

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**

**LES ALLIANCES ENTRE CAISSES : TENSIONS, ENJEUX ET COMPROMIS  
LE CAS D'UN CENTRE FINANCIER AUX ENTREPRISES DESJARDINS**

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

**PAR  
JULIE ST-PIERRE**

**AOÛT 2003**

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier la direction du CFE Secteur du centre de l'île de Montréal pour avoir vivement accepté de collaborer à mon projet de recherche. Je suis aussi très reconnaissante envers tous les répondants parmi le CFE, les caisses et la Fédération pour avoir bien voulu me consacrer de leur temps en m'accordant une entrevue. Sans leur participation, ce mémoire n'aurait pu se réaliser. Mes remerciements vont également à Monsieur Michel Séguin, adjoint au directeur de la Chaire de coopération Guy-Bernier à l'UQAM, qui a grandement facilité mes démarches à l'étape du travail de terrain.

Des remerciements spéciaux vont à ma directrice de recherche, Madame Marie J. Bouchard, pour ses commentaires et ses conseils tout au long de mon travail. Sans son assistance et son assiduité dans la correction et la révision des différentes versions de ce mémoire, celui-ci n'aurait pas la forme qu'il présente aujourd'hui. Je remercie aussi le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (Fonds FCAR) pour la bourse de maîtrise que j'ai reçue (2000-2001) ainsi que le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour la subvention octroyée dans le cadre des travaux du CRISES (2002).

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers mes collègues du M.B.A, soit Mélanie Trottier, Catherine Bertrand et Julie Rondeau, pour leur précieuse aide. Enfin, j'aimerais remercier mon conjoint, David Laliberté, les membres de ma famille et de ma belle-famille ainsi que mes amis proches qui, dans les moments de difficultés, ont su me soutenir dans la réalisation de ce mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	4
<a href="#">1.1 Le secteur des services financiers, l'économie de marché et l'économie sociale</a> .....	5
<a href="#">1.2 Le Mouvement des caisses Desjardins</a> .....	11
<a href="#">1.2.1 Le fonctionnement coopératif</a> .....	12
<a href="#">1.2.2 La spécificité de Desjardins</a> .....	13
<a href="#">1.2.3 La restructuration</a> .....	14
<a href="#">1.2.4 Le réingénierie des processus d'affaires</a> .....	15
<a href="#">1.2.5 Les alliances entre caisses et les centres financiers aux entreprises</a> .....	17
<a href="#">1.3 La coopérative</a> .....	24
<a href="#">1.3.1 La structure</a> .....	25
<a href="#">1.3.2 Les rapports d'activité et de sociétariat</a> .....	30
<a href="#">1.3.3 Les stratégies coopératives</a> .....	31
<a href="#">1.3.4 L'intercoopération</a> .....	35
<a href="#">1.4 L'alliance</a> .....	36
<a href="#">1.4.1 Les accords de coopération</a> .....	37
<a href="#">1.4.2 Les définitions de l'alliance</a> .....	39
<a href="#">1.4.3 La théorie des coûts de transaction</a> .....	41
<a href="#">1.4.4 Le management de l'alliance</a> .....	44
<a href="#">1.5 Synthèse</a> .....	46

CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	49
<a href="#">2.1 Les théories liées au concepts de coordination et de pouvoir.....</a>	50
<a href="#">2.1.1 Les économies de la grandeur.....</a>	50
<a href="#">2.1.2 L'analyse stratégique.....</a>	54
<a href="#">2.1.3 La compatibilité théorique.....</a>	56
<a href="#">2.2 Les propositions, les variables et les indicateurs reliés à la coordination.....</a>	60
2.2.1 La présentation des logiques d'action.....	60
2.2.2 Les compromis.....	69
<a href="#">2.3 Les propositions, les variables et les indicateurs reliés à la répartition du pouvoir.....</a>	70
2.3.1 Jeux stratégiques, enjeux et incertitudes.....	72
2.3.2 La typologie des positions d'acteurs.....	78
<a href="#">2.4 Rappel des propositions de recherche.....</a>	82
CHAPITRE III	
<a href="#">DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</a>	83
3.1 La construction des propositions.....	84
<a href="#">3.2 L'étude de cas.....</a>	84
<a href="#">3.3 L'analyse documentaire.....</a>	86
<a href="#">3.4 Les entrevues.....</a>	87
<a href="#">3.5 L'analyse des discours.....</a>	90
<a href="#">3.6 La validité et la fiabilité.....</a>	93
CHAPITRE IV	
<a href="#">PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</a>	95
<a href="#">4.1 La quantification des données.....</a>	96
<a href="#">4.2 Les logiques connexionniste et industrielle.....</a>	98
<a href="#">4.3 Les logiques industrielle et civique.....</a>	105
<a href="#">4.4 Les logiques connexionniste et civique.....</a>	111
<a href="#">4.5 Les logiques connexionniste et marchande.....</a>	116
<a href="#">4.6 Les logiques industrielle et domestique.....</a>	119

<a href="#">4.7 Les logiques connexionniste et domestique</a>	121
<a href="#">4.8 Les logiques industrielle et marchande</a>	122
<a href="#">4.9 Les logiques civique et marchande</a>	124
<a href="#">4.10 Les logiques civique et domestique</a>	124
<a href="#">4.11 Les logiques domestique et marchande</a>	125
<a href="#">4.12 Synthèse des résultats</a>	126
CHAPITRE V	
<a href="#">INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</a>	127
<a href="#">5.1 Une nouvelle logique de coordination : la logique connexionniste</a>	128
<a href="#">5.2 Les compromis entre différentes logiques de coordination</a>	130
<a href="#">5.2.1 Le compromis connexionniste-industriel : le financement aux entreprises</a>	130
<a href="#">5.2.2 Le compromis industriel-civique : la gestion du CFE</a>	133
<a href="#">5.2.3 Le compromis connexionniste-civique : les mécanismes de participation et d'information</a>	136
<a href="#">5.2.4 Le compromis connexionniste-marchand : le développement des affaires</a>	139
<a href="#">5.2.5 Le compromis industriel-domestique : le service aux membres entreprises</a>	140
<a href="#">5.2.6 Le compromis connexionniste-domestique : le milieu de la caisse et du CFE</a>	142
<a href="#">5.2.7 Le compromis industriel-marchand : la performance financière et opérationnelle</a>	144
<a href="#">5.2.8 Le compromis civique-marchand : l'intérêt pour les ristournes et la rentabilité</a>	145
<a href="#">5.2.9 Le compromis civique-domestique : le lien de propriété</a>	146
<a href="#">5.2.10 Compromis domestique-marchand : le marché traditionnel des particuliers</a>	148
<a href="#">5.3 La répartition du pouvoir et l'entreprise incertaine</a>	151
5.3.1 Les enjeux	151
5.3.2 Les jeux stratégiques	152
5.3.3 Les ressources et les positions d'acteur	153

5.4 Retour sur les tensions .....	159
5.4.1 La tension entre l'économie de marché et l'économie sociale .....	159
5.4.2 La tension entre la centralisation et l'autonomie locale .....	161
5.4.3 La tension entre l'entreprise et l'association .....	163
5.4.4 La tension entre la sous-traitance et l'intégration .....	165
CONCLUSION .....	169
BIBLIOGRAPHIE .....	174
APPENDICE A LES PRINCIPALES SPÉCIFICATIONS DES MONDES .....	182
APPENDICE B PROJET DE RECHERCHE .....	185
APPENDICE C ENGAGEMENT À LA CONFIDENTIALITÉ .....	187
APPENDICE D <a href="#">SCHÉMA D'ENTREVUE</a> .....	188

**LISTE DES FIGURES**

Figure		Page
1.1	Le quadrilatère coopératif.....	27
1.2	La géométrie d'une alliance intercoopérative.....	29
1.3	Représentation schématique d'une alliance.....	40
1.4	Les tensions reliées aux alliance entre caisses.....	48
2.1	Les deux types de jeux.....	74
2.3	Jeux, ressources et pouvoir des acteurs.....	81
5.1	La présence des cinq logiques d'action dans le corpus étudié.....	128

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Étapes de la transformation du processus du financement.....	17
2.1	La compatibilité théorique.....	58
2.2	La présence des sept mondes dans chaque corpus.....	61
2.3	Les principales spécifications du monde connexionniste.....	63
2.4	Les principales spécifications du monde industriel.....	65
2.5	Les principales spécifications du monde civique.....	66
2.6	Les principales spécifications du monde marchand.....	67
2.7	Les principales spécifications du monde domestique.....	68
2.8	Variables et indicateurs reliés à la répartition du pouvoir.....	77
3.1	Description sommaire du CFE Centre de l'Île de Montréal.....	85
3.2	Distribution et nombre de personnes retenues pour une entrevue.....	88
4.1	Nombre et fréquence des logiques d'actions.....	96
4.2	Nombre et fréquence de la coexistence entre deux logiques d'actions....	97
4.3	Les thèmes pour chacun des compromis.....	126
5.1	Rappel des propositions de recherche.....	127
5.2	Enjeux pour chacun des compromis.....	150
5.3	Répartition des ressources et positions d'acteurs.....	158
A.1	Les principales spécifications des mondes connexionniste et industriel...	182
A.2	Les principales spécifications des mondes civique, marchand et domestique.....	183
A.3	Les principales spécifications des mondes de l'opinion et de l'inspiration.....	184



**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

AGA	Assemblée générale annuelle
CA	Conseil d'administration
CCQ	Conseil de la Coopération du Québec
CFE	Centre financier aux entreprises
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats
CRSH	Conseil de recherche en sciences humaines du Canada
CVD	Conseil de vérification et de déontologie
DCFE	Directeur du centre financier aux entreprises
DG	Directeur général
FCAR	Fonds pour la formation des chercheurs-es et l'aide à la recherche
IRECUS	Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'université Sherbrooke

## RÉSUMÉ

La conjoncture socio-économique actuelle amène les institutions financières, banques et coopératives, à procéder à des changements importants si elles veulent conserver un avantage concurrentiel correspondant aux besoins de leur clientèle pour les premiers, et de leurs membres pour les seconds. Ce mémoire présente une stratégie d'alliance dans le secteur coopératif financier québécois. Nous avons analysé les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins (CFE).

Le terme d'alliance est très peu abordé dans la littérature sur les coopératives. De plus, il existe peu d'expériences d'alliance menées dans le milieu coopératif. Plusieurs tensions pèsent sur ces alliances intercoopératives : entre les exigences de l'économie de marché et l'économie sociale, entre la centralisation de certains pouvoirs et l'autonomie des caisses, entre la structure d'entreprise et l'association ainsi qu'entre la sous-traitance et l'intégration. L'intérêt d'entreprendre cette recherche est ainsi motivé et orienté par la question de recherche suivante : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif?*

L'étude de la coordination et du pouvoir nous a permis de mettre en relief les différents enjeux et compromis dans le fonctionnement de l'alliance entre caisses en fonction des quatre types de tensions. La confrontation des propositions avec l'étude de cas a permis de relever des éléments de réponses à la question posée et de formuler plusieurs recommandations abordant la légitimité de l'alliance entre caisses, la participation des dirigeants et du comité de coordination aux décisions stratégiques, l'implication des caisses et du CFE dans les activités conjointes, la prise en charge des besoins financiers des chefs d'entreprise, les problèmes bureaucratiques et techniques. Nos résultats semblent, de plus, nous démontrer que cette stratégie d'alliance entre caisses s'est avérée un succès à plusieurs égards.

Enfin, outre la visée d'apporter des connaissances nouvelles sur ce qui nous apparaît être un cas particulier d'alliance dans le milieu coopératif, nous croyons que l'originalité de cette étude repose sur son cadre théorique. Bien que la compatibilité de l'approche des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiapello, 1999) et l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977; Francfort *et al.*, 1995) ait été démontrée par Amblard *et al.* (1996); cette recherche a permis de présenter de manière empirique cette compatibilité. Le cadre théorique ainsi articulé nous a semblé apporter une lecture différente de celle qui aurait été obtenue par une simple analyse de contenu en raison de l'utilisation des clés d'analyse : les compromis et les enjeux.

Mots clés : alliance, caisse, coopérative, Desjardins, analyse, stratégique, économie, grandeurs, logique

## INTRODUCTION

La mondialisation oblige les entreprises à se redéfinir pour s'adapter à la libéralisation de l'économie. Dans ce contexte, les coopératives ont dû également répondre aux impératifs du marché. À cet égard, le Mouvement Desjardins est l'une des coopératives qui s'est le plus transformée au cours des dernières années. Devenu un symbole, Desjardins est non seulement l'organisation la plus importante dans le domaine coopératif mais aussi la première institution financière québécoise. Bien que les caisses Desjardins constituent une réussite exemplaire dans le milieu coopératif, il faut admettre que les attentes vis-à-vis celles-ci sont grandes et nombreuses. En effet, on s'attend à ce qu'elles sachent conjuguer les exigences de l'économie de marché et de l'économie sociale tout en exigeant le même rendement que les autres entreprises. Dans cette perspective, comment les caisses font-elles face à ces exigences de performance économique et sociale ?

Suite à la réingénierie des processus d'affaires qui a été menée au sein du Mouvement Desjardins, les caisses qui agissent dans le même marché sont incitées à créer des alliances entre elles en formant des centres financiers aux entreprises (CFE). À ce chapitre, les CFE sont les maîtres d'œuvre du financement aux entreprises et constituent une nouvelle entité issue d'une alliance entre caisses. Dans ce mémoire, nous nous demandons de quelle façon ces alliances assurent l'équilibre entre la volonté d'autonomie locale des caisses et la nécessaire concentration de certains pouvoirs et responsabilités, notamment au sein de la Fédération ? Comment ces alliances conjuguent-elles la double structure (entreprise et association) inhérente aux coopératives ? Et que dire des particularités de ces alliances en milieu coopératif en tant que formes intermédiaires entre la sous-traitance et l'intégration ?

Le terme d'alliance est très peu abordé dans la littérature sur les coopératives; on parle plutôt d'intercoopération. De plus, il existe très peu d'expériences d'alliance menées dans le milieu coopératif. Soulignons qu'il s'agit d'un cas atypique d'alliance puisque celle-ci regroupe des coopératives (caisses) appartenant à un même groupe (Mouvement Desjardins). Ainsi, par une étude de cas, nous pensons dégager quelques conclusions intéressantes pour ouvrir le débat sur la problématique stratégique des coopératives. D'ailleurs, cette stratégie d'alliance

semble avoir eu du succès pour les caisses Desjardins, ce qui renforce notre intérêt à entreprendre ce type de recherche.

En outre, nous pensons que plusieurs tensions pèsent sur ces alliances du fait qu'elles se réalisent en contexte coopératif : entre les exigences de l'économie de marché et de l'économie sociale, entre la volonté d'autonomie locale des caisses et la concentration de certains pouvoirs, entre la structure d'entreprise et l'association ainsi qu'entre la sous-traitance et l'intégration. L'intérêt d'entreprendre cette recherche est ainsi motivé et orienté par la question de recherche suivante : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif?*

Dans le souci de répondre à cette question, l'objectif de ce mémoire est d'*analyser les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins*. L'étude de la coordination et du pouvoir va nous permettre de mettre en relief les différents enjeux et compromis dans le fonctionnement de l'alliance et du CFE en fonction des tensions qui pèsent sur type d'organisation.

Ainsi, le premier chapitre consiste à exposer la problématique des alliances entre caisses et des CFE. Les thèmes principalement abordés sont : le secteur des services financiers, l'économie de marché et l'économie sociale, le Mouvement Desjardins, la coopérative et les alliances. Le deuxième chapitre sera réservé à la présentation du cadre théorique nécessaire à l'analyse de notre objet. Il sera question de la coordination par l'approche des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiapello, 1999), du pouvoir par l'approche de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1997; Francfort *et al.*, 1995) ainsi que de la compatibilité de ces deux approches (Amblard *et al.*, 1996). Ensuite, nous exposerons les variables, les indicateurs et les propositions reliés aux deux approches théoriques.

Le troisième chapitre présente la démarche méthodologique du projet de recherche en exposant des précisions en ce qui a trait à la construction des propositions, l'étude de cas, les entrevues, l'analyse documentaire, l'analyse du discours ainsi que la validité et la fiabilité de

la recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche. Enfin, le cinquième chapitre consiste en une analyse et une discussion des résultats obtenus sur le cas étudié. Il s'agira de lier les résultats de la recherche aux propositions avancées dans le cadre théorique et à la lumière de la problématique exposée. En guise de conclusion, nous effectuons un bilan du travail de recherche ainsi accompli et formulerons quelques recommandations.

## **CHAPITRE I**

### **PROBLÉMATIQUE**

Ce chapitre se propose de présenter les principaux éléments de la problématique des alliances entre caisses Desjardins et des CFE. Ainsi la première partie expose un bref aperçu du secteur des services financiers, de l'économie de marché et l'économie sociale. La seconde partie présente le Mouvement des caisses Desjardins, en décrivant le fonctionnement coopératif, la spécificité de Desjardins, la restructuration, la réingénierie ainsi que les alliances entre caisses et les CFE. La troisième partie traite de la coopérative en terme de structure, de rapports d'activités et de sociétariat, des stratégies et d'intercoopération.

La quatrième partie traitera du phénomène d'alliance en le situant d'abord parmi les différents types de coopération. Puis nous présenterons quelques définitions, la théorie des coûts de transaction et le management de l'alliance.

Enfin, la cinquième partie fait la synthèse de ce chapitre. Cette démarche est nécessaire afin de tenir compte des spécificités d'une coopérative et d'une alliance dans l'analyse des résultats. De plus, étant donné que nous avons développé de façon distincte la coopérative et l'alliance, nous souhaitons, dans un dernier temps, les relier et repérer le dénominateur commun afin de dresser un portrait crédible des alliances dans le milieu coopératif.

### 1.1 Le secteur des services financiers, l'économie de marché et l'économie sociale

L'industrie des services financiers est en pleine mutation : décloisonnement juridique, mondialisation, nouvelles technologies de l'information et de la communication, nouveaux réseaux de distribution, intensification de la concurrence, etc. Il est à souligner que cette industrie a toujours été en constante évolution; ce qui le caractérise maintenant, c'est son accélération (Desjardins, 2001a).

Le temps où l'industrie était segmentée en quatre piliers (coopératives de services financiers et banques, sociétés de fiducie, courtiers en valeurs mobilières et compagnies d'assurances) n'est pas éloigné. Maintenant que le décloisonnement fait partie des réalités, le Québec poursuit son développement dans ce sens. L'industrie des services financiers doit maintenant réagir tant au marché qu'à l'environnement législatif et jurisprudentiel et aux changements technologiques (Desjardins, 2001a).

Le secteur financier québécois évolue dans un contexte mondialisé. La convergence financière force tous les marchés, tant asiatiques, européens qu'américains, à rechercher la souplesse et la capacité d'adaptation à un environnement toujours plus compétitif et à moindre coût (Desjardins, 2001a). Des innovations en matière de gestion sont mises de l'avant afin de répondre aux exigences du marché ainsi qu'à celles des utilisateurs de produits et services financiers. La tendance des modèles étrangers est au regroupement et à la simplification, tant pour les institutions que pour les utilisateurs de produits et services financiers (Desjardins, 2001a).

La mondialisation a des conséquences importantes dans le secteur des services financiers. Dans ce contexte, les institutions financières jouent un rôle de premier plan. Selon Petrella (1997), cette mondialisation du capital peut se traduire en quatre phénomènes majeurs : la financiarisation de l'économie, l'autonomisation de la logique financière, la fragilisation de l'économie et la fragmentation et l'exclusion sociale. Par financiarisation de l'économie, on entend une croissance des mouvements des capitaux sur l'échiquier économique mondial :

[...] le processus par lequel le fossé se creuse chaque jour davantage entre l'économie financière et l'économie réelle, la première obéissant à une logique de «croissance financière» de plus en plus indépendante des besoins de l'économie réelle (qui vise l'augmentation des capacités de produire les biens et services devant satisfaire les besoins et les aspirations de la population) (Petrella, 1997, p. 10).

En guise d'illustration, seulement une infime partie des transactions financières quotidiennes actuelles est destinée à financer le commerce; le reste obéit à des objectifs de nature purement spéculative. Le second phénomène, l'autonomisation de la logique financière signifie que celle-ci domine les autres logiques : industrielles, politiques et sociales. D'où la perte de contrôle et de pouvoir de l'État et de la société. Troisième phénomène, la fragilisation de l'économie et plus spécifiquement, des entreprises. En effet, celles-ci doivent désormais se soumettre aux contraintes des logiques financières, ce qui les oblige à essayer de compenser et d'équilibrer les aléas liés à leurs avoirs industriels par des opérations destinées à augmenter leurs avoirs financiers (Petrella, 1997, p. 11). Le quatrième phénomène est la fragmentation et l'exclusion sociale, ce qui veut dire que si vous n'êtes pas attrayant d'un point vu financier, vous êtes exclus.

Voici ce qu'est l'économie mondiale actuelle et, selon Petrella (1997), dans un tel monde, «il n'y apparemment pas de place véritable pour la logique qui a inspiré les mouvements coopératifs comme ceux de Desjardins» (Petrella, 1997, p. 8). Même la coopération est en train d'être corrompue. «Si les entreprises coopèrent entre elles, [...], c'est à seule fin de devenir plus fortes, pour éliminer les autres, combattre et abattre les concurrents, les tuer» (Petrella, 1997, p. 8).

En d'autres termes, Petrella dénonce l'énorme poids de l'économie dans le fonctionnement des sociétés. Pourtant une société ne peut laisser le marché occuper toute la place car elle s'y détruirait (Clerc, 2003). Les règles économiques ne peuvent pas être le seul fondement d'une société et ce, pour trois raisons (Clerc, 2003). La première est que le marché est un mauvais régulateur social : «les inégalités excessives que le marché engendre vont à l'encontre de la solidarité, et même de la croissance» (Clerc, 2003, p. 1). Le marché engendre deux formes d'inégalités : positive, lorsqu'on rémunère davantage pour produire plus, et négative, lorsqu'il y a exclusion ou réduction des revenus des moins performants. Selon Rawls (cité dans Clerc, 2003), les inégalités sont acceptables lorsqu'elles suscitent une accumulation de



la richesse dont même les pauvres peuvent profiter. La redistribution est le gage de paix et de croissance et cela, le marché ne le fait pas spontanément. La deuxième critique est que le marché est aussi un mauvais régulateur économique. Pour fonctionner correctement, le marché a besoin d'informations extérieures, de règles, de normes et d'institutions (Clerc, 2003). L'offre et la demande devraient permettre de fixer les prix, mais la concurrence pure et parfaite est utopique. On le constate sur les marchés financiers, les hausses entraînent des hausses et les baisses entraînent des baisses, ce que certains appellent les bulles spéculatives qui sont des manifestations concrètes de l'impossibilité du marché à fixer les prix de manière objective. Le troisième point vise la moralisation de l'économie. Non seulement le marché ne peut tout régir, mais pour fonctionner, il a besoin de règles morales, c'est-à-dire d'édicter un code de permis et du défendu. «L'économie, parce qu'elle est a-morale, a besoin d'un garde-fou qui lui soit extérieur, [...] d'une définition acceptée de ce qui est bien» (Clerc, 2003, p. 3). Le capitalisme a besoin d'une dimension collective non-économique pour fonctionner pour le bien-être de tous.

Les limites de l'économie de marché ainsi exposées nous invitent à introduire le concept d'économie sociale. Celle-ci représente en quelque sorte une alternative à l'économie de marché qui tend à se généraliser. D'abord, il faut mentionner que le terme d'économie sociale est polysémique. En effet, l'économie sociale désigne à la fois une approche théorique que des pratiques économiques (Lévesque et Mendell, 1999). L'économie sociale désigne «une discipline capable de rendre compte de l'économie selon toutes ses dimensions, y compris ses dimensions sociales. [...] En deuxième lieu, l'économie sociale désigne des pratiques économiques misant sur la démocratie et l'entrepreneuriat collectif» (Lévesque et Mendell, 1999, p. 1). Par ailleurs, certains feront la distinction entre l'économie sociale et l'économie solidaire. L'économie sociale aurait une dimension juridique et référerait à des statuts, soit les coopératives, les mutuelles et les associations (Lorthiois, 2003). L'économie solidaire ne se positionnerait pas sur des statuts, mais sur des valeurs : la citoyenneté et la solidarité (Lorthiois, 2003). Mais on peut remarquer que les valeurs de l'économie solidaire et sociale sont identiques (Lorthiois, 2003). Dans le cadre de cette recherche, nous n'effectuerons pas de distinction entre l'économie sociale et l'économie solidaire.

Au cours des vingt dernières années, plusieurs définitions de l'économie sociale ont été proposées par plusieurs auteurs (Desroche, 1983; Vienney, 1994; Laville, 1992-1994; Enjolras, 1994-1995, cité dans Lévesque et Mendell, 1999). Nous ne passerons pas en revue toutes ces définitions, mais nous proposons d'en retenir au moins une, celle émise par le Chantier de l'économie sociale<sup>1</sup>.

Ainsi, le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois mis en opposition: « économie » renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective; et « sociale » réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités (Chantier de l'économie sociale, 2003). Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective (Chantier de l'économie sociale, 2003). La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services, du nombre d'emplois créés, etc.

Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants (Chantier de l'économie sociale, 2003) :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagers, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

---

1. Définition proposée par le Chantier de l'économie sociale qui a fait consensus au Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996 (extrait du rapport « Osons la solidarité »).

Il est difficile lorsqu'on parle d'économie sociale de ne pas aborder les modèles de développement puisque celle-ci sera colorée par la façon dont elle s'inscrit dans le modèle de développement en émergence. Sur ce point, trois modèles idéaux ont été proposés pour la période de l'après-seconde-guerre mondiale (Vaillancourt et Laville, 1998, cité dans Lévesque et Mendell, 1999) :

- Le modèle social-démocrate traditionnel : où le social relèverait exclusivement de l'État et de la seule redistribution. L'économie sociale résulterait d'un héritage du passé et sera ainsi vu comme forme résiduelle.
- Le modèle néo-libéral : où l'économie est réduite au marché et où le social ne concerne que ceux et celles qui ne participent pas à l'économie de marché qui constituent ainsi une demande insolvable. L'économie sociale tendrait alors à devenir une économie de misère, une économie noire ou une économie informelle coupée des enjeux de l'économie dominante.
- Le modèle de la démocratie économique et sociale : où le social relèverait à la fois de l'État et de la société. Ce faisant, l'économie sociale remettrait en question l'exclusivité marchande dans le développement économique et *a fortiori* social (Lévesque, 1997, cité dans Lévesque et Mendell, 1999).

Il ne s'agit pas ici de faire une critique du capitalisme mais de retenir que ceux qui sont favorables aux principes de l'économie sociale ont tendance à la définir dans la visée du modèle de la démocratie économique et sociale. Selon Lévesque et Mendell (1999), l'intérêt de l'économie sociale réside principalement dans sa capacité à questionner à la fois le marché et l'État. Toutefois, il ne faudrait pas tomber dans le piège de croire que l'économie sociale n'est pas marchande et qu'elle s'oppose à l'économie de marché qui serait réservée au secteur privé. La vraie différence n'est pas entre le marchand et le non marchand, mais entre le lucratif et le non lucratif (Lorthiois, 2003). «Le problème n'est pas de réaliser de bénéfices mais de savoir à qui ces bénéfices sont attribués» (Lorthiois, 2003, p. 1). Ainsi, le secteur privé attribue ses bénéfices à des personnes, tandis que les entreprises de l'économie sociale les dirigent vers le collectif : aucune personne ne peut partir avec les réserves qui constituent un patrimoine collectif (Lorthiois, 2003).

Ainsi, une entreprise d'économie sociale : «c'est d'abord une entreprise économique, c'est-à-dire un risque, un pari qu'une ou plusieurs personnes tentent de réaliser en mettant en œuvre une activité économique» (Noiret, 2003). En cela rien ne particularise une entreprise d'économie sociale d'une autre entreprise marchande. Ce qui la distingue, «c'est la contrainte

supplémentaire qu'elle se fixe en voulant réaliser un projet d'entreprise qui soit à la fois en concurrence avec d'autres entreprises, mais qui réalise également des finalités sociales» (Noiret, 2003, p. 6). Le «social» crée ainsi une originalité dans la sphère économique, mais également une contrainte supplémentaire par rapport aux règles marchandes.

La présentation du secteur des services financiers, de l'économie de marché et de l'économie sociale nous a semblé nécessaire afin de mieux comprendre les tensions qui pèsent sur le Mouvement Desjardins. Desjardins, entreprise coopérative et d'économie sociale, n'échappe pas à la concurrence avec le système financier capitaliste. Selon Béland (1998), pour faire face à l'environnement concurrentiel, les coopératives, plus que toutes autres entreprises, devront créer des alliances, des maillages et des regroupements dont elles auront le contrôle afin d'assurer leur progrès. Favreau et Malo (1997) soutiennent aussi que «Desjardins n'a pas le choix : non seulement elle doit croître, notamment par alliance, mais elle doit aussi s'adapter aux règles de l'industrie globale des services financiers» (Favreau et Malo, 1997, p. 76). Comme l'exprime Larose (1997), Desjardins fait ainsi face à la tension entre l'économie de marché et l'économie sociale :

Aucune institution ni, a fortiori, aucun mouvement n'échappe à son environnement. Desjardins, en tant qu'entreprise, doit faire face à la concurrence et en tirer avantage. Desjardins, en tant qu'association, doit respecter ses membres, répondre pleinement à ses exigences démocratiques et ne pas travestir les besoins de ses membres pour stimuler son propre développement en tant qu'institution (Larose, 1997, p. 71).

Par ailleurs, les capitaux ne peuvent être dirigés exclusivement vers les seuls intérêts individuels de crédit des membres (Angers, 1997). L'utilisation des capitaux doit être prévue en fonction du meilleur rendement (social et financier) possible pour le développement économique du Québec, donc viser l'intérêt général : «L'intérêt des membres du réseau des caisses populaires Desjardins est devenu l'intérêt général du Québec à un développement économique bien équilibré en fonction de la prospérité la plus grande de sa population» (Angers, 1997, p. 39).

Le potentiel des coopératives semble grand mais les conditions de sa réalisation demeurent toutefois fragiles car celles-ci évoluent à contre-courant du système capitaliste (Béland, 1998). On s'attend à ce que les coopératives de services financiers sachent placer l'intérêt général au-dessus des intérêts particuliers tout en affichant des rendements comparables à ses

concurrents de type capitaliste. L'étude des stratégies d'alliance entre caisses et de la création des CFE doit ainsi tenir compte des tensions entre les exigences de l'économie de marché et celle de l'économie sociale. Ainsi, nous croyons que les alliances entre caisses doivent être soumises à une évaluation socio-économique, telle qu'entendu par Lévesque et Mendell (1999), de considérer aussi bien la rentabilité économique que de la rentabilité sociale, de la qualité des services offerts, que des conditions de travail, de l'implication dans la communauté que du renforcement des processus de décisions démocratiques dans l'organisation.

## 1.2 Le Mouvement des caisses Desjardins

Le Mouvement Desjardins est le plus important réseau de services financiers au Québec. Il est le premier employeur privé, avec 36 436 employés et un actif global s'élevant à plus de 76,1 milliards de dollars canadiens, en incluant les trois fédérations hors Québec de l'Ontario, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick (Desjardins, 2001b). Grâce à son réseau de caisses et à ses sociétés filiales, le Mouvement Desjardins offre à ses 5,1 millions de membres (particuliers et entreprises) ainsi qu'aux clients de ses sociétés filiales une gamme complète et variée de services financiers (Desjardins, 2001b).

Le Mouvement des caisses Desjardins est un regroupement de caisses populaires et de caisses d'économie. Les 869 caisses Desjardins du Québec et leurs centres de services sont désormais réunis au sein d'une seule fédération : la Fédération des caisses Desjardins du Québec (Desjardins, 2001b). La Fédération est responsable de l'orientation, de la planification et de la coordination des activités du Mouvement. La caisse populaire est une coopérative qui regroupe généralement des citoyens d'un même secteur géographique, d'une même localité, d'un même quartier, à laquelle ils ont adhéré de façon volontaire. La caisse d'économie est une coopérative au même titre que la caisse populaire. Toutefois, elle regroupe les gens en fonction de leurs activités professionnelles et de leur lieu de travail.

