la suite rédigé notre présentation des résultats selon le contenu des entrevues et selon notre analyse documentaire. Notre démarche de recherche s'est réalisée en plusieurs étapes. Nous avons d'abord réalisé une recension des écrits sur la notion de gouvernance dans le cadre de notre premier chapitre. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons tenté de démontrer de façon théorique que la gouvernance relevait de deux acceptations et perspectives. En deuxième temps, nous avons construit notre problématique de recherche. Dans notre problématique, nous avons d'abord expliqué le choix de notre terrain de recherche qui nous permettait de démontrer la coexistence des deux acceptations et perspectives de la gouvernance. Nous avons ensuite tracé une description de ce terrain et nous avons émis des propositions de recherche combinant les unités d'analyse de notre cadre théorique ainsi que les éléments du terrain dont nous disposions à ce moment. Par la suite, nous sommes allés recueillir nos informations sur le terrain. Une fois les données recueillies, nous avons analysé nos résultats de recherche et rédigé notre présentation des résultats. La dernière étape de notre démarche consistait à discuter de ces résultats de recherche. Afin de montrer si l'organisation étudiée répondait aux deux acceptations de la gouvernance, nous avons repris les unités d'analyse élaborée lors de notre cadre théorique et nous avons tenté de les appliquer à l'organisation étudiée. C'est ce qui nous amène maintenant à discuter des conclusions que l'on peut tirer au sujet de la notion de gouvernance.

La gouvernance constitue un concept à la mode dans le contexte actuel des transformations des organisations. Ce contexte s'explique par divers facteurs tels que la mondialisation et le changement du pouvoir régulateur de l'État-nation, l'ouverture des frontières des organisations, l'intégration des responsabilités sociales des entreprises et la place croissante des parties prenantes dans l'entreprise. Ce contexte met également en tension trois formes d'intérêts et responsabilités pour l'entreprise. En effet, l'entreprise a la responsabilité de répondre aux intérêts individuels, soit une responsabilité envers les clients et les actionnaires.

L'entreprise a une responsabilité collective. Cette responsabilité consiste à s'assurer de la viabilité et de la pérennité de l'entreprise, dans les limites de sa mission. Finalement, l'entreprise a une responsabilité sociale, en ce sens qu'elle doit jouer un rôle positif dans le développement du territoire. Ce faisant, l'entreprise doit trouver le moyen d'arbitrer et de mettre en synergie ces diverses responsabilités.

Ces responsabilités correspondent également aux deux acceptations et perspectives de la gouvernance (voir figure 1.8). D'une part, l'entreprise doit répondre d'une gouvernance en tant que mode de coordination (perspective individualiste). Cette gouvernance constitue la responsabilité de l'entreprise envers les clients et actionnaires. D'autre part, l'entreprise doit répondre d'une gouvernance en tant que mode de régulation (perspective holiste). Cette gouvernance constitue la responsabilité de l'entreprise envers le développement de la société. La coexistence des deux acceptations et perspectives de la gouvernance se trouve dans l'intérêt collectif de l'entreprise. En effet, l'entreprise doit répondre de sa propre mission, donc de son intérêt collectif, en conjuguant d'une part la réponse aux intérêts individuels et, d'autre part, la réponse à l'intérêt général.

Notre cas, en l'occurrence Capital régional et coopératif Desjardins, montre ce croisement des acceptations et perspectives de la gouvernance. Nous avons vu que Capital régional et coopératif Desjardins a imparié les pouvoirs et responsabilités aux gestionnaires d'Investissement Desjardins. L'impartition des services avait pour objectif de ne pas créer une double structure d'analyse des dossiers. Capital régional et coopératif Desjardins s'est donné la mission d'investir en région et en coopératives. Par contre, les gestionnaires d'Investissement Desjardins sont habitués d'analyser les dossiers d'investissement selon une culture bien à eux. Les gestionnaires doivent donc s'adapter à la mission du fonds. Cependant, la spécialisation régionale et coopérative pourrait se développer trop lentement. La tension est représentée par la dynamique entre la réponse à l'intérêt collectif de l'entreprise (performance du fonds par des investissements rentables) et la réponse à l'intérêt général, soit de contribuer au développement économique par des investissements en région et par le développement du secteur coopératif.

Concernant les rôles exercés par le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins, nous avons vu qu'on pouvait y retrouver une tension entre un rôle de conformité et un rôle de performance. Nos résultats montrent que le conseil d'administration du fonds est axé, du moins pour le moment, sur un rôle de surveillance. La tension est représentée par le fait que Capital régional et coopératif Desjardins doit veiller au rendement des actionnaires en ne prenant pas trop de risques dans ses investissements. Toutefois, le conseil d'administration devra éventuellement prendre plus de risques s'il veut respecter sa mission de développement régional et coopératif. À termes, ce sera un virage à prendre pour le conseil d'administration de Capital régional et coopératif Desjardins.

Finalement, les partenariats développés avec des acteurs externes montrent aussi une tension entre l'intérêt collectif de l'entreprise et l'intérêt général auquel elle doit répondre. Nos résultats montrent que Capital régional et coopératif Desjardins établit des partenariats avec d'autres fonds. Seulement, les partenaires sont judicieusement choisis, ce qui montre que les partenaires ne sont pas en concurrence. Toutefois, Capital régional et coopératif Desjardins choisit ses partenaires en fonction d'une vision partagée de la rentabilité et du suivi offert aux entreprises et non pas en fonction d'une vision partagée en termes de développement. Cela montre que Capital régional et coopératif Desjardins n'a pas d'effet de contamination positif sur les partenaires. En d'autres mots, le fonds risque plus d'être contaminé négativement par la vision de ses partenaires, au lieu de leur inculquer sa vision de développement. Cela dit, Capital régional et coopératif Desjardins devra probablement établir des partenariats avec des fonds d'investissement non traditionnels qui partageraient sa vision de développement. Nous devons cependant nuancer nos propos concernant les investissements coopératifs. Nos résultats montrent que Capital régional et coopératif Desjardins recherche dans ce type d'investissement des partenaires qui partagent sa vision coopérative. Autrement dit, lors d'investissements coopératifs, Capital régional et coopératif Desjardins y va seul ou alors en partenariat avec des fonds partageant sa vision coopérative. Dans ce cas, Capital régional et coopératif Desjardins se trouve à répondre à deux formes d'intérêts, soit l'intérêt collectif de l'entreprise par le respect de sa mission, et l'intérêt général par la contribution au développement coopératif. Cela dit, ces deux types de partenariats illustrent le cloisonnement

des cultures de partenariats. D'une part, dans les partenariats avec les fonds traditionnels, on retrouve deux acteurs du marché. D'autre part, dans les partenariats pour les investissements coopératifs, on retrouve deux acteurs coopératifs.

En guise de conclusion, mentionnons que la gouvernance était auparavant articulée autour du marché et de la hiérarchie, l'entreprise libérale ne souhaitant pas l'intervention de l'État dans le marché, d'un côté, et de l'autre, l'État régulateur de la société. Toutefois, avec le contexte de mondialisation, la transformation de l'État, l'ouverture des frontières organisationnelles et le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, la gouvernance apparaît non plus comme une tension entre marché et hiérarchie, mais comme une tension entre coordination et régulation. Dans ce contexte, l'entreprise, autrefois attirée à la coordination de ses activités sur le marché, doit faire face aujourd'hui à un ensemble de tensions étant donné qu'elle doit désormais répondre à divers intérêts. En ce sens, la gouvernance n'est pas une solution, mais représente un ensemble de tensions qui peuvent être créatrices pour l'entreprise.