Alphonse Desjardins a fondé la première caisse populaire à Lévis, en 1900. Il souhaitait offrir à ses concitoyens un instrument d'épanouissement économique qui leur appartiendrait et qu'ils dirigeraient eux-mêmes, en plus de centraliser l'épargne pour favoriser le développement de leur milieu. Encore aujourd'hui, 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 (Desjardins, 2001b) :

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux;
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés.

### 1.2.1 Le fonctionnement coopératif

Même si les caisses Desjardins existent depuis plus de 100 ans, nous avons parfois tendance à oublier leur nature coopérative. En 1900, lorsqu'il a fondé la première caisse, Alphonse Desjardins voulait que les Québécois se dotent collectivement d'un moyen de prendre en main leur avenir financier, plutôt que de rester à la merci d'intérêts privés de type spéculatif (Desjardins, 2001b).

Ainsi, les caisses populaires se distinguent des banques à chartes par leurs valeurs coopératives. En effet, les caisses Desjardins, propriétés de ses membres, représentent un bien collectif qui est fondé sur la participation démocratique. Les membres d'une caisse Desjardins ne sont pas des clients, ils sont à la fois copropriétaires et usagers. Les membres peuvent utiliser tous les services de la caisse, voter aux assemblées générales, participer aux bénéfices, élire les dirigeants, être élu dirigeant et exprimer leurs attentes et besoins à l'égard des services et de l'administration de sa coopérative.

Une coopérative fonctionne selon le principe « un membre, un vote ». Cela signifie que les membres ont des droits de vote égaux. Cela veut aussi dire qu'il est impossible de prendre le contrôle de la coopérative comme pourrait le faire une personne détenant la majorité des actions d'une entreprise. Desjardins est une institution démocratique qui accorde le droit de s'exprimer à tous ses membres.

L'assemblée générale de la caisse est généralement convoquée une fois par année, quelque temps après la fin de l'exercice financier annuel. Il est aussi possible de convoquer des assemblées dites extraordinaires pour se prononcer sur des questions importantes, comme la fusion de caisses ou la modification de ses règlements. L'assemblée générale annuelle (AGA) est donc le lieu central de la vie démocratique dans une caisse. Les membres peuvent alors contribuer directement aux orientations de la caisse.

De façon générale, lors de l'assemblée annuelle ou extraordinaire, les membres (Desjardins, 2001b) :

- adoptent ou modifient les règlements de la caisse;
- décident du partage des trop-perçus entre la réserve générale, les ristournes individuelles et le fonds d'aide au développement du milieu;
- approuvent ou rejettent tout projet de fusion avec une autre caisse;
- élisent les dirigeants bénévoles au conseil d'administration et au conseil de vérification et de déontologie.

### 1.2.2 La spécificité de Desjardins

Pour bien cerner la différence entre la caisse d'une autre institution financière, le Mouvement des caisses Desjardins a résumé dans un énoncé officiel les neuf caractéristiques principales qui le distinguent :

Les 4 P inimitables, parce que ces caractéristiques sont exclusives aux coopératives (Desjardins, 2001b) :

- **Propriété** : les membres sont à la fois usagers et propriétaires de la caisse.
- **Pouvoir** : les membres établissent les orientations importantes de la caisse lors de l'assemblée annuelle et élisent ceux qui, parmi eux, seront les dirigeants.
- **Partage des résultats** : les membres décident de l'utilisation des excédents (ou trop-perçus) et, le cas échéant, des ristournes individuelles ou collectives.
- **Patrimoine** : la réserve accumulée par la caisse grâce à ses excédents est un patrimoine collectif impartageable transmis de génération en génération au profit de la communauté.

Les 3 E différents, parce que ce sont des caractéristiques qui s'expriment de façon différente chez Desjardins (Desjardins, 2001b) :

- **Engagement** : la caisse soutient le développement de sa communauté de diverses façons (dons, commandites, prêt de ressources humaines et techniques, etc.).
- **Éducation** : la caisse a le souci de bien informer les membres de façon qu'ils prennent des décisions financières éclairées dans leur propre intérêt.
- **Entraide** : les caisses collaborent entre elles et favorisent le développement de l'entrepreneuriat collectif.

Les 2 P essentiels, parce que les valeurs de la coopération doivent se traduire concrètement dans les activités quotidiennes de la caisse (Desjardins, 2001b) :

- **Pratiques commerciales** : les intérêts et les besoins des membres sont au centre des préoccupations de la caisse et ses services sont accessibles à tous.
- **Pratiques de gestion** : administrées de façon prudente et rigoureuse, les caisses intègrent à l'organisation du travail et à leurs pratiques de communication les valeurs et les objectifs de promotion de la personne inhérents à la coopération.

### 1.2.3 La restructuration

Avant le 1er juillet 2001, les caisses populaires Desjardins étaient réparties au sein de 10 fédérations régionales et une onzième fédération regroupait les caisses d'économie. Les 11 fédérations étaient regroupées dans une confédération : la Confédération des caisses populaires et d'économie du Québec. Depuis 2001, les 12 organisations se trouvent réunies en une seule : la Fédération des caisses Desjardins du Québec.

Les dirigeants bénévoles de Desjardins ont donné leur assentiment à une vaste réforme de la structure organisationnelle du Mouvement lors d'un congrès, en décembre 1999. Desjardins a donc revu toute sa structure organisationnelle au cours des dernières années. Les principaux objectifs de cette restructuration étaient d'améliorer le processus décisionnel, de réduire les coûts liés aux organismes de soutien (les fédérations et la Confédération) et ceci, en tentant de préserver la distinction coopérative du Mouvement des caisses Desjardins, notamment le caractère démocratique et la représentation des intérêts régionaux. Dans la nouvelle structure, le territoire québécois est divisé en 15 régions, que l'on dit chez Desjardins plus représentatives de la réalité du Québec d'aujourd'hui. Les caisses populaires sont réparties au



sein de 17 vice-présidences régionales. Les caisses d'économie, appelées caisses de groupes, font partie d'une vice-présidence qui leur est propre. Chaque vice-présidence régionale soutient un certain nombre de caisses dans leurs activités quotidiennes.

Ce réseau se double de 16 conseils des représentants (CORE), 15 pour les caisses populaires et un pour les caisses de groupes. Les CORE s'inscrivent dans les processus démocratiques au sein de Desjardins. Ils sont les représentants des caisses d'une région auprès de la Fédération et de la communauté. Celui-ci doit s'assurer que les préoccupations émises par les caisses de la région soient prises en compte par la Fédération.

Le CORE est composé de 10 dirigeants bénévoles et de 5 directeurs généraux de caisse, pour un total de 240 membres pour l'ensemble du réseau des caisses. Tous les membres d'un CORE sont élus par les dirigeants des caisses de leur région. Les 16 présidents de CORE sont tous membres du conseil d'administration de la Fédération des caisses Desjardins du Québec. À ce conseil d'administration, on ajoute quatre directeurs généraux, élus par les membres des CORE, et le président du Mouvement Desjardins, pour un total de 21 personnes.

#### 1.2.4 Le réingénierie des processus d'affaires

Dans le monde des entreprises coopératives, le Mouvement Desjardins est l'une des entreprises coopératives qui s'est le plus transformée au cours des dernières années et même tout récemment : nouvelles lois, nouvelles formes de capitalisation, nouveaux produits et services, coopération internationale, restructuration, fusions, alliance, réingénierie, etc. (Lévesque et Malo, 1997).

Ainsi, en 1995, le Mouvement Desjardins a décidé de s'engager dans une réingénierie de ses processus d'affaires en vue d'obtenir une meilleure efficacité organisationnelle. Ce changement radical s'est imposé pour faire face à la concurrence de plus en plus forte. Le conseil d'administration de la Confédération<sup>2</sup> des caisses Desjardins estimait que les caisses

---

2. Comme il a été mentionné plus tôt, la fédération unique n'a été créée que le 1<sup>er</sup> juillet 2001.

devaient revoir les systèmes informatisés, l'organisation du travail et le système de gestion afin de mieux répondre aux besoins des membres.

Ce projet de réingénierie a suscité un investissement de près de 500 millions de dollars. Il s'agit du montant le plus élevé investi au Québec dans la modernisation d'une entreprise du secteur tertiaire (Lévesque, Bélanger et Mager, 1998). Quoi qu'il en soit, les caisses populaires et d'économie Desjardins ont complété, en 1999, le déploiement de la presque totalité des projets de la réingénierie.

Ainsi, la réingénierie est le moyen qu'a choisi le Mouvement des caisses Desjardins pour (Desjardins, 1995) :

- répondre adéquatement, à un prix concurrentiel, aux besoins de plus en plus variés de ses membres ;
- leur donner un service de meilleure qualité ;
- leur offrir demain la possibilité d'obtenir les produits et les services Desjardins en utilisant les modes de distribution créés par l'évolution des technologies de l'information.

L'implantation de la réingénierie s'est déroulée de façon progressive. En effet, il a fallu 60 mois pour voir à la définition des nouveaux processus, mettre à l'essai les processus reconfigurés dans trois caisses pilotes, les présenter dans les onze caisses-vitrines (une par fédération), puis procéder au déploiement à travers tout le mouvement des caisses Desjardins (Desjardins, 1995).

La réingénierie des caisses Desjardins suppose la révision de quatorze processus d'affaires suivants : 1) accueil, 2) transactions en mode autonome, 3) transactions en mode assisté, 4) acquisition en mode autonome, 5) financement, 6) placements et épargne, 7) assurances, 8) produits accessoires (filiales), 9) adhésion d'un nouveau membre, 10) offre, 11) gestion de la performance, 12) gestion documentaire, 13) recouvrement et 14) contrôle.

Parmi ces quatorze processus d'affaires, c'est le financement qui a retenu notre attention. En effet, les alliances entre caisses et les CFE sont issues de la réingénierie de ce processus d'affaires. Sur ce point, le tableau 1.1 montre les principales étapes de la transformation de ce processus d'affaires.

**Tableau 1.1**  
Étapes de la transformation du processus du financement

1. Réorganisation du réseau en alliances
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des équipes de taille suffisante pour gérer les multiples changements</li> <li>• Intéresser les experts en financement aux entreprises en leur offrant un plan de carrière motivant et des conditions de travail compétitives</li> <li>• Favoriser le <i>coaching</i> des ressources et l'émergence de leaders</li> </ul>
2. Gestion du crédit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implanter des règles de gestion et des procédures en fonction de la taille et du risque du financement</li> <li>• Réduire les coûts et les délais de traitement</li> <li>• Certifier l'expertise des équipes par un processus uniforme</li> </ul>
3. Partage du risque
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implanter le partage du risque dans les alliances pour assurer l'équité entre les caisses et l'accès aux fonds</li> </ul>
4. Développement des affaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un réseau de relations d'affaires</li> <li>• Développer une offre adaptée aux marchés cibles</li> </ul>

Source : Desjardins (1999)

#### 1.2.5 Les alliances entre caisses et les centres financiers aux entreprises

Les alliances entre caisses sont des regroupements de caisses qui mettent en commun leurs services financiers commerciaux au sein d'un centre financier aux entreprises (CFE). Les CFE regroupent des directeurs de comptes, de façon à créer une masse critique. Le regroupement permet une spécialisation des conseillers qui peuvent alors acquérir une expertise et de cette façon mieux répondre aux besoins des membres-entreprises des caisses. La spécialisation se fait selon les secteurs économiques et peut être encore plus fine lorsqu'il s'agit d'un grand secteur.

Les CFE représentent un nouveau réseau de distribution dédié entièrement aux entreprises. C'est un changement important pour Desjardins et pour les entreprises-membres des caisses. Depuis la création du premier CFE en 1997, ils se sont multipliés très rapidement au cours des trois dernières années. Au début de janvier 2000, le réseau comptait 55 CFE en activité ou en implantation. En date du 1<sup>er</sup> août 2001, il y en avait près de 70, mais ce nombre devrait baisser à une trentaine afin de permettre d'augmenter leur masse critique aux chapitres des

employés et des membres-entreprises (Bourdeau, 2001). Ainsi, après les fusions entre caisses, la tendance sera aux fusions entre CFE. De cette façon, les caisses pourront accentuer leur offre à la moyenne entreprise. Par ailleurs, on note que 70% des caisses ont adhéré à cette formule (Pelchat, 2001). Ces regroupements devront se faire en accord avec les caisses impliquées.

En ce qui concerne le statut juridique des CFE, deux options avaient été étudiées en 1996 (Desjardins, 1999). D'un côté, on suggérait de constituer une caisse commerciale, enregistrée légalement et qui appartiendrait aux caisses impliquées; de l'autre côté, on proposait de former une alliance entre caisses, sans statut légal distinct, sans enregistrement légal et considérée comme le prolongement de chacune des caisses de l'alliance. L'option retenue fut l'alliance pour les avantages qu'elle offrait : aucun délai pour la mise en place, conformité au cadre légal et préservation du modèle opérationnel des caisses. Évidemment, l'option retenue comporta aussi des désavantages, du moins au départ, tels que la disponibilité de l'information moindre que dans les caisses et l'autonomie opérationnelle restreinte.

On étudia aussi les relations de travail dans les CFE (Desjardins, 1999) et deux modèles ont été présentés : le modèle Multi-employeur dans lequel la caisse reste l'employeur; le lien d'appartenance au CFE n'est pas clair et l'employé syndiqué appartient à l'unité d'accréditation de sa caisse. Quant au second choix, on proposa le modèle Employeur unique, selon lequel le CFE devient l'employeur (au sens des lois du travail). C'est le second modèle qui fut adopté afin de permettre un lien d'appartenance unique.

Comme le mentionne Almincar Rodriguez, directeur Stratégie marketing entreprises à la Fédération : «Les CFE constituent le fer de lance, le pivot des mesures prises pour renforcer le volet services aux entreprises des caisses» (Drouin, 2000, p.16). Il y a une vingtaine d'années, le secteur des services aux entreprises n'était pas beaucoup développé. En 2000, Desjardins détenait 30% du marché au Québec (Drouin, 2000). Desjardins est très fort dans le secteur agricole, dans celui des entreprises institutionnelles (commissions scolaires, hôpitaux, etc.), des petites entreprises commerciales et industrielles ainsi que dans le secteur de la micro-entreprise et des travailleurs autonomes (Drouin, 2000).

Mais, comme le mentionne Almincar Rodriguez, Desjardins projette encore l'image d'une institution financière axée principalement sur les particuliers plutôt que sur les entreprises (Drouin, 2000). Les banques, à l'inverse, tentent d'accroître leur présence auprès des particuliers. Le secteur des entreprises offre un potentiel de développement très prometteur, c'est une grande source de rentabilité (Drouin, 2000). Par ailleurs, les entreprises représentent aussi une autre façon de rejoindre les particuliers (les chefs d'entreprises).

La réorganisation du travail a amené le personnel des caisses à devoir parfaire leur connaissance des entreprises afin de leur offrir des services adaptés. Plusieurs activités de formation ont été offertes aux employés, notamment en ce qui a trait aux techniques de vente, à l'économie, à la gestion du risque. La réorganisation a aussi eu pour impact de regrouper des gens autrefois habitués à travailler seuls. On a donc favorisé le développement d'un esprit d'équipe. Comme le précise M. Rodriguez : «Toute la réorganisation du travail se fait dans la perspective que la principale préoccupation du directeur de comptes soit celle de la vente» (Drouin, 2000, p. 17).

Par ailleurs, les CFE permettent de mieux suivre la carrière des conseillers en leur offrant une meilleure rémunération et une gestion de carrière personnalisée afin d'accroître la rétention du personnel. D'ailleurs, la rémunération est basée sur la performance, l'expérience et la scolarité. Notons que le code du travail reconnaît les CFE comme un employeur, il peut ainsi recruter et mettre à pied les individus.

Les CFE n'ont pas de conseil d'administration (CA) ; l'administration du CFE est toutefois confiée à un comité de coordination formé de directeurs généraux des caisses participantes à l'alliance. Le comité a la responsabilité de la gestion et du fonctionnement du CFE. On mentionne aussi qu'il joue un rôle important dans le processus de résolution des conflits (Desjardins, 1999). Comme il y a environ dix caisses par alliance, il s'effectue généralement une rotation des directeurs faisant partie du comité de coordination. Le président du comité anime les réunions qui ont lieu mensuellement. Certains CFE ont en plus un comité d'orientation. Celui-ci réunit les dirigeants des CA des caisses qui sont les membres élus par leur assemblée de caisse. Ce comité a l'avantage de permettre une meilleure implication des

dirigeants vis-à-vis le CFE. Lorsqu'il n'y a pas de comité d'orientation, les dirigeants sont informés par le directeur de la caisse.

Les objectifs poursuivis par la création des CFE sont les suivants (Desjardins, 1999) :

- Développer une relation d'affaires durable avec le membre-entreprise et l'accompagner dans toutes les étapes de sa croissance
- Augmenter la compétence et l'autonomie des équipes afin d'offrir aux membres des stratégies et des solutions de financement adaptées et innovatrices
- Donner aux caisses un accès simple et rapide à des fonds ou à des partenaires
- Contribuer à la rentabilité des caisses en favorisant des actions préventives, un traitement des cas par exception et échange fluide d'information entre les intervenants
- Contribuer à la notoriété de Desjardins dans le financement aux entreprises

En ce qui a trait au bilan de la première année d'opération, quelques impacts ont pu être relevés (Desjardins, 1999). D'abord, on signale que les membres ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis les nouvelles façons de faire en terme de service de financement aux entreprises. En ce qui concerne les impacts sur les caisses de l'alliance, on remarque que l'implantation de méthodes communes de travail, basées sur les meilleures pratiques, contribue à l'amélioration de la qualité du service. De plus, l'appropriation du portefeuille de financement par le CFE permet le développement d'un réseau de contacts pour le développement des affaires. On fait mention aussi que le directeur du CFE apporte une expertise accrue à l'équipe et que la synergie dans l'équipe du CFE contribue au développement des compétences.

Par contre, on soutient qu'il y a certaines zones à améliorer (Desjardins, 1999). Par exemple, on note que le partage des responsabilités entre les caisses et le CFE serait à clarifier, qu'il y aurait un manque de fluidité dans la transmission de l'information entre les entités. On souligne aussi le problème de recrutement des directeurs de comptes en raison de la rareté et des salaires non compétitifs ainsi que le retard du développement des compétences en regard au développement des affaires.

Suite à ce premier bilan d'opération, les CFE ont été appelés à se transformer entre autres parce que ces derniers ont évolué à des rythmes et selon des modèles différents. D'ici la fin de 2003, tous les CFE auront adopté l'essentiel du nouveau modèle d'affaires CFE (Drouin,

2002). En plus d'uniformiser les façons de faire des CFE, le nouveau modèle d'affaires vient préciser les rôles et responsabilités des dirigeants, du comité de coordination, des DG de caisses et des DCFE (directeur du CFE). Toutefois, on soulève que le modèle ne règle pas tout et qu'il reste encore des zones grises (Drouin, 2002). Par exemple, la responsabilité d'affaires des DG vis-à-vis leurs membres entreprises n'est pas claire, le nombre de DG au comité de coordination est à réexaminer, les problèmes de perception quant au rôle des dirigeants sont à redéfinir, etc. (Drouin, 2002). Le modèle d'affaires est ainsi appelé à évoluer et «cette évolution se fera toujours dans l'optique de se maintenir à l'avant-garde et d'atteindre nos objectifs d'affaires» (Drouin 2002).

Pour notre part, nous nous interrogeons notamment sur les tensions entre les formes institutionnelle et organisationnelle qui caractérisent le Mouvement Desjardins et leur incidence sur les alliances entre caisses. D'après Touraine (1993, cité dans Comeau *et al.*, 2002), l'analyse des organisations doit comporter au moins deux dimensions fondamentales : institutionnelle et organisationnelle. La dimension institutionnelle renvoie au «système politique» qui permet de transformer l'action historique et les conflits «en un corps de décisions et de lois» et «des mécanismes de formation des décisions légitimes» (Touraine, 1993, cité dans Comeau *et al.*, 2002, p. 10). Les phénomènes institutionnels internes renvoient ainsi aux règles juridiques des organisations, à la mission, à la prise de décisions, au système politique qu'on retrouve dans les règles du jeu et les coutumes particulières (Comeau *et al.*, 2002).

La dimension organisationnelle concerne le «système des moyens» et les «techniques», en d'autres termes, les modalités de production de biens et de services (Touraine, 1993, cité dans Comeau *et al.*, 2002, p. 10). Bien qu'elle possède une autonomie relative, la dimension organisationnelle est influencée par des phénomènes institutionnels. Pour ainsi dire, la composante organisationnelle concerne les moyens mis en œuvre par les organisations pour atteindre leurs objectifs. Il s'agit principalement de phénomènes internes qui touchent les ressources financières et humaines, la coordination des activités, la production, et la consommation des services et des biens (Comeau *et al.*, 2002).

Pour reprendre Lévesque, Bouchard et Grant (1997), la forme institutionnelle repose sur le principe : «un membre un vote» et non sur la participation au capital-actions. La forme organisationnelle caractérise le pouvoir qui s'exerce par la délégation des caisses locales vers la Fédération. Ainsi, Desjardins est «à la fois bureaucratique et entrepreneuriale» (Favreau et Malo, 1997, p. 78). L'instance de base est la caisse populaire locale et c'est à partir de celle-ci que s'exerce une délégation vers les conseils d'administration des instances supérieures. Mais cela amène aussi la centralisation des pouvoirs au sein de la Fédération, qui tente de standardiser et contrôler les pratiques administratives des caisses. L'enjeu est donc : «d'assurer un certain équilibre entre la volonté d'autonomie locale et la nécessaire concentration de certaines activités ou de certains contrôles» (Parenteau, 1997, p. 20).

Il faut ainsi tenir compte du fait que les caisses sont autonomes et qu'elles sont en même temps membres d'une même famille (Goulet, 1989). D'ailleurs, l'autonomie des caisses devient souvent un obstacle au regroupement des coopératives (Béland, 1998). Béland (1998) explique ce phénomène à la lumière de la nature coopérative : «nous devons toujours faire face à des regroupements d'entreprises autonomes et décentralisées, l'unité n'est pas chose facile dans nos organisations» (Béland, 1998, p. 243). Pourtant, selon Béland (1998), le maillage des entreprises est indispensable pour assurer la masse critique nécessaire à l'offre de services. Si le maillage s'impose aux entreprises à capital-actions, il s'impose encore plus aux coopératives puisqu'elles sont de petites entreprises. La résistance face au regroupement provient du fait qu'il semble y avoir une fausse compréhension de la règle de l'autonomie (Béland, 1998).

[...], être autonome ne signifie pas être isolé ni se gouverner seul, sans souci des autres. Les membres des coopératives, partout, dans le monde, sont des êtres autonomes qui, librement, ont décidé de se regrouper pour se donner une nouvelle force commune. Ils ne cherchent pas à s'isoler ou «à faire à leur tête» ! C'est au moment de se joindre à une coopérative qu'ils exercent leur autonomie. Ce faisant, ils acceptent librement les règles de la démocratie et de la solidarité (Béland, 1998, p. 207).

En d'autres mots, si on dit que les individus ne renoncent pas à leur autonomie en devenant membres d'une coopérative, pourquoi dirait-on que les coopératives perdent leur autonomie quand, librement et volontairement, elles décident de se regrouper (Béland, 1998) ?



Toutefois, comme le souligne Parenteau (1997), la concentration des pouvoirs entraîne souvent la tentation de standardiser les pratiques administratives, les services offerts, les conditions de crédit,... Or, un des avantages de la structure de Desjardins est de laisser suffisamment de marge de manœuvre aux caisses pour qu'elles puissent s'adapter à leurs conditions locales. Paradoxalement, ce manque d'homogénéité entre caisses, particulièrement dans les grandes villes, indisposait et indispose encore aujourd'hui certains membres (Parenteau, 1997).

Ainsi, les caisses doivent avoir une certaine marge de manœuvre pour adapter les décisions de la Fédération aux particularités locales. Les tensions entre le renforcement de la structure centralisée du Mouvement et l'autonomie des caisses se caractérisent par des relations de négociation (Levasseur et Rousseau, 1997) :

Ce pouvoir permet, par un jeu de négociation et de marchandage incessant, l'adaptation des stratégies et des décisions du centre aux particularités locales. En d'autres mots, les gérants de caisse deviennent à la fois des agents de la pression locale sur les appareils centralisés et des garants de l'action centralisatrice sur les affaires locales. (Levasseur et Rousseau, 1997, p. 63-64).

Comment s'exerce cette tension sur les alliances entre caisses et sur le CFE ? Le CFE étant la propriété des caisses et non une instance de la Fédération, peut-on observer des rapports de pouvoir entre ces acteurs ? C'est à ce type de questions que nous tenterons de répondre ultérieurement.

Ayant présenté le Mouvement des caisses Desjardins et plus précisément notre objet de recherche, soit les alliances entre caisses et les CFE, nous allons maintenant examiner l'organisation coopérative en termes de structure, de stratégies coopératives et d'intercoopération. Comme les alliances dans le milieu coopératif sont peu connues et peu utilisées, il nous semble important de mieux connaître ce type d'organisation. Ainsi, nous allons étudier la coopérative et l'alliance prises séparément puisque la littérature, ni sur l'une, ni sur l'autre, ne traite des alliances entre coopératives. Nous tenterons ensuite d'établir un lien entre ces deux concepts puisqu'en réalité ces deux concepts cohabitent ensemble.

### 1.3 La coopérative

Depuis maintenant un siècle, les coopératives occupent une place de choix dans l'économie du Québec. Importants agents de changement, elles sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité économique. Certaines d'entre elles sont même devenues des entreprises de grande envergure. Près de 3 400 entreprises coopératives sont actives au Québec. Elles regroupent plus de 7 millions d'adhésions de producteurs, de consommateurs, de travailleurs (Direction des coopératives, 2002). Au Québec, les coopératives sont présentes dans une multitude de secteurs. On y trouve, entre autres :

- des coopératives de services financiers
- des coopératives de travail
- des coopératives d'habitation
- des coopératives de services funéraires
- des coopératives de soins à domicile
- des coopératives de consommation

Les principales coopératives financières sont la Fédération des caisses Desjardins du Québec, le Groupe Promutuel, la SSQ Mutuelle de gestion, la Mutuelle des Fonctionnaires du Québec, l'Union-Vie, La Survivance, compagnie mutuelle d'assurance-vie et L'Entraide assurance-vie, compagnie mutuelle (Direction des coopératives, 2002). Les caisses Desjardins sont régies par la Loi sur les coopératives de services financiers (projet de loi numéro 126, sanctionné le 16 juin 2000). Les quelque 2 400 coopératives autres que financières regroupent plus de 800 000 membres. Ces entreprises procurent un emploi à 35 000 Québécoises et Québécois et réalisent un chiffre d'affaires annuel global de près de 7 milliards de dollars. Ces coopératives sont constituées juridiquement en « corporation » en vertu de la Loi sur les coopératives (Direction des coopératives, 2002).

Partout dans le monde, les coopérateurs s'entendent sur une définition commune de la coopérative :

Une coopérative est une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement (Béland, 1998).

De façon générale, les trois grandes orientations d'une coopérative sont les suivantes (Desjardins, 2001b):

- La prise en charge : les gens s'organisent en coopérative pour répondre eux-mêmes à leurs besoins.
- L'égalité des personnes : une coopérative fonctionne selon le principe « un membre, un vote ». Si ses membres demeurent le moins vigiliants, personne ne peut prendre le contrôle de la coopérative.
- Le service et le développement : la rentabilité n'est pas une fin, mais un moyen qui permet à la coopérative d'atteindre son véritable objectif, soit toujours mieux servir les intérêts de ses membres.

La coopération est un mouvement mondial né au 19e siècle. Il y a plus de 100 ans, en 1895, des coopérateurs de plusieurs pays ont fondé l'Alliance coopérative internationale (ACI). En 1995, l'ACI a entériné une Déclaration sur l'identité coopérative qui met en évidence les sept principes à la base de l'organisation et du fonctionnement des coopératives. Ces principes sont (Desjardins, 2001b) :

- l'adhésion volontaire et ouverte à tous;
- l'exercice démocratique du pouvoir par les membres et leurs représentants;
- la participation économique des membres à la propriété et aux résultats;
- l'autonomie de la coopérative par rapport à l'État et aux groupes d'intérêts externes;
- l'éducation et la formation à la coopération des membres, des dirigeants et des employés;
- la coopération entre les coopératives;
- l'engagement de la coopérative envers sa communauté.

### 1.3.1 La structure

L'originalité de la formule coopérative, par rapport aux autres formes d'entreprise, se manifeste surtout par sa double structure. La coopérative se présente en effet comme la combinaison d'une structure associative et d'une structure d'entreprise.

La structure associative désigne toutes les instances auxquelles peut participer un membre pour y exercer ses droits de membre ou de représentant élu des membres (assemblée, conseil, comité, etc.) (Martel et Mercier, 2000). En tant qu'association de personnes, elle vise

également la croissance des individus membres par la solidarité et l'éducation. (Giguère, 1992).

La structure d'entreprise désigne toutes les instances dans lesquelles sont répartis les cadres et employés de la coopérative (Martel et Mercier, 2000). En tant qu'entreprise, elle vise l'atteinte de la rentabilité qui lui permettra sécurité, croissance et durabilité (Giguère, 1992).

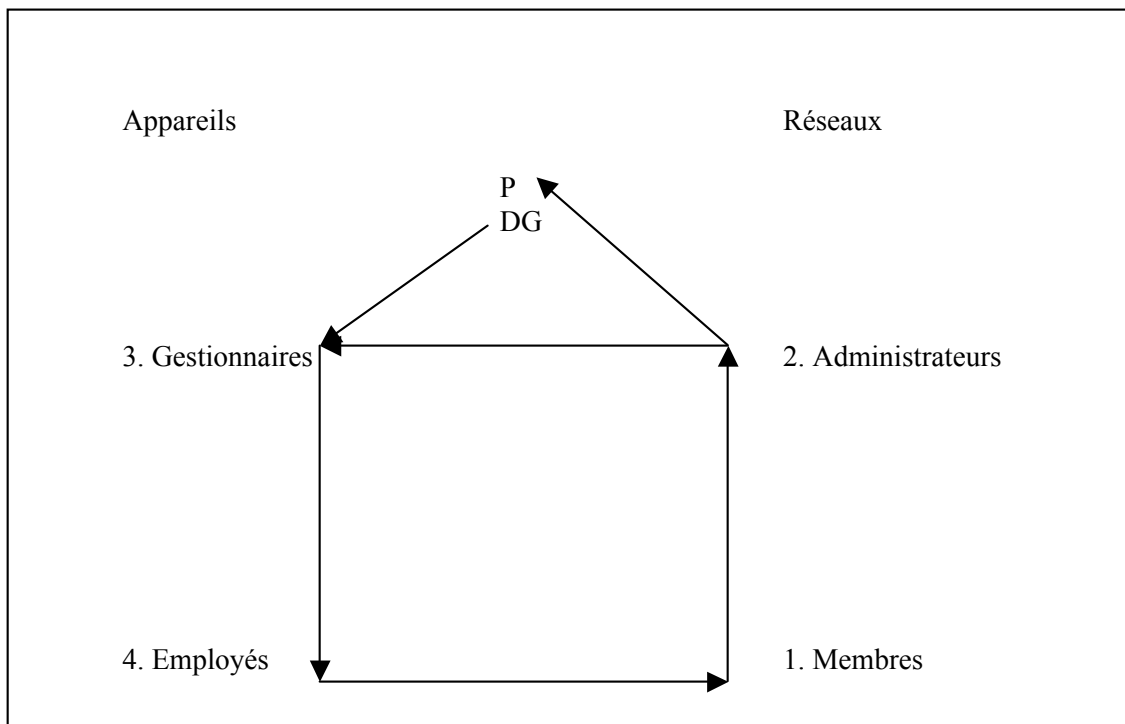
Ainsi, le membre a une double place dans la coopérative comme usager et comme propriétaire. Le Conseil de la Coopération du Québec (CCQ) définit la notion d'usager ainsi : «le terme «usager» exprime la relation des membres avec leur coopérative sous l'angle précis des opérations qu'ils effectuent avec elle, sans référence aux tiers» (Colin, 1999, p. 9). À titre de propriétaire, le membre participe : à la propriété, au pouvoir et aux résultats (IRECUS, 2003) :

Quel que soit le nombre de parts sociales qu'ils possèdent ou les montants qu'ils ont investis, les membres sont tous propriétaires en parts égales de l'entreprise. [...] Quel que soit le nombre de parts que détient chaque membre ou le volume d'affaires réalisé avec la coopérative, c'est la règle «un membre, un vote» qui s'applique. [...] Lorsque la coopérative réalise des excédents, ceux-ci sont affectés à la réserve de la coopérative, soit pour consolider sa condition financière, soit aux fins de développement. Mais les membres peuvent décider également de se répartir équitablement entre eux une partie de ces excédents sous forme de ristournes. Contrairement à ce qui se passe dans les autres formes d'entreprise, les trop-perçus sont distribués au prorata des opérations effectuées par chacun des membres avec leur coopérative et non en fonction des sommes qu'ils y investissent (IRECUS, 2003).

Ainsi, la coopérative appartient à chacun de ses membres à part égale et ceci leur confère le droit de décider par exemple de ses orientations, des modes de fonctionnement, de la répartition des trop perçus, etc. (Giguère, 1992).

Afin d'illustrer nos propos quant à la structure, il est possible de représenter schématiquement une coopérative par un quadrilatère de base (voir figure 1.1). Ce modèle d'analyse organisationnelle développé par Henri Desroche est encore très utilisé en sciences de la gestion. Il s'agit du "quadrilatère des acteurs" qui permet de distinguer au sein d'une coopérative quatre types d'acteurs ayant des intérêts spécifiques. Aux quatre pôles, il y a : 1- les membres et les bénévoles à la base; 2- les administrateurs élus en assemblée générale; 3- les gestionnaires généralement engagés par les administrateurs; 4- les employés engagés par

les gestionnaires (Lévesque et Mendel, 1999). Au sommet, entre les pôles 2 et 3, il y a le Président Directeur Général (P.D.G.). Il est président parce qu'il est élu par les administrateurs et il est directeur parce que c'est aussi le leader des gestionnaires.



**Figure 1.1** Le quadrilatère coopératif (source : Croteau et Desroche, 1975, p. 24)

On peut partir de ce quadrilatère pour analyser une coopérative, en se demandant, par exemple, quels sont les rapports entre les quatre pôles ? Sont-ils harmonieux ? Comment la coopérative arrive-t-elle à concilier les forces qui structurellement l'habitent ? En pratique, on constate que la gestion des pouvoirs est complexe, ce qui est spécifique à une coopérative en raison de la distribution en quatre populations :

La gestion des pouvoirs implique l'étude des intérêts particuliers de chaque groupe ainsi que les mécanismes d'expression de ces intérêts d'une part et de conciliation de ces intérêts d'autre part dans l'optique du maintien de l'équilibre nécessaire à la coopérative (Picard, 1987, p. 43).

Des clivages peuvent avoir lieu entre les groupes d'acteurs. En général, les clivages se font entre 1 + 2 et 3 + 4, à gauche et à droite (Croteau et Desroche, 1975). À gauche, il y a les

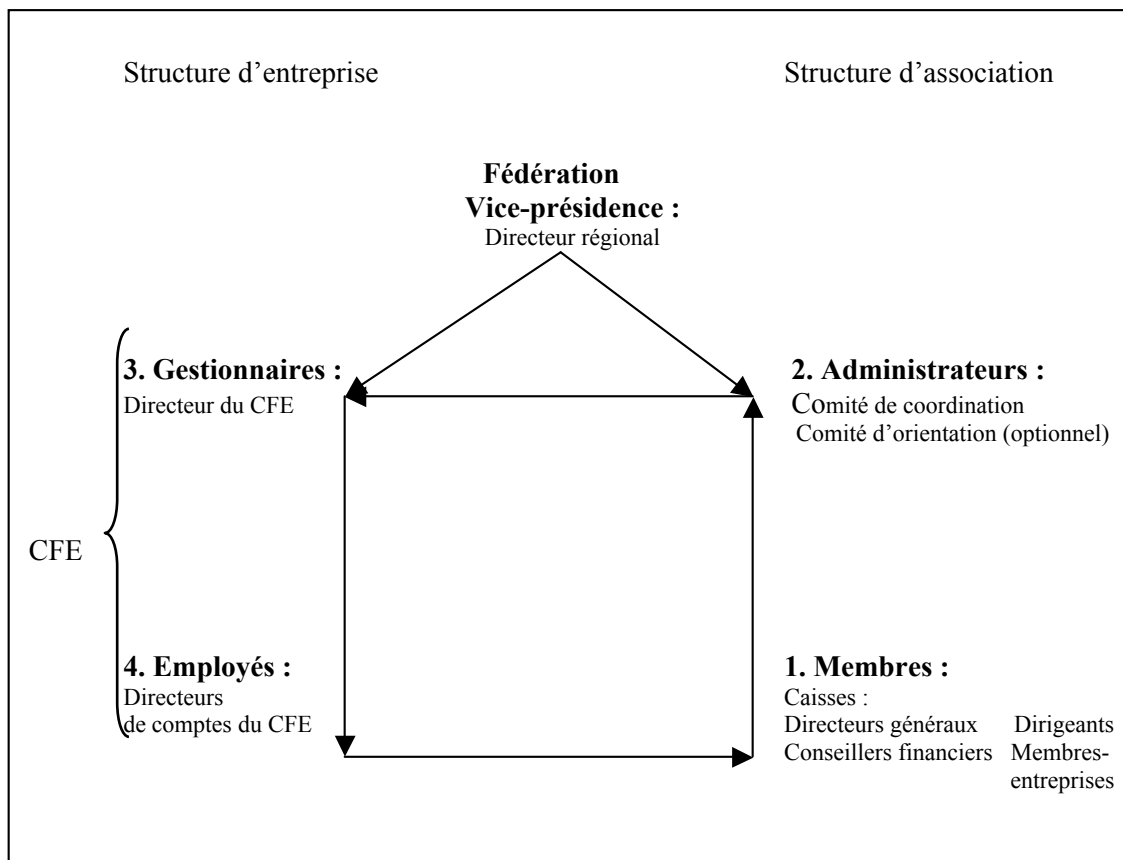
appareils ou si l'on veut la structure d'entreprise. À droite, il y a les réseaux ou la structure d'association. Un des grands problèmes de la gestion d'une coopérative est d'arriver à faire communiquer les appareils et les réseaux. Mais il y a aussi le problème de faire communiquer les administrateurs et les membres, car ces derniers sont habituellement très nombreux. D'ailleurs, on note que la participation des membres aux assemblées annuelles est souvent très faible. De plus, même si théoriquement, les dirigeants restent les administrateurs, dans la pratique on observe un déplacement de pouvoir en direction des DG.

La professionnalisation croissante [...] s'accommode difficilement d'administrateurs dont les compétences techniques et stratégiques sont insuffisantes au regard des besoins de l'institution, de la technicisation du métier face à une concurrence croissante dans le secteur bancaire. L'administrateur devient moins gestionnaire. (Mendez et Richez-Battesti, 1999, p. 307)

Bref, il y a beaucoup de combinaisons et problématiques possibles à l'intérieur de ce quadrilatère. La gestion des pouvoirs dans une coopérative peut faire surgir des problèmes qui ne se posent pas à d'autres entreprises.

Des relations de coopération et de concurrence entre ces divers acteurs rendent la coopérative à la fois plus complexe et plus conflictuelle que les autres formes d'organisation mais en même temps plus riche en termes de dynamique sociale et de mobilisation de ressources (Lévesque et Mendel, 1999, p. 4).

Nous nous sommes donc inspiré du quadrilatère de base pour illustrer l'alliance entre caisses, ce mode de regroupement non conventionnel. Le schéma d'une coopérative (figure 1.1) a donc été transformé ou redéfini pour tenir compte de la spécificité d'une alliance entre coopérative (figure 1.2).



**Figure 1.2** La géométrie d'une alliance intercoopérative (inspiré du quadrilatère coopératif de Croteau et Desroche, 1975, p. 24)

Aux quatre pôles, il y a : les membres de l'alliance soit les caisses participantes (composées des directeurs généraux, des employés, des membres entreprises et des dirigeants). Il est à souligner que ce sont les caisses qui sont membres de l'alliance et non les membres de la caisse. C'est aussi le cas lorsque des coopératives s'unissent et forment une coopérative de deuxième degré : une fédération. Ce sont les caisses qui sont alors membres de la fédération. Au deuxième pôle, il y a le comité de coordination qui joue le rôle d'administrateur. Le comité de coordination est formé de directeurs généraux élus de caisses. Dans certaines alliances, il peut y avoir aussi un comité d'orientation, qui est composé de dirigeants élus de caisses. Le troisième pôle représente les gestionnaires, qui dans notre cas, sont le directeur du CFE et ses adjoints. Au quatrième pôle, il y a les employés du CFE. Ce sont les directeurs de comptes et les employés du support administratif. En somme, les caisses élisent les

administrateurs, lesquels choisissent le directeur du CFE, lequel embauche les directeurs de comptes et les employés administratifs. Au sommet, entre les pôles 2 et 3, il y a la Fédération qui coordonne et fournit des services de soutien aux caisses et aux CFE.

### 1.3.2 Les rapports d'activité et de sociétariat

Ainsi, une coopérative est formée d'une structure associative et d'entreprise. Il en résulte qu'il existe deux types de rapports : les rapports d'activité (entre les membres et l'entreprise) et les rapports de sociétariat (entre les membres et l'association). La nature particulière des organisations coopératives est marquée par ce double rapport : «combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et de sociétariat» (Fauquet 1965, cité dans Vienney, 1980, p. 251). En d'autres termes, l'activité est organisée sous la forme d'une entreprise dont certains acteurs sont sociétaires. Le double rapport «aboutit à un compromis entre l'admission de mesures marchandes des opérations effectuées par les participants avec leur organisation, et le maintien de relations fondées sur l'égalité et la propriété collective du capital accumulé» (Vienney, 1994, p. 88). Afin de maintenir le double rapport d'activités et de sociétariat, Vienney (1980) énumère quatre règles relatives à chacun des éléments constitutifs de cette organisation et de ses rapports :

- Égalité (règle relative au groupement de personnes)
- Détermination de l'activité de l'entreprise par l'activité des personnes (règles relative aux rapports membres/entreprise)
- Distribution des résultats proportionnelle aux opérations faites avec l'entreprise (règle relative aux rapports entreprise/membres)
- Propriété durablement collective des résultats ré-investis (règle relative à l'entreprise)

Il faut cependant remarquer que cette forme organisationnelle n'est pas stable. Au moment de leur formation, les coopératives sont identifiées par leurs membres, qui influencent le fonctionnement de l'entreprise pour permettent de satisfaire leurs besoins (Vienney, 1992-1993). Puis l'entreprise se transforme, organise ses activités et se professionnalise; il y a donc un moment donné où le rapport se renverse : les membres sont identifiés par l'entreprise (comme clients, comme consommateurs, etc.). Selon Vienney (1992-1993), ces processus de transformation sont complexes et peuvent apparaître à différentes périodes. En situation de transformation, il est essentiel d'examiner les effets des activités de l'entreprise sur les activités des membres. Sur ce point, Vienney (1980) mentionne que :



[...], s'il existe des processus qui peuvent «ramener» les organisations coopératives à leurs rapports originels de «contraintes mutuelles égalitaires» lorsqu'elles s'en écartent, ils passent probablement par des mutations socio-politiques; c'est-à-dire qu'ils rendent nécessaire une ré-identification des agents et des organisations dont les rapports structurent ce champ de pouvoirs (Vienney, 1980, p. 255).

Vienney (1980) caractérise ces transformations par une double détermination de la stratégie coopérative. «Une détermination, procédant de l'association vers l'entreprise est qualifiée de génétique car elle constitue la légitimisation de l'entreprise coopérative.» (Vienney, 1980; cité dans Desforges, 1980, p. 308). «La détermination de l'activité du sociétaire par l'entreprise est qualifiée de fonctionnelle dans la mesure où l'instrument d'action conditionne l'usager [...]» (Desforges, 1980, p. 308). Ainsi, les activités de l'entreprise doivent être sélectionnées et organisées en fonction de ce qui est nécessaire aux activités des membres (détermination génétique). Mais pour apporter à ses membres les services pour lesquels elle a été constituée, l'entreprise en retour sélectionne et organise celles des activités des membres qui correspondent aux conditions de son propre fonctionnement, (détermination fonctionnelle) (Vienney, 1980). Ainsi, on peut postuler que les stratégies coopératives seront plus ou moins génétiques ou fonctionnelles selon l'aire stratégique que s'est définie la coopérative (Desforges, 1980).

Ainsi, la structure d'entreprise et d'association, le double rapport d'activités et de sociétariat ainsi que la détermination génétique et fonctionnelle illustrent les tensions auxquelles sont confrontés les coopératives et les stratégies de développement qu'elles préconisent. Maintenant que nous avons décrit brièvement la structure bicéphale et le double rapport d'une coopérative, nous allons exposer les différentes stratégies coopératives et plus spécifiquement de l'intercoopération.

### 1.3.3 Les stratégies coopératives

Le concept de stratégie, d'origine militaire et transplanté dans l'entreprise capitaliste, peut, à première vue, sembler inapproprié pour analyser la réalité coopérative. Certains diraient : «Dans les coopératives, on ne fait pas de «stratégie», on répond aux besoins !» (Desforges, 1980, p. 288). Toutefois, selon Desforges (1980), ce terme peut être très pertinent pour analyser les processus de formation, de croissance et de développement de la coopérative.

Ainsi, Desforges (1980) présente une typologie des stratégies de coopératives qu'il appelle aussi : typologie des modalités de développement.

La typologie de Desforges (1980) présente des catégories descriptives qui permettent de regrouper les stratégies observées afin de procéder à une analyse plus générique de cas par cas. On y dénombre cinq stratégies : a) émergence, b) développement en surface, c) polyvalence, d) diversification et e) intégration amont et aval. Il est à souligner que ces stratégies ne sont pas mutuellement exclusives. Elles peuvent très bien être conjointes et/ou séquentielles.

L'émergence est la stratégie qui préside à l'apparition d'une coopérative. «L'association et l'entreprise y sont en symbiose car l'existence de l'une et de l'autre se conditionnent mutuellement» (Desforges, 1980, p. 289). En d'autres termes, «l'association explore des modèles d'entreprises qui donneront forme au regroupement des personnes et des activités» (Desforges, 1980, p. 289). Il est à noter que la formation d'une coopérative constitue une réponse aux besoins insatisfaits de personnes qui, individuellement, arrivent mal à intégrer la place qui leur revient dans le système économique.

Le développement en surface correspond à l'élargissement du sociétariat d'une coopérative ou d'un ensemble de coopératives. L'objectif de cette stratégie d'intégration horizontale est de faire bénéficier à un plus grand nombre d'utilisateurs des avantages de la coopérative. De plus, on mentionne que «la taille d'une organisation peut constituer un facteur d'efficacité accrue à plusieurs titres» (Desforges, 1980, p. 291).

La polyvalence est une stratégie qui «a pour objectif ou pour effet de renforcer le jumelage association-entreprise» (Desforges, 1980, p. 291). Les coopératives ont tendance à se spécialiser dans un seul secteur d'activité. De ce fait, «l'action coopérative se trouve un peu plus modelée par la structure industrielle capitaliste où tout tend à la spécialisation sur un vaste territoire grandissant plutôt qu'à la polyvalence régionale qui refléterait l'association qui sous-tend l'entreprise» (Desforges, 1980, p. 291). Ainsi, la coopérative est amenée à ajouter d'autres activités que celles qu'elle assume déjà pour le bénéfice des sociétaires. La stratégie de polyvalence correspond «à un élargissement des activités du sociétaire qui sont coopérativisées» (Desforges, 1980, p.292).

La stratégie de diversification concerne plus spécifiquement «les activités de l'entreprise coopérative et se traduit parfois par une spécialisation accrue des activités du sociétaire prises en charge par la coopérative» (Desforges, 1980, p. 292). Les secteurs visés peuvent être reliés ou non à l'activité première de la coopérative. Une telle stratégie peut être introduite pour profiter davantage d'une expertise développée par la coopérative ou pour optimiser les équipements associés aux activités principales. Il s'agit en somme «d'une valeur ajoutée accrue par l'addition d'activités à l'entreprise» (Desforges, 1980, p.293). Ces activités peuvent être très différentes de l'activité première de la coopérative.

L'intégration amont et aval est une stratégie qui correspond à incorporer des activités qui sont «en continuité, technologiquement, commercialement ou financièrement avec l'activité principale de la coopérative» (Desforges, 1980, p.295). Cette intégration se réalise soit en aval ou en amont par le biais, notamment, d'acquisition d'entreprises.

Ces cinq stratégies comportent des significations très différentes au plan du développement des coopératives. Sur ce point, Desforges (1980) a développé une grille d'analyse des stratégies qui regroupe des critères d'évaluation sous deux volets : association et entreprise. Ce découpage permet de mieux saisir la problématique de la coopérative dans son ensemble. Toutefois, seule la perspective associative sera présentée ici. En effet, le volet entreprise présente des éléments largement développés dans la littérature classique portant sur la stratégie d'entreprise de type capitaliste. Ces éléments (technologie, ressources humaines, finances, commercialisation et secteurs d'activité) ne sont pas pertinents pour spécifier les stratégies coopératives.

Dans la perspective associative, les critères d'évaluation sont : l'usage, la pérennité, l'organisation de l'activité et les aspects collectifs et communautaires. Le critère d'usage se rapporte à «toute stratégie qui maintient ou augmente l'importance de l'usage pour le sociétaire, qualitativement et quantitativement, et assure un développement à la coopérative» (Desforges, 1980, p.296). Par pérennité, on entend la sécurité dans la poursuite à long terme des activités. Le critère de pérennité peut ainsi être ramené au critère d'usage situé dans une perspective temporelle (Desforges, 1980).

L'organisation de l'activité est relié à la propriété collective de la coopérative qui peut être rapporté au contrôle démocratique. Il s'agit «d'une évaluation qualitative du sociétariat quant au contrôle qu'il exerce réellement sur l'orientation, la structuration et le mode de fonctionnement de la coopérative comme mode d'organisation de ses activités» (Desforges, 1980, p. 298). Ainsi, les stratégies doivent être évaluées «dans leur capacité à maintenir une certaine intimité dans les relations entre le sociétaire et sa coopérative» (Desforges, 1980, p. 299).

Les aspects collectifs et communautaires touchent à la propriété et la légitimation de la coopérative. Si la coopérative poursuit «des stratégies qui l'éloignent de sa légitimité d'émergence, elle sera confrontée à une nécessité grandissante de réidentification associative» (Desforges, 1980, p. 300). La légitimation de la coopérative peut s'effriter si, par exemple, l'entreprise diffuse son fondement associatif en développant un sociétariat très diversifié, géographiquement ou au plan socio-économique. La réidentification se fera alors par la mise de l'avant d'un sentiment d'appartenance de classe des sociétaires, par la défense d'un intérêt socio-économique, par une idéologie commune, par des motivations politiques ou nationales ou par la revalorisation du rôle de propriétaire du sociétariat.

Les facteurs relatifs à l'association constituent des arguments pour rationaliser les choix stratégiques. Par ailleurs, on peut affirmer que ces facteurs sont issus du lien propriétaire-usager définissant la spécificité coopérative. Ainsi, on peut classer les stratégies en tenant compte de l'accent qui est mis sur l'usage (usage et pérennité) plutôt que sur la propriété (organisation de l'activité et aspects collectifs et communautaire) ou vice-versa. Ainsi, les stratégies de développement en surface et de polyvalence tendent à privilégier le lien d'usage; les stratégies d'intégration amont/aval et de diversification, favorisent plutôt le lien de propriété.

Ainsi, les coopératives doivent innover en matière d'organisation pour satisfaire à sa double rationalité : association/entreprise, propriété/usage, rapport des membres/rapports d'activités et détermination génétique/fonctionnelle, sinon elles risquent d'être dominées par la rationalité unique de l'entreprise (Desforges, 1980). Nous verrons maintenant un autre type de stratégie coopérative : il s'agit de l'intercoopération.

#### 1.3.4 L'intercoopération

Selon Bérubé (1981), l'intercoopération n'est pas un phénomène nouveau ; il s'agit d'une réalité coopérative ancienne, aussi vieille que la coopération elle-même. Afin de conserver la place que les coopératives avaient acquise, celles-ci ont commencé à s'associer pour former des fédérations ou coopératives de second degré. L'intercoopération est d'ailleurs une des idées-forces de la coopération. En effet, une des règles d'action édictée par l'Alliance coopérative internationale propose que «chaque organisation coopérative devrait, de toutes les manières possibles, coopérer activement avec les autres coopératives, à l'échelle locale, nationale et internationale». Selon Bérubé (1981), l'intercoopération a trouvé une application importante au Québec. L'intercoopération surtout sectorielle est devenue une donnée de base des progrès du mouvement coopératif (Bérubé, 1981).

Selon Desforges, l'intercoopération fait référence à «toute activité conjointe ou réciproque entre les coopératives» (cité dans Lachance, 1989, p.20). Il ne faut toutefois pas confondre l'intercoopération sectorielle ou intrasectorielle avec l'intercoopération intersectorielle (Bérubé 1981). En effet, l'intercoopération sectorielle réunit des coopératives de même catégorie, tandis que l'intercoopération intersectorielle regroupe des coopératives exerçant leurs activités dans des secteurs économiques différents. Selon Desforges (cité dans Lachance, 1989), les coopératives doivent faire un compromis entre la logique coopérative et la logique d'entreprise, et l'intercoopération représente un facteur indispensable au dynamisme du mouvement coopératif. Certains soutiennent que le défi des entreprises coopératives consiste toutefois à sauvegarder la démocratie à l'intérieur des nouvelles structures et de créer de nouveaux mécanismes démocratiques et participatifs tout en répondant à la nouvelle concurrence des marchés (Lachance, 1989).

Ainsi, les coopératives se sont associées, soit pour assurer la complémentarité de leur action, soit pour s'entraider dans des circonstances particulières, soit enfin pour mener ensemble certaines activités de perfectionnement en vue d'augmenter la qualité des services que chacune rendait à ses membres (Bérubé, 1981). Cette collaboration intercoopérative a pris des formes diverses selon les circonstances et selon les secteurs d'activité (Bérubé, 1981).

Chez Desjardins, l'intercoopération est venue résoudre des problèmes de rivalité, c'est-à-dire la concurrence que les caisses se livrent pour offrir leurs services à des membres d'autres caisses. Pourtant, on sait que les caisses ne devraient pas être en concurrence, les concurrents sont les banques et les autres institutions financières (Goulet, 1989). En effet, Morazin (1989) rapporte :

Le décloisonnement a accru la concurrence entre les institutions financières. La seule façon de soutenir cette concurrence est d'offrir un éventail plus large de services tout en rationalisant les coûts. Or une duplication de services affectait la rentabilité des caisses. De plus, certains services s'avéraient trop onéreux pour une caisse seule (Morazin, 1989, p. 16).

Selon Morazin (1989), l'intercoopération n'a rien d'une fusion. Chaque caisse conserve sa pleine autonomie et son conseil d'administration demeure souverain. Cependant, il a fallu changer l'esprit de concurrence des cadres et des employés de chaque caisse par un esprit de collaboration (Morazin, 1989). Par ailleurs, on pense que l'intercoopération doit être une initiative laissée à la base, la Fédération ne doit pas régler tous les problèmes afin de préserver l'autonomie des caisses (Goulet, 1989).

Comme nous pouvons le remarquer, la théorie sur les stratégies coopératives ne semble pas aborder véritablement les stratégies d'alliance intercoopérative. Ainsi, nous croyons que les stratégies traditionnelles de développement coopératif (émergence, développement en surface, polyvalence, diversification, intégration amont et aval et intercoopération) se différencient clairement de la stratégie d'alliance entre caisses. Il ne faut pas s'en surprendre car les alliances sont davantage présentes entre des entreprises capitalistes. Il sera donc maintenant question de la stratégie d'alliance.

#### 1.4 L'alliance

Nous allons dès à présent nous intéresser aux alliances en tentant, dans un premier temps, de les distinguer des autres accords de coopération. Puis, nous verrons à définir ce qu'est une alliance en mettant en relief les thèmes de coordination et de relation de pouvoir. Ces thèmes seront ensuite traités de façon plus approfondie selon la littérature portant sur les alliances. Il sera question de la théorie des coûts de transaction, laquelle propose une justification théorique pour analyser la coordination dans une alliance et le management d'une alliance qui porte plus spécifiquement sur les relations de pouvoir.

#### 1.4.1 Les accords de coopération

Les accords de coopération entre les entreprises, sous diverses formes, ont connu un grand essor depuis la dernière décennie. Sur ce point, il convient de préciser les différentes appellations qui font référence aux relations interentreprises. Ainsi, nous allons faire la distinction entre le partenariat, l'intercoopération, l'entreprise conjointe (ou la *joint venture*) et l'alliance.

Le terme partenariat est surtout utilisé «lorsqu'il met en présence des firmes appartenant à des secteurs différents mais qui peuvent développer des relations mutuellement avantageuses pour certaines activités» (Aubert, 1995, p.195). Cette définition ne se distingue pas totalement des autres accords de coopération, c'est plutôt la philosophie sous-jacente qui diffère. Souvent, on associe ce terme aux relations de partenariat entre le secteur public et le secteur privé ou encore dans le cadre de relation de sous-traitance ou cotraitance, «c'est-à-dire précisément dans un contexte où ce que le partenariat implique ne va de soi (Aubert, 1995, p. 195). Par conséquent, on ne peut parler de partenariat dans le cas des caisses puisqu'il s'agit d'entités de la même organisation.

En ce qui concerne l'intercoopération, celle-ci se définit comme étant : «toute activité conjointe ou réciproque entre les coopératives» (Desforges, 1989, cité dans Lachance, 1989, p.20). Ainsi, on pourrait, à première vue, considérer que les caisses font de l'intercoopération en ce qui a trait leur financement aux entreprises. Mais, pour saisir la signification profonde du phénomène d'intercoopération, il faut se souvenir de l'époque où les premières coopératives décidèrent :

[...] de s'associer à leur tour pour former des fédérations, ou coopératives de second degré, dont elles assument la propriété, le contrôle et dont elles retiendraient les résultats. [...]. Ce phénomène se répandit dans tous les secteurs coopératifs de tous les pays : l'intercoopération sectorielle était née et, avec elle, une méthode de collaboration démocratique entre les coopératives de même catégorie (Bérubé, 1981, p. 20).

Or, les CFE ne sont pas des coopératives de second degré pour la simple raison qu'ils ne sont d'abord pas des coopératives. Ils ne sont pas dotés de CA et sont sans statut juridique. De plus, les CFE ne produisent pas de bilan ou d'états financiers et les bénéfices que génèrent les CFE apparaissent dans les comptes des caisses participantes. De plus, la répartition des coûts

est basée à 50% sur le prorata du nombre de dossiers confiés au CFE et à 50% sur le prorata des engagements de crédit des dossiers confiés au CFE. Par contre, d'un autre point de vue, les caisses membres sont propriétaires du CFE et celui-ci est contrôlé par un comité de coordination formé de directeurs généraux des caisses participantes, et dans certains cas, par un comité d'orientation formé de dirigeants élus. Ainsi, nous dirons que les CFE et les caisses de l'alliance ne représentent pas de l'intercoopération au sens strict du terme.

Attardons-nous maintenant aux formes juridiques des alliances. Celles-ci n'ont en principe pas de définition légale contrairement aux sociétés. Les alliances vont donc avoir recours aux formes classiques prévues par le droit des contrats et par le droit des sociétés pour s'organiser sur le plan légal (Garette et Dussauge, 1995). Ainsi beaucoup d'alliances ne sont organisées que sur la base d'un contrat sans que soit créée d'entité juridique spécifique. Dans d'autres cas, une entité juridique, soit une filiale commune, une entreprise conjointe ou plus communément une *joint venture*, peut être créée. Une entreprise conjointe «est réalisée quand deux ou plusieurs entreprises mettent en commun une partie de leurs ressources dans le cadre d'une organisation commune avec une base juridique définie (Aubert, 1995, p.216)». Par ailleurs, l'entreprise conjointe est habituellement dotée de fonds propres qui lui confèrent une certaine autonomie par rapport aux entreprises fondatrices. L'un des problèmes qui se posent lorsqu'une structure juridique est créée est celui de la répartition de la propriété et du pouvoir dans cette structure (Garette et Dussauge, 1995). Le CFE ne s'inscrit pas exactement dans cette perspective compte tenu des caractéristiques déjà mentionnées.

Toutefois, puisqu'il existe une très grande diversité de types d'alliances, nous croyons que l'utilisation de ce terme est appropriée. Par exemple, la France a créé en 1967 un statut particulier pour les alliances. Il s'agit du Groupement d'Intérêt Économique (GIE), qui permet la formation d'une structure juridique sans apport de capital (Garette et Dussauge, 1995). Un GIE a la faculté de passer des contrats mais les sociétés partenaires restent responsables des engagements pris. De plus, les GIE sont fiscalement transparents, les bénéfices ou les pertes dégagés par leur activité n'apparaissent que dans les comptes des sociétés partenaires. De façon similaire, l'Europe a créé le GEIE ou Groupement Européen d'Intérêt économique. Aux États-Unis, des coopératives financières (*Credit unions*) forment des alliances en s'intégrant aux CUSO (*Credit Union Service Organizations*), des



organisations similaires aux CFE. Ainsi, nous utiliserons le terme d'alliance pour caractériser le phénomène que nous étudions, puisque certaines expériences ailleurs dans le monde semblent nous indiquer plusieurs similarités avec le cas étudié.

#### 1.4.2 Les définitions de l'alliance

Ainsi, l'alliance est un concept complexe. C'est pourquoi l'essentiel de la littérature qui lui est consacrée s'attache à établir des typologies d'alliances ou à relever les objectifs, les facteurs de succès et les principaux problèmes reliés aux alliances. Or, il apparaît vite que toute typologie est impensable, tant les objectifs et les formes des alliances sont diverses et multiples. Sans être exhaustif, voici un certain nombre d'objectifs poursuivis par le biais d'une alliance : renforcer sa compétitivité, exploiter la spécialisation des ressources, enrichir ses compétences, partager les coûts, réaliser des économies d'échelle, diminuer et partager l'incertitude et le risque, accélérer l'entrée dans de nouveaux marchés, réduire le nombre de concurrents, etc. (Doz et Hamel, 2000, Mothe, 1997)

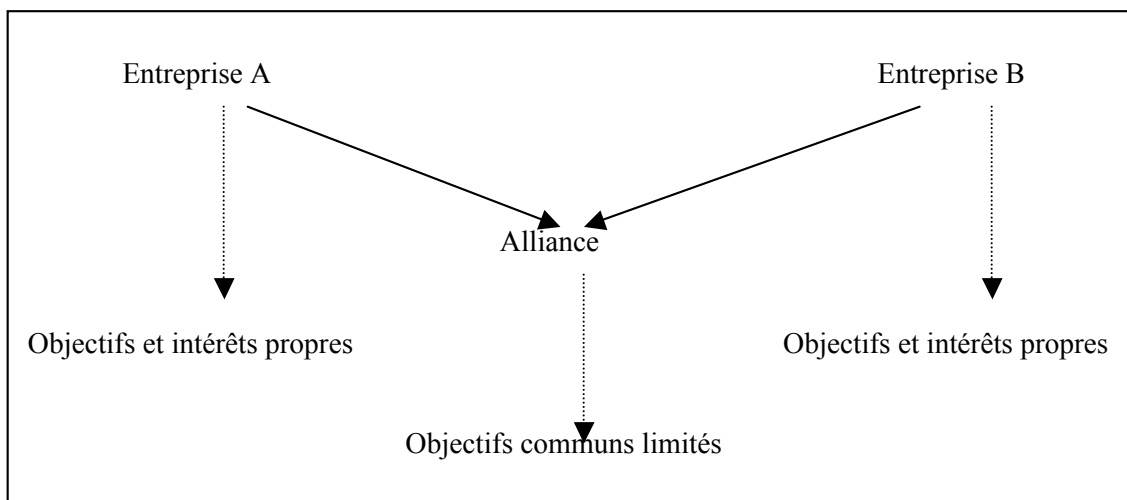
Quant aux facteurs de succès et problèmes liés au fonctionnement des alliances, ceux-ci peuvent se révéler d'excellents indicateurs, mais ils sont peu utiles pour analyser ou expliquer un cas particulier étant donné leur caractère trop général. En guise de démonstration, voici quelques exemples des facteurs de succès le plus souvent mentionnés : le degré d'engagement, la complémentarité, la coordination, l'interdépendance, la confiance, la qualité de communication, le partage de l'information, la participation, le partage honnête des bénéfices, la patience, les modalités de résolution de conflit, le rôle de l'arbitrage, la capacité de tirer les enseignements de l'expérience acquise, l'entente entre les directeurs, la prudence financière, les langues, la culture professionnelle (Aubert, 1995; Doz et Hamel, 2000; Guth, 1998). En ce qui a trait aux principaux problèmes rencontrés, on mentionne la répartition non équitable des résultats, les désaccords entre individus et firmes partenaires, des coûts trop importants, un niveau de confiance insuffisant, des formulations discordantes, des attentes différentes, des contextes organisationnels dissemblables, une incompréhension mutuelle des savoir-faire, des définitions de tâches divergentes, des informations mal partagées, des problèmes de synchronisation (Mothe, 1997; Doz et Hamel, 2000).