**APPENDICE A**

## LETTRE DE CONSENTEMENT INSTITUTIONNEL

Après avoir pris connaissance du projet de recherche mené par l'équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Capital régional et coopératif Desjardins consent, à titre institutionnel, à ce que les chercheurs puissent interroger des informateurs faisant partie de l'organisation afin de mener à terme le projet de recherche mené par l'équipe du CRISES.

La recherche porte sur les modes de gouvernance des entreprises collectives engagées dans le développement de l'économie du Québec, tels qu'on peut les observer dans des entreprises coopératives, publiques et des entreprises issues du mouvement syndical. La recherche vise à comprendre les nouveaux modes de gouvernance des entreprises collectives, et en particulier leur rôle dans le modèle québécois de développement.

La méthode d'enquête consiste dans un premier temps en une analyse documentaire portant sur des documents publics (rapports annuels, revue de presse et les documents qui nous auront été remis par les informateurs et les personnes contacts avec le consentement institutionnel de l'organisation). Elle consiste dans un deuxième temps à tenir des entretiens semi-dirigés avec les membres de la direction et du conseil, ainsi qu'avec des personnes responsables d'opérations qu'il aura été jugé pertinent de rencontrer. Les entretiens devraient se tenir d'ici la fin de l'année 2002.

Le nombre de personnes qui seront interrogées est estimé à une dizaine, lesquelles seront réparties comme suit : cinq membres du conseil, trois membres de la direction et deux responsables d'opérations. Les contacts se feront par téléphone suivi d'une lettre, d'un fax ou d'un courriel. Le temps estimé pour chacune des entrevues ne devrait pas dépasser 90 minutes. Est annexé à ce document un formulaire de consentement qui sera distribué aux personnes interrogées dans le cadre de ce projet de recherche.

Pour toutes questions, on peut se référer à Marie Bouchard, professeure chercheure UQAM et responsable du projet (987-3000 poste 4474), Benoît Lévesque, professeur chercheur UQAM et directeur du CRISES (987-3000 poste 4397) ou Catherine Bertrand, étudiante à la maîtrise en administration des affaires, UQAM (257-9344).

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_

**APPENDICE B**

## **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DE L'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE**

Je, soussigné-e, \_\_\_\_\_ consens librement à participer au projet de recherche sur les nouvelles formes de gouvernance telles que pratiquées chez Capital régional et coopératif Desjardins. Cette recherche est dirigée par Madame Marie Bouchard, professeure à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et chercheure au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Ce projet a reçu un financement du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Je sais que la recherche vise à apprécier et caractériser ce nouveau fonds d'investissement développé depuis peu au Mouvement Desjardins. Ma contribution consiste à participer à une entrevue semi-dirigée.

Le principal avantage de cette entrevue consiste à caractériser cette nouvelle filiale du Mouvement Desjardins, qui s'inscrit de manière originale dans le marché du capital de risque québécois. Le seul inconvénient lié à ma participation est le temps que je consacre à cette entrevue.

L'entrevue porte sur divers aspects de Capital régional et coopératif Desjardins tels que le conseil d'administration, les politiques d'investissement, les relations entre le fonds et les autres entités du Mouvement Desjardins, les relations au territoire ainsi que les partenariats envisagés par Capital régional et coopératif Desjardins. L'entrevue dure environ une heure et trente minutes. La bande magnétique sera détruite après sa transcription. Tout document produit dans le cadre de la recherche ne peut être associé directement à une personne, mais à un code.

Il est entendu que toutes les informations obtenues dans le cadre de cette étude seront traitées de façon à ce que l'anonymat et la confidentialité soient respectés en tout temps. Des codes en lettres et en chiffres seront utilisés pour conserver la confidentialité des renseignements. Je ne pourrai pas être identifié dans les résultats qui seront publiés ou qui seront disponibles sous une forme ou sous une autre. Cependant, il peut être difficile dans certains cas de préserver l'anonymat d'informateurs occupant des postes spécifiques dans l'organisation. Je suis informé de cette possibilité et, le cas échéant, je fournis mon consentement à ce sujet.

Si, pour quelque raison que ce soit, je désire me retirer de l'étude, je suis absolument libre de le faire en tout temps sans que cela me cause de préjudice.

C'est donc en connaissance de cause que j'accepte de participer à cette recherche.

Je peux contacter madame Marie Bouchard de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (514-987-3000, poste 4474) ou Catherine Bertrand (514-257-9344) si j'ai des questions concernant cette étude.

Date : \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_

**APPENDICE C**

## **SCHÉMAS D'ENTREVUE ET THÈMES COUVERTS**

### La personne

Quel a été votre cheminement de carrière?

### La création du fonds

Avez-vous été impliqué dans la création de Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD)? Particulièrement en tant que chef des opérations d'Investissement Desjardins?

Y a-t-il eu des acteurs externes au Mouvement Desjardins qui ont été impliqués dans la création de CRCD? Qui étaient-ils? Comment ont-ils été impliqués?

En quoi la création de CRCD s'inscrit-elle dans la mission du Mouvement Desjardins? Sa création fait-elle partie d'un plan stratégique à long terme pour le Mouvement?

Comment voyez-vous l'avenir économique du Québec (secteur d'activités, développement régional)?

En quoi la création de CRCD s'inscrit-elle dans le développement économique du Québec?

### Le fonds

Quel est la place et le rôle de Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD) dans le marché du capital de risque au Québec et ailleurs? Occupe-t-il un créneau spécial? Répond-il à un besoin particulier?

### Les investissements

Quels sont les critères qui font que CRCD investit dans une région, dans une entreprise, dans un secteur plutôt qu'un autre? Y a-t-il des priorités?

Comment les critères d'investissement s'inscrivent-ils dans la stratégie du Mouvement Desjardins?

Comment les critères d'investissement s'inscrivent-ils dans la stratégie de développement économique du Québec?

Quels sont les secteurs d'activités stratégiques pour CRCD? Correspondent-ils aux secteurs stratégiques pour le développement économique du Québec?

Quels sont les effets structurants des investissements sur les secteurs d'activités?

### La gouvernance du fonds

Quel est le rôle du conseil d'administration? Quels sont les objectifs visés par la composition du conseil d'administration?

Mis à part le rôle des administrateurs comme responsables de la bonne gouvernance de l'entreprise, quel est votre rôle d'expert au sein du conseil d'administration de CRCD?

### Les souscripteurs

En quoi la création de CRCD est-elle une stratégie envers le client de Desjardins?

### Les partenariats

Quels sont les apports des partenaires (actuels ou envisagés)? Quels sont les partenaires que vous tendez à privilégier? Pourquoi?

Y a-t-il une vision partagée du développement entre vous et vos partenaires?

En quoi ce que font vos partenaires entre-t-il en complémentarité avec ce que fait CRCD?

### L'avenir

Comment entrevoyez-vous l'avenir de CRCD? Où sera CRCD dans 10 ans?

Avez-vous des questions ou des commentaires?