Ayant effectué un bref survol des principaux objectifs, facteurs de succès et problèmes reliés aux alliances, il est essentiel, à cette étape, de présenter les éléments de définition retenus du concept d'alliance dans le cadre de ce mémoire.

Ainsi, les alliances stratégiques telles que nous les considérons sont :

[...] des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que : a) de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence; b) de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités (Garette et Dussauge, 1995, p. 25).

La figure ci-après représente de façon schématique la définition.



**Figure 1.3** Représentation schématique d'une alliance (source : Garette et Dussauge, 1995)

Cette définition a l'avantage de présenter le concept de coordination. La coordination nous apparaît, en effet, comme un terme central et riche d'enseignement pour la compréhension des alliances. Il est à noter que cette définition est proche de celle fournie par d'autres auteurs (Jorde et Teece, 1989; Koenig et Van Wijk, 1992 dans Mothe, 1997).

Quant à Bouayad (1996), il définit le concept d'alliance selon trois axes : le projet, la relation et le contrat. Le *projet* est une vision commune partagée et c'est ce qui donne un sens à

l'alliance et à sa structure. La *relation* ou plutôt les relations sont celles qui se nouent entre les acteurs. En d'autres termes, ce sont les interactions qui se traduisent par des règles du jeu. Le *contrat* est la formalisation du projet et des relations établies par les partenaires. Son degré de formalisme est variable.

Car toute alliance stratégique est d'abord fondée et structurée par l'intention qui la sous-tend. Cette intention doit être formalisée au travers d'un projet aussi précis que possible, qui va à son tour structurer les relations entre partenaires. Ceux-ci, au travers de leur pratique quotidienne de l'alliance, vont formaliser et faire évoluer les interactions tissées entre eux. Quant au contrat, il trace un cadre souvent approximatif et quelque peu aléatoire du projet et des relations entre partenaires (Bouayad, 1996, p. 19).

Cette deuxième perspective concernant les alliances nous apporte le concept de relation, qui selon nous, semble très utile pour saisir la complexité d'une alliance. De plus, cette composante permet de souligner les rapports de pouvoir au sein d'une l'alliance. En effet, l'alliance met en œuvre un système relationnel entre plusieurs entités et c'est pour cela, selon Bouayad (1996), que l'alliance est un rapport de pouvoir.

Bref, deux thèmes principaux émergent de ces définitions : coordination et relations de pouvoirs. D'ailleurs, ces thèmes peuvent coïncider avec certains facteurs de succès ou problèmes reliés aux alliances, ce qui réitère notre intérêt pour effectuer notre recherche dans cette perspective. Ainsi pour la suite de cette section, nous verrons comment les concepts de coordination et de pouvoir sont abordés dans la littérature portant sur les alliances.

#### 1.4.3 La théorie des coûts de transaction

Les approches théoriques de l'économie et de la gestion considèrent habituellement l'entreprise comme une entité relativement bien définie. Avec les alliances, la frontière entre l'entreprise et son environnement s'efface et, pire, la frontière entre l'entreprise et ses concurrents s'embrouille (Garette et Dussauge, 1995). Parce qu'elle examine le problème de coordination aux frontières de l'entreprise, la théorie des coûts de transaction joue un rôle central dans l'analyse et l'interprétation des alliances (Garette et Dussauge, 1995).

Les approches économiques de la gestion peuvent se diviser en deux écoles de pensée : l'approche économique classique et l'approche micro-économique. Les économistes de la

première école recommandent d'évaluer la performance des entreprises sur les marchés des biens et services acquis par celle-ci pour la production écoulée à un niveau donné, à un prix donné, à un coût donné, etc. (Bédard et Miller, 1995). C'est le marché qui détermine les règles du jeu. Un tel système économique est caractérisé par la libre concurrence et un équilibre s'établit entre l'offre et la demande (Bédard et Miller, 1995). L'approche micro-économique prend en considération l'imperfection des marchés. Selon cette approche, l'équilibre de marché n'est pas fixe et la concurrence n'est pas parfaite. L'entreprise est capable de modifier, par un comportement délibéré, les conditions ou les résultats économiques pour que celle-ci en retire un avantage net, ce que l'on nomme le pouvoir économique de l'entreprise (Bédard et Miller, 1995). Le principe dominant étant la maximisation des profits et la structure de coûts. En d'autres termes, c'est le calcul coût-bénéfice qui prédomine pour évaluer l'efficacité d'une entreprise.

La théorie des coûts de transaction est issue d'une approche micro-économique, puisqu'elle se donne comme objet d'optimiser le «placement» des transactions de telle façon que l'on maximise le profit qu'il fournit (Monateri et Ruffieux, 1996). Cette théorie a été développée, d'abord par Coase (1937, cité dans Garette et Dussauge, 1995) et ensuite reprise par Williamson (1975, cité dans Garette et Dussauge, 1995).

Selon la théorie des coûts de transaction, le marché et l'entreprise sont considérés comme des modes alternatifs de coordination de la production, capables de substituer l'un à l'autre (Garette et Dussauge, 1995). Ainsi, sur le marché, la production est régulée par les variations de prix. À l'intérieur de l'entreprise, les transactions marchandes sont supprimées et remplacées par des échanges internes. Le principal enjeu est donc de savoir dans quel cas il est plus efficace de laisser une transaction s'effectuer sur le marché ou d'organiser un échange à l'intérieur de l'entreprise. L'option retenue sera étudiée en comparant les coûts de transactions (coûts d'utilisation du marché), aux coûts de complexité (coûts d'organisation du même échange à l'intérieur d'une entreprise structurée) (Garette et Dussauge, 1995).

Les coûts de transaction pris en charge par une firme lorsqu'elle fait appel au marché externe comprennent (Allaire et Firsirotu, 1993) : les coûts pour trouver et évaluer les fournisseurs, les coûts de rédaction de contrats valides, les coûts de litige pour régler les différends et les

conflits ainsi que les coûts moins tangibles qui sont reliés à la vulnérabilité de la firme quant aux comportements du fournisseur, à la qualité de son produit et au pouvoir de marché que ce dernier peut exercer sur l'entreprise.

L'entreprise qui s'intègre verticalement doit mettre en place des systèmes de gestion de plus en plus complexes et coûteux pour coordonner ses unités, divisions ou filiales (Allaire et Firsirotu, 1993). Les coûts de complexité comprennent (Allaire et Firsirotu, 1993) : les coûts de mandats, c'est-à-dire les coûts que le mandant (celui qui confie un mandat) doit engager pour inciter le mandataire (celui qui doit s'acquitter d'une tâche ou assumer une responsabilité spécifique) à agir dans l'intérêt du mandant; les coûts afférents aux disputes et aux conflits entre les unités intégrés verticalement; les coûts associés aux contraintes internes et aux politiques de fonctionnement de la grande entreprise, soit ses conventions collectives, sa structure salariale, ses avantages sociaux; les coûts associés à la négligence relative dont souffrent les opérations périphériques de la part de la direction générale; les coûts de complexité associés à la grande diversité des produits fabriqués; les coûts associés aux conflits de cultures entre la direction de l'entreprise et des secteurs au développement plus récent ou résultant d'acquisitions.

Bref, les coûts de transaction et les coûts de complexité exercent une tension dynamique complètement opposée sur les choix de la frontière de la firme (Allaire et Firsirotu, 1993). L'entreprise doit alors trouver un juste équilibre entre les activités qu'elle assume à l'interne (coordination par la hiérarchie) et les produits et services qu'elle achète sur les marchés externes (coordination par le marché).

Selon Allaire et Firsirotu (1993), le concept de coûts de transaction permet de bien comprendre la coordination entre intervenants indépendants ou semi-dépendants. Selon ces auteurs, l'entreprise innovatrice ne se laisse pas enfermer dans la dichotomie marché-intégration mais tente plutôt de repérer de nouvelles manières d'agencer les privilèges d'une certaine intégration administrative aux bénéficiaires certains du marché. Les alliances sont ainsi des formes hybrides entre les transactions marchandes et l'internalisation complète, c'est-à-dire entre le marché et la hiérarchie (Garette et Dussauge, 1995). Ces arrangements ont pour

objectif la recherche des avantages de l'intégration sans pour autant s'exposer aux coûts qui rendent souvent une telle intégration inefficace (Allaire et Firsirotu, 1993).

La théorie des coûts de transaction présente un apport certain pour comprendre les alliances. Toutefois certaines critiques peuvent être formulées face à cette théorie. D'abord, comme Garette et Dussauge (1995) le mentionnent, il est difficile d'évaluer de façon précise les coûts de transaction et de complexité. Par ailleurs, on lui reproche son caractère déterministe. Cette théorie avance que les décisions stratégiques sont prises uniquement en fonction de la réduction des coûts. Or, en réalité, les dirigeants prennent des décisions en fonction de plusieurs autres facteurs. De plus, selon Mothe (1997), les coûts de transaction semblent plus appropriés pour expliquer les stratégies d'intégration et d'externalisation que pour analyser les formes hybrides. En effet, les formes intermédiaires ne sont pas définies en soi, on se contente seulement de les distinguer par rapport à la coordination par le marché et la hiérarchie.

Ainsi, d'autres théories nous semblent mieux appropriées pour étudier la coordination dans une alliance. Nous avons retenu l'approche des économies de la grandeur qui tient compte du marché tout en incluant d'autres dimensions pour caractériser la coordination. Nous y reviendrons dans le prochain chapitre.

#### 1.4.4 Le management de l'alliance

Les alliances sont devenues un phénomène courant dans la vie des entreprises. Comme le mentionnent Garette et Dussauge (1995), les stratégies d'alliance imposent un changement profond des pratiques de management : les décisions stratégiques doivent être négociées avec les partenaires et les dirigeants doivent gérer des activités qu'ils ne contrôlent pas entièrement.

Les alliances présentent plusieurs caractéristiques. D'abord, les alliances impliquent le maintien de plusieurs centres de décision qui interviennent dans les choix concernant le projet ou l'activité commune (Garette et Dussauge, 1995, p.28). Cette multiplicité des centres de décision engendre une complexité dans la gestion plus élevée que dans les organisations à ligne hiérarchique unique.

Deuxièmement, les alliances donnent lieu à un processus de négociation permanente. Dans le cas d'une seule entreprise, les décisions peuvent être tranchées par la direction. Dans le cas des alliances, les partenaires n'ont en principe pas la possibilité d'imposer leur façon de faire à l'autre (Garette et Dussauge, 1995). Ainsi, selon Garette et Dussauge (1995), la négociation est une composante importante de la gestion des alliances.

La troisième spécificité importante d'une alliance est le risque de conflit d'intérêts (Garette et Dussauge, 1995). Les entreprises partenaires sont indépendantes et possèdent leurs propres objectifs ainsi que des objectifs communs reliés à la raison d'être de l'alliance. Un conflit d'intérêts éclate lorsqu'un allié privilégie ses intérêts propres au détriment des intérêts communs, ce qui entrave la relation de coopération.

Les spécificités des alliances stratégiques (centres de décisions multiples, négociations permanentes, conflits d'intérêt) font inévitablement de l'alliance une forme instable de rapprochement entre entreprises (Garette et Dussauge, 1995). Notons que l'instabilité des alliances peut tout aussi s'avérer être un avantage. Les alliances autorisent une certaine réversibilité des décisions, la contrepartie est évidemment l'instabilité.

Comme le soutient Lévesque (2001), les alliances représentent une nouvelle façon de penser les rapports entre entreprises et les acteurs. Étant donné que les processus de décision font appel à plus d'un acteur, l'alliance suppose «la mise en place des routines et procédures liant les parties dans des formes de coordination et d'arbitrage qui sont essentiellement non commerciales» (Coriat, 1997, cité dans Lévesque, 2001).

Dans la même perspective, Bouayad (1996) note que l'alliance est un rapport de pouvoir et un rapport de négociation dynamique. Au-delà du projet qui la sous-tend, l'alliance est avant tout un système de relations entre différentes parties contractantes. De plus, contrairement à l'intégration administrative ou à la sous-traitance, l'exercice du pouvoir est plus subtil et nuancé. C'est d'ailleurs l'intérêt majeur de l'alliance : participer à une activité, sans avoir à mobiliser la totalité de ses ressources financières et humaines : «Autrement dit, il s'agit de gouverner sans forcément régner; ou encore de co-gouverner et de co-régner; voire, enfin de gouverner sans régner du tout» (Bouayad, 1996).

Ainsi, la littérature sur les alliances nous donne certaines indications concernant la coordination et la répartition du pouvoir. Toutefois, ces ouvrages n'étudient pas en profondeur ces phénomènes et ne considèrent pas les organisations coopératives, c'est pourquoi nous aurons recours à l'analyse stratégique. La prochaine section tentera de faire un lien entre les alliances et les coopératives.

### 1.5 Synthèse

Dans le monde des entreprises coopératives, Desjardins est l'une qui s'est le plus transformée au cours des dernières années : restructuration, réingénierie de ses processus d'affaires, etc. Les transformations qui nous intéressent en particulier sont les alliances entre caisses et les CFE.

Nous avons vu que le secteur des services financiers évolue rapidement et que la tendance des entreprises est au regroupement afin d'accroître leur capacité d'adaptation à un environnement hautement concurrentiel. Pour faire face à cet environnement turbulent, les coopératives, plus que toutes autres entreprises, devront créer des alliances, des maillages et des regroupements dont elles auront le contrôle afin d'assurer leur progrès (Béland, 1998). Mais en même temps, on exige des caisses Desjardins de relever à la fois les défis de la concurrence et ceux de leur appartenance à l'économie sociale.

Nous avons également noté que la forme institutionnelle (la délégation) et organisationnelle (le contrôle hiérarchique) du Mouvement Desjardins soulève un enjeu important, c'est-à-dire d'assurer un certain équilibre entre la volonté d'autonomie locale des caisses et la nécessaire concentration de certains pouvoirs au sein de la Fédération. Rappelons que le CFE étant la propriété des caisses et non une instance de la Fédération, alors comment s'exerce cette tension sur l'alliance entre caisses ?

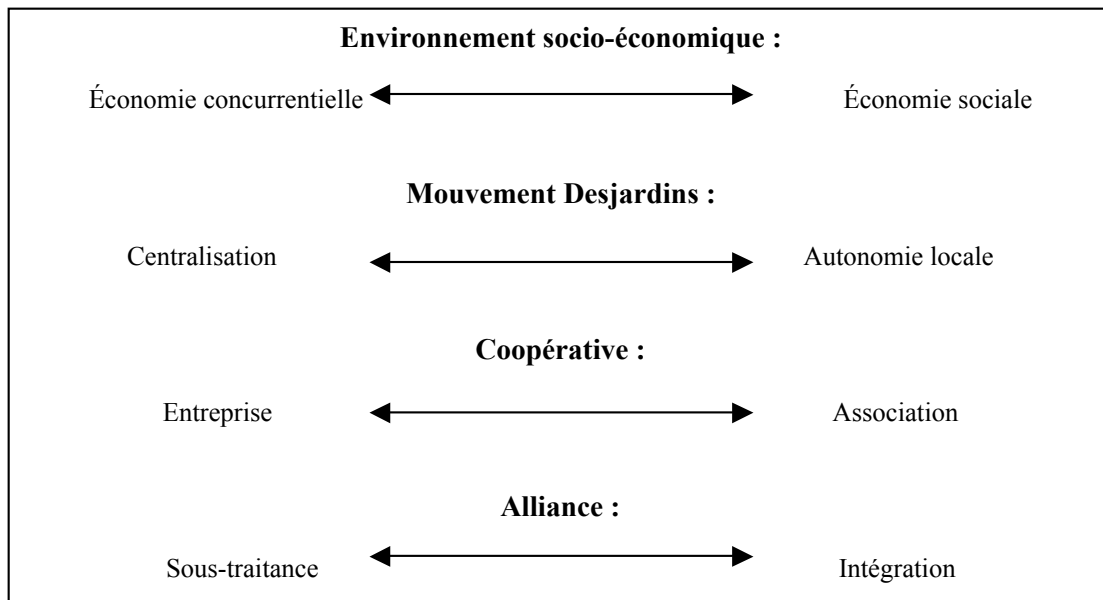
Les alliances semblent des stratégies peu utilisées dans le milieu coopératif (du moins, tel que nous l'avons identifié dans les écrits). Nous croyons aussi que les stratégies traditionnelles de développement coopératif (émergence, développement en surface, polyvalence, diversification, intégration amont et aval et intercoopération) se différencient clairement de la stratégie d'alliance entre caisses. Nous avons donc développé de façon distincte les



caractéristiques d'une coopérative, d'une part, et les alliances, d'autre part. Ce que nous constatons, c'est que dans les deux cas, on pose le problème de coordination et de pouvoir. Dans le cas de la coopérative, la coordination des activités entre la structure associative et la structure d'entreprise doit être assurée. Rappelons toutefois, que les CFE ne sont ni des entreprises, ni des coopératives formellement constituées. Néanmoins, nous savons qu'ils comportent une structure d'entreprise et d'association plus ou moins formelle. De plus, la gestion des pouvoirs est spécifique à une coopérative en raison de la distribution en quatre populations : membres, administrateurs, gestionnaires et employés (Croteau et Desroche, 1975).

En ce qui a trait à l'alliance, nous avons vu que celle-ci était une forme intermédiaire entre la coordination par le marché (sous-traitance) et par la hiérarchie (intégration). Soulignons qu'il s'agit ici d'un cas atypique d'alliance puisque celle-ci a lieu entre coopératives (caisses) appartenant au même groupe (Mouvement Desjardins). Nous avons aussi mentionné que les alliances impliquaient le maintien de plusieurs centres de décision, qu'elles donnaient lieu à un processus de négociation permanente et de risque de conflits d'intérêt. Ces caractéristiques mettent en relief les rapports de pouvoir au sein d'une alliance.

Ainsi, nous pensons que plusieurs tensions pèsent sur les alliances intercoopératives : entre les exigences de l'économie de marché et l'économie sociale, entre la centralisation de certains pouvoirs et l'autonomie locale des caisses, entre la structure d'entreprise et d'association ainsi qu'entre la sous-traitance et l'intégration (figure 1.4). L'intérêt d'entreprendre cette recherche est ainsi motivé et orienté par la question de recherche suivante : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif?*



**Figure 1.4** Les tensions liées aux alliance entre caisses

À la lumière de la problématique ainsi présentée et dans le souci de répondre à notre question de recherche, notre objectif de recherche se traduit de cette façon : *analyser les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins*. Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons élaboré un cadre théorique permettant d'analyser la coordination d'une part, et la répartition du pouvoir, d'autre part. Ce cadre théorique nous permettra également d'élaborer un certain nombre de propositions à vérifier.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Dans le chapitre précédent, nous avons fait le point sur la problématique et les tensions reliées aux CFE. Nous avons ainsi décrit le secteur des services financiers et la coopération, le Mouvement des caisses populaires Desjardins, les caractéristiques d'une coopérative et d'une alliance. Dans le présent chapitre, nous présenterons les deux approches théoriques retenues dans le cadre de cette recherche.

D'abord, nous examinerons les théories liées au concept de coordination et de pouvoir, soit les économies de la grandeur et l'analyse stratégique. Nous verrons ensuite la compatibilité théorique entre ces deux approches. Puis, nous terminerons avec les variables, les indicateurs et les propositions reliés à la coordination et au pouvoir.

Le cadre théorique ainsi élaboré nous permettra d'*analyser les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins.*

## 2.1 Les théories liées au concepts de coordination et de pouvoir

Dans cette section, nous verrons les logiques de coordination selon l'approche des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) et la répartition du pouvoir par l'approche stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Il est à noter que nous nous appuyerons aussi sur d'autres auteurs que ceux des ouvrages fondateurs des programmes initiaux ainsi mentionnés. Nous terminerons la section sur la compatibilité théorique de ces deux approches.

### 2.1.1 Les économies de la grandeur

Dans la perspective d'analyser les logiques de coordination au sein d'une alliance entre caisses Desjardins, l'approche des économies de la grandeur nous semble toute indiquée pour le type d'analyse que nous souhaitons faire.

Parmi l'ensemble des théories que l'on regroupe habituellement sous l'appellation de l'approche des conventions, c'est celle des économies de la grandeur qui retient davantage notre attention. Sur ce point, les économies de la grandeurs et des conventions se rejoignent par «leur tendance commune à prendre une distance face aux anciens modèles dominants tant en sociologie qu'en économie» (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p.104). Ainsi, les auteurs ne rompent pas totalement avec la théorie économique néoclassique, toutefois, ils remettent en cause certains de ses postulats (Lamoureux, 1996). Ces deux écoles françaises sont nées à la fin des années 1980. Elles regroupent des sociologues et économistes (Luc Boltanski, Laurent Thévenot, André Orléan, Robert Salais, etc.) qui cherchent à répondre à la question de la «coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser» (Orléan, 1994, cité dans Bernoux, 1999, p. 42).

En d'autres termes, on s'intéresse aux interactions des individus et aux conventions présentes dans l'organisation. Pour échapper à l'instabilité des relations sociales, l'organisation doit inventer et produire ses propres mécanismes, formels ou informels, tels que des codes, des règles et des conventions, qui sont indispensables à la coordination et au maintien d'un lien social. Ainsi, on mentionne qu'une organisation ne pourra fonctionner que si les individus la constituant adhèrent à des conventions.

Le programme des économies de la grandeur nous suggère que toute coordination n'est possible que dans le cadre d'une convention (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001). Ainsi, on peut considérer que la coordination s'exprime à travers des conventions, car celles-ci sont au cœur des constructions sociales régulatrices des activités économiques (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001). Une convention, «c'est un ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord... Une convention est un système d'attentes réciproques comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par-là même qu'une convention est efficace» (Salais 1989, cité dans Bernoux, 1999, p. 43). Le terme «convention» vient de «convenir», venir ensemble, être d'accord. «La convention [...] permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits» (Salais 1989, cité dans Bernoux, 1999, p. 43).

Les économies de la grandeur développés par Boltanski et Thévenot (1991) et par Boltanski et Chiapello (1999) tentent de saisir la complexité de la coordination, en mettant toutefois l'accent sur la façon dont s'élaborent les compromis et les accords. Le concept d'accord est utilisé car, dans toute société, les individus et groupes accordent des principes différents dans leur action. Les chercheurs examinent la juxtaposition de principes hétérogènes pour expliquer le fonctionnement d'un groupe humain, société ou entreprise, «ce qui fait tenir». (Bernoux, 1995)

Boltanski et Thévenot (1991) diront qu'un accord est justifié s'il prend appui sur un principe supérieur commun. Signalons toutefois que la situation peut se compliquer du fait qu'il existe plusieurs principes sur lesquels peuvent s'appuyer les individus pour fonder un accord. Boltanski et Thévenot (1991) distinguent d'abord six mondes (ou grandeurs) : le monde de l'inspiration (la créativité, l'état de grâce), le monde domestique (l'art des relations familiales, de la tradition), le monde de l'opinion (les relations publiques), le monde civique (la volonté collective, l'égalité), le monde industriel (l'efficacité, la productivité), le monde marchand (la richesse et la concurrence) et un septième monde développé par Boltanski et Chiapello (1999) : le monde connexionniste (les projets, l'extension du réseau). Chacun de ces mondes possède des objets, matériels ou immatériels, qui permettent de justifier l'ordonnement des personnes.

Ces sept mondes ou grandeurs correspondent à des formes de coordination. La théorie des coûts de transaction mettait en perspective les marchés et les hiérarchies, envisagés comme des formes de coordination alternatives. «Le coût de transaction reste la seule trace de cette opération de réduction d'une forme de coordination dans une autre» (Thévenot, 1989, p.190) Les économie de la grandeur envisagent l'organisation comme une pluralité de logiques de coordination (marchande, industrielle, civique...) et des compromis entre leurs caractéristiques contradictoires. Ainsi, le défi pour l'entreprise d'aujourd'hui est d'harmoniser les différentes logiques de coordination.

Notons que dans le cadre de ce mémoire, les termes suivants : «forme de coordination», «logique de coordination», «logique d'action», «grandeur», «coordination-convention» font tous référence aux sept mondes énumérés précédemment.

Selon Boltanski et Thévenot (1991), l'entreprise est un bon exemple d'un univers où tous les mondes existent. De plus, il est inévitable de retrouver des désaccords à l'intérieur des mondes et entre les mondes. On se retrouve dans une situation où les grands d'un monde sont les petits d'un autre monde qu'ils dénoncent (Lamoureux, 1996). Ces situations peuvent être maîtrisées par le compromis. Mais dans d'autres cas, il pourrait s'agir de principes irréconciliables.

La vie quotidienne de l'organisation est composée à la fois de conflits et de difficultés de contractualisation qui, dans certains cas mais pas dans tous, finissent par aboutir à des compromis et à des accords (Bernoux, 1995, p. 214).

Selon la théorie des économies des grandeurs, les personnes peuvent entrer dans, au moins, trois types de relations (Amblard *et al.* 1996) :

- la controverse survient dans un même monde (le litige);
- une juxtaposition de plusieurs mondes survient dans un même situation (le différend et le dévoilement);
- la dispute éclate de la confrontation des mondes (la clarification, l'arrangement, le compromis et la relativisation)

Le *litige* constitue une situation de discorde dans un même monde. Il s'agit d'une contestation sur l'ordonnancement des grandeurs dans un même monde. Ainsi, on établira une nouvelle disposition des personnes et des objets engagés dans la situation afin de faire de l'ordre dans la distribution des états.

Le *différend* émerge lorsque les personnes engagées dans la situation cherchent à mettre en cause la validité de l'épreuve et ce, en s'appuyant sur l'usage d'une autre grandeur. Cette opération est appelé le *dévoilement* car il s'agit d'un moyen de signaler l'interférence de mondes différents. Dans cette situation les deux mondes se touchent sans toutefois que l'épreuve soit engagée pour résoudre le conflit. Les actions se coordonnent à l'intérieur des mondes en évitant le désaccord. (Amblard *et al.*, 1996).

[...] l'existence de plusieurs mondes suppose donc que les personnes disposent d'un libre arbitre leur permettant, selon les cas, de fermer les yeux sur les manifestations des autres mondes et de réduire celles-ci à de simples «machins» relevant de la contingence, ce qui permet de ne pas être distrait par des éléments d'une autre nature et de s'engager dans l'épreuve, ou, au contraire d'ouvrir les yeux et ainsi de mettre à profit ces objets de nature différente pour contester la validité de l'épreuve ou son principe même (Pfister, 2001, p. 11).

Le besoin de *clarification* amène les personnes à s'engager plus en avant dans l'impératif de justification. Dans les situations d'*arrangement*, chacun reste dans son monde mais les personnes parviennent à se mettre d'accord localement sur une transaction. Deux problèmes peuvent toutefois se poser : ces arrangements ne sont pas généralisables et ils sont provisoires (Amblard *et al.*, 1996).

Le *compromis* est une forme d'accord plus durable. On recherche un principe capable de rendre compatibles des jugements relevant de mondes différents en se préoccupant de l'intérêt général. Ainsi, pour que ces compromis soient stables, il faut qu'il soit accompagné de dispositifs. Ces dispositifs consistent à faire émerger des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer ensemble pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origine (Amblard *et al.*, 1996).

Une autre façon d'échapper à la dispute est de convenir de ce que rien n'importe, ce que Boltanski et Thévenot (1991) nomment la *relativisation*. Dans ce cas, il n'existe plus d'équivalence à même d'ordonner les êtres. La relativisation peut constituer une réponse à la peur d'affronter une épreuve. Tandis que le *relativisme* est le fait de suspendre le *différend* en adoptant une position d'extériorité. En effet, cette position permet, contrairement au dévoilement, de dénoncer sans expliciter la position à partir de laquelle cette dénonciation est formulée. Toutefois, tôt ou tard, il faudra finir par se justifier en se repliant sur un monde, en recherchant un nouveau principe de grandeur.

Parmi ces types de relations, nous allons davantage retenir le terme *compromis*, qui comme nous l'avons mentionné est un type d'accord. Nous réserverons le terme de *différend* pour désigner les désaccords, les tensions ou les conflits entre au moins deux mondes.

Ainsi, l'objectif du programme des économies de la grandeur est de développer une théorie et une analyse de la pluralité des registres d'action s'exerçant à travers la diversité des grandeurs et des conventions. (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001). Cette approche nous a éclairé sur les logiques de coordination régissant les accords, par contre, elle nous a peu appris sur le concept de pouvoir. C'est ce dont il sera question avec l'analyse stratégique.

### 2.1.2 L'analyse stratégique

Les économies de la grandeur ainsi que les théories de l'administration évitent généralement d'aborder de front les problèmes du pouvoir et des conflits dans l'entreprise. Les approches sociopolitiques mettent en lumière les relations de pouvoir ainsi que les conflits et les tensions comme des éléments de base de la vie organisationnelle (Bédard et Miller, 1995).

Les grands principes de l'analyse stratégique élaborés par le Centre de Sociologie des Organisations, et consignés, notamment dans les ouvrages de M. Crozier et E. Friedberg (1977), s'inscrivent dans une approche sociopolitique. Cette approche nous permet de dégager des variables opératoires pour décrire les acteurs et leurs relations stratégiques afin de dresser un portrait de la répartition du pouvoir dans l'alliance.

L'analyse stratégique se fonde sur quatre postulats (Bernoux, 1995) :

- L'organisation est un construit, en aucun cas une réponse aux contraintes. Ce sont les acteurs qui construisent ensemble les réponses à ces contraintes.
- Les individus n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts de l'organisation.
- L'acteur est relativement libre. Il y a un cadre formel, des règles, des rôles attendus, mais l'acteur n'est jamais complètement enfermé par ses contraintes.
- Les stratégies des acteurs sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée et contingente.

L'analyse stratégique permet d'avoir un guide pour prévoir les stratégies des acteurs, donc pour organiser l'action en fonction de ce que l'on sait de leurs logiques, de faire entrer l'idée



de rationalités différentes (Bernoux, 1995). Ici, la stratégie n'est pas comprise comme un projet conscient et clair, mais une logique que l'on repère après coup (Amblard *et al.*, 1996). C'est à partir des régularités des comportements observés que l'on peut chercher à lire les stratégies. «La stratégie, c'est le fondement inféré ex post des régularités de comportements observés empiriquement» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 48).

Pouvoir, incertitude et système d'action sont les outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique (Bernoux, 1995). Le concept de pouvoir est de loin le plus important. Le pouvoir est présenté à partir de la conception des rapports sociaux. Pour les sociologues, le pouvoir est relationnel et interactif (Amblard *et al.*, 1996). La notion d'incertitude permet de mieux comprendre la place accordée au pouvoir. Le pouvoir n'existe pas dans l'abstrait, il surgit autour des zones d'incertitudes. Ainsi, l'incertitude est définie dans le cadre d'une interaction, d'un jeu entre les acteurs. L'accent est donc mis sur l'imprévisibilité que chacun laisse planer sur la manière dont il remplira son rôle, imprévisibilité qui a pour objectif d'élargir sa marge de liberté tout en contrôlant celle de l'autre (Bernoux, 1995). Le système d'action concret désigne la manière dont les acteurs régulent leurs relations, les règles qu'ils se donnent pour faire fonctionner l'organisation (Bernoux, 1995).

Dans les organisations, les relations interindividuelles sont nécessairement des relations de pouvoir. En effet, les objectifs organisationnels et individuels sont à la fois convergents et divergents, et d'autre part, les ressources à répartir entre chacun des acteurs sont limitées (Morin et Delavallée, 2000). Analyser les relations de pouvoir, c'est reconnaître qu'il y a de l'inégalité, des dominants et des dominés dans une situation donnée, mais jamais sans que l'un soit totalement dépourvu de ressources face à l'autre (Amblard *et al.*, 1996). En d'autres termes, tout le monde a du pouvoir, mais celui-ci n'est pas le même pour tous.

La notion de pouvoir présente plusieurs caractéristiques (Morin et Delavallée, 2000). D'abord, le pouvoir ne se réduit pas à l'autorité. La position hiérarchique peut certes procurer du pouvoir sur les subordonnés, mais ceux-ci ont également du pouvoir sur leur supérieur. Ensuite, le pouvoir a un caractère relationnel et réciproque et n'existe qu'avec sa contrepartie : la dépendance. Par exemple :

A a du pouvoir sur B car B dépend de A, B a besoin de A pour satisfaire un besoin ou atteindre un objectif dans des domaines très divers. Si B ne dépend d'aucune manière de moi, je n'ai aucun pouvoir sur lui. Dès que B dépend de moi pour atteindre ses buts, j'ai du pouvoir sur lui (Morin et Delavallée, 2000, p. 151).

De plus, le pouvoir est contingent, c'est-à-dire qu'il est relatif et évolutif. Il existe dans une situation donnée et à un moment précis. Si la situation change, le pouvoir d'une personne peut disparaître et la relation peut alors basculer. La culture de l'entreprise peut aussi avoir un impact sur les relations de pouvoir. La culture peut valoriser à un moment donné une ressource spécifique, ce qui procure du pouvoir à ceux qui la détiennent au dépens des autres. Puis, à un autre moment, la culture peut changer et alors, la relation de pouvoir se renversera.

Pour conclure, cette partie, on peut retenir la définition suivante du pouvoir :

Le pouvoir est la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et les opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts (Friedberg, 1993, cité dans Morin et Delavallée, 2000, p. 154).

### 2.1.3 La compatibilité théorique

Les économies de la grandeur et l'approche stratégique, nous apparaissent comme deux théories compatibles et tout à fait pertinentes pour l'étude de notre objet. L'approche des économies de la grandeur permet de mieux appréhender l'hétérogénéité des logiques ainsi que les formes d'accords ou de compromis présents dans l'entreprise.

L'intérêt de cette approche est aussi d'aborder directement la problématique de l'accord, alors que la sociologie traditionnelle a dans une large mesure privilégié l'analyse du conflit et les sciences de la gestion ont longtemps ignoré l'un et l'autre, au nom de la rationalité (Amblard *et al.*, 1996, p. 103).

Cependant, l'approche des économies de la grandeur laisse de nombreux points dans l'ombre. En effet, la mise en application de cette théorie se rapporte presque exclusivement à la dimension organisationnelle des entreprises et rend difficile l'insertion de ces mondes communs dans les dimensions institutionnelle et des rapports sociaux (Jetté, 2001). Ainsi, on se préoccupe davantage des personnes dans une situation particulière plutôt qu'aux acteurs sociaux. Cette approche néglige certains aspects de la réalité sociologique (Amblard *et al.*, 1996; Jetté, 2001; et Pfister, 2001). Sur ce point, les auteurs ont écarté des notions apportées par la théorie de l'organisation, telles que la culture et les rapports de pouvoir (Amblard *et*

*al.*, 1996). On laisse donc de côté les rapports de force et de domination et aussi toute la dynamique sociale. C'est pourquoi nous empruntons une approche sociologique dite «classique», soit l'analyse stratégique, pour répondre aux impasses que nous laissent les économies de la grandeur. Comme le soutiennent Amblard *et al.* (1996) :

Malgré l'apport original des travaux de L. Boltanski et L. Thévenot, ceux-ci ne prennent toute leur dimension que dans la mesure où ils sont réarticulés au corpus théorique classique de la sociologie des organisations (Amblard *et al.*, 1996, p. 105).

Ainsi, l'analyse stratégique, développée par Crozier et Friedberg en 1977, a apporté de nombreux outils d'analyse et théories pour la grande entreprise bureaucratique de cette époque. Toutefois, comme le mentionne Bernoux (1995, cité dans El-Filali El-Youssefi, 2000), son succès peut, à présent, être remis en cause puisque l'entreprise, depuis les années 80, a beaucoup évolué. Pour certains, l'analyse stratégique peut apparaître dépassée étant donné qu'elle n'a pas été conçue et appliquée, au départ, sur de nouvelles formes d'organisation. Pour notre part, cette approche nous apparaît encore pertinente pour analyser les entreprises d'aujourd'hui. Sur ce point, Francfort *et al.* (1995) ont adapté et réutilisé cette théorie dans leur travaux de recherche «Les mondes sociaux de l'entreprise» (il en sera question un peu plus loin). D'autres auteurs, tels que Morin et Delavallée (2000), ont synthétisé et révisé les concepts de l'analyse stratégique en illustrant leurs propos avec des expériences actuelles.

Selon Amblard *et al.* (1996), il est possible d'articuler les travaux des conventionnalistes à ceux de M. Crozier et E. Friedberg. Ainsi, la théorie des économies des grandeurs paraît être complémentaire avec l'analyse stratégique sur le plan épistémologique, méthodologique et conceptuel (voir tableau 2.1).

**Tableau 2.1**  
La compatibilité théorique

	<b>Les économies de la grandeur</b>	<b>L'analyse stratégique</b>
<b>Logiques</b>	Action Coordination Accord	Acteur Pouvoir Conflit
<b>Épistémologie</b>	<b>Position compréhensive</b>	
<b>Méthodologie</b>	<b>Entretien</b>	
<b>Concepts</b>	<b>Personne / Acteur</b> Capacité de ne pas se soumettre aux structures	
	<b>Principe supérieur / Enjeu</b> Individuel ou collectif	
	<b>Convention / Règle</b> Principe de référence	

Source : D'après Amblard, Bernoux, Herreros et Livian, 1996

D'un point vu épistémologique, L'approche du Boltanski et Thévenot relève d'une sociologie non critique, c'est-à-dire qu'ils s'en tiennent aux justifications des personnes sans douter de la pertinence du jugement de celui qui s'exprime sur ce qu'il fait et ce qu'il vit (Amblard *et al.*, 1996). Ainsi, les auteurs adoptent une position que l'on peut qualifier de compréhensive puisqu'ils soutiennent que la signification des justifications de la personne interviewée est la seule qui puisse être reconnue.

Le sociologue n'a pas compétence à désigner le sens de ce qu'il analyse par-delà celui qui lui est signifié. Il se contente de rassembler les pièces – les témoignages –, de les ordonner et d'en donner une lecture globale. Il ne s'autorise aucune interprétation-déformation, aucun jugement, aucune recherche historico-génétique sur les matériaux collectés. Le sens donné par les personnes à ce qu'elles font est retenu comme fondateur de la situation dans laquelle elles sont (Amblard *et al.*, 1996, p. 106)

Sur ce point, il y a une grande similitude entre cette approche et l'analyse stratégique. En effet, M. Crozier et E. Friedberg accordent eux aussi une grande importance à ne pas changer les propos des acteurs pour retrouver les logiques de fonctionnement. Selon les auteurs, les personnes interviewées ont toujours raison, puisque eux vivent leur situation, pas lui.

Car il s'agit pour lui non pas d'évaluer, voire de critiquer, les pratiques observées, mais de les comprendre. Si aberrants, contradictoires et dépourvus de sens qu'ils lui paraissent de prime abord, il sait – c'est là le postulat heuristique de base qui commande toute sa démarche – que tous les phénomènes qu'il observe ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent (Crozier et Friedberg, 1977, p. 456).

De cette façon, les deux approches accordent une importance primordiale au vécu et au discours des personnes concernées, ce qui mènent à privilégier, sur le plan méthodologique, la technique des entretiens comme instrument de collecte de données.

En ce qui concerne les concepts pivots des deux théories, on peut apercevoir que derrière les oppositions théoriques apparentes peut se dessiner une certaine complémentarité, voire une proximité. Amblard *et al.* (1996) se sont intéressés à comparer les couples de concepts suivants : acteur/personne, enjeu/principe supérieur commun, règles/conventions.

Pour les tenants de l'analyse stratégique, la notion d'acteur est entendue comme entité individuelle ou collective apte à s'appuyer sur une forme d'autonomie, de rationalité limitée, pour satisfaire des enjeux. Pour l'économie des grandeurs, la personne possède une capacité à agir dans plusieurs mondes rendant possible une multitude de registres de comportement. Ainsi, la personne comme l'acteur peuvent donc construire des stratégies en rapport avec l'appréciation faite de la situation qui les engagent (Amblard *et al.*, 1996). Les termes diffèrent mais la structure de raisonnement reste la même puisque les auteurs partent du même constat en admettant que les individus ont la capacité de ne pas se soumettre aux structures.

En ce qui a trait aux notions d'enjeu et de principe supérieur commun, le premier souligne ce qui distingue l'acteur, ce qui lui est propre et ce qui le différencie d'autrui. Le second marque plutôt ce qui unit, ce qui rassemble les différentes personnes dans un dispositif d'action. Cependant, au-delà des apparences, on peut remarquer que les enjeux peuvent aussi être communs entre des acteurs et qu'inversement, les principes supérieurs communs ne font pas disparaître la singularité des répertoires sur lesquels progressent les personnes. Même s'il n'y a pas de superposition de sens pour les deux concepts en question, il n'y a pas non plus d'exclusion.

Pour l'analyse stratégique, la règle est entendue comme principe de référence pour les acteurs, qu'elle soit formelle ou informelle. Les acteurs mobilisent ces règles et jouent avec elles. De ce jeu, de nouvelles règles émergent, ce qui redéfinit le système d'action concret, entendu comme ensemble de règles. La notion de convention renvoie dans les économies des grandeurs à une règle d'accord, désignant ainsi une forme de coordination des actions que les personnes s'entendent à reconnaître comme juste au moins de façon provisoire. On peut donc considérer que la convention est un type de règle qui cependant, ne caractérise pas les relations de désaccord.

Nous avons présenté les approches théoriques liées aux concepts de coordination et du pouvoir ainsi que les justifications nécessaires concernant nos choix théoriques. De plus, nous avons démontré que les deux approches théoriques semblent compatibles d'un point de vue épistémologique, méthodologique et conceptuel (Amblard *et al.*, 1996). La présente recherche nous éclairera à savoir si effectivement ces approches se seront révélées complémentaires sur le plan empirique. À ce propos, nous réserverons quelques commentaires dans la conclusion. Nous allons maintenant poursuivre avec les propositions, les variables et les indicateurs pour chacune des approches théoriques. C'est ce qui fera l'objet de la prochaine section.

## 2.2 Les propositions, les variables et les indicateurs reliés à la coordination

Dans cette section, nous verrons les propositions, les variables et les indicateurs associés à la coordination. Ainsi, la coordination dans l'alliance et le CFE sera analysée à partir des logiques d'action et des compromis entre logiques.

### 2.2.1 La présentation des logiques d'action

Nous avons retenu cinq logiques d'action (ou mondes) sur les sept présentées plus tôt. Sur ce point, nous avons remarqué que plusieurs études empiriques portent sur la combinaison de deux logiques d'action seulement. Ces études sont consignées dans l'ouvrage *Justesse et justice dans le travail* de Boltanski et Thévenot (1989) et ont en commun de mettre à l'épreuve le cadre d'analyse des économies de la grandeur. Il semble donc audacieux d'en retenir plus de deux. Une seule étude, à notre connaissance, a fait apparaître plus de deux mondes. Il s'agit du travail de recherche de Pailler (1992) qui porte sur les logiques d'action

engagées dans un groupe bancaire coopératif, le Crédit mutuel de Bretagne. Le sujet étant très près du nôtre, nous avons examiné les logiques retenues et leurs justifications.

Alors que les établissements concurrents fonctionnent avec deux logiques habituelles des entreprises opérant dans l'économie de marché – les logiques industrielle et marchande –, nous y rajoutions les deux logiques propres à notre identité coopérative et mutualiste : les logiques domestique et civique, correspondant aux dimensions personnelles et collectives de notre mouvement. (Pailler, 1992, p. 55)

Ainsi, quatre logiques ont été retenues dans le cas étudié par Pailler (1992), soit les logiques industrielle, marchande, civique et domestique. Pour notre part, nous retiendrons aussi ces quatre logiques ainsi que la logique connexionniste. Cette dernière est la nouvelle logique créée par Boltanski et Chiapello (1999). Selon les auteurs, l'apparition de cette logique marque l'émergence d'un nouvel esprit du capitalisme. En repérant les logiques et comparant la littérature en management des années 1960 et 1990, Boltanski et Chiapello (1999) ont constaté que les deux corpus renfermaient deux expressions différentes de l'esprit du capitalisme (voir tableau 2.2). Les années 1960 étant surtout caractérisées par les logiques industrielle et domestique et les années 1990 par la logique industrielle et la nouvelle logique connexionniste.

**Tableau 2.2** La présence des sept mondes dans chaque corpus

<b>Position</b>	<b>Années 1960</b>	<b>Années 1990</b>
1.	Logique industrielle	Logique industrielle
2.	Logique domestique	Logique connexionniste
3.	Logique marchande	Logique marchande
4.	Logique civique	Logique domestique
5.	Logique connexionniste	Logique inspirée
6.	Logique inspirée	Logique civique
7.	Logique du renom	Logique du renom

Source : D'après Boltanski et Chiapello (1999)

Selon Boltanski et Chiapello (1999), l'entreprise moderne est celle qui travaille en réseau, en petites équipes pluridisciplinaires, en collaborant avec d'autres entreprises par le biais d'alliances et de *joint-ventures*. Le processus de transformation de l'ancienne organisation

pour la faire coïncider avec l'entreprise en réseau s'appelle la réingénierie. Cette logique semble donc, sans contredit, être pertinente pour l'analyse des alliances entre caisses. Compte tenu de l'apparition nouvelle de cette logique, nous émettons la proposition suivante :

**P1 : La coordination au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par les logiques industrielle, marchande, civique, domestique ainsi que par une nouvelle logique d'action : la logique connexionniste.**

Ayant présenté notre première proposition et justifié le nombre et le choix des logiques d'action retenue dans le cadre de cette recherche, nous allons, dès à présent, exposer de façon plus détaillée les cinq logiques dans l'ordre suivant : connexionniste, industrielle, civique, marchande et domestique<sup>3</sup>. Ces logiques constituent nos variables de recherches et pour chacune d'elle, Boltanski et Thévenot (1991) ont développé une série d'indicateurs pour permettre, dans un premier temps, de présenter les différentes logiques d'action et dans un deuxième temps, de faciliter le repérage des logiques dans les situations concrètes :

*Le principe supérieur commun* : Il s'agit du principe de coordination qui caractérise la cité, c'est une convention constituant l'équilibre entre les êtres. Cette convention assure une qualification des êtres, le plus souvent, il suffit de faire référence à la qualification dans les états de grandeur ou aux "sujets" et "objets" présents.

*L'état de grand* : Il existe plusieurs états de grandeur. Les grands êtres sont les garants du "principe supérieur commun", ils servent de repères et contribuent à la coordination des actions des autres.

*La dignité des personnes* : Dans des ordres légitimes, les gens partagent la même humanité exprimée dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun. La dignité est considérée comme aptitude des êtres humains.

*Le répertoire des sujets* : Ces sujets sont le plus souvent qualifiés par leur état de grandeur (petits êtres ou grands êtres).

*Le répertoire des objets et des dispositifs* : Les objets et les dispositifs contribuent à objectiver la grandeur des personnes (par exemple : les diplômes, les codes...).

*La formule d'investissement* : Il s'agit de la condition d'équilibre de la cité, puisqu'en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice, la formule d'investissement constitue une «économie de grandeur». La grandeur procure des bienfaits à la personne qui accède à cet état, mais la grandeur suppose aussi le sacrifice des plaisirs particuliers associés à l'état de petit.

---

3. Notons qu'il est possible de consulter les caractéristiques des sept mondes, voir l'appendice A.



*Le rapport de grandeur* : spécifie la relation d'ordre entre les «états de grandeur». Il précise la façon dont les grands expriment les petits.

*Les relations naturelles entre les êtres* : les rapports doivent s'accorder aux grandeurs des sujets et des objets.

*Les figures harmonieuses de l'ordre naturel* : celles-ci sont convoquées comme des «réalités» conformes au principe d'équité.

*L'épreuve modèle* : est le moment dans lequel un dispositif particulier se trouve engagé.

*Le mode d'expression du jugement* : marque l'expression de la sanction, ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du supérieur commun.

*La forme de l'évidence* : est la modalité de connaissance propre au monde considéré.

*L'état de petit et déchéance de la cité* : est la qualification de l'état de petit caractérisé par l'autosatisfaction (Boltanski et Thévenot, 1991, cité dans Parvaux, 2001, p. 11-12).

La première logique que nous souhaiterions présenter est la logique *connexionniste*. Celle-ci est fondée sur le principe de la participation conviviale et la prolifération des liens en réseau. Le tableau 2.3 expose les principales spécifications du monde connexionniste en prenant appui sur les indicateurs ainsi mentionnés.

**Tableau 2.3**  
Les principales spécifications du monde connexionniste

<b>Principe supérieur commun</b>	Activité, projet, extension du réseau, prolifération des liens
<b>État de grand</b>	Engagé, adaptable, polyvalent, évolutif, sait engager les autres, à l'écoute
<b>État de petit</b>	Inengageable, inadaptable, autoritaire, intolérant, enraciné, préfère la sécurité
<b>Dignité des personnes</b>	Le besoin de se lier
<b>Répertoire des sujets</b>	Médiateur, chef de projet, <i>coach</i> , expert, client, innovateur
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Tous les instruments de connexion, relations informelles, accords, alliances, réseaux d'entreprises, entreprises en réseau
<b>Formule d'investissement</b>	Adaptabilité, légèreté, flexibilité, tolérance, location
<b>Rapport de grandeur</b>	Mettre en contact, redistribuer l'information, insérer dans des réseaux
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Connecter, communiquer, se coordonner, s'ajuster aux autres, faire confiance
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	Réseau
<b>Épreuve modèle</b>	Fin d'un projet et début d'un autre
<b>Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence</b>	Être appelé à participer, insérer, faire participer, éviter, tenir à l'écart
<b>Déchéance de la cité</b>	Fermeture du réseau, corruption, privilèges

Source : D'après Boltanski et Chiapello (1999)

Boltanski et Chiapello (1999) émettent l'hypothèse que la formation d'un monde connexionniste a été corrélative de la désagrégation du monde domestique qui se voit écarté

de la vie sociale et professionnelle. Selon eux, «la vie au travail s'inscrit dans des réseaux et non dans un cadre domestique» (Boltanski et Chiapello, 199, p. 133).

La vie sociale n'est plus désormais présentée sous la forme d'une série de droits et de devoirs à l'égard de la communauté familiale élargie comme dans un monde domestique, [...] elle est faite dorénavant d'une multiplication de rencontres et de connexions temporaires, mais réactivables, à des groupes divers, opérées à des distances sociales, professionnelles, géographiques, culturelles éventuellement très grandes. (Boltanski et Chiapello, 1999, p.157)

Même si le monde connexionniste emprunte une partie du vocabulaire du monde domestique : les relations personnelles, la confiance, le face-à-face, l'amitié, les affinités, les dîners... Il se distingue par la mobilité, la flexibilité et l'instabilité, éléments très importants qui s'oppose à la sécurité, l'emploi à vie et la hiérarchie du monde domestique. D'ailleurs, les auteurs nous révèlent que :

Si la deuxième logique, par ordre d'importance, dans les années 90 est la logique de réseau (logique connexionniste), c'est la logique domestique qui occupe cette position dans les années 60, ce qui tendrait à vérifier l'hypothèse d'une substitution ou plutôt d'une absorption de la logique domestique par la logique connexionniste. (Boltanski et Chiapello, 1999, p 205).

Dans le monde connexionniste, on critique ainsi la hiérarchie, la planification, jugée rigide et fondée sur de froides données quantitatives qui ne rendent pas compte de la réalité (Boltanski et Chiapello, 1999). On proclame la flexibilité, l'innovation, l'adaptation au changement et un personnel au fait des connaissances les plus récentes. Les travailleurs doivent être organisés en petites équipes pluridisciplinaires car elles sont plus compétentes, plus flexibles, plus inventives et plus autonomes que les services spécialisés des années 1960 (Boltanski et Chiapello, 1999).

Dans le monde connexionniste, les personnes sont appelées à se déplacer, à frayer elles-mêmes les liens qu'elles utilisent dans leur travail, qui ne peuvent par définition être pré-établis, et à se défier de toute structure et de tout poste prédessiné qui risqueraient de les enfermer dans un univers trop connu (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 203).

La logique connexionniste met ainsi l'accent sur la communication, les relations formelles ou informelles entre les personnes et les agents de liaison pour faciliter la circulation de l'information. Cette courte présentation nous amène à nous poser des questions de nature connexionniste sur les alliances entre caisses Desjardins. En effet, nous nous interrogeons à savoir s'il y a effectivement des agents de liaison dans le fonctionnement de l'alliance et, le

cas échéant, qui sont-ils ? Comment l'information circule-t-elle entre les caisses de l'alliance et le CFE ? Les directeurs de comptes oeuvrent-ils effectivement dans un environnement de travail tel que décrit précédemment ? C'est le type de questions auxquelles nous tenterons de répondre ultérieurement. Nous allons maintenant passer à la présentation de la logique industrielle.

La logique *industrielle* est celle de la rigueur de gestion, de la technicité, du professionnalisme et des méthodes scientifiques (voir tableau 2.4). L'ordonnancement des sujets et des objets repose sur leur efficacité, leur performance, leur productivité et leur capacité à répondre utilement aux besoins. (Boltanski et Thévenot, 1991). La standardisation est aussi un élément important dans cette logique puisque c'est par celle-ci qu'on envisage l'atteinte de l'efficacité.

**Tableau 2.4**  
Les principales spécifications du monde industriel

<b>Principe supérieur commun</b>	Efficacité, performance, avenir
<b>État de grand</b>	Performant, fiable, fonctionnel, opérationnel
<b>État de petit</b>	Inefficace, improductif, non optimal, inadapté, inactif, aléatoire
<b>Dignité des personnes</b>	Travail, énergie
<b>Répertoire des sujets</b>	Professionnel, expert, spécialiste, responsable, opérateur
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Moyens, outil, ressources, méthode, norme, tâche, plan, objectif, quantité
<b>Formule d'investissement</b>	Progrès, investissement, dynamique
<b>Rapport de grandeur</b>	Maîtriser
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Fonctionner, organiser, contrôler, prévoir, implanter, analyser, standardiser
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	Organisation, système
<b>Épreuve modèle</b>	Test, lancement, mise en route, réalisation
<b>Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence</b>	Effectif, correct, fonctionnant, mesure
<b>Déchéance de la cité</b>	Action instrumentale, traiter les gens comme des choses

Source : D'après Boltanski et Thévenot (1991)

Comme le fait remarquer Pailler (1992) dans son étude au sein du Crédit mutuel de Bretagne, sous l'angle de cette logique, c'est la qualité du dossier, la pertinence des ratios, qui vont importer sur la décision. Cette logique inspire plus particulièrement les rédacteurs spécialisés des différentes catégories de crédits professionnels et se trouvent très largement partagée par

l'ensemble de la technostucture (Pailler, 1992). En ce qui concerne les alliances entre caisses, nous pensons que la logique industrielle sera pertinente pour aborder, par exemples le fonctionnement opérationnel du CFE et le processus de financement aux entreprises. Nous nous intéresserons entre autre à l'efficacité dans le traitement des dossiers de crédit, à l'expertise des directeurs de comptes et aux normes émises par la Fédération.

En ce qui a trait maintenant à la logique *civique*, celle-ci est caractérisée par l'aspect collectif (voir tableau 2.5). Les principes coopératifs, de démocratie, d'équité et de solidarité en sont de bonnes expressions (Boltanski et Thévenot, 1991). L'individu doit renoncer à ses propres intérêts et privilégier les intérêts collectifs et la volonté générale.

**Tableau 2.5**  
Les principales spécifications du monde civique

<b>Principe supérieur commun</b>	Prééminence des collectifs, tous, volonté générale
<b>État de grand</b>	Réglementaire, représentatif, unitaire, légal, officiel, autorisé, libre
<b>État de petit</b>	Individualiste, minoritaire, particulier, isolé
<b>Dignité des personnes</b>	Aspiration politique et aux droits civiques, participation
<b>Répertoire des sujets</b>	Personnes collectives et leurs représentants, élus, comité, fédération
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Formes légales, droit, loi, code, protocole d'accord, orientation, liste électorale
<b>Formule d'investissement</b>	Renoncement au particulier, solidarité, lutte
<b>Rapport de grandeur</b>	Rapport de délégation, adhésion, représentation, délégation
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Rassemblement pour une action collective, mobiliser, débattre, légaliser, codifier
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	République démocratique, État, démocratie
<b>Épreuve modèle</b>	Manifestation pour une juste cause, assemblée, demander justice
<b>Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence</b>	Verdict du scrutin, loi, textes, règles juridiques, statuts
<b>Déchéance de la cité</b>	Division, individualisme, arbitraire

Source : D'après Boltanski et Thévenot (1991)

Selon Pailler (1992), c'est au nom de cette logique que des parts de crédits peuvent être dédiées aux collectivités locales, que des taux préférentiels peuvent être accordés aux étudiants, etc. (Pailler, 1992). Selon Pailler (1992), cette logique imprègne toute l'institution de services financiers, mais ce sont davantage les administrateurs et ceux qui siègent dans les conseils fédéraux qui en sont les principaux porteurs. Dans le cas des alliances entre caisses, la logique civique peut nous aider à repérer les mécanismes démocratiques permettant, d'une

part, la représentation des caisses vis-à-vis leur CFE et d'autre part, la représentation des membres des caisses car ils sont à la fois clients du CFE ainsi qu'usagers et propriétaires des caisses. À ce sujet, le CFE semble posséder une structure démocratique particulière. Sans CA et sans AGA, comment s'exerce le pouvoir démocratique? Nous y reviendrons.

La logique *marchande* prend appui sur des impératifs de marché, de conquête et de concurrence (Boltanski et Thévenot, 1991). Le tableau 2.6 illustre les principales spécifications de ce monde. Le prix et la richesse est la mesure de toute chose puisqu'il sanctionne les négociations entre les sujets impliqués dans les transactions. Les objets pertinents sont des biens ou des services marchands.

**Tableau 2.6**  
Les principales spécifications du monde marchand

<b>Principe supérieur commun</b>	Concurrence, rivalité, compétition
<b>État de grand</b>	Désirable, vendable, millionnaire, gagnant
<b>État de petit</b>	Non désiré, détesté, pauvre
<b>Dignité des personnes</b>	Intérêt, désir, amour des choses, égoïsme
<b>Répertoire des sujets</b>	Concurrent, homme d'affaire, client, vendeur, acheteur, sous-traitant
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Richesse, objet de luxe
<b>Formule d'investissement</b>	Opportunisme, liberté, ouverture, sympathie, détachement
<b>Rapport de grandeur</b>	Posséder
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Intéresser, acheter, procurer (se), vendre, être en affaire, négocier, rivaliser
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	Marché
<b>Épreuve modèle</b>	Affaire, marché conclu
<b>Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence</b>	Prix, valeur, argent, bénéfice, résultat, rétribution
<b>Déchéance de la cité</b>	Servitude de l'argent

Source : D'après Boltanski et Thévenot (1991)

Selon Pailler (1992), la question de gagner, conserver ou perdre éventuellement un client se pose de manière permanente.

Les salariés et les administrateurs sont tous porteurs de cette logique, mais certains y sont plus sensibles que les autres : les directeurs de caisses directement responsables de l'atteinte des objectifs de développement, par exemple (Pailler, 1992, p. 54).

Pour les alliances entre caisses Desjardins, la logique marchande nous aidera à approfondir certains thèmes, tels que : la concurrence entre les caisses, le mode de partage des dépenses et des bénéfices entre caisses, le développement des affaires, la performance financière, etc.

Enfin, la logique *domestique* fait référence à la tradition, à la hiérarchie et la génération (voir tableau 2.7). Ce monde met l'accent sur la proximité avec les personnes, les relations personnelles, et surtout hiérarchiques. Les personnes sont immédiatement qualifiées selon leur position, leur titre, leur vêtement, etc. (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour Pailler (1992), c'est la logique qui permet d'accorder des prêts en se basant uniquement sur la confiance placée dans les sociétaires. C'est une logique qui peut inspirer les administrateurs des caisses locales mais aussi les salariés car ils sont en contact avec les membres (Pailler, 1992). Sur ce point, nous interrogeons à savoir si les CFE s'inspirent d'une telle logique dans la relation avec les membres et leur milieu. Possède-t-il une mission particulière liée au développement coopératif ? C'est ce que nous tenterons de découvrir.

**Tableau 2.7**  
Les principales spécifications du monde domestique

<b>Principe supérieur commun</b>	Tradition, génération, hiérarchie
<b>État de grand</b>	Supériorité hiérarchique, fidèle, réservé, digne de confiance, bienveillant
<b>État de petit</b>	Instable, précaire, étranger, célibataire, égoïste
<b>Dignité des personnes</b>	Habitudes, bons sens
<b>Répertoire des sujets</b>	Père, roi, étranger, ascendants, famille, chef, patron
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Règles de savoir-vivre, bonnes manières, rang, titre, présentation, signature, cadeaux
<b>Formule d'investissement</b>	Rejet de l'égoïsme, serviabilité, devoir, harmonie
<b>Rapport de grandeur</b>	Respect, responsabilité, autorité, subordination, respectabilité, honneur
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Commerce des gens bien élevés, éduquer, donner, recevoir, recommander, remercier, respecter
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	L'âme du foyer, maison, famille, milieu, principes, usages, convenance
<b>Épreuve modèle</b>	Cérémonie familiale, fête, mondanité, conversation
<b>Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence</b>	Savoir accorder sa confiance, anecdote exemplaire, préjugé
<b>Déchéance de la cité</b>	Laissez-aller, impolitesse, gaffes, cancans, indiscret

Source : D'après Boltanski et Thévenot (1991)

Maintenant que nous avons présenté brièvement les différents mondes, nous souhaiterions nous intéresser sur la façon dont ces logiques peuvent s'arrimer entre elles. En d'autres termes, il sera question des compromis entre logiques d'actions.

### 2.2.2 Les compromis

Nous avons vu que les dispositifs composites qui comprennent des personnes et des objets relevant de mondes distincts peuvent donner lieu à des situations de différend ou de compromis. Ainsi, c'est à travers le compromis que l'on peut dépasser le différend. L'opération de compromis tente de «dépasser la tension critique entre deux mondes en visant un bien commun qui ne relèverait ni de l'un ni de l'autre, mais qui les comprendrait tous les deux» (Thévenot, 1989 cité dans Enjolras, 1994, p. 100). Mais un compromis demeure fragile. «Les êtres rassemblés maintiennent leur appartenance à leur monde originel. Il est donc toujours possible de revenir au différend [...]» (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 339). Dans le même ordre d'idées, un compromis est ce qui permet de dépasser les limites d'une logique par une solution trouvée dans une autre (Bouchard, 1994). Le compromis n'élimine pas la contradiction, mais permet une trêve, un armistice temporaire entre les tensions qui s'opposent (Bouchard, 1994). On examine les compromis, car c'est ce qui donne à l'organisation son caractère propre (Thévenot, 1989). La proposition générale (P2), exposée maintenant, est que :

**P2 : La coordination au sein d'une alliance entre caisses se réalise sur la base de compromis entre différentes logiques d'action.**

Puisque nous avons cinq logiques d'action, il y a dix possibilités de compromis :

- Compromis connexionniste-industriel
- Compromis connexionniste-civique
- Compromis connexionniste-marchand
- Compromis connexionniste-domestique
- Compromis industriel-civique
- Compromis industriel-marchand
- Compromis industriel-domestique
- Compromis civique-marchand
- Compromis civique-domestique
- Compromis domestique-marchand

Comme la problématique du présent mémoire le soulève, les tensions exposées donnent lieu à des enjeux importants et peuvent faire l'objet de vifs débats au sein du Mouvement Desjardins. Nous espérons ainsi retrouver quelques éléments de compromis entre les exigences de l'économie de marché et l'économie sociale (logiques marchande, civique et domestique), entre la centralisation de certains pouvoirs et l'autonomie des caisses (logiques industrielle, civique et domestique), entre la structure d'entreprise et l'association (logiques industrielle, civique et connexionniste) ainsi qu'entre la sous-traitance et l'intégration (logiques connexionniste et industrielle). L'analyse de ces éventuels compromis nous permettra de répondre plus spécifiquement à la question de recherche énoncée dans le chapitre I, soit : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif ?* D'ailleurs, ces tensions semblent toujours au cœur des débats entourant l'organisation coopérative.