**APPENDICE D**

## EXEMPLE D'UNE BANQUE DE RÉSULTATS

<b>Thème</b>		<b>Résultats</b>
<b>Gouvernance du fonds</b>	Composition du conseil d'administration	<p>5) Le conseil d'administration est constitué d'une brochette de gens dont la provenance est variée et qui reflète la mission.</p> <p>5) Un administrateur n'est pas nécessairement un expert, c'est quelqu'un qu'on invite pour différentes raisons : ses connaissances, son expertise au besoin, son jugement, son rayonnement d'affaires, son réseau.</p> <p>5) Tout le monde au conseil d'administration apporte une petite contribution qui vient avec un ou deux secteurs. Tout le monde étant des gens qui sont présumés intègres et ayant un bon jugement et capables d'exercer leurs fonctions.</p> <p>Tout le monde a ses connaissances ou encore ils peuvent référer des gens qu'ils connaissent.</p>
	Rôle du conseil d'administration	<p>5) Nos objectifs sont de rencontrer les objectifs de la mission</p> <p>5) Ce n'est pas un rôle de gestion. Les membres du conseil d'administration s'assurent que les activités sont réalisées dans le cadre de la mission du fonds.</p> <p>5) Le point principal est de valider que les investissements sont faits à l'intérieur des balises et des politiques et non pas de valider chacun des investissements.</p> <p>5) Mon rôle est de m'assurer que les coopératives sont là, c'est dans ce sens que je vais en faire la promotion. Une fois au conseil d'administration, je suis représentant des actionnaires, pas pour la défense de la coopération.</p> <p>5) Je suis quelquefois appelé à donner mon avis sur certains dossiers, mais ce n'est pas ma première fonction.</p>
	Importance d'une bonne régie interne	<p>5) Un conseil d'administration doit être capable de recevoir suffisamment d'informations, se faire éclairer sur des décisions pour bien exercer son pouvoir de décision sur des choses qui relèvent de sa compétence.</p> <p>5) Le conseil d'administration est un lieu de validation de certaines hypothèses, ce n'est pas juste un lieu de contrôle. Il y a des échanges, des validations. Mais Desjardins, qui est une coopérative, est habitué aux échanges dans conseils. On relève plus d'un conseil collégial</p> <p>5) Quelqu'un qui arriverait avec un style directif où les administrateurs ne peuvent y avoir d'autorité ne durerait pas longtemps, on serait récalcitrant.</p>

<b>Investissements</b>	Critères et conditions d'investissement	
	Créneaux d'investissement	5) Comme CRCD a un volet coopératif à couvrir, il recherche des opportunités de se faire connaître, via le colloque du CCQ par exemple. Il faut aller voir les intervenants régionaux et coopératifs.
	Choix des investissements (régions, entreprise, secteurs d'activités)	5) Ce n'est pas plus difficile d'aller chercher des coopératives que des entreprises, il faut juste regarder le nombre de coopératives par rapport au nombre d'entreprises.
	Secteurs d'activités (entreprises et coopératives)	
	Spécificité des coopératives (et problème des coopératives)	<p>5) Le fait d'investir et non de financer une coopérative est relativement nouveau. Pour améliorer sa capitalisation, la coopérative fait souvent le choix d'emprunter ou elle se tourne vers ses membres. Mais lorsque la participation des membres ne suffit plus, elle doit se tourner vers un partenaire qui va investir.</p> <p>5) Création de CRCD pour aider à la capitalisation des coopératives, pour aider leur développement économique.</p> <p>5) Le problème antérieur était que les sociétés de financement suggéraient aux coopératives de former une filiale de façon à financer une société de capital-actions au lieu de financer une entreprise coopérative.</p> <p>5) CRCD peut aider à la capitalisation des coopératives sans que celles-ci soient dénaturées.</p> <p>5) Il faut que la coopérative veuille, i.e. qu'elle soit prête à laisser un siège sur son conseil d'administration.</p> <p>5) C'est nouveau que la coopérative parle de capital de risque et qu'elle soit prête à faire quelque chose avec des partenaires. Ce n'était pas dans la nature de la coopérative de faire ça, à fois pour les coopératives et pour les analystes. Les analystes ne savent pas par quel bout prendre ça (faut-il parler au dg ou au président?) C'est une autre nature et les gens doivent s'acclimater.</p> <p>5) On a des placements coopératifs mais ce sont des sociétés alors ça ne compte pas vraiment.</p> <p>5) J'ai hâte de voir d'autres placements comme on a fait dans la coopérative forestière. Ça c'est vraiment un placement coopératif mais il y a moyen de sophistiquer l'intervention. Ce que je veux, c'est quand on va mettre du capital dans une coopérative où on va avoir un pourcentage de rendement selon des critères qu'on aura déterminés avec la coopérative.</p>

	Spécificité des régions (et problèmes des régions)	
	Suivi et accompagnement (des entreprises et coopératives)	
	Contrainte du pourcentage (loi)	
<b>Création du fonds</b>	Relations avec État	
	Le pourquoi de la création	5) J'ai accepté de siéger sur le conseil d'administration à condition que CRCD respecte la nature coopérative et le financement des coopératives.
	Investissement Desjardins et la création de CRCD	
	Acteurs externes à Desjardins	5) Il siégeait bénévolement sur un comité au CCQ, le comité des questions de financement. Le CCQ avait l'intention de créer un fonds de développement pour les coopératives. L'idée de CRCD est arrivée pendant ce temps. 5) avant de former CRCD, on nous a réunis pour tenter de voir comment le fonds pourrait investir dans les coopératives, quelle sorte de rendement on peut espérer. Il y avait des entrepreneurs régionaux, des gens de coopératives, des gens de Desjardins. Ça nous a permis d'échanger sur le bien-fondé des expectatives à propos des coopératives versus les entreprises.
<b>Réseau du Mouvement Desjardins</b>	Fonctionnement du fonds (comment ça marche, qui décide, etc.)	
	Relations CRCD et Investissement Desjardins	
	Relations CRCD et caisses	
	Relations Capital régional et coopératif Desjardins et CFE	

	Relations CRCD et Fonds d'investissement régionaux	
	Syndication	5) Il faut que les opportunités d'affaires se fasse dans la limite de temps qu'on s'est donné. C'est pour ça qu'on fait des syndications : eux en régions, ça va nous aider à rencontrer nos objectifs.
<b>Souscriptions</b>	Où?	
	Qui	
	Comment	
<b>Partenariats</b>	Convention d'actionnaires	
	Relations avec partenaires externes	
	Relations avec entreprises et coopératives	5) C'est nouveau que la coopérative parle de capital de risque et qu'elle soit prête à faire quelque chose avec des partenaires. Ce n'était pas dans la nature de la coopérative de faire ça. À la fois pour les coopératives et pour les analystes. Les analystes ne savent pas par quel bout prendre ça (faut-il parler au dg ou au président?) C'est une autre nature et les gens doivent s'acclimater.
	Pourquoi oui et pourquoi non?	
<b>Avenir de CRCD</b>		

## BIBLIOGRAPHIE

- Albert, M. 2000. «Capitalisme global : facteurs et dynamiques d'évolution», *Revue Internationale Gouvernance*, vol. 1, n° 1, p. 44-50.
- Allaire, Y. et M.E. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Éditions Gaétan Morin, Boucherville, Canada.
- Amin, A. et K. Robin. 1992. «Le retour des économies régionales» in *Les régions qui gagnent*. Sd de Benko, G. et A. Lipietz, PUF.
- Andrew, C. et Goldsmith, M. 1998. «From local government to local governance- and beyond?» *International Political Science Review*. Vol. 29, n° 2, p. 101-117.
- Angers, F.A. 1974. *La coopération. De la réalité à la théorie économique. Le monde vivant de la coopération*. Fides, Montréal, 226 pages.
- Bardin, L. 1989. *L'analyse de contenu*. 5<sup>e</sup> Édition, PUF, Paris, 135 pages.
- Baril, H. 2001. «Desjardins entre dans le capital-risque régional». *La Presse*, mardi 12 juin 2001, p. A1.
- Bastien, G. 1999. «Développement local. Où se situe Desjardins? Revue Desjardins, vol. 65, n° 2, 1999, p. 12.
- Beauchamp, C. 1997. «Desjardins : un mouvement social ou institution?» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 147-151. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.
- Beer, S. 1979. *The heart of the enterprises : the managerial cybernetics of organization*, John Wiley & Sons, Chichester, Angleterre. Cité par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Bégin, Lucie. 1998. «À différentes organisations, différentes conditions de gouverner ». *Gestion*. Vol 23, n° 3, automne 1998, p. 23-27.