Les tensions entre élus bénévoles, directeurs de caisse et technocrates sont toujours d'actualité si l'on juge par les débats qui ont lieu depuis quelque temps sur la redéfinition du rôle des organes de décision au sein des caisses. Le recul historique montre que ces débats, d'apparence nouvelle, plongent leurs racines dans la genèse même du Mouvement Desjardins (Levasseur et Rousseau, 1997, p.64).

Nous ne prétendons pas résoudre ces questions de longues dates mais du moins favoriser la réflexion et apporter quelques éléments de réponses, notamment en ce qui a trait aux nouvelles alliances qu'on voit apparaître sous la forme des CFE. Ainsi, la poursuite de cette recherche nous amènera à identifier les compromis entre les logiques d'action connexionniste, industrielle, civique, marchande et domestique. Afin de ne pas alourdir inutilement la présente section, nous présenterons ces compromis de façon plus détaillée dans l'interprétation des résultats (chapitre V). Ceci étant dit, nous nous pencherons maintenant sur la répartition du pouvoir.

### 2.3 Les propositions, les variables et les indicateurs reliés à la répartition du pouvoir

Compte tenu du nouveau contexte d'action stratégique amené par l'alliance, peut-on observer une répartition du pouvoir différente ? Comment a-t-elle affecté la position des acteurs dans l'alliance ? Selon Francfort *et al.* (1995), les importantes restructurations vécues dans les entreprises depuis la période de la croissance ont affecté en profondeur les interactions



sociales, touchant à la fois les enjeux collectifs et individuels, la nature des ressources et, par conséquent, les relations stratégiques entre les acteurs. Cette situation a fait aussi apparaître une nouvelle typologie d'acteurs contemporains, mais surtout, une lecture nouvelle de la dynamique des pouvoirs en entreprise. Selon Francfort *et al.* (1995), la transformation engagée dans la majorité des entreprises crée un contexte radicalement opposé à celui de l'entreprise industrielle ou bureaucratique des années 1960.

L'accès au pouvoir dans l'entreprise ne dépend donc pas principalement du niveau hiérarchique des acteurs. Il dépend, *in fine*, de la capacité de l'acteur à cumuler des ressources variées, à multiplier les scènes d'intervention, et à adopter une attitude stratégique offensive. On peut probablement voir dans cet acteur de l'entreprise incertaine, le signe d'une époque de transformation profonde du mode d'action dans l'entreprise (Francfort *et al.* 1995, p.172).

Dans le cas des alliances entre caisses Desjardins, nous croyons que cette nouvelle structure a eu pour effet de transformer les relations, les enjeux et la nature des ressources des acteurs. Comme nous l'avons vu dans le chapitre I, les alliances rendent les frontières de l'entreprise moins étanches et engendrent un système de relations plus complexe (centres de décisions multiples, négociations permanentes, conflits d'intérêts). Nous avons également soulevé que les alliances présentent inévitablement une forme instable de rapprochement entre les entreprises (Garette et Dussauge, 1995). Dans ce contexte, nous émettons la proposition suivante :

**P3 : La répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par l'entreprise incertaine.**

Pour Francfort *et al.* (1995), l'entreprise incertaine se différencie de l'entreprise rigide (ou bureaucratique) par des enjeux de type organisationnel, une répartition des ressources plus étendue, un accroissement des jeux stratégiques et la multiplication des positions d'acteur (acteur contraint, acteur menacé, acteur de contrôle, acteur occasionnel, acteur de l'interface et acteur émergent). Dans l'entreprise dite incertaine, chacun ou presque peut développer une marge de manœuvre pour préserver son autonomie ou pour avoir une influence dans le système de relations. Ainsi, il est question d'un processus de diffusion du pouvoir dans l'entreprise. On peut également supposer que l'entreprise incertaine a un fonctionnement particulier, où l'ouverture sur son environnement est une donnée importante (Francfort *et al.*,

1995). Nous allons maintenant nous pencher sur chacune de ses variables, pour revenir plus loin à la typologie des positions d'acteurs (section 2.3.2).

Les grands principes de l'analyse stratégique ont permis à Francfort *et al.* (1995) de dégager une vingtaine de variables opératoires pour décrire les acteurs et leurs relations stratégiques. Ainsi, 360 groupes d'acteurs au sein de 81 entreprises ont été étudiés par le biais de ces variables et de ces indicateurs. Trois axes significatifs ou variables d'analyse apparaissent pour analyser la répartition du pouvoir. Il s'agit : a) des jeux des acteurs; b) du contexte d'incertitude ainsi que les enjeux des acteurs; et c) de la répartition des ressources entre les acteurs.

Ces trois axes constitueront nos variables d'analyse pour étudier la répartition du pouvoir au sein d'une alliance. De plus, à partir de ces trois axes, apparaissent six positions d'acteurs. En effet, la recherche de Francfort *et al.* (1995) a permis de dégager six types distincts d'acteurs. Leur typologie nous apparaît fort instructive pour repérer de nouvelles logiques d'acteur. Nous y reviendrons dans un deuxième temps, mais d'abord examinons d'un peu plus près les trois variables retenues pour analyser la répartition du pouvoir.

### 2.3.1 Jeux stratégiques, enjeux et incertitudes, ressources et contraintes

Pour Crozier et Friedberg (1977), analyser une relation de pouvoir exige la réponse à deux séries de questions. Premièrement, quelles sont les ressources dont chacun dispose? Deuxièmement, quels sont les enjeux de la relation et quelles sont les contraintes dans lesquelles elle s'inscrit (Crozier et Friedberg, 1977)? Dans le même ordre d'idée, Francfort *et al.* (1995) analysent les relations de pouvoir selon les variables suivantes : les jeux stratégiques, les incertitudes et les enjeux ainsi que les ressources et les contraintes.

D'abord, on peut regrouper les *jeux stratégiques* en deux grandes catégories : individuels ou collectifs. On peut aussi les classer selon leur caractère défensif ou offensif. Les jeux défensifs mettent en présence des acteurs «adoptant une position défensive dans le cadre de relations stratégiques internes à l'entreprise, et dans un contexte où les relations de pouvoir leur sont défavorables» (Francfort *et al.* 1995, p. 146-147). Ce comportement peut être illustré par un exemple :

Il est question de répartir autrement les activités dans le service : on retirerait à Y les relations avec le service du personnel [...]. Y proteste car selon sa rationalité, il y perd. Sa stratégie va consister à expliquer au responsable du service combien cette activité présente des difficultés, d'exigences et de discrétion, d'expérience des subtilités bureaucratiques des caisses de Sécurité Sociale,... À la réflexion, y essaiera de se trouver un allié auprès du responsable du service du personnel pour qu'il intervienne en sa faveur et demande qu'on lui conserve cette responsabilité (Morin et Delavallée, 2000, p. 119).

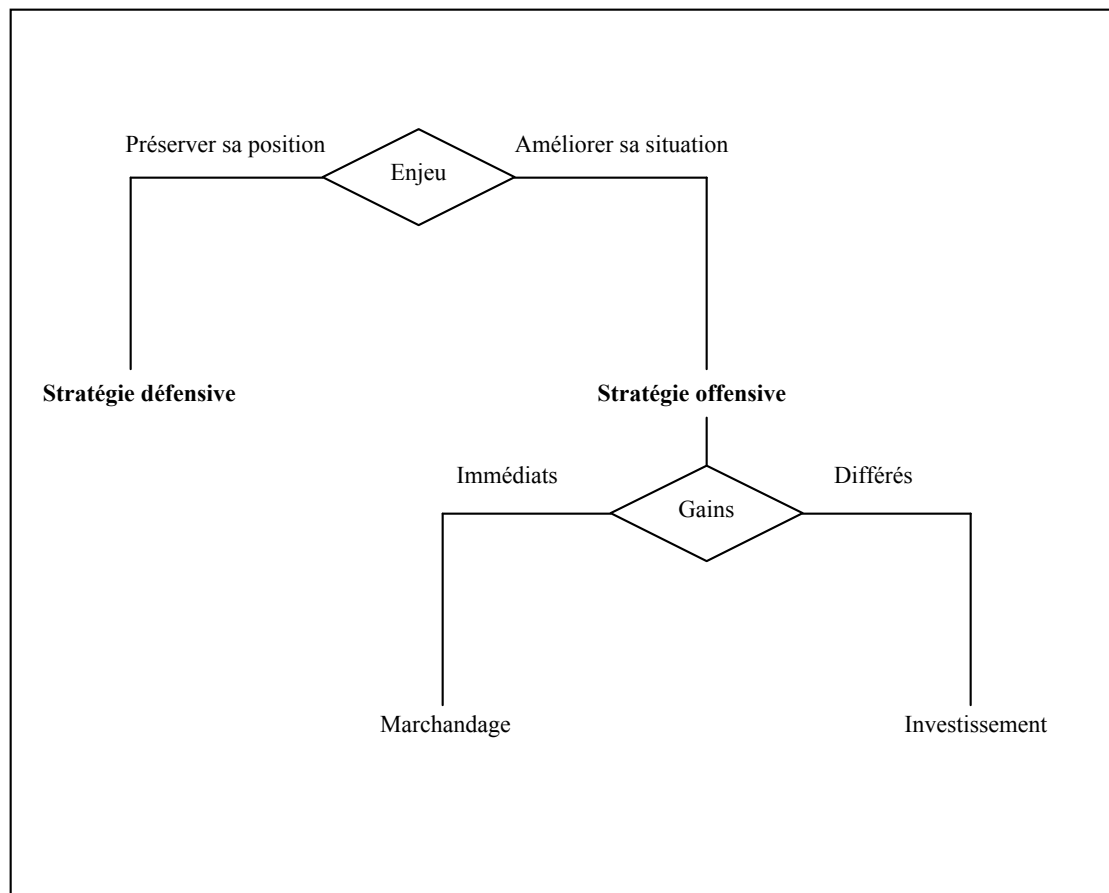
Les jeux offensifs sont caractérisés par des acteurs «aux positions de pouvoir plus affirmées, et aux relations stratégiques qui s'étendent à l'extérieur de l'entreprise ou de l'établissement» (Francfort *et al.*, 1995, p. 147). Pour Morin et Delavallée (2000), les stratégies offensives peuvent se diviser à nouveau en deux catégories : les marchandages et les investissements. Les acteurs qui recourent au marchandage cherchent à obtenir quelque chose contre ce qu'un collaborateur considère comme un avantage pour lui. Illustrons nos propos par un exemple :

X, technicien du service Électricité, apprend qu'un contrat d'installation vient d'être signé avec une firme du sud de la France situé dans un lieu très isolé. Il faudra un technicien pendant trois mois sur place. Tous ses collègues ont exprimé une certaine réticence à effectuer cette mission, [...]. X a connaissance de l'embarras de la direction. Qui envoyer ? À quelles conditions ? [...] X fait partie des techniciens capables d'effectuer la mission. Quelle va être sa stratégie de marchandage ? Il propose au responsable du service Électricité d'assurer la mission en restant sur place et en ne revenant chez lui que toutes les trois semaines, mais à condition d'obtenir une promotion et une mutation dans une autre usine du groupe (Morin et Delavallée, 2000, p. 119-120)

Enfin, il existe un autre type de comportement offensif : la stratégie d'investissement. Investir consiste à accepter une période où l'on va perdre dans l'immédiat en faisant le pari qu'on y gagnera à terme. Voici un exemple.

Pour lundi matin, on a besoin d'un rapport demandé seulement ce vendredi après-midi par le président. On sait bien que V va passer son week-end à le rédiger et, effectivement, V, au lieu de jouer au tennis samedi avec des amis, d'aller déjeuner dans une auberge avec sa femme dimanche, ... passera deux jours et une partie de ses nuits à écrire le rapport. Il aura investi. Dans cette situation, accepter ce travail correspond à un bon investissement : se faire remarquer par le président grâce à un rapport sur un sujet qu'il connaît parfaitement, se constituer un élément supplémentaire de négociation avec son directeur de division pour l'entretien annuel (Morin et Delavallée, 2000, p. 121).

Bref, les jeux stratégiques résultent d'une incertitude qui vient modifier la planification et transforme soudainement les acquis en des enjeux autour desquels les capacités offensives et défensives des acteurs vont à nouveau s'exprimer (Amblard, 1996). La figure 2.1 résume les propos présentés au niveau des jeux.



**Figure 2.1** : Les deux types de jeux (source : Morin et Delavallée, 2000)

Pour Francfort *et al.* (1995), les *enjeux* et les *incertitudes* sont liés au contexte stratégique dans lequel évoluent les acteurs. Selon l'analyse stratégique, le chercheur tentera de repérer ce que les acteurs considèrent être comme les enjeux de la situation. Un enjeu est «ce que chacun peut espérer gagner ou risquer de perdre en engageant ses ressources dans une relation de pouvoir» (Crozier et Friedberg, 1977, p.80). Un enjeu ne laisse pas indifférent, c'est ce à quoi on attache de l'importance (Morin et Delavallée, 2000). De plus, Morin et Delavallée (2000) spécifient que les enjeux d'une situation de travail peuvent être positifs (ce que l'on souhaite pouvoir augmenter ou ne pas diminuer) ou négatifs (ce que l'on souhaite se débarrasser ou ne pas voir accroître).

Quant à l'incertitude ou plus précisément des zones d'incertitudes organisationnelles, elles se créent aux interstices de la réglementation. En effet, les structures et les règles gouvernent le fonctionnement officiel d'une organisation mais elles laissent à la fois des zones d'incertitudes que les individus ou groupes tenteront de contrôler dans leur poursuite de leurs propres stratégies (Crozier et Friedberg, 1977). C'est donc autour de ces zones que se créent des relations de pouvoir. La maîtrise d'une incertitude confère un pouvoir à celui qui la détient. Plus cette incertitude représente un enjeu important pour l'entreprise, plus son pouvoir est grand (Morin et Delavallée, 2000, p. 155). Nous verrons que ces zones d'incertitude peuvent coïncider avec les types de ressources (Morin et Delavallée, 2000; Crozier et Friedberg, 1977).

Ainsi, le contexte stratégique oppose des contextes de fortes incertitudes, multipliant les enjeux pour chacun des acteurs, à des contextes stables où les incertitudes sont quasiment nulles et les enjeux sont peu nombreux. Il serait impossible de faire la liste complète des enjeux et des zones d'incertitudes auxquels tout acteur peut se voir confronter car ils varient d'une personne ou d'une situation à l'autre. À partir des études de Francfort *et al.* (1995), on peut toutefois en identifier cinq grandes familles :

- technique : enjeux ou incertitudes liés au produit ou service, à la maîtrise du processus technique de travail;
- organisationnel : enjeux ou incertitudes liés aux règles de fonctionnement, à l'organisation du travail, à l'efficacité de son travail (le respect des délais, de la qualité, de la quantité, etc.) en jouant sur l'organisation personnelle de sa production, et en valorisant ses conditions de travail (les horaires, la charge et les rythmes de travail, l'autonomie);
- économique ou financier : enjeux ou incertitudes liés aux résultats de l'entreprise, à la rentabilité, au développement de nouveaux marchés, à la concurrence;
- socio-culturel : enjeux ou incertitudes liées à l'évolution des métiers, à la place symbolique de chaque fonction dans l'entreprise, à l'intégration ou la reconnaissance au sein d'une communauté professionnelle, à l'identité professionnelle malgré les oppositions et les évolutions à vivre dans l'entreprise;
- gestionnaire : enjeux ou incertitudes liés à la gestion des hommes, l'orientation de sa vie professionnelle en fonction de ce que permet ou propose l'entreprise (le déroulement de sa carrière, la formation, la mobilité, les promotions, etc.)

Pour obtenir du pouvoir, chacun a entre les mains des *ressources* ou en d'autres termes des atouts. Les atouts des autres sont des *contraintes* pour nous-mêmes. Les acteurs sont influencés par les ressources à leur disposition et les contraintes avec lesquelles, ils doivent composer.

La répartition des ressources entre les acteurs peut présenter deux possibilités : des acteurs cumulant des ressources variées à des acteurs sans ressources (Francfort et al., 1995). Dans le cas des contraintes, on peut voir aussi deux options; des acteurs ayant beaucoup de contraintes à des acteurs sans contrainte. Comme nous le disions un peu plus tôt, les ressources du pouvoir correspondent de près aux différentes sources d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). Toutefois, Francfort et al. (1995) identifient sept catégories de ressources.

- contrôle de l'attribution des moyens financiers et matériels
- capacité de créer ou de modifier les règles organisationnelles
- possibilité de capter, filtrer, retenir, ou contrôler l'information
- expertise, savoir ou savoir-faire, compétences particulière ou rare
- relations professionnelles avec l'environnement extérieur de l'entreprise (fournisseur, clients) au cours desquelles des contacts stratégiques peuvent se nouer,
- accès à un réseau relationnel interne ou externe, indirectement lié au travail,
- valorisation culturelle : position particulièrement prisée dans l'entreprise, liée à l'occupation d'une fonction symbolique valorisée

À partir des trois variables d'analyse de la répartition du pouvoir : les jeux stratégiques, les enjeux et les incertitudes ainsi que les ressources et les contraintes (voir le tableau 2.8 comme synthèse à l'analyse stratégique), diverses positions d'acteurs apparaissent. C'est ce dont il sera question maintenant.

**Tableau 2.8**  
Variables et indicateurs reliés à la répartition du pouvoir

<b>Stratégie</b>	<b>Enjeux et incertitudes</b>	<b>Ressources et contraintes</b>
<p><b>Défensive :</b> Se sent défavorisé et perdant</p> <p>ou</p> <p><b>Offensive :</b> Se sent favorisé et gagnant – <b>Marchandage</b> – <b>Investissement</b></p> <p><b>Individuelle</b></p> <p>ou</p> <p><b>Collective</b></p>	<p><b>Technique :</b> Produit ou service Maîtrise du processus technique du travail</p> <p><b>Organisationnel :</b> Règles de fonctionnement Organisation du travail Efficacité de son travail Conditions de travail</p> <p><b>Économique :</b> Résultats de l'entreprise Rentabilité Nouveaux marchés Concurrence</p> <p><b>Socio-culturel :</b> Évolution des métiers Place symbolique des différentes fonctions dans l'entreprise Intégration ou reconnaissance au sein d'une communauté professionnelle Identité professionnelle</p> <p><b>Gestionnaire :</b> Type de gestion des hommes pratiquée dans l'entreprise Orientation de sa vie professionnelle</p>	<p><b>Expertise :</b> Compétences particulières ou rares Savoir et savoir-faire</p> <p><b>Règles :</b> Capacité de créer ou de modifier les règles de fonctionnement</p> <p><b>Information :</b> Possibilité de capter, filtrer, contrôler l'information</p> <p><b>Moyens :</b> Contrôle de l'attribution des moyens financiers et matériels</p> <p><b>Réseau :</b> Accès à un réseau relationnel interne ou externe, indirectement lié au travail</p> <p><b>Relation avec l'environnement :</b> Relations avec l'environnement au cours desquelles des contacts stratégiques peuvent se nouer</p> <p><b>Valorisation culturelle :</b> Position particulièrement estimée lié à l'occupation d'une fonction symbolique valorisée</p>

Source : D'après Francfort et al., 1995, p. 145-146

### 2.3.2 La typologie des positions d'acteurs

La réalisation de cette typologie d'acteurs provient des travaux de recherche de Francfort *et al.* (1995). Il y a six logiques d'acteur. Trois d'entre elles représentent des positions d'acteurs classiques de l'entreprise des Trente glorieuses (1945-1975), ou pour reprendre les termes de Francfort *et al.* (1995), il s'agit de l'entreprise rigide ou bureaucratique, (les acteurs anciens) : l'acteur contraint, l'acteur menacé et l'acteur de contrôle; tandis que les trois autres constituent de nouvelles figures du pouvoir directement issues de la modernisation des entreprises depuis les années 1980 (les nouveaux acteurs) : l'acteur occasionnel, l'acteur émergent et l'acteur de l'interface (Francfort *et al.*, 1995).

Les *acteurs contraints* sont dans la plupart des cas des acteurs de la base opérationnelle. Ce sont des ouvriers de production, des employés de bureau, des agents non qualifiés et quelquefois, mais rarement, du personnel qualifié ou d'encadrement intermédiaire. La plupart du temps, ils adoptent une attitude défensive. Ils évoluent dans un contexte très standardisé leur laissant une faible marge de manœuvre. Ils ont peu de pouvoir car ils sont privés de ressources, c'est pourquoi ils s'impliquent peu dans les relations stratégiques, d'où ils sortent souvent perdants. Ils sont des acteurs hors-jeu.

Les *acteurs menacés* cheminent dans un univers rempli d'incertitudes et de menaces à la fois techniques, symboliques, gestionnaires et organisationnelles. Leur ressource d'expert est grande mais elle est aussi remise en cause étant donné le contexte de changement auquel ils font face. Les compétences se modifient en terme de contenu et la qualification de ces derniers devient alors plus fragile et peu attractive. C'est pourquoi ils adoptent un comportement défensif en tentant de sauvegarder le pouvoir qui leur reste. Ils sont en quête de reconnaissance, leur enjeu est donc surtout identitaire.

En ce qui concerne les *acteurs de contrôle*, ils tirent leur capacité d'action en contrôlant les règles de fonctionnement, l'attribution des moyens et la circulation de l'information. Ils ne possèdent pas nécessairement de compétence technique. Ils sont des acteurs forts qui adoptent un jeu offensif en imposant leur façon de voir aux autres. Si leur pouvoir est si fort,



c'est parce qu'ils maîtrisent une incertitude économique. En effet, ils ont une influence sur les chiffres d'affaires et l'allocation des ressources internes, ce qui se révèle être un enjeu capital pour le contrôle de la situation économique de l'entreprise.

Les *acteurs occasionnels* sont des acteurs aux jeux intermittents et localisés. Ils ne sont pas engagés dans des relations stratégiques constantes. Ils peuvent maîtriser un territoire sans pour autant apparaître comme des acteurs forts. Ils ne s'opposent ni ne s'allient réellement avec d'autres groupes. Ils se manifestent irrégulièrement et interviennent à leur gré car le contexte est celui où les enjeux et les incertitudes ne sont pas stables. Ils sont difficiles à cerner étant donné l'absence de régularité dans leurs jeux. De plus, les enjeux, les incertitudes ainsi que les ressources de ceux-ci ne sont pas fixes et peuvent être très variés d'une situation à l'autre. On peut le qualifier d'acteurs potentiels intervenant lorsque cela leur semble nécessaire. Il peut s'agir d'acteurs qui adaptent leur stratégie au fur et à mesure que l'entreprise se transforme. Ce comportement peut aussi être interprété comme une réponse à l'acteur de contrôle, en maintenant un aspect imprévisible afin d'obtenir une certaine marge de manœuvre et de préserver un espace d'autonomie. Enfin, il peut aussi s'agir d'acteurs déçus, sauvegardant un certain pouvoir mais ne l'engageant que sur des enjeux particuliers.

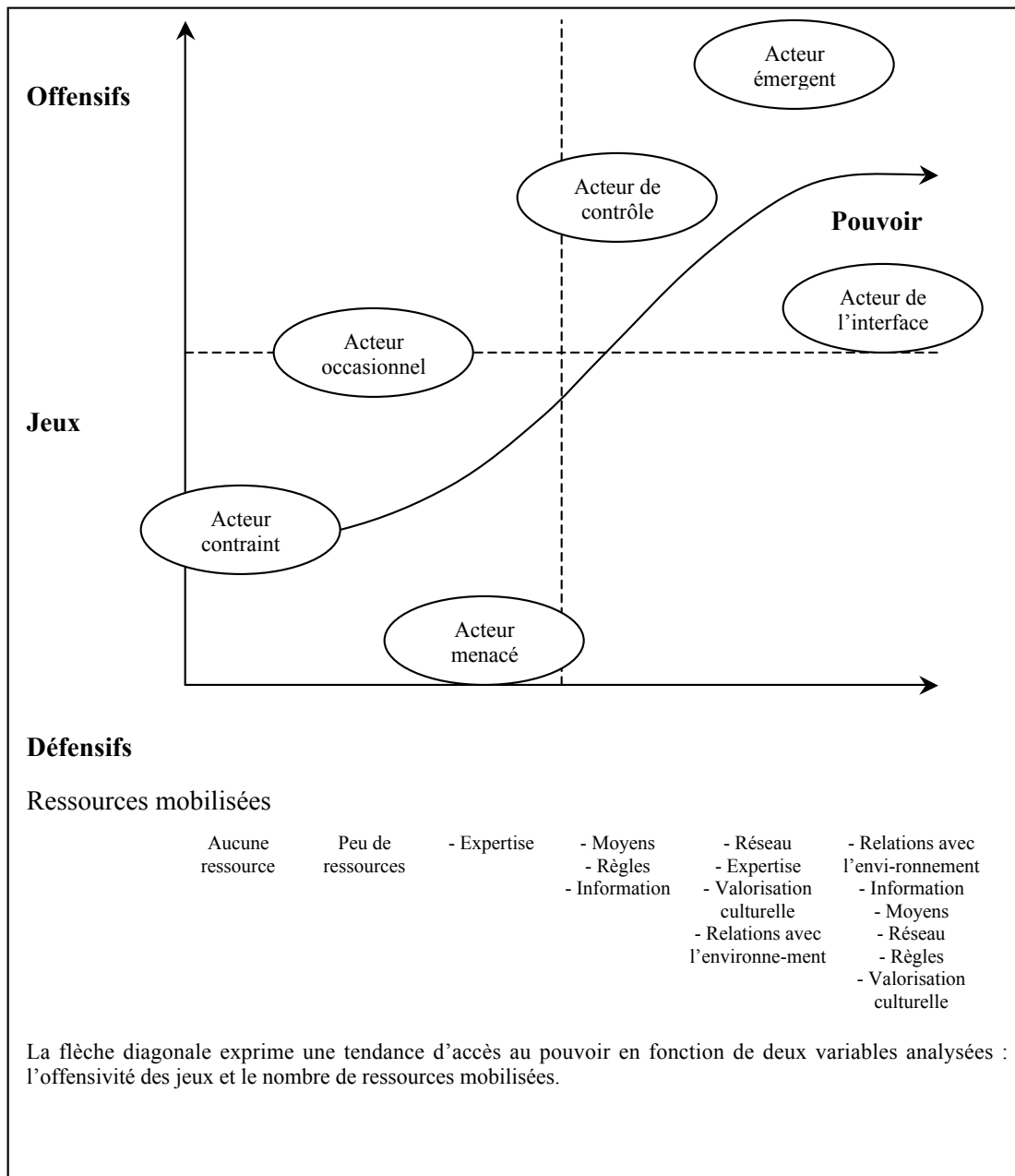
Acteurs forts, les *acteurs émergents* se caractérisent par un comportement offensif. Ils doivent faire face à un enjeu technique : la maîtrise des nouvelles technologies et un enjeu socio-culturel : la reconnaissance de leur place et de leur valeur. Cet acteur dispose de quatre ressources : l'appartenance à un réseau informel, l'expertise, la reconnaissance de leur rôle dans l'entreprise et des relations privilégiées avec l'environnement. Sans qu'il soit nécessairement le maître du jeu, il apparaît comme un acteur conquérant et augmentant peu à peu l'étendue de son pouvoir et de son réseau. Ces acteurs sont dans la plupart des cas du personnel qualifié et sans responsabilité encadrante. Ils seraient la nouvelle génération d'experts car leur compétence n'est plus seulement technique mais relationnelle.

Les *acteurs de l'interface* évoluent dans un système où beaucoup d'incertitudes et d'enjeux apparaissent à la frontière de l'entreprise. Ces acteurs adoptent une position plutôt offensive car ils saisissent les opportunités de maîtriser les zones d'incertitude par leurs multiples ressources. À cet égard, ils croisent les ressources de l'acteur émergent et de contrôle

(relations avec l'environnement, contrôle de l'information et de l'attribution des moyens, appartenance à un réseau informel, contrôle des règles et valorisation culturelle au sein de l'entreprise). Leur principal atout est d'être en mesure d'agir autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, les rendant, de cette façon, indispensables pour l'entreprise. Majoritairement cadres ou dirigeants, ils peuvent assurer dans certains cas un rôle de représentation collective des salariés.

Bref, les acteurs anciens (contraints, menacés et de contrôle), bien qu'ils existent depuis longtemps peuvent se montrer parfois un peu différents étant donné les transformations technologiques et organisationnelles des entreprises. Les nouveaux acteurs (occasionnels, émergents et de l'interface) sont les produits mêmes de ces changements, se retrouvant en grand nombre dans l'entreprise incertaine. Sur ce point, nous envisageons la possibilité de voir apparaître de nouveaux types d'acteurs dans l'alliance entre caisses puisque celle-ci, comme nous l'avons mentionné un peu plus tôt, semble partager plusieurs caractéristiques avec l'entreprise incertaine.

La figure (2.3) qui suit présente le positionnement des six types d'acteurs en fonction des ressources mobilisées et des jeux stratégiques. Ainsi, les acteurs détenant peu de pouvoir sont l'acteur contraint, occasionnel et menacé, tandis que les acteurs ayant davantage accès au pouvoir sont les acteurs de contrôle, émergent et de l'interface. On peut ainsi déduire que les positions d'acteurs sont davantage corrélées à l'accumulation de ressources différentes plutôt qu'à une seule d'entre elles. De plus, la possibilité d'engagement offensif favorise certainement l'accès au pouvoir. Enfin, la figure 2.3 expose de façon condensée les variables et indicateurs du pouvoir présentés dans cette section.



**Figure 2.3** Jeux, ressources et pouvoir des acteurs (source : Francfort *et al.* 1995)

## 2.4 Rappel des propositions de recherche

Ainsi, la recherche est guidée par l'objectif suivant : *analyser les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins*. Trois propositions tentent de guider cette recherche.

P1 : La coordination au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par les logiques industrielle, marchande, civique, domestique ainsi que par une nouvelle logique d'action : la logique connexionniste.

P2 : La coordination au sein d'une alliance entre caisses se réalise sur la base de compromis entre différentes logiques d'action, notamment :

- Compromis connexionniste-industriel
- Compromis connexionniste-civique
- Compromis connexionniste-marchand
- Compromis connexionniste-domestique
- Compromis industriel-civique
- Compromis industriel-marchand
- Compromis industriel-domestique
- Compromis civique-marchand
- Compromis civique-domestique
- Compromis domestique-marchand

P3: La répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par l'entreprise incertaine.

- Jeux stratégiques
- Enjeux et incertitudes
- Ressources et contraintes
- Positions d'acteurs

## CHAPITRE III

### DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le chapitre précédent, nous avons élaboré un cadre théorique qui nous permettra de répondre à l'objectif de recherche, soit d'*analyser les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins.*

Dans le présent chapitre, nous présenterons la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette étude. De façon plus précise, nous exposerons des précisions en ce qui a trait à la construction des propositions, l'étude de cas, l'analyse documentaire, les entrevues, l'analyse des discours ainsi que la validité et la fiabilité de la recherche.

### 3.1 La construction des propositions

Les alliances entre coopératives étant peu connues et peu traitées par la littérature, nous nous sommes arrêté sur quelques auteurs-clés qui se sont intéressés aux alliances entre entreprises de type capitaliste. Nous n'avons pas cru utile de tout connaître sur les alliances puisque ces recherches ne traitent pas du cas particulier des coopératives. C'est pour cette raison que nous avons débuté le mémoire avec un chapitre qui aborde le secteur des services financiers, le Mouvement Desjardins, les organisations coopératives et les alliances afin de tenir compte des particularités de l'alliance étudiée et des tensions exercées sur elle.

Cette recension des écrits sur les alliances et les coopératives nous a permis de dégager deux thèmes : la coordination et le pouvoir. Nous avons par déduction déterminé que ces deux thèmes répondent aux éléments que nous aimerions examiner dans le cadre de cette recherche. Nous avons ensuite adopté deux approches théoriques complémentaires : les économies de la grandeur et l'analyse stratégique. Les économies de la grandeur permettent d'approfondir les thèmes de coordination, de logiques d'action et de compromis, tandis que l'analyse stratégique aborde plus spécifiquement les thèmes de pouvoir, de logique d'acteurs et d'enjeux. Trois propositions ont alors été construites, celles-ci apparaissent à la fin du deuxième chapitre. Les deux premières propositions sont liées à la coordination selon l'approche des économies de la grandeur. La troisième est reliée au pouvoir selon l'approche stratégique.

Nous venons d'exposer de quelle manière les propositions ont été construites. Nous allons maintenant présenter notre stratégie de vérification des propositions.

### 3.2 L'étude de cas

Afin de vérifier nos propositions de recherche, nous avons opté pour l'étude de cas car elle permet de mieux saisir la complexité du phénomène. De plus, le choix de cette stratégie est motivé par le fait que les alliances entre coopératives est un phénomène peu connu, ce qui nous fait croire qu'une étude en profondeur s'impose. L'étude de cas ou l'approche monographique est «une stratégie de recherche empirique qui permet d'étudier des phénomènes contemporains dans la réalité où les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas toujours évidentes et où il faut habituellement utiliser des sources

« multiples d'information et d'évidence » (Yin, 1994 cité dans Mace, 1992, p. 69). Tel semble être notre cas, le phénomène étudié est très attaché à son contexte. De plus, selon Igalens et Roussel (1998), « l'étude de cas convient lorsqu'un cadre théorique a été clairement défini et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines propositions » (Igalens et Roussel, 1998, p. 87). Cette dernière remarque semble correspondre au type de recherche que nous entendons mener.

Toutefois, cette approche fait l'objet de plusieurs critiques, notamment, dit-on, son absence de rigueur et sa faible capacité de généralisation (Lapointe, 1993). En ce qui concerne la première critique, nous allons insister davantage sur les principales composantes de notre démarche méthodologique. Nous pensons, de cette façon, accroître la rigueur de notre travail de recherche. Pour ce qui est de la capacité de généralisation, celle-ci ne fait nullement partie de nos objectifs afin d'en tirer la complexité, avant de tenter toute analyse comparative.

Nous avons aussi opté pour une étude de cas unique plutôt que pour une étude de cas multiples. Étant donné que la recherche implique plusieurs instances, soit toutes les caisses en alliance, le CFE, le comité de coordination et la Fédération, nous avons donc restreint notre recherche à un cas tout en sachant que nous ne pourrions effectuer, plus tard, une comparaison.

Notre choix s'est arrêté sur le CFE Secteur du Centre de l'Île de Montréal. Nos critères de sélection ont reposé essentiellement sur la date d'ouverture et l'envergure du CFE. En ce qui concerne la date d'ouverture, nous voulions un CFE qui avait participé à la première vague de déploiement des CFE, soit de mai 1998 à mai 1999. Par ce critère, nous voulions obtenir un CFE ayant une certaine maturité. Quant à l'envergure du CFE, nous désirions aussi un CFE qui se distingue par sa taille en terme de caisses participantes, d'engagements de crédit sous gestion, de folios et de ressources. En sachant que les CFE seront appelés à se transformer, à croître, voire même à se fusionner, nous voulions retenir un cas qui aurait les caractéristiques les plus proches du CFE type préconisé par le Mouvement Desjardins (voir tableau 3.1). Même si le CFE Secteur du Centre de l'Île de Montréal n'égale pas les données du CFE type, il est toutefois le plus ancien et le plus grand CFE sur l'Île de Montréal en regard de sa taille.

**Tableau 3.1**  
Description sommaire du CFE Centre de l'Île de Montréal

	<b>CFE Centre de l'Île de Montréal</b>	<b>CFE type</b>
Ouverture officielle :	Juillet 1998	
Caisses participantes :	Actuel : 17      Cible : 21	
Engagements crédit sous gestion * :	486 millions \$	750 millions \$ à 1 milliard \$
Nombre de folios** :	2606	4000 à 6000
Nombre de ressources*** :	41	40 à 50
Nombre de directeurs de comptes*** :	23	

\* Données en date du 31 mai 2002

\*\* Données incluant les membres non-emprunteurs et en date du 31 mai 2002

\*\*\* Données en date du 30 novembre 2001

Source : Desjardins. 2002. État d'avancement du déploiement des CFE au 30 juin 2002

Comme il a été mentionné, l'étude de cas se caractérise par la multiplicité des sources d'information. Notre approche repose sur deux sources d'information : des entrevues avec des informateurs-clés provenant des principaux groupes constitutifs de l'alliance et la documentation se rapportant à notre sujet.

### 3.3 L'analyse documentaire

Une analyse des documents a été effectuée et a permis de compléter et les informations recueillies par les entrevues. Ces brochures, publications internes ou autres sources primaires écrites sont les suivantes :

- État d'avancement du déploiement des CFE, juin 2002
- Modèle d'affaires CFE, mars 2002
- Convention de regroupement des services commerciaux, CFE Secteur du Centre de l'Île de Montréal, avril 2000
- Projet Financement aux entreprises, Comité des directeurs généraux, juin 1999
- Rôle et responsabilités des différents intervenants dans un CFE, octobre 1999
- Organigramme du CFE et descriptions de tâches
- Planification des ordres du jour pour les réunions du comité de coordination



### 3.4 Les entrevues

Afin d'obtenir les informations nécessaires à l'étude de cas, nous avons effectué des entrevues avec des informateurs-clés. Définissons tout d'abord l'entrevue :

L'entrevue (ou l'entretien) est un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part, auprès de personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche (Mace, 1992, p. 81).

Selon Lapointe (1993), l'usage d'informateurs-clés représente une technique efficace lorsqu'on veut réunir des interprétations et des informations diversifiées et approfondies. Un informateur-clé exprime des opinions et des analyses sur la situation. Il faut toutefois diversifier le choix de ces informateurs selon leur statut et leurs positions afin d'éviter un biais dans la collecte des informations et dans l'analyse des résultats (Lapointe, 1993). C'est ce que nous avons tenté de faire en interrogeant des personnes provenant des principaux groupes constitutifs de l'alliance. Toutes les personnes rencontrées sont impliquées directement dans l'alliance, ce qui nous permet d'affirmer que nos sources sont crédibles.

Ainsi, deux entrevues auprès de conseillers à la Fédération ont eu lieu au début de la recherche. Celles-ci nous ont servi à nous assurer que les grands axes retenus pour l'étude s'appuient sur des bases solides. De plus, les conseillers interrogés nous ont suggéré des pistes de recherche intéressantes à explorer et ont, par la suite, validé notre schéma d'entrevue. Suite à une référence d'un de ces conseillers et à la transmission de notre projet de recherche (voir l'appendice B), le CFE a accepté de collaborer à notre étude. Nous avons alors signé un engagement à la confidentialité (voir l'appendice C).

Les entrevues ont été effectuées auprès des personnes provenant des principaux groupes constitutifs d'une alliance et de son CFE<sup>4</sup>, soit le directeur du CFE, deux directeurs de comptes, le président du comité de coordination (il s'agit par le fait même d'un directeur de caisse), un directeur de caisse qui ne participe pas au comité de coordination, un dirigeant de caisse (président du CA) et un directeur régional de la vice-présidence (voir le tableau 3.2).

---

4. Notons que l'usage du masculin doit être considéré épïcène.

Les entrevues ont eu lieu entre les mois de juillet et d'août 2002 et ont eu une durée moyenne d'une heure et demi.

**Tableau 3.2**  
Distribution et nombre de personnes retenues pour une entrevue

	Nombre de personnes total	Nombre de personnes interviewées
Directeur du CFE	1	1
Directeurs de comptes	23	2
Directeurs de caisses au comité de gestion	5	1
Directeurs de caisses ne participant pas au comité de gestion	12	1
Dirigeant (présidents de CA)	17	1
Directeur régional de la vice-présidence régionale Est de Montréal	1	1

Lors des entretiens, nous nous présentions et expliquions l'objectif et l'intérêt de la recherche, la raison du choix de la personne interviewée, les modalités de réalisation (la durée et l'approbation de l'enregistrement) et les règles d'éthique en recherche (la confidentialité, l'anonymat du répondant). Nous demandions ensuite au répondant s'il avait des questions et s'il était prêt à commencer l'entrevue.

Les entrevues ont été de type semi-directif afin de laisser la personne interviewée s'exprimer librement tout en lui fournissant un encadrement. Ces entretiens ont été menés à l'aide d'un schéma d'entrevue (voir l'appendice D) élaboré à partir des variables et des indicateurs des deux approches théoriques présentées dans le chapitre précédent.

Le schéma d'entrevue comporte une question d'introduction, une consigne initiale et des thèmes à explorer au cours de l'entretien. Cette façon de faire nous permet une certaine flexibilité puisque nous avons l'opportunité de reprendre les points qui semblent particulièrement importants pour comprendre les significations du locuteur. Cette grille avait pour but d'élaborer des relances pertinentes sur les différents énoncés de la personne interviewée, au moment même où ils sont abordés afin de favoriser une relation ouverte.

Cette technique permet donc, en principe, d'obtenir à la fois un discours librement formé par le locuteur et un discours répondant à l'objectif de recherche (Blanchet et Gotman, 1992).

Par ailleurs, l'exploration de ces thèmes visait la production d'un discours à la fois référentiel et modal. Un discours référentiel est «un discours qui décrit l'état des choses» (Blanchet et Gotman, 1992, p. 33). Un discours modal signifie «un discours qui tend à traduire l'état psychologique du locuteur» (Blanchet et Gotman, 1992, p. 32). Ainsi, l'un vise la description des pratiques, et l'autre fait ressortir les représentations, les conceptions et les logiques subjectives de la personne interviewée. Dans le même sens, Thévenot (1989) parle plutôt de relation entre les justifications et l'objectivité. Ainsi, par ses relances, le chercheur souligne, synthétise, reformule et demande des précisions sur des faits, des opinions et des sentiments.

Nous avons démarré l'entrevue avec une question sur le parcours professionnel de l'interviewé afin d'instaurer un climat de confiance favorable à l'échange. À ce sujet, il convient de débiter l'entretien avec des questions impliquant l'expérience du répondant plutôt que de passer directement aux opinions, perceptions et sentiments (Guittet, 1983). Cela permet à l'individu de transmettre de l'information sur son quotidien sans se bloquer, ni intellectuellement ni affectivement, ce qui facilite la prise de parole (Guittet, 1983).

Ainsi, la première question servait à connaître notre interlocuteur. Ensuite, on transmettait une consigne qui servait de point de départ de l'entretien. On appelle consigne «l'instruction de l'intervieweur qui définit le thème du discours attendu de l'interviewé» (Blanchet et Gotman, 1992, p. 62). La consigne initiale était la suivante : «Vous faites partie d'une alliance entre caisses en ce qui a trait au financement aux entreprises, pouvez-vous me dire ce que cela représente pour vous ?». Les thèmes 2, 3 et 4 se concentraient sur la coordination et les logiques d'action. De façon plus précise, le thème 2 (Fonctionnement) nous permettait de repérer l'univers des sujets et des objets de l'interviewé en fonction des cinq logiques. Le thème 3 (Rôle et responsabilités) était pour découvrir les qualités de ce qui importe pour le locuteur. Le thème 4 (Relations) nous transmettait de l'information sur les types de relations entre les différents acteurs. Les thèmes 5, 6 et 7 étaient reliées à la répartition du pouvoir : les enjeux, les ressources/contraintes et la stratégie. L'exploration du dernier thème nous permettait de repérer son comportement stratégique et laisser la chance aux répondants

d'ajouter ou nuancer ses propos tout en fermant la boucle. Notons que les données collectées pour les thèmes de l'analyse stratégique se sont avérées pertinentes et utilisables pour les économies de la grandeur, et vice et versa.

### 3.5 L'analyse des discours

Avant de parvenir aux résultats de la recherche, nous avons effectué une opération essentielle, soit l'analyse des discours. Ainsi, après avoir fait parler les répondants, le chercheur fait parler le texte par l'analyse des discours (Blanchet et Gotman, 1992). Selon Blanchet et Gotman (1992), l'analyse des discours comporte essentiellement deux types d'approches : les analyses linguistiques qui étudient les structures du langage et les analyses de contenu qui étudient et comparent le sens du discours pour mettre en lumière les systèmes de représentation. C'est le deuxième type qui a été retenu pour les fins de notre recherche. Ainsi, l'analyse de contenu est

[...] une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis (L'Écuyer, 1987, p. 50).

D'abord, rappelons que le cadre théorique est une superposition deux approches théoriques, soit les économies de la grandeur et l'analyse stratégique. Bien que ces théories semblent compatibles d'un point de vue théorique, aucune recherche empirique, à notre connaissance, n'a été réalisée simultanément à partir des deux approches. Avant d'entreprendre un travail de cette envergure, qui impliquerait idéalement deux séquences de codage et deux séries de résultats (ce qui serait probablement redondant), nous avons décidé, dans un premier temps, de coder le corpus et présenter nos résultats selon les dimensions des économies de la grandeurs. Dans un deuxième temps, nous avons voulu incorporer les éléments de l'analyse stratégique dans l'interprétation des résultats. Cela nous permettra d'obtenir un bon aperçu de la faisabilité et la pertinence de combiner ces deux approches théoriques. D'autre part, nous espérons apporter un éclairage croisé dans l'interprétation des résultats par le biais d'une grille d'analyse qui comporte les variables des deux approches théoriques.

Ainsi l'analyse de contenu a été effectuée sur le corpus, c'est-à-dire l'ensemble des discours issus des sept entrevues retranscrites de manière *verbatim*. Nous avons ensuite effectué un

codage sur le matériel recueilli en fonction de nos variables et indicateurs provenant des économies de la grandeur (voire l'appendice A). Contrairement à l'approche de l'analyse stratégique qui aurait nécessité une analyse par entretien pour déceler les logiques de chacun des acteurs, les économies de la grandeur nous permettent d'analyser le corpus dans son ensemble en ignorant la cohérence singulière de l'entretien. Ainsi, le codage par l'analyse stratégique aurait nécessité davantage d'entrevues par types d'acteurs afin de préserver l'anonymat d'une part et dresser un portrait plus réaliste des acteurs, d'autre part. Ceci constitue une limite, que d'autres recherches ultérieures pourraient dépasser.

À l'aide du logiciel Atlas-Ti, nous avons codifié les énoncés selon leur degré d'appartenance aux cinq logiques d'actions. Dans un deuxième temps, nous avons aussi codifié le corpus selon les dix possibilités de compromis entre logiques d'actions. De façon plus précise, nous avons codifié selon la coexistence de deux logiques d'action, ce qui ne représente pas nécessairement un compromis. C'est dans l'interprétation des résultats que nous examinerons dans quelle mesure la coexistence des logiques forment un compromis. De cette façon, chaque extrait du corpus peut comporter une ou deux logiques mais un seul compromis en raison du fait que le compromis réunit justement deux logiques d'actions. En somme, tout le matériel recueilli a ainsi été classifié. L'utilisation du logiciel a permis de quantifier les données accumulées dans chacune des catégories en termes de fréquences. De plus, le logiciel permettait d'extraire les énoncés codés par catégorie de compromis, ce qui a facilité par la suite notre travail d'analyse.

Le deuxième type d'exploitation des données porte sur l'ensemble des extraits pour chacun des compromis. Nous avons procédé cette fois à une analyse thématique. À cet égard, nous nous sommes inspiré des approches traditionnelles d'analyse de contenu, soit Blanchet et Gotman (1992) et L'Écuyer (1987). Pour établir les thèmes, nous avons d'abord fait la lecture des énoncés par compromis. Nous avons ensuite organisé les énoncés de chacun des compromis en catégories préliminaires ou thèmes. Puis, nous avons révisé chacun des énoncés afin de s'assurer qu'ils cadraient bien dans chacune des catégories. Nous avons aussi vérifié que les thèmes constituaient des catégories distinctives. Soulignons que ces thèmes n'existaient pas au départ mais qu'ils proviennent du matériel analysé à partir du regroupement des énoncés selon leur parenté de sens les uns par rapport aux autres. Cette

démarche nous a donc permis de faire ressortir un thème par compromis. Il est à spécifier que la présentation des résultats se réfère exclusivement à la documentation interne et au matériel collecté par les entrevues. Ces extraits ont été ensuite synthétisés et numérotés aléatoirement dans le chapitre de la présentation des résultats, de façon à préserver l'anonymat.

Ainsi, nous avons appliqué deux principes de classification. Le premier comportait des catégories prédéterminées selon notre cadre théorique, soit les logiques d'actions et les compromis. Il s'agissait de vérifier le degré avec lequel ces catégories pouvaient se retrouver ou non dans le corpus étudié. Dans la deuxième classification, comme il a été mentionné, les catégories n'existaient pas au départ.

En ce qui concerne les caractéristiques de ces catégories, selon Lamoureux (1992), celles-ci doivent être exhaustives et exclusives. Pour les deux types de classification, les catégories se sont avérées exhaustives puisque la majorité des informations analysées ont été placées dans des catégories. Au niveau de l'exclusivité, une précision est à souligner dans le cas de la première classification. En effet, le critère d'exclusivité signifie que chaque information analysée doit n'appartenir qu'à une seule catégorie, ce qui est le cas de la deuxième catégorisation. Dans le travail d'analyse des économies de la grandeurs, bien que les logiques d'actions soient mutuellement exclusives, un extrait peut comporter deux logiques. C'est l'hypothèse sous-jacente à cette approche qui se donne comme objet d'étude d'analyser les assemblages hétérogènes, les tensions et les compromis entre logique d'actions. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle nous avons créé des catégories distinctes pour les compromis. De cette façon, nous nous assurons que chaque catégorie de compromis est exclusive et cela a permis de quantifier le nombre d'extraits appartenant à chacun des compromis et à chacune des logiques d'actions. Notons que certaines critiques sont adressées au principe d'exclusivité :

Il faudra un jour reconnaître l'importance d'accepter le principe de la double classification lorsqu'un même énoncé renferme plus d'un sens clairement exprimé par le sujet lui-même. Cela parce que l'analyse de contenu se veut essentiellement une recherche de sens (L'Écuyer, 1987, p. 60).

Suite à la présentation des résultats, nous avons effectué une analyse visant essentiellement à confirmer ou infirmer nos propositions. Cette étape vise à découvrir le sens plus général du

compte rendu brut des résultats en le rattachant aux autres connaissances dont nous disposons (Laramée et Vallée, 1991). Pour ce qui est de l'apport de l'analyse stratégique, elle nous a d'abord permis de repérer les enjeux (technique, organisationnel, économique, socio-culturel et gestionnaire) pour chacun des compromis. Cette variable de l'approche (les enjeux) est ainsi devenue une clé d'analyse pour repérer les différends et les compromis entre les différentes logiques. Ensuite, nous avons fait ressortir toutes les variables de l'analyse stratégique, c'est-à-dire, les enjeux, les jeux stratégiques, les ressources et les positions d'acteur. Cet exercice a permis d'apporter un nouvel éclairage sur notre objet d'étude et une complémentarité avec l'approche des économies de la grandeur.

Finalement, nous avons effectué un retour sur la problématique exposé au chapitre I en fonction des résultats obtenus. Nous nous sommes alors intéressé aux tensions qui pèsent sur ce type d'organisation : entre les exigences de l'économie de marché et sociale, l'autonomie locale des caisses et la concentration de certains pouvoirs, la structure d'entreprise et d'association ainsi que la sous-traitance et l'intégration (tableau 1.2). Cette discussion avait pour but de répondre à notre question de recherche : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif?*

### 3.6 La validité et la fiabilité

Selon Lapointe (1993), l'étude de cas permet d'atteindre une plus grande validité, «compte tenu de la confrontation des informations avec différentes sources» (Lapointe, 1993, p.2). Certains auteurs parlent de «triangulation des données». Cela consiste à :

[...] obtenir des informations de sources différentes concernant la même question de recherche. Après analyse de ces informations, si la réponse est identique quelle que soit la source, on peut considérer que cette réponse possède une bonne probabilité d'être exacte. (Igalens et Roussel, 1998, p.90)

Ainsi, avec la triangulation, nous assurons de satisfaire les critères de validité. D'abord, nous avons obtenu des renseignements provenant de différents groupes d'informateurs-clés, soit la direction du CFE, les employés, les DG de caisses, les dirigeants, le comité de coordination et la Fédération. En ce qui concerne les sources de données, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées et une analyse documentaire. Par ailleurs, nous avons deux approches

théoriques pour étudier le même phénomène : les économies des grandeurs et l'analyse stratégique. Notons que si ceci peut nuire à une interprétation strictement homogène des résultats, la compatibilité épistémologique des deux approches permet d'éviter le bricolage théorique.

En ce qui concerne la fiabilité de la recherche, celle-ci consiste à s'assurer que si un autre chercheur faisait la même recherche, avec les mêmes procédures décrites plus tôt, il arriverait aux mêmes résultats. À cet égard, le codage constitue l'étape la plus cruciale. Afin d'assurer la fidélité du codage, nous avons tenté d'appliquer les principes de classification de façon adéquate et constante, mais «le codage fait appel au jugement de la personne qui l'effectue» (Lamoureux, 1992, p. 453). Dans certaines recherches (Bouchard, 1994), un second codeur peut être chargé de recoder les informations pour obtenir une plus grande objectivité (accord inter-juges). Limité dans nos ressources, nous n'avons pas procédé à un second codage par une tierce personne. Toutefois, nous croyons avoir suffisamment décrit notre démarche ainsi que les liens entre chacune des parties, des sections et des chapitres de ce mémoire. Nous allons revenir sur les éléments de la méthodologie ainsi que les apports et les limites de la recherche lors de la conclusion.



## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans cette section, nous présentons un compte rendu des résultats de la recherche. Suite à la collecte des données, nous avons regroupé les données d'une manière telle que leur analyse pourra apporter une réponse à l'objectif de recherche, soit *d'analyser les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins*.

Ainsi, dans un premier temps, nous allons présenter la quantification des données. Ensuite, nous allons exposer les résultats selon les dix possibilités de compromis. Finalement, nous allons terminer par une synthèse des résultats visant à faire ressortir le thème qui a émergé pour chacun des compromis. Il est à souligner que les résultats sont décrits sans commentaire ni explication.

#### 4.1 La quantification des données

Suite à l'étape de catégorisation et de classification des données, expliquée de façon plus détaillée dans le chapitre précédent (chapitre 3), c'est le moment de quantifier les données accumulées dans chacune des catégories en termes de fréquence et de pourcentage. Pour chacune des entrevues effectuées, nous avons d'abord codifié les données selon les cinq catégories, soit les cinq logiques retenues (voir le tableau 4.1).

Tableau 4.1  
Nombre et fréquence des logiques d'actions

# Entrevue / Logiques	1	2	3	4	5	6	7	Total	%
Industrielle	30	33	29	14	37	29	30	202	31
Connexionniste	27	35	29	14	24	19	31	179	28
Civique	20	36	18	22	17	2	4	119	19
Marchande	10	10	10	12	12	12	11	77	12
Domestique	7	13	12	10	6	7	11	66	10
<b>Total</b>	94	127	98	72	96	69	87	643	100

Ainsi, 31% du corpus total analysé est de nature industrielle, 28% connexionniste, 19% civique, 12% marchande et 10 % domestique. Notons que chaque extrait du corpus peut comporter une ou deux logiques au maximum. Ensuite, nous avons codifié et classé les données selon les dix catégories qui correspondent aux différentes possibilités de compromis entre logiques d'actions (voir le tableau 4.2). De façon plus précise, nous avons codifié selon la coexistence de deux logiques d'action, ce qui ne représente pas nécessairement un compromis. C'est dans l'interprétation des résultats que nous serons en mesure d'analyser dans quelle mesure la coexistence des logiques forment un compromis.

Ainsi, dans cette deuxième classification, contrairement aux logiques d'actions, chaque extrait ne comporte qu'un seul code, mais notons que le compromis réunit justement deux logiques d'actions. En somme, on détecte la coexistence des logiques connexionniste-industrielle dans 23% du corpus total analysé, 17% industrielle-civique, 16% connexionniste-civique, 11% connexionniste-marchande, 10% industrielle-domestique, 8% connexionniste-

domestique, 7% industrielle-marchande, 4% civique-marchande, 2 % civique-domestique et 2% domestique-marchande.

**Tableau 4.2**  
Nombre et fréquence de la coexistence entre deux logiques d’actions

<b># Entrevue</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Logiques</b>									
Connexionniste-industrielle	10	8	12	0	14	10	17	71	23
Industrielle-civique	10	15	7	8	10	0	1	51	17
Connexionniste-civique	8	17	7	8	5	1	2	48	16
Connexionniste-marchande	7	8	5	3	1	2	7	33	11
Industrielle-domestique	3	10	6	2	2	2	5	30	10
Connexionniste-domestique	2	5	2	3	2	5	5	24	8
Industrielle-marchande	3	0	1	3	7	7	2	23	7
Civique-marchande	0	3	2	4	1	1	0	11	4
Civique-domestique	2	0	1	1	1	0	1	6	2
Domestique-marchande	0	0	2	2	1	0	0	5	2
<b>Total</b>	45	66	45	34	44	28	40	302	100

Nous allons maintenant présenter les résultats selon une description basée sur l’analyse qualitative des dix possibilités de compromis. Rappelons-nous que nous avons appliqué deux principes de classification. Le premier comportait des catégories prédéterminées selon notre cadre théorique, soit les logiques d’actions et les compromis. Il s’agissait de vérifier le degré avec lequel ces catégories pouvaient se retrouver ou non dans le corpus étudié. Le deuxième type d’exploitation des données porte sur l’ensemble des extraits pour chacun des compromis. Nous avons procédé cette fois-ci à une analyse thématique. Cette démarche nous a donc permis de faire ressortir un thème par compromis. Ainsi, ces thèmes n’existaient pas au départ mais qu’ils proviennent du matériel analysé à partir du regroupement des énoncés selon leur parenté de sens les uns par rapport aux autres. Bref, l’information présentée est organisée selon la coexistence des logiques d’action et selon le thème qui a émergé. Il est à spécifier que la présentation des résultats se réfère à la documentation interne, mais surtout,

au matériel collecté par les entrevues. Les extraits d'entrevue ont été paraphrasés et numérotés par numéro d'entrevue distribué aléatoirement<sup>5</sup>.

#### 4.2 Les logiques connexionniste et industrielle

On compte 71 extraits se rapportant à la fois à la logique connexionniste et industrielle. Les extraits mettent en perspective le service de financement aux entreprises.

Pour bien répondre aux besoins des membres, le Mouvement Desjardins souhaite amener les membres à choisir la caisse comme porte d'entrée en leur donnant accès à tous les services de Desjardins qui dépassent l'offre de services de la caisse, comme les assurances, le courtage mobilier, les services fiduciaires, etc. (5). C'est le même raisonnement pour le CFE, c'est de présenter Desjardins comme étant une organisation qui s'est dotée d'une expertise pour offrir une prestation de services de financement aux entreprises de haut niveau (5). Sur ce point, Desjardins n'avait pas développé son expertise au niveau des prêts commerciaux (5). Les caisses avaient peu de ressources et étaient constamment en train de former et embaucher du personnel spécialisé pour le crédit commercial (5). On mentionne aussi la difficulté de suivre les dossiers aux entreprises lorsque l'ampleur de la caisse devenait plus lourde (3). La venue des CFE a permis d'enlever cette problématique aux DG des caisses et l'expertise est beaucoup plus développée dans un CFE, ce qui favorise l'établissement d'une relation de confiance entre le CFE et la caisse (3). De plus, on note que c'est plus simple pour le membre de percevoir le CFE comme la continuité de la caisse, que leur directeur de comptes se trouve seulement dans une autre unité d'affaires (3). Les caisses se donnent des mécanismes pour mieux fonctionner, pour développer des expertises, pour mieux gérer et gérer avec des réductions de coûts (3).

Ainsi, les ressources oeuvrant au sein du CFE doivent assurer la gestion globale du portefeuille de prêts commerciaux et accomplissent principalement et non limitativement les tâches suivantes: entrevue avec le membre; analyse et approbation du crédit; signature des

---

5. Notons encore une fois que l'usage du masculin dans les pages qui suivent doit être considéré épïcène.

contrats de prêts et de garanties; suivi du dossier et revue annuelle (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). En d'autres termes, les directeurs de comptes assument la responsabilité d'amener le dossier du point A au point B (7). Mais pour ce faire, ceux-ci doivent établir plusieurs liens pour mener à bien leurs tâches (7).

D'abord, la plupart des dossiers doivent passer différentes étapes selon le montant du financement (6). Ainsi, l'analyse et l'approbation du dossier sont d'abord effectuées par le directeur de comptes. Si le montant du prêt dépasse la latitude de ce dernier, une autorisation peut être exigée par un directeur adjoint ou le DCFE (6). Ensuite, selon l'ampleur du prêt, le dossier peut être acheminé à une autre instance décisionnelle, soit la vice-présidence et le cas échéant, à la Fédération (6). Notons, qu'il y avait sensiblement les mêmes étapes lorsque le financement avait lieu dans les caisses, mais il y avait moins de dossiers qu'aujourd'hui et l'importance des dossiers font en sorte que l'analyse demande à être plus exhaustive (6).

Lorsqu'une autorisation du DCFE est exigée, le dossier peut, dans certains cas, faire l'objet de négociation entre le directeur de comptes et le DCFE (7). C'est au directeur de comptes de faire ressortir le poulx de l'entrevue dans le dossier (7). Comme ce dernier ne rencontre pas le membre et examine le dossier à partir des chiffres et des commentaires du directeur de comptes, celui-ci peut avoir, à l'occasion, des questions, des doutes, une perception différente de celle du directeur de comptes (7). Malgré ces moments de négociations et de remises en question, il n'en demeure pas moins qu'une relation de confiance s'est installée entre le DCFE et les directeurs de comptes (7). D'un côté, on évoque l'expertise, l'expérience, le bon jugement de crédit des directeurs de comptes (7). De l'autre côté, on mentionne avoir de bons échanges avec la direction du CFE, on reconnaît leur ouverture d'esprit et la qualité de la communication (6). On mentionne que ces négociations sont pertinentes et nécessaires pour assurer une bonne qualité des dossiers (7).

Lorsque le dossier dépasse la limite d'autorisation du DCFE, le dossier est transféré à un analyste du crédit à la vice-présidence et par la suite, à la Fédération, le cas échéant (6). Ceux-ci vont alors réviser le dossier et transmettre leurs recommandations (6). Dans cette optique, il est souhaitable d'entretenir un partenariat et une relation de confiance avec son analyste (6). Pour certains dossiers, il peut s'avérer une bonne stratégie de communiquer avec

l'analyste avant même de lui envoyer le dossier afin de lui expliquer les points sur lesquels le dossier peut sembler problématique (6). En lui faisant part des informations additionnelles, on note qu'il est plus facile ensuite de trouver une façon commune de traiter le dossier (6).

Ainsi, les directeurs de comptes sont limités en terme de pouvoir sur l'autorisation de crédit en raison de leur faible latitude au niveau des montants à autoriser, des normes de crédit et des nombreux paliers décisionnels (6). Mais de façon informelle, ils peuvent influencer les décisions (6). Par exemple, l'analyste peut être moins confortable sur un angle en particulier, alors le directeur de comptes peut aller chercher des éléments positifs pour faire pencher la décision de son côté (6). Normalement, quand c'est bien argumenté, la plupart du temps l'analyste ne fait que demander certaines explications et corrobore le dossier (6). Dans d'autres cas, il peut le recommander avec des conditions, mais normalement, quand c'est autorisé au CFE, il en va de même à la vice-présidence et à la Fédération (6).