Bélanger, D. et M. Couture. 1994. «Les barrières s'estompent graduellement», dans Gilles Soucy (Éd), *En perspective*, bulletin économique Desjardins, vol. 4, n° 3, mars 1994, p. 4.

Bélanger, P.R. P.A. Lapointe et B. Lévesque. 2001. «Workplace innovation and the role of institutions». *Work and employment relations in the high performance workplace*. G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (eds). Mansell/Continuum, Londres.

Bélanger, P.R. et B. Lévesque. 2001. Le modèle québécois : corporatisme ou démocratie sociale? Cahier du CRISES n° 0111, septembre 2001.

Bélanger, P.R. et B. Lévesque. 1992. «Transformation des entreprises : approches théoriques et études de cas». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 18-19, UQAM, p. 11-23.

Bérubé, G. 2003. «Un frein à l'expansion des fonds de travailleurs». *Le Devoir*, vendredi 13 juin 2003, p. A3

Bissara, P. 1998. «L'organisation interne, clé de la réussite. Qui dirige la firme? La réponse du gouvernement d'entreprise». *Problèmes économiques*. N° 2591-2592, 18-25 nov., p. 40-44.

Blair, M.M. 1995. *Ownership and Control*, The Brookings Institution, Washington, D.C. Cité par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Boltanski, L. et E. Chiapello. 1999. «La formation de la cité par projets». Chap. in *Le nouvel esprit du capitalisme*, p. 154-240. Paris : Gallimard.

Boltanski, L. et L. Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Éditions Gallimard, 482 pages.

Bouchard, 2002. *L'évaluation de l'économie sociale et solidaire. Quelques enjeux théoriques, méthodologiques et politiques*. Conférence présentée au Séminaire CRISES-LSCI, UQAM, mai 2002.

Marie Bouchard\*, Luc Bernier, Taïeb Hafsi, Benoît Lévesque, 2002-2005. «Intérêt général et développement de l'économie du Québec : les modes de gouvernance des entreprises collectives», Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, Subvention de recherche ordinaire , 2002-2005.

Bourque, G. et B. Lévesque. 1999. Le modèle québécois en question. Cahier du CRISES n° 9910, juin 1999.

Boyer, R. 1992. «Les alternatives au fordisme des années 1980 au XXI<sup>e</sup> siècle». In *Les régions qui gagnent*, PUF.

Boyer, R. 1995. *Aux origines de la théorie de la régulation*. Chap. 1, p. 21 à 29. Tiré de Boyer, R et Y. Saillard. 1995. *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*. Collection Recherches, Éditions La Découverte, Paris, 568 pages.

Bretelle-Desmazières, D. 2000. «L'effet réseau au cœur de l'articulation du XX<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle.» In *TRANSinfo 3. L'entreprise et l'effet réseau*, p. 261-264, sous la direction de Bretelle-Desmazières, D. et L. Vézier, ABDS Éditions, Paris, 281 pages.

Breton, P. et M. Cloutier. 2002. «L'opposition de détache du Sommet des régions. *La Presse*, mercredi 13 novembre, p. A1.

Bruyn, S.T. 1997. *The social economy. People transforming modern business*. Éditions John Wiley and Sons, USA, 392 pages.

Bussières, N. 2001. «Coup de pouce à l'économie des régions-ressources. Des entreprises de la Mauricie pourraient profiter de la création de la société capital régional et coopératif Desjardins». *Le Nouvelliste*, mercredi 31 octobre 2001, p. 14.

Cabin, P. 1999. «Compétences et organisations.» In *Les organisations. État des savoirs*, sous la coordination de Philippe Cabin. Chap. 10, p. 353-358.

Canto-Klein, M. et N. Ramognino. 1974. «Les faits sociaux sont pourvus de sens. Réflexions sur l'analyse de contenu», *Connections*, n° 11, p. 65-91.

Capital régional et coopératif Desjardins, 2001. Rapport annuel. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), Site Internet consulté le 10 avril 2002.

Capital régional et coopératif Desjardins, 2003. Entreprises en portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com). Site Internet consulté le 25 février 2003.

Castells, M. 1999. *Fin de millénaire, l'ère de l'information*, Paris, Fayard.

Charreaux, G. (éd). 1997. *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance. Théorie et faits*. Économica, Collection Recherche en gestion, Paris, 540 pages.

Chouinard, T. 2002. «Landry satisfait des régions». *Le Devoir*, vendredi 15 novembre, p. A1.

Clarkson, M.B.E. 1994. «A risk based model of stakeholder theory», *The Centre for corporate social performance and ethics*, University of Toronto.

Coase, R.H. 1937. «The nature of firm», *Economica N.S.*, vol. 4, 1937, p. 386-405 (traduction : «La nature de la firme», *Revue française d'économie*, vol. 11, n° 1, hiver 1987, p. 133-163).

Colin, I. 1999. *L'intercoopération et le partenariat comme modalités de développement coopératif. Le cas de la fédération des coopératives funéraires du Québec*. Mémoire dans le cadre du MBA-recherche, UQAM.

Comeau, Y. 1996. *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Cahiers du CRISES, Collection Économie sociale, n° 9605, mai 1996.

Commission des finances publiques. 2000. Débats de la Commission des finances publiques, Québec, 19 décembre 2000.

Commission permanente des finances publiques. 2000. Journal des débats. Étude détaillée du projet de loi 126, Québec, 9 juin 2000.

Coriat, B. 1997. «Globalization, variety, and mass production : the metamorphosis of mass production in the new competitive age», In J.R Hollingsworth et R. Boyer (Eds), *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 240-264.

Cornforth, C. 2002. *The governance of social enterprises : A paradox perspective*. A paper for the CIRIEC working group on “Governance structures in the social economy”, Novembre 2002, Open University Business School, UK.

Côté, D. 2001. *Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solutions*, Conclusion, p. 385 à 402. In *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive?* Sous la direction de Daniel Côté. CIRIEC International, Ouvertures Économiques, De Boeck Université, Bruxelles, 415 pages.

Dallas, L.L. 1988. «Two models of corporate governance : beyond Berle and Means», *Journal of law reform*, University of Michigan, vol. 22, n° 1, p. 19-116, automne 1988. Cité par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

De Kerstrat, Y.C. 1999. *Le discours sur la modernisation sociale au Mouvement Desjardins (1970-1990)*. Thèse de doctorat en sociologie, UQAM, juin 1999.

Demb, A. et F.F. Neubauer. 1992. «The corporate Board : confronting the paradox», *Oxford University Press*, Oxford.

Desforges, J.-G. 1980. «Stratégie et structure des coopératives», In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, sous la dir. de Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 287-311. Marseille, les Éditions du Jour Inc. – CIEM, 424 pages.

Deslauriers, J.P. et M. Kérésit. 1997. Le devis de recherche qualitative. Section II : Devis de recherche et échantillonnage, p. 109-136. In *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives, rapport présenté au Conseil québécois de la recherche sociale, Centre International de criminologie comparée, Université de Montréal , juin 1997, 420 pages.

Desrosiers, E. 1998. *Symposium sur les coopératives agroalimentaires à l'aube du nouveau millénaire*. Résumé des présentations. Centre de conférences du gouvernement, Ottawa (Ontario), 23-24 février 1998.

Dommergues, P. (sous la direction de). 1988. *La société de partenariat. Économie-territoire et revitalisation régionale aux États-Unis et en France*, Paris, Afnor-Anthropos.

Donaldson, L. et J.H. Davis. 1994. «Boards and company performance – Research challenges the conventional wisdom», *Corporate governance : An international review*, vol. 2, n° 3, p. 151-160. Cité par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Doray, M. 1997. «Principes et règles de la coopération dans le secteur financier.» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 305-307. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Drucker, P.F. 1988. «The coming of new organization», *Harvard Business Review*, janvier-février 1988.

Dupuis, J.P. 1997. «La place et le rôle du Mouvement Desjardins dans le modèle québécois de développement économique». In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 201-217. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Eisenhardt, K.M. 1989. «Agency theory : an assessment and review», *Academy of management review*, vol. 14, n° 1, p. 57-74.

El-Filali El-Yousseffī, Mohamed. 2000. «Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production». Sous la direction de Benoît Lévesque, Cahiers du CRISES, n° 0007.

Élie, B. 1997a. « Desjardins et le secteur bancaire à l'ère de la globalisation » In *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*. Sous la direction de Lévesque, P.R. Bélanger et L. Mager, p. 29-36.

Élie, B. 1997b. «Le Mouvement Desjardins de l'an 2000 : des changements obligés». In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 115-124. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Enjolras, B. 1993. «Vers une théorie socio-économique de l'association : l'apport de la théorie des conventions». *Revue des études comparatives, mutualistes et associatives* (RECMA), n° 48, p. 93-106.

Enjolras, B. 1997. *Associations, concurrence et fiscalité : les fondements économiques de l'utilité sociale*. Revue internationale de l'économie sociale, n° 263, p. 62-70.

Enjolras, B. 1999. *Coordination failure, property rights and nonprofit organizations*. Institute for Social Research, Oslo.

Enjolras, B. et Wijkström, F.W. 1993. *Étude comparative des organisations lucratives, non lucratives et publiques offrant des services sociaux*. Proposition de constitution d'un groupe de travail du CIRIEC.

Favreau, L. et M-C Malo. 1997. «Desjardins : la revitalisation des communautés en difficulté.» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 75-85. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Favreau, O. 1997. «Approche de la décentralisation par l'économie des conventions». In *Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse*, sous la dir. de Joëlle Affichard, p. 47-55, Paris : Éditions L'Harmattan.

Fisette, G. 2001. «Nouveau levier économique de Desjardins disponible. «Aux gens d'en profiter» -Alban D'Amours.». *La Tribune*, mercredi 31 octobre 2001, p. B7.

Ford, R. et D. Zussman (dir.) 1997. *La prestation de recharge de services : pour une gouvernance partagée au Canada*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.

Fonds d'investissement régional, Bas-St-Laurent. 2003. Entreprises en portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com). Site Internet consulté le 28 février 2003.

Fonds d'investissement régional, Estrie. 2003. Entreprises en portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com). Site Internet consulté le 28 février 2003.

Fonds d'investissement régional, Montréal. 2003. Entreprises en portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com). Site Internet consulté le 28 février 2003.

Fonds d'investissement régional, Québec. 2003. Entreprises en portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com). Site Internet consulté le 28 février 2003.

Fonds d'investissement régional, Richelieu-Yamaska. 2003. Entreprises en portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com). Site Internet consulté le 28 février 2003.

Fonds d'investissement régional, Saguenay-Lac-St-Jean. 2003. Entreprises en portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com). Site Internet consulté le 28 février 2003.

Gasse, Y. et G. D'Amboise. 1998. «La croissance des PME : une question de compétences ». *Gestion*, vol 23, n° 3, automne 1998, p. 41-47.

Gauchet, B. 1996. « La délégation des services publics aux associations par les collectivités locales : l'exemple des communes françaises ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, n° 4, p. 519-543.

Gauthier, B. 1984. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec, Sillery, 535 pages.

Gendron, C. 2001. *Éthique et développement économique : le discours des dirigeants sur l'environnement*. Thèse de doctorat en sociologie, Université du Québec à Montréal.

Ghoshal, S. et P. Moran. 1996. «Bad for practice : A critique of the transaction cost theory», *Academy of Management Review*, vol. 21. n° 1, p. 13-47. Cités par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Giddens, A. 2000. «Entrevue : la mondialisation», *La Presse*, Montréal, 27 mai 2000.

Gilly, J.-P. et B. Pecqueur. 1995. *La dimension locale de la régulation*. Chap. 30, p. 304 à 311. Tiré de Boyer, R. et Y. Saillard. (1995). *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*. Collection Recherches, Éditions La Découverte, Paris, 568 pages.

Giroux, N. 1990. *Participation et prise de décision stratégique en contexte coopératif*. Centre de gestion des coopératives, HEC, Montréal.

Global Labour Institute [www.global-labour.org/français.htm](http://www.global-labour.org/français.htm) «À l'heure de la mondialisation, quel mouvement syndical», site consulté le 15 avril 2002.

Gomez, P.Y. 1997. «Information et conventions : le cadre du modèle général». *Revue française de gestion*, n° 112, janvier-février 1997, p. 64-77.

Granovetter, M. 1992. «Problems of explanation in economic sociology», In Nohria, N. et R.G. Eccles (eds). *Networks and organizations*, Boston, Harvard Business School, p. 25-26.

Gulati, 1998. «Alliances and networks». *Strategic Management Journal*. Vol. 19, n° 4, p. 293-317.

Hafsi T. et Fabi B. 1997. *Les fondements du changement stratégique*. Chap. 3 – *Les classiques et le changement stratégique : le DO*. Les Éditions Transcontinentales Inc., Montréal.

Hage, J. et C. Alter. 1997. «A typology of interorganizational relationships and networks», in J.R. Hollingsworth et R. Boyer (Eds), *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, Cambridge, Cambridge University press, p. 94-126.

Harbour, J. 1997. «L'association coopérative dans le secteur financier : conditions pour en faire une formule gagnante». In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 101-105. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Hawley, J.P. et A.T. Williams. 1996. *Corporate governance in the United States : The rise of fiduciary capitalism*, document de travail, Saint Mary's College of California, School of economics and business administration. Cités par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Hayes, R.H. et W. Abernathy. 1980. «Les faiblesses de la gestion américaine». *Harvard-L'Expansion* : Management II. «Managing our way to economic decline», *Harvard Business Review*, juillet-août 1980.

Hewitt de Alcantara, C. 1998. «Du bon usage du concept de gouvernance». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 15, mars 1998. Article tiré du site Internet de l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD).

Hollingsworth, J.R. et R. Boyer (eds). 1997. *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.

Hollingsworth, J.R., P.C. Schmitter et W. Streeck. 1994. «Capitalism, sectors, institutions, and performance», dans J.R. Hollingsworth, P.C. Schmitter et W. Streeck (éd), *Governing capitalism economics*, Oxford University Press, New-York, p. 3-16.

Hollingsworth et Lindberg. 1985. «The governance of the American economy : the role of markets, clans, hierarchies and association behaviour». In Steeck, W. et P.C. Schmitter (ed), *Private interest government : beyond markets and state*, Sage, Londres, chap. 1, p. 221-67.

Investissement Desjardins, 2003. Entreprises portefeuille. [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), Site Internet consulté le 28 février 2003.

Ingram, P. et T. Simons. 2000. «State formation, ideological competition and the ecology of Israeli workers cooperatives, 1920-1992». *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 1 p. 25-53, mars 2000.

Jensen, M.C. et W.H. Meckling. 1976. «Theory of the firm : managerial behaviour, Agency costs and ownership structure», *Journal of financial economics*, vol. 3, p. 305-360. Cités par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Jessop, B. 1998. «L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec : le cas du développement économique». *Revue internationale des sciences sociales : gouvernance*, vol. 50, n° 2, mars 1998, p. 31-49.

Jetté, C. 2001. *Une interprétation de l'économie des grandeurs. Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme*. Cahiers du CRISES, n° 0107, mai 2001.

Joffre, P. 1998. « De l'entreprise aux réseaux marchands ». *Les Cahiers Français*, n° 287, juillet-septembre 1998, p. 47-55.

Johnstad, T. 1999. «Mutual maritime insurance clubs – co-operation and competition», *International co-operative research conference*, ICA Congress, Québec, août 28-29, 1999.

Koenig, C. et G. Van Wijk. 1992. «Alliances interentreprises : le rôle de la confiance», in Alain Noël (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome 1 : 1992/93, Economica, Paris 1992, p. 305-327.

La Barre, A-M. (1999). *L'implantation de l'entreprise post hiérarchique fonctionnant en réseaux*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication, UQAM, août 1999.

Lachapelle, G. 2000. «Identity, integration and the rise of identity economy. The Québec case in comparison with Scotland, Wales and Catalonia». In G. Lachapelle et J. Trenet, Globalization, governance and identity : the emergence of new partnerships, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, p. 211-231.

Lalumière, C. et J-P. Landreau 1999. Rapport sur les négociations commerciales multilatérales. Site Internet de l'ATTAC (<http://attac.org/fra/libe/doc/lalumiere.htm>), site consulté le 10 mars 2002.

Lamoureux, A. 1992. *Une démarche scientifique en sciences humaines : méthodologie*. Éditions Études vivantes, Laval, Québec, 638 pages.

Lamoureux, J. 1996. *Naissance et transformation des institutions : apports de la théorie de la régulation, de la théorie des conventions et de J.R. Commons*. Cahier du CRISES, n° 9608.

Landier, H. 1987. *L'entreprise polycellulaire, pour penser l'organisation de demain*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 205 pages.

Lanteigne, M. 2001. «Desjardins crée un abri fiscal pour les Québécois», *La Presse*, vendredi 17 décembre 2001, p. D9.

Lapointe et al. 1993. *Grilles de collecte des données pour une monographie d'usine*. Cahiers du CRISES, numéro 9303.

Laycock, D. 1990. Democracy and co-operative practice. Dans *Co-operative organisations and Canadian society*, University of Toronto Press.

Lefrançois, R. 1992. *Stratégies de recherche en sciences sociales*. Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 358 pages.

Le Galès, P. 1996. «Aspects idéologiques et politiques du partenariat public-privé». In Chartie, I. et J-M. Uhaldeborde (dir.). *Revue d'économie financière*, Les Éditions le Monde, Paris, p. 51-63.

Lemieux, V. 2000. *Les rôles du gouvernement dans la gouvernance*. Centre canadien de gestion.

Lévesque B., M. Bouchard et M. Grant. 1997. «Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs». Tiré de *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?* Presses de l'Université du Québec, Québec, 1997, 323 pages.

Lévesque, B. 2000. *Originalité et impact de l'action des SOLIDE sur le développement local et sur l'emploi au Québec*. Conférence de Benoît Lévesque, directeur CRISES. Cahier du CRISES n° 0012.

Lévesque, B. 2001a. *Le développement régional et local, avant et après la mondialisation*. Conférence prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale du Conseil régional de développement (CRD) des Laurentides, 7 juin 2001, Cahiers du CRISES # n° 0116.

Lévesque, B. 2001b. *Le partenariat : une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale*. Conférence prononcée dans le cadre du 23<sup>e</sup> Congrès international du CIRIEC en juin 2000 par Benoît Lévesque, Cahiers du CRISES n° 0104.

Lévesque, B. 2001c. *Le modèle québécois : un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société?* Cahier du CRISES, n° 0115, avril 2001.

Lévesque, B. et M.C. Malo 1997. «Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins» tiré de *La Réingénierie des caisses populaires d'économie Desjardins : Contexte et études de cas*, sous la direction Lévesque, B., P.R. Bélanger et L. Mager. CRISES, SAC-UQAM, FC-CSN, mars 1997, p. 3-28.

Lévesque, B. et M-C Malo. 1994. *Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit*. Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, 1994, 32 pages.

Lévesque, B., M. Mendell, et S. Van Kemenade. 1996. *Les fonds régionaux et locaux de développement au Québec : des institutions financières de l'économie sociale*. Cahiers du CRISES, Collection Économie sociale, n° 9610, octobre 1996.

Lévesque, B., P.R. Bélanger, M. Bouchard, M. Mendell, A. Lavoie, C. Gendron, R. Rouzier. 2000. *Fonds de Solidarité FTQ : Un cas exemplaire de nouvelle gouvernance*. Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Montréal, avril 2000.

Lipietz, A. 1990. «Après-fordisme et démocratie.» *Les temps modernes*, 45<sup>e</sup> année, mars 1990, n° 524, p. 97-121.

Loubel Del Bayle, J.-L. 1991. *Introduction aux méthodes des sciences sociales*. PRIVAT, Toulouse, 240 pages.

Mace, G. 1988. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 119 pages.

Maingueneau, D. 1976. *Initiation aux méthodes de l'analyse du discours*. Éditions Hachette, Paris, 191 pages.

Malo, M.C. et A. Lejeune. 1998. «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des caisses Desjardins» *Gestion*, vol. 23, n° 3, automne 1998, p. 65-73.

Malo, M-C. 1999. *Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif?* Cahier du CRISES, n° 9913, décembre 1999.

Malo, M-C. 2001. *La coopération et l'économie sociale*. Cahiers du CRISES, n° 0101, février 2001.

Manoa, J-Y. 2001. *Structure de groupe et économie sociale*, chap. 1, p. 25-52. In *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive?* Sous la direction de Daniel Côté. CIRIEC International, Ouvertures Économiques, De Boeck Université, Bruxelles, 415 pages.

Minev, D. 2001. «Mondialisation, transitions et problèmes de l'analyse économique.». In *Mutations de société et quête de sens. Une rencontre entre des sociologues bulgares et québécois*. Sous la direction de Boucher, J.L., G. Fotev et S. Koleva. Éditions Lik, Sofia, 2001, p. 60-74.

Ministère de l'Industrie et du Commerce. 1999. *Les réseaux d'entreprises. Une stratégie de croissance.* Direction de l'entrepreneurship et de la gestion d'entreprises, Éditions Transcontinentale, Québec, 29 pages.

Mintzberg. H. 1999. «Nous vivons dans le culte du management, Entretien avec Henry Mintzberg». In *Les organisations. État des savoirs*, sous la coordination de Philippe Cabin. Chap. 3, p. 91-100.

Monnier, L. et Thiry, B. 1997a. « Architecture et dynamique de l'intérêt général ». *Cahiers du CIRIEC*, 20 pages.

Monnier, L. et Thiry, B. 1997b. *Mutations structurelles et intérêt général : vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Ouvertures économiques, Jalons, De Boeck Université, Bruxelles, 274 pages.

Morrisson, R. 1991. *We build the road as we travel*. New Society Press, Philadelphie. Cité par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Mouvement Desjardins. 2002. «Capital régional et coopératif Desjardins et le Fonds d'investissement Desjardins de l'Estrie investissent dans Fivetracks Inc.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 18 juin 2002. Site consulté le 18 octobre 2002.

Mouvement Desjardins. 2002. «Desjardins CDP Accès Capital et Innovatech du grand Montréal investissent conjointement 1 900 000 \$ dans Opendesk.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 3 octobre 2002. Site consulté le 18 octobre 2002.

Mouvement Desjardins. 2002. «Desjardins et Innovatech Montréal investissent 2,4 M \$ dans Stormaker Software.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 11 décembre 2002. Site consulté le 24 janvier 2003.

Mouvement Desjardins. 2002. «Desjardins et Partenaires de Montréal investissent 3 M \$ dans Technologies 20-20 inc». [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 8 juillet 2002. Site consulté le 18 octobre 2002.

Mouvement Desjardins. 2002. «Desjardins injecte 300 000 \$ dans Gestion Arnold Gauthier inc.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 19 novembre 2002. Site consulté le 24 janvier 2003.

Mouvement Desjardins. 2002. «Desjardins injecte 365 000 \$ dans Les Diamants du St-Laurent inc.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 11 décembre 2002. Site consulté le 17 février 2003.

Mouvement Desjardins. 2002. «Desjardins investit dans la Coopérative Forestière des Hautes-Laurentides.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 16 octobre 2002. Site consulté le 18 octobre 2002.

Mouvement Desjardins. 2002. «Financement de 1,5 M \$ pour la commercialisation et le développement de la technologie de messagerie texte mobile de LIPSO.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 11 décembre 2002. Site consulté le 24 janvier 2003.

Mouvement Desjardins. 2002. «Investissement de 1,5 M \$ dans Cogiscan.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 17 octobre 2002. Site consulté le 18 octobre 2002.

Mouvement Desjardins. 2002. «Investissement Desjardins et Innovatech du Grand Montréal investissent 4 M \$ dans SDP Components.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 5 novembre 2002. Site consulté le 17 février 2003.

Mouvement Desjardins. 2002. «Investissement Desjardins investit 1 M \$ dans la relance de Plastiques TPI inc.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 23 septembre 2002. Site consulté le 18 octobre 2002.

Mouvement Desjardins. 2003. «Desjardins investit 1 M \$ dans Matiss.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 14 janvier 2003. Site consulté le 24 janvier 2003.

Mouvement Desjardins. 2003. «Desjardins investit dans Les Tissages Sherbrooke inc.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 23 janvier 2003. Site consulté le 24 janvier 2003.

Mouvement Desjardins. 2003. «Investissement de 400 000 \$ dans Rovibec inc.» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 20 janvier 2003. Site consulté le 17 février 2003.

Mouvement Desjardins. 2003. «Investissement de 6 M \$ dans Pensée et mouvement artificiel inc. (A2M).» [www.desjardins.com](http://www.desjardins.com), 22 janvier 2003. Site consulté le 24 janvier 2003.

Nadeau, M. 1997. «Le juste prix d'une différence». In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 141-143. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Nizet, J. et F. Pichault. 1995. Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits. Gaétan Morin Éditeur, 315 pages.

Paché, G. et C. Paraponaris. 1993. L'entreprise en réseau. Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je?, Paris, 127 pages.

Pailler, P. 1992. «L'entreprise et ses valeurs. L'expérience des «logiques d'action» au Crédit mutuel de Bretagne, *RECMA*, n° 246, p. 49-61.

Paquet, G. 1997. «States, communities and markets : The distributed governance scenario». In T.J. Courchene (Ed.) *The Nation-State in a global information Era : policy challenges*. The Bell Papers on economic and public policy (Kingston : The John Deutsch Institute for the study on Economic policy), p. 25-26.

Paquet, G. 1997a. *Alternative Service Delivery : transforming the practices of governance*. Dans Ford, R. et D. Zussman (Eds). *Alternative Service Delivery : sharing governance in Canada*. Toronto : KPMG, Centre for Government Foundation, p. 32-52.

Paquet, G. 1997b. «Desjardins et Québec Inc. : une avenir incertain?» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 173-187. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Paquet, G. 1999a. *Governance through social learning*, Ottawa : The University of Ottawa Press.

Paquet, G. 2000. «Gouvernance distribuée, socialité et engagement civique». *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 52-67.

Paquet, G., L. Juillet et F. Scala. 1999. Gouvernance collaborative, imputabilités douces et contrats moraux : un cadre d'analyse. Colloque Société civile et gouvernance, Ottawa, mai 1999.

Parenteau, R. 1997. «Le Mouvement Desjardins dans le système financier québécois : une institution différente?» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 14-24. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Parrat, F. 1999. *Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a changé. Ce qui va encore évoluer. Suivi de l'enquête intégrale réalisée par KPMG Audit.* Maxima, Paris, 360 pages.

Pelchat, P. 2002a. «Nouveau fonds régional coopératif. Desjardins amasse 79 millions \$». *Le Soleil*, mercredi 30 janvier 2002, p. C2.

Pelchat, P. 2002b. «Les coopératives réclament des avantages fiscaux. Des milliers d'emplois pourraient être créés». *Le Soleil*, lundi 21 janvier 2002, p. C7.

Peters, G.B. 1995. «Introduction», p. 1-15, in *Les nouveaux défis de la gouvernance*, sous la direction de Peters, G.B. et D.J. Savoie, Centre canadien de gestion, Les Presses de l'Université Laval.

Piore, M.J. et C.F. Sabel. 1984. *The second industrial divide : possibilities for prosperity*, New-York, Basic Book.

Poulin, P. 1990. Histoire du Mouvement Desjardins, Tome I : Desjardins et la naissance des caisses populaires, 1900-1920. La Société historique Alphonse Desjardins, Éditions Québec Amérique.

Poulin, P. 1990. Histoire du Mouvement Desjardins, Tome II : La percée des caisses populaires, 1920-1944. La Société historique Alphonse Desjardins, Éditions Québec Amérique.

Poulin, P. 1990. Histoire du Mouvement Desjardins, Tome III : De la caisse au complexe financier, 1945-1971. La Société historique Alphonse Desjardins, Éditions Québec Amérique.

Poulin, D. B. Montreuil et S. Gauvin. 1994. *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, Montréal. Cité par El-Filali El-Yousseff, Mohamed. 2000. «Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des

nouveaux modèles de production». Sous la direction de Benoît Lévesque, Cahiers du CRISES, n° 0007.

Pound, J. 1993. «The rise of the political model of corporate governance and corporate control», *New-York University Law Review*, vol. 63, n° 5, novembre 1993, p. 1003-71. Cité par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires. 1997. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. Gaétan Morin Éditeur, Montréal, 251 pages.

Powell, W. 1990. «Neither markets nor hierarchy : Network forms of organization», research in Organizational behavior, vol. 12, 1990, p. 295-336.

Quivy, R. et L. Van Campenhoudt. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Éditions Bordas, Paris, 271 pages.

Quivy, R. et L. Van Campenhoudt, 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Éditions Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 287 pages.

*Revue Desjardins*. 2000. Vol. 66, n° 4, septembre-octobre 2000.

*Revue Desjardins*. 2000. Vol. 66, n° 5, novembre-décembre 2000.

Rhodes, R.A.W. 1996. «The New Governance : Governing without Government». *Political studies*, vol. XLIV, n° 4, septembre 1996, p. 652-667.

Riverin, F. 2001. «Les parts du capital régional constitue un placement rentable», *Les Affaires*, samedi 17 novembre 2001, p. 74.

Rocher, G. 2001. «La mondialisation : un phénomène pluriel», in D. Mercure (Dir.), *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2001, p. 17-32.

Rochet, C. 2000. «La gouvernance : de l'illusion aux nouvelles pratiques». paru dans Management et revue du mouvement Suisse pour la qualité. Site Internet consulté le 28 mai 2002. <http://perso.wanadoo.fr/clauder.rochet/artsec/gvce.html>

Rombaldi, M. 2001. Nouvelles formes de gouvernance publique et performance territoriale : une mise en perspective régulationniste. Site Internet consulté le 13 février 2001. <http://www.upmf-grenoble.fr/irepd/regulation/index.html>

Rongère, P. 1979. *Méthodes des sciences sociales*. 3<sup>e</sup> Édition, Dalloz, Paris, 118 pages.

Rosell, S.A. 1999. *Renewing governance. Governing by learning in the information age*, Don Mills, Oxford University Press.

Roy, M. 1990. *La refonte de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit : l'occasion d'une réflexion sur la centralisation du Mouvement Desjardins*. Cahier de la Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, 1990, 28 pages.

Roy, M. 1992. *Les objectifs sociaux et économiques des coopératives : une analyse bidimensionnelle de la différence d'objectifs entre les entreprises capitalistes et les coopératives*. Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, 1992, 25 pages.

Saint-Pierre, M. 1997. «Vie associative et participation chez Desjardins : anémie démocratique ou démocratie douce?» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 153-158. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Saucier, C.C. Desrosiers et M. Méthot. 2000. *Fonds d'investissement et de développement de la Fédération des caisses populaires du Bas-St-Laurent*. Cahiers du CRISES, Collection Étude de cas d'entreprises d'économie sociale, n° ES-0001, mars 2000.

Saussois, J.M. 1999. «Les nouvelles formes d'organisations. La grande entreprise industrielle fin de siècle». In *Les organisations. État des savoirs*, sous la coordination de Philippe Cabin. Chap. 11, p. 371-386.

Schediwy, R. 2001. *Vers une théorie du cycle de vie des fédérations de coopératives et d'autres groupes similaires*, Chap. 4 (p. 103-114), in *Les holdings coopératifs. Évolution ou transformation définitive?* Sous la direction de Côté, D. CIRIEC International, Ouvertures Économiques, De Boeck Université, Bruxelles, 415 pages.

Sérieyx, H. (date inconnue). «Les leçons des deux rives du pacifique» *Harvard-L'Expansion : Management*.

Sérieyx, H., H. Azoulay et le Groupe CFC. 1996. *Face à la complexité. Mettez du réseau dans vos pyramides*, Éditions Village Mondial, Paris, 252 pages.

Solberg, C.A. 2000. «Educator insights : standardization or adaptation of the international marketing mix : the role of the local subsidiary/representative». *Journal of international marketing*, vol. 8, n° 1, p. 78-98, Chicago, 2000.

Stoker, G. 1998. «Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance». *Revue internationale des sciences sociales : Gouvernance*, vol. 50, n° 2 (mars), p. 19-30.

Storper, M. 1993. «Regional world of production : learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA», *Regional Studies*, vol. 27, n° 4, p. 34-55.

Streeck, W. 1992. *Social institutions and economic performance : studies of industrial relations in advanced capitalism economies*, London, Sage.

Streeck, W. et P.C. Schmitter. 1985. Community, market, state – and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. In *Private interest government : beyond markets and state*, Sage, Londres, chap. 1, p. 1-29.

Thériault, J.Y. 1995. *La démocratie coopérative a-t-elle un avenir?* Tiré de Séguin M.-T. (1995). *Pratiques coopératives et mutations sociales*. Éditions l'Harmattan, 270 pages.

Thériault, J.Y. 1997. «Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins.» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 87-98. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Théroux, P. 2001. «Les entreprises en région ont accès à 75 M \$ d'argent frais». *Les Affaires*, samedi 25 août 2001, p. 33.

Thévenot, L. 1997. «Tensions critiques et compromis entre définitions du bien commun : l'approche des organisations par la théorie de la justification», In *Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse*, sous la dir. de Joëlle Affichard, p. 93-115, Paris : Éditions L'Harmattan.

Thorelli, H. 1986. «Networks, between markets and hierarchies» *Strategic management Journal*, vol. 7. Cité par El-Filali El-Yousseff, Mohamed. 2000. «Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production». Sous la direction de Benoît Lévesque, Cahiers du CRISES, n° 0007.

Thuderoz, C. 1997. *Sociologie des entreprises*, La Découverte, Collection. Repères, Paris.

Tison, M. 2001. «Desjardins lance une société de capital-risque régional et coopératif», *La Presse*, mercredi 31 octobre 2001, p. D11.

Turcotte, C. 2000. «Desjardins en l'an 2000. Quand l'arbre est dans ses feuilles.» *Revue Forces*, n° 128, 2000, p. 25-31.

Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Université d'Ottawa, [www.uottawa.ca](http://www.uottawa.ca). Site consulté le 28 mai 2002.

Vergès, P. 1989. «Représentations sociales de l'économie : une forme de connaissance». In *Les représentations sociales*, Jodelet, D. (dir.), p. 387-405. Éditions PUF, Paris.

Verneuil, P. 2000. «Vers la problématique de l'entreprise et l'effet réseau» In *TRANSinfo 3. L'entreprise et l'effet réseau*, p. 17-20, sous la direction de Bretelle-Desmazières, D. et L. Vézier, ABDS Éditions, Paris, 281 pages.

Vienney, C. 1980. «Rapports d'activités et rapports de sociétariat» In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, sous la dir. de Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 251 à 283. Marseille, les Éditions du Jour Inc. – CIEM, 424 pages.

Vienney, C. 1994. *L'économie sociale*. Éditions La Découverte, Collection Repère, Paris, 123 pages.

Vienney, C. 1997. «Le maintien et le renforcement de la réciprocité entre l'entreprise et le mouvement.» In *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque, p. 323-328. Québec, Presses de l'Université du Québec, 323 pages.

Wearing, A.J. 1973. «Economic growth : Magnificent obsession», présenté à la 44<sup>e</sup> Australian and New Zealand Association For the Advancement of Science Congress, août, Perth, Australie. Cité par Turnbull, S. 2000. «Gouvernement d'entreprise : théories, enjeux et paradigmes.» *Revue internationale gouvernance*. Printemps 2000. Vol. 1, n° 1, p. 11-43.

Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New-York, The Free Press.

Williamson, O.E. 1979. «Transaction cost economics : the governance of transactional relations», *Journal of law and economics*, vol. 22 p. 233-261.

Williamson, O.E. 1985. *Les institutions de l'économie*, InterÉditions, 1994. (traduit de l'américain : *The economic institutions of capitalism*, The University Press New-York, 1985).

Williamson, O.E. 1990. *Industrial organizations*, Gower House, Londres.

Williamson, O.E. 1993. «Contested exchange versus the governance of contractual relations», *Journal of economic perspectives*, vol. 7, n° 1, hiver 1993.

[www.fondaction.com](http://www.fondaction.com). Site Internet consulté le 13 juillet 2003.

[www.fondsftq.com](http://www.fondsftq.com). Site Internet consulté le 13 juillet 2003.

[www.fonds-risq.qc.ca](http://www.fonds-risq.qc.ca). Site Internet consulté le 13 juillet 2003.

Yin, R.K. 1994. *Case study research : Design and methods*. 2<sup>e</sup> édition. Éditions Sage Thousand Oaks, Californie, 171 pages.

Zhu, Y. 1999. *Le Mouvement Desjardins à la croisée des chemins*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en économique, UQAM, octobre 1999, 137 pages.