Il y a donc beaucoup d'échanges qui se font entre les directeurs de comptes et les fonctionnels qui sont en charge de donner les autorisations (5). Le pouvoir d'influence des directeurs de comptes par rapport aux analystes croît en fonction de leur réputation, de la qualité des dossiers présentés et du climat de confiance qui s'est établi (6). Soulignons que le directeur de comptes a une responsabilité vis-à-vis les prêts que ce soit un prêt dans leur latitude ou la latitude de leur supérieur ou à la Fédération (7). Dans ces situations, tout le monde se protège aussitôt que quelqu'un signe un dossier de crédit, en cas d'erreur de jugement, on se demandera d'abord, qui a autorisé, qui a signé (6). Il y a aussi une volonté que celui qui fait le développement des affaires ne soit pas celui qui autorise les prêts (1). Même si en terme de délégation de crédit, la délégation n'est pas très élevée pour les directeurs de comptes et le DCFE, elle semble être nécessaire pour bien gérer le risque (1).

D'un autre côté, on soulève qu'il y a beaucoup de normes (1). Mais on rappelle qu'une norme, c'est un guide et ce qui est important ce n'est pas de faire des prêts sur des normes (1). Au-delà des normes, il faut être capable de s'adapter au dossier et le directeur de comptes a une bonne marge de manœuvre à ce niveau (1). Pourtant, on soulève qu'il reste encore beaucoup de bureaucratie et qu'il n'y en a pas moins qu'avant (7). Sur ce point, il est question de revoir la structure du CFE afin de libérer les directeurs de comptes de certaines

tâches (2). Les responsabilités seraient partagées différemment (2). Il y aurait trois équipes : une équipe sur des dossiers qui nécessitent beaucoup de relationnel, une autre plus analytique qui ferait du renouvellement et s'assurait que les dossiers soient bien complétés, et enfin, une qui ferait l'acceptation de crédit (2). C'est un peu différent de la culture qui est en place dans la majorité des CFE (2). L'organigramme est pensé autrement, mettre les gens selon leur capacité, leur élément (2).

Par ailleurs, le dossier étant manipulé par plusieurs personnes, ceci a des conséquences en terme de délais de réponse et d'ampleur de la documentation exigée (6). On dit aussi que les analystes sont aussi chargés que les directeurs de comptes (6). Pour faciliter le processus d'autorisation, on propose le *credit scoring* (6). Le *credit scoring*, permet de bien calculer le risque et de concentrer l'information nécessaire à l'autorisation du crédit sur une page 8 \_ par 14 (6). En d'autres termes, c'est une entente de financement qu'on peut accorder sur une base très simple, en cochant, avec de légers commentaires (6). Ce document serait accompagné des états financiers de l'entreprise et permettrait d'éviter de passer par l'analyse complète d'un dossier (6). Une autre proposition pour améliorer les délais serait d'augmenter la limite d'autorisation du DCFE (6). Ce dernier pourrait avoir une plus grande latitude étant donné son expertise et la confiance qu'on lui témoigne en lui déléguant la gestion d'un portefeuille de près de 500 M \$ (6).

Mais outre l'autorisation de dossiers, les directeurs de comptes ont une très bonne marge de manœuvre au niveau des méthodes de travail, de l'instauration de nouveaux procédés, etc. (6). On dit d'ailleurs qu'on voit une énorme différence entre travailler dans une caisse et un CFE (7). En travaillant dans un CFE on retrouve plusieurs directeurs de comptes avec différents champs d'expertise (7). Les directeurs de comptes peuvent s'entraider et se consulter régulièrement sur des situations qu'ils vivent ou sur des types de financement qui leur posent problème (7). Comme il est difficile d'être performant dans toutes les sortes de crédit, leurs forces sont regroupées, ce qui leur permet de se motiver, de se former entre-eux et d'augmenter leur expertise (2). On mentionne aussi que ces échanges informels ne sont pas marqués par les différents niveaux de postes (7). Les directeurs de comptes ont le sentiment d'avoir une équipe, un support derrière eux (7). D'ailleurs, il peut arriver, pour certains types

de financement, de réunir deux ou trois directeurs de comptes sur un gros projet afin de réduire les délais de réponse (7).

Chaque directeur de comptes a une caisse qui lui est attribué (7). Lorsque les employés de la caisse ont des questions ou des gens à référer, ils communiquent avec le directeur de comptes qui agit comme une personne ressource (7). Le directeur de comptes peut alors avoir à référer le dossier à un pair selon l'ordre d'arrivée ou le secteur d'activité afin de partager équitablement le travail au sein du CFE (7). Dans ce cas, il va alors communiquer le nom du directeur de comptes à qui, il va transmettre le dossier et il peut aussi donner de l'information générale (7). Les employés des caisses peuvent aussi appeler directement à la réception (7). Lorsque le DG appelle pour référer un membre, celui-ci fait généralement son suivi auprès du directeur de comptes, à savoir si l'octroi de crédit a fonctionné ou pas (7). Notons que les caisses se sont engagées à diriger au CFE toute demande provenant d'un de ses membres et relative aux dossiers de crédit commercial (Convention de regroupement de services financiers commerciaux, 2000).

Dans le même ordre d'idée, il y a dans chacune des caisses une personne ressource ou appelée agent de liaison pour répondre au besoin des directeurs de comptes en terme de transmission de documents (2). On dit que l'ensemble des ressources maîtrise assez bien selon la convention quel dossier doit aller au CFE (2).

En terme de crédit, les DG n'ont pas vraiment de latitude à ce niveau. Toutefois, ils peuvent être informés par les directeurs de comptes pour certains dossiers. Par exemple, en cas de risque important sur un dossier, le directeur de comptes communique avec le DG pour lui demander son approbation (3). C'est dans l'intérêt du directeur de comptes d'informer les DG dans les cas de refus, car il peut arriver que le membre communique avec ce dernier pour avoir des explications (6). Dans ces situations, le DG étant bien informé et comprenant les causes du refus, il est en mesure de fournir une réponse cohérente avec celle du directeur de comptes (1). Ainsi, avant de refuser un crédit et de rencontrer le membre à nouveau, le directeur de comptes discute généralement avec le DG pour lui faire état de la situation (6). Il donne alors les arguments et les explications nécessaires et va démontrer qu'avant de faire le refus, il va proposer des solutions (1). Selon l'ampleur du dossier, ils peuvent communiquer



par téléphone ou par courriel (1). Sur ce point, les rôles semblent bien définis et on mentionne qu'il y a une bonne communication entre le directeur de comptes et le DG (6). Les DG perçoivent les ressources oeuvrant au CFE comme leur équipe de spécialistes, si bien que dans la plupart des cas, les DG ratifient ce que leur CFE leur recommande (2).

De la même manière, si le DG éprouve des problèmes concernant un dossier, il peut communiquer avec la personne ressource attitrée à sa caisse, au directeur de comptes qui s'occupe du dossier en question ou au DCFE (3). Bien que les DG n'aient aucun pouvoir de crédit, il semble qu'ils puissent avoir une relative influence par rapport à certains dossiers de crédit à condition qu'ils en soient informés (3). On dit alors qu'ils peuvent intervenir sur une base exceptionnelle, mais du même coup, il ne faut pas que ce soit à outrance (3). La décision finale revient au CFE ou dans certains cas à la Fédération (1). Si on se réfère à la convention d'un CFE, les caisses doivent effectivement s'engager à respecter la décision d'une ressource oeuvrant au sein du CFE et à ne pas autoriser directement une demande de prêt qui aurait préalablement été refusée par l'une ou l'autre des ressources oeuvrant au sein du CFE (Convention de regroupement de services financiers commerciaux, 2000).

Si un problème survient au niveau du remboursement d'un prêt, un commis au CFE s'occupe du recouvrement (7). Cette personne se charge d'appeler les membres qui ont du retard sur leur prêt (7). Si le membre ne respecte pas ses engagements à court terme avec le commis, le directeur de comptes est mis au courant (7). Ce dernier vérifie le dossier et peut décider de l'envoyer soit au recouvrement ou au redressement (7). Ce sont deux services distincts pris en charge par des filiales de Desjardins (7). Pour certaines caisses, on doit demander l'autorisation du DG avant de transférer le dossier étant donné que cela occasionne des frais (7).

Selon la convention du CFE, les ressources oeuvrant au sein du CFE doivent offrir aux membres des caisses tous les services financiers d'épargne et de crédit, à l'exception des services généralement offerts au comptoir d'une caisse et désignés comme étant une opération courante (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Sur ce point, on soulève des carences au niveau des jonctions de communication entre les deux instances en ce qui a trait aux besoins financiers personnels des chefs d'entreprise et

du service courant de la caisse (3). En effet, ce n'est pas acquis que le chef d'entreprise qui fait affaires avec le CFE a ses affaires personnelles à sa caisse (5). Ce n'est pas encore automatique pour le directeur de comptes du CFE d'offrir une prestation de service complète qui intègre les besoins d'affaires personnels du membre (5). De plus, les nouveaux membres ne sont parfois pas renseignés sur les services courants de leur caisse et il n'y a pas d'accompagnement qui se fait à ce sujet (3).

Les planificateurs financiers des caisses et les directeurs de comptes du CFE pourraient être mieux arrimés pour servir la même clientèle tout en respectant leurs champs d'expertise (3). Pour ce faire, on dit qu'il faut qu'ils travaillent en partenariat et qu'ils cherchent eux-mêmes des moyens pour coordonner leur travail (3). Chacun à sa spécialité, ils ne se connaissent pas et ils n'ont pas l'occasion de se rencontrer (3). Au niveau de la Fédération, il y a un programme qui s'appelle Collabor-action qui veut mettre en relation le directeur de comptes avec le planificateur financier de la caisse (5). Les objectifs en matière d'épargnes personnelles ne sont pas encore inscrits au niveau des objectifs du directeur de comptes (5). D'un autre côté, les directeurs de comptes n'ont pas le temps d'offrir toute la gamme des produits Desjardins puisqu'ils vivent une surcharge de travail (7). Évidemment, le DCFE, tout comme les DG et les conseillers à la Fédération, est très conscient que le virage vente n'est pas plus fait dans le CFE qu'il l'était dans les caisses (3). Les gens doivent changer leur culture et travailler ensemble (3). Avec la nouvelle structure, on pense pouvoir libérer les directeurs de comptes pour qu'ils puissent se concentrer sur la relation d'affaires avec le membre autant pour le volet des besoins commerciaux que personnels (7).

Certaines caisses du regroupement ont fait une démarche pour demander au CFE de transmettre aux caisses intéressées la liste des membres potentiels pour que celles-ci effectuent une démarche de sollicitation (3). Lorsque les caisses ont reçu la liste, des planificateurs ont commencé à rejoindre quelques membres, mais certains directeurs de comptes ont soulevé des oppositions face à ce projet (3). L'un d'eux n'était pas satisfait de l'offre qui avait été fait à son client et s'était senti menacé dans sa compétence (3). Bref, il y a des jonctions qui ne sont pas claires et qui demanderaient à être davantage encadrées (3). Dans le même ordre d'idée, il semble qu'au niveau de qui fait quoi entre la caisse et le CFE, d'autres problèmes ont été également soulevés. Par exemple, il y a des caisses qui ne

s'adressent pas aux bonnes personnes (7). On pense qu'il y aurait un travail de sensibilisation à faire pour que les ressources des caisses communiquent avec les bonnes personnes au CFE (7).

#### 4.3 Les logiques industrielle et civique

Il y a 51 extraits qui réunissent les logiques industrielle et civique. Le thème qui émerge des extraits est : la gestion du CFE.

Comme la convention du CFE le stipule, le CFE est géré par un comité de coordination formé de DG des caisses participantes (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Le comité peut prendre toute décision ou mesure utile à la poursuite des activités du CFE et ce, dans l'intérêt commun des caisses et dans les limites légales permises (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). En plus de s'assurer que la gestion du crédit est administrée de façon saine, prudente, rentable et selon les normes applicables aux alliances, le comité de coordination doit notamment élaborer des politiques ou procédures concernant : le budget d'opération, les conditions de travail, le partage du financement, le plan d'affaires, l'application des contrôles internes relatifs aux opérations effectuées par le DCFE, etc. (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Bref, le comité voit à la gestion des ventes, à la qualité des risques, aux résultats financiers, à la performance des ressources, à la satisfaction des membres, au développement coopératif, à l'administration et au contrôle ainsi qu'au fonctionnement interne du comité (Planification des ordres du jour pour les réunions du comité de coordination).

Ainsi, le comité de coordination a des pouvoirs sur la gestion du CFE mais n'a aucun pouvoir et aucune influence sur les dossiers de crédits commerciaux (1). Le pouvoir de crédit est délégué au DCFE (1). Le DCFE a la pleine latitude pour représenter tous les DG dans l'autorisation des dossiers (7). De plus, le comité peut déléguer une partie de ses pouvoirs au DCFE (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). D'ailleurs, le comité semble plus enclin à s'en remettre au DCFE puisque les résultats passés ont été excellents et les objectifs ont été surpassés d'année en année (2). On mentionne que la relation entre le DCFE et le comité ressemble à la relation entre le DG et son CA (2). On

soutient que le comité, tout comme le CA, ne se mêle pas du quotidien mais peut se rendre disponible pour le DCFE ou le DG selon les besoins de ces derniers (2).

En somme, le DCFE est sous l'autorité du comité et lui apporte un soutien dans la gestion du CFE en assumant notamment : la réalisation du plan d'affaires, la gestion des ressources humaines, le maintien de la qualité du service aux membres et du portefeuille de prêts, la juste évaluation des crédits octroyés, le suivi périodique du budget, etc. (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). En ce qui a trait à l'évaluation de performance du DCFE, cette tâche a été confiée à trois membres du comité qui forment l'exécutif de façon à rendre l'évaluation plus représentative (2).

Selon la convention du CFE, les caisses doivent assurer une gestion rigoureuse et une surveillance quotidienne sur l'ensemble des opérations portées aux comptes des folios des membres, autant pour les dossiers dont la caisse garde la gestion que pour ceux dont le CFE assure la gestion (Convention de regroupement de services financiers commerciaux, 2000). En effet, le DG reste partie prenante des dossiers au niveau de la responsabilité mais il n'a pas à se préoccuper d'une façon pointue de la gestion du crédit aux entreprises (3). En d'autres termes, le DG ne fait pas l'autorisation des dossiers, mais il doit s'assurer que la gestion du risque est effectuée (3). Les DG élus exercent aussi leurs responsabilités par l'entremise du comité de coordination du CFE (Rôles et responsabilités des différents intervenants dans un CFE, 1999). Toutefois, on mentionne que les DG qui ne font pas partie du comité se sentent un plus loin de la gestion du CFE (3). En étant sur le comité, les DG sont davantage parties prenantes du pouvoir (3). Mais en même temps, il semble qu'un plus petit comité formé de cinq ou six membres soit plus efficace pour la prise de décision (1).

En ce qui concerne les dirigeants de caisses, ils reçoivent les rapports du CFE mais ne participent à la gestion du CFE (4). À ce sujet, on mentionne qu'il y a un courant de pensée qui dit que les dirigeants devraient être impliqués dans la gestion du CFE (1). D'ailleurs, certains CFE ont un comité d'orientation formé de dirigeants élus (3). Ils ont leurs rencontres à tous les trois mois et sont beaucoup plus parties prenantes des projets globaux (3). Dans le cas étudié, cela ne semble pas être un besoin ni pour les dirigeants, ni pour les DG et le DCFE (2). Par ailleurs, on dit qu'on ne voit pas la valeur ajoutée d'avoir un comité

d'orientation (1). De plus, on soulève qu'au niveau du commercial, l'orientation est donnée par la Fédération (1). On se questionne à savoir quelle serait la place du dirigeant étant donné que l'orientation est donnée par la Fédération (1). On mentionne aussi que les dirigeants doivent avoir une certaine expertise au niveau du commercial pour être en mesure d'orienter (1). Les dirigeants peuvent avoir, dans une certaine mesure, une influence sur les résultats en communiquant au DCFE ou au comité pour demander des explications ou de l'information sur les résultats (2). Ainsi, il y a déjà une mécanique en place et on ne tient pas à recréer le malaise qu'il y avait dans les commissions de crédit, alors que les dirigeants étaient impliqués dans les dossiers de crédit (2). Lorsque les mêmes opérations étaient à la caisse, il n'y avait pas de comité spécial pour le crédit commercial (1). Étant donné que c'est imparti, on tient à mettre des structures pour encadrer mais on signale qu'à trop encadrer, on paralyse (1). Toutefois, dans le cas présent, les dirigeants ne semblent pas désirer participer à gestion du CFE car ils sont satisfaits des résultats (4). La question se poserait autrement si le CFE fonctionnait moins bien (4).

Bref, on dit que la raison d'être du dirigeant, ce n'est pas de faire le travail du DG, mais c'est de voir à la vie du secteur de la caisse et de rester connectés sur son milieu (1). On mentionne que le rôle du dirigeant est toujours effectif, mais que celui-ci a beaucoup moins de pouvoir qu'il en avait dans le passé car tout est orienté dans le réseau (3). Toutefois, on dit que les dirigeants peuvent s'impliquer dans bien d'autres domaines (2).

Au niveau du plan d'affaires, il y a tout un processus de fixation des objectifs chez Desjardins en raison des valeurs démocratiques qui relèvent de sa culture coopérative (1). Il y a le PARC (Plan d'affaire réseau coopératif) qui est la sommation de tous les plans d'affaires des caisses (5). Le réseau Desjardins recommande des objectifs par caisses autant dans les produits complémentaires (Visa,...) que dans les produits de croissance (3). La raison d'être du directeur régional de la vice-présidence, c'est de soutenir les CFE et les caisses au chapitre du plan d'affaires (5). Les caisses et les CFE sont en voie de préparer leur plan d'affaires 2003 (5). Sur ce point, la démarche est la suivante : le directeur régional avec son équipe de professionnels vont rencontrer l'ensemble des CFE et des caisses pour leur présenter la planification stratégique 2003-2005, vers où le réseau Desjardins veut s'en aller d'ici trois ans ainsi que les plans d'affaires annuels qui représentent en quelque sorte les étapes qui

doivent être franchies (5). Les taux de croissance sont déterminés par la Fédération (3). C'est beaucoup plus encadré que dans le passé, la détermination des objectifs pour les caisses se limite à exprimer leur accord ou désaccord (3). Les objectifs sont fixés en collaboration, mais il s'agit d'une collaboration un peu utopique dans le sens que la Fédération transmet les lignes directrices et les indications aux caisses et aux CFE et ils s'entendent ensuite sur les objectifs (1). Les DG et le DCFE ont l'occasion de réagir par rapport aux objectifs recommandés par la Fédération, mais il faut presque considérer les objectifs comme étant un minimum à atteindre (5). En d'autres termes, les DG ont moins le choix qu'avant ; ils peuvent en vouloir un peu moins ou un peu plus (3). D'un autre côté, la Fédération ne peut pas obliger les caisses à adopter les objectifs qu'elle recommande ; c'est les caisses qui ont le dernier mot (5).

Ainsi, les chiffres suggérés par la Fédération sont révisés par les gestionnaires du CFE, qui eux réfléchissent par rapport à ce qui s'est fait l'an passé, les difficultés qu'ils peuvent rencontrer et font une recommandation au comité (2). Le comité en discute avec la direction du CFE à savoir si les objectifs globaux du CFE leur semblent raisonnables (2). C'est un peu le même pendant que dans les caisses, dans le sens que le DCFE présente au comité les objectifs souhaités, mais le rôle du comité dans la détermination des objectifs est limité (2). Il peut les questionner, il peut demander des explications, mais le mieux placé pour présenter les objectifs reste le DCFE (2). Les totaux sont ensuite revus au CA de la Fédération (5). Il est à noter que ces nouveaux totaux ne sont jamais très loin de la cible que la Fédération s'était fixée (5).

La Fédération aurait deux autres rôles : l'autorisation de crédit et les services aux caisses (2). En ce qui concerne l'autorisation de crédit, il y a en effet des normes à respecter (1). On peut tous faire des prêts risqués, mais c'est l'argent des membres qu'on risque, c'est pour cette raison qu'il faut baliser, normaliser et bien évaluer le risque (1). Antérieurement, les caisses n'avaient pas toute l'expertise pour bien évaluer le risque, c'est ce que le CFE apporte : la capacité de bien mesurer le risque (1). La Fédération amène des balises qui auparavant étaient un peu plus libérales (1).

Outre l'autorisation de crédit, la Fédération fournit des services et des outils en management, organisation du travail, stratégies de vente, ressources humaines, communication, technologies de l'information, etc. (2). Le CFE est en contact avec un directeur régional de la vice-présidence. Chaque directeur régional soutient un certain nombre de caisses dans leurs activités quotidiennes. Le directeur régional, qu'on appelle aussi un conseiller en management, est appelé à supporter les DCFE dans différents domaines de la gestion (5). Par exemple, il peut offrir un accompagnement dans la transformation du CFE, un support à la réalisation et le suivi du plan d'affaires, un travail de *coaching* auprès du DCFE dans la gestion de la performance, un travail de vigie et de soutien dans l'application de certaines normes, un support au comité de coordination, etc. (5). En d'autres termes, le directeur régional est amené à discuter avec le DCFE et le comité de coordination dans différents domaines, par rapport à leurs résultats, leurs problématiques, le développement d'affaires, la réorganisation, etc. (5).

Pour illustrer le type d'échanges que peuvent avoir le directeur régional et le DCFE, il a été question précédemment d'un projet sur la nouvelle structure du CFE, le directeur régional a organisé un contact avec le chargé de projet sur les modèles d'organisation du travail des CFE (5). Étant donné que le CFE en question a un modèle d'organisation qui diffère un peu de ce que la Fédération est en train de développer, le chargé de projet étudie leur modèle pour ensuite leur transmettre ses recommandations au CFE et au directeur régional (5). De ce fait, des rencontres sont prévues entre le CFE et le directeur régional pour discuter de ce projet de structure (5). Soulignons que peu importe les recommandations de la Fédération, le DCFE et le comité peuvent décider d'implanter seul leur propre modèle, c'est la limite de l'autonomie (5).

Par ailleurs, la Fédération crée des politiques et fait des recommandations (2). Toutefois, la façon de le faire demeure au CFE (2). La Fédération offre des services, mais elle agit de plus en plus en donnant des directives (2). La Fédération est très omniprésente dans le roulement d'un CFE, mais les CFE ne sont pas un bras ou une branche de la Fédération (2). Soulignons d'abord que le CFE est le prolongement de la caisse et non de la Fédération (2). Parfois, les caisses et le CFE sentent que les fonctionnaires fédératifs voudraient bien avoir le pouvoir et c'est comme cela que cela se vit dans certains CFE où l'intervention fédérative est encore

plus forte (2). Le CFE doit côtoyer la Fédération, mais l'ultime responsable est le comité de coordination, parce que le CFE est la propriété des caisses (2).

D'un autre côté, à partir du moment où l'on considère que ce sont les caisses qui ont donné le mandat à la Fédération de les soutenir, il semble normal d'avoir la perception d'être dirigé par la Fédération (5). Dans une organisation, il vient un moment donné où l'on souhaite redéfinir ses orientations ou les confirmer (5). Comme la caisse n'a pas localement les leviers pour effectuer ce type d'étude, l'ensemble des caisses s'est donnée une fédération et ont des attentes vis-à-vis les services que la Fédération leur donne (5). Toutefois, contrairement au fonctionnement du siège social et des succursales d'une banque, le fondement même du réseau Desjardins est issu d'une caisse (5). À la base, la raison d'être de la Fédération, des CFE et de toutes les unités fonctionnelles de la Fédération n'existent que parce qu'il y des caisses qui existent et non pas l'inverse (5). Dans une succursale de banque, le directeur régional est le supérieur des employés des succursales, ce qui n'est pas le cas des caisses (5). Le CFE représente un client pour le directeur régional (5). Il va de soi que le directeur régional est un peu le gardien des normes et des processus de la Fédération (5). Il va tenter le mieux possible d'influencer, de convaincre les CFE d'adhérer à leur façon de faire, mais, à la limite, le CFE et les caisses sont autonomes (5). Par contre, le directeur régional va du moins s'assurer qu'ils ne mettront pas en danger les épargnes des caisses et, par ricochet, des membres (5). De plus, la Fédération aurait le pouvoir d'intervenir en effectuant une cogestion des affaires d'une organisation en difficulté (5).

Il reste encore des processus démocratiques, mais c'est plus orienté qu'avant pour ce qui est de la caisse ou du CFE (3). Auparavant, les caisses faisaient ce qu'elles voulaient, mais il y avait d'autres problèmes, il n'y avait pas une caisse pareille (3). C'est encore le cas aujourd'hui, mais moins qu'avant (3). Ce n'est pas normal qu'un membre soit servi différemment d'une caisse à l'autre, il faut qu'il ait accès aux mêmes produits et services (3). Il faut se demander de quoi aurait l'air le Mouvement Desjardins si chacun voulait se définir une orientation (5). Au niveau de la gestion des caisses et des CFE, ils ont une certaine autonomie, mais il faut aussi que cette autonomie soit en harmonie avec l'ensemble du réseau (5). Les caisses peuvent demeurer un certains temps seules dans leur façon de faire, mais



elles ne peuvent pas ignorer indéfiniment l'évolution du réseau (5). La Fédération tend ainsi à uniformiser la structure et la convention des CFE (2).

Somme toute, on considère qu'il y a une perte d'autonomie au regroupement, mais en même temps, on s'entend pour dire qu'il faut établir certaines règles de jeu afin d'obtenir une saine gestion et protéger l'argent des membres (2). Les ratios et les politiques sont suggérés par la Fédération, mais les DG et les dirigeants peuvent continuer d'exercer leur rôle d'influence en siégeant sur différentes tables provinciales (2).

#### 4.4 Les logiques connexionniste et civique

On compte 48 extraits correspondant aux logiques connexionniste et civique. Le thème qui émerge des extraits se rapportent aux mécanismes de participation et d'information.

Le CFE est une continuité de la caisse, il appartient aux caisses et est dirigé par les caisses (3). Les caisses ont établi leurs droits et leurs obligations respectifs au regard de la mise sur pied, du fonctionnement et du mode de gestion du CFE, afin de maintenir entre elles des relations équitables et harmonieuses (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000).

D'abord, le CFE est géré par un comité de coordination formé de DG des caisses participantes (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Les membres du comité constituent le quorum et chacun d'eux possède un droit de vote (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Les réunions du comité ont lieu une fois par mois (1).

Les DG de caisses élisent, par vote, cinq représentants parmi les DG des caisses du regroupement. Mais peu courent après ce genre de fonction parce que c'est des implications qui peuvent nécessiter beaucoup temps (2). Ensuite, les cinq élisent le président du comité de coordination (2). Les DG peuvent manifester leur intérêt à siéger sur le comité en avisant le président qu'il y ait ou non des sièges vacants (2). Lorsqu'il y a un siège vacant, c'est les quatre DG restants qui choisissent le cinquième DG (2). Ils ne font pas une réunion de tous les DG pour élire une personne, toutefois, dans certains cas, si un départ arrive près d'une

assemblée alors ils peuvent attendre à cette occasion pour faire élire un représentant parmi les caisses restantes (2). C'est donc la responsabilité du comité d'élire un remplaçant en tentant de rassembler des personnes qui ont une certaine affinité (1). Il y a aussi une volonté d'avoir des représentants de tout type de caisse : des caisses fortement en développement et des caisses moins en développement (1).

À l'intérieur de la convention type, on demande un roulement des membres du comité, mais dans la convention du CFE, il n'y a pas de clause qui exige le roulement, par souci de ne pas perdre les connaissances et remettre en question des éléments qui ont été discutés auparavant (1). Depuis la création du CFE, il y a une rotation naturelle qui s'est produite au sein du comité et le comité ne souhaite pas en provoquer une additionnelle (2). Néanmoins, on parle de modifier la convention pour introduire une clause pour des mandats de trois, deux, et un an, pour éviter justement que les membres du comité quittent tous en même temps (1). Selon le territoire du CFE, il resterait une ou deux caisses à se rajouter et il aura bientôt des fusions entre certaines caisses du regroupement de telle sorte que l'alliance va diminuer l'an prochain en nombre de caisses. Dans ce contexte, le comité va être appelé à revoir le nombre de représentants au comité (2).

Le comité de coordination doit, si requis, constituer des comités spéciaux non décisionnels composés de membres du comité et de ressources oeuvrant au sein du CFE ou de toutes autres personnes désignées par les caisses participantes, pour l'étude de questions particulières (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Ainsi, le comité de coordination et la direction du CFE organisent parfois des journées d'étude (2). Lors de ces réunions, les participants font des débats, échangent des idées sur tout ce qui les préoccupe (2). C'est donc autre chose que de ratifier un plan d'affaires ou d'examiner des objectifs. (2).

En plus d'être membre du comité de coordination et d'en assumer la présidence, le président doit se montrer disponible pour répondre aux besoins quotidiens du directeur du CFE (2). Il agit comme agent de liaison entre le directeur du CFE et le comité de gestion (Convention de regroupement des services financiers et commerciaux, 2000). Le président du comité, accompagné du DCFE, est intervenu à différents moments auprès de caisses du groupe pour

régler des situations problématiques (2). Au niveau de l'alliance, il y a eu dans le passé des tensions avec un DG qui comprenait mal le fonctionnement du CFE et faisait des récriminations (1). Le président est alors intervenu, puis le DG en question a finalement quitté. (1). Il y a eu aussi une situation où le président et le DCFE ont rencontré une caisse qui ne faisait pas partie du regroupement et qui désirait avoir de l'information auprès d'eux pour voir le point de vue de chacun (2). Cette caisse a adhéré suite à cette rencontre (2). Il y a eu un moment donné où un membre du comité ne se présentait pas aux réunions (2). Le président a dû intervenir en lui écrivant de se positionner par rapport au comité (2).

Le président du comité et le DCFE se rencontrent au minimum une ou deux fois par mois, ils font des suivis sur l'avancement de certains dossiers (2). Le président ne prend pas beaucoup de décisions, c'est davantage un rôle de support, d'influence et de *coaching* qu'il exécute (2). D'ailleurs, on rappelle que le président n'est pas le patron, c'est le comité de coordination (2). De plus, on dit que le président joue davantage un rôle de chef d'orchestre (2). Le DCFE peut avoir besoin de l'opinion d'un tiers dans le cas d'une ressource humaine, une décision à prendre, un problème à résoudre (2). Le président n'intervient pas dans des dossiers de crédits, parce que c'est le DCFE qui a l'expertise, mais il peut le *coacher* dans d'autres domaines (2). Quand le DCFE a besoin de discuter, c'est avec le président du comité qu'il le fait. Si le président a lui aussi des besoins à ce niveau, c'est avec son président du CA et non avec les subalternes, à condition qu'il y ait une relation de confiance (2). Dans un contexte idéal, il faut qu'il y ait une soupape pour que la pression puisse sortir, mais il ne faut pas que ce soit à l'intérieur de l'organisation, il faut qu'elle puisse s'évaporer naturellement (2). En même temps, on dit qu'il est très important que la communication et la gestion au sein de l'alliance soit transparente (2).

On dit aussi qu'il faut savoir intervenir au bon moment et que le pouvoir informel est plus important que le pouvoir hiérarchique (1). Dans ce contexte, le comité et le DCFE ont une relation d'égal à égal (1). Il est donc primordial d'établir son pouvoir d'influence afin d'obtenir sa crédibilité et d'être reconnu (1). Cette crédibilité s'établit dans le courant du quotidien, appuyée sur l'expertise et sur la confiance, ce qui les amène tranquillement à tisser leur réseau d'influence (1). Il en va de même au niveau de la Fédération et avec les DG (1).

À moins de décision contraire du comité de coordination, un représentant de la Fédération et le directeur du CFE, doivent être invités à participer aux réunions du comité, ils ont droit de parole mais ne possèdent aucun droit de vote (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). À la demande d'un membre, ils doivent se retirer de la réunion (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Dans le cas du CFE étudié, il y avait une ressource de la Fédération à la mise en place du CFE (2). Par la suite, cette ressource a dû changer de territoire. Une autre ressource est venue prendre sa place, mais cette dernière, aux yeux du DCFE et du comité, ne pouvait rien apporter au CFE, ce qui a eu pour effet de mettre fin à la présence de la Fédération aux réunions du comité de coordination (2). Tous les autres CFE ont une présence fédérative dans le comité de coordination (2). La direction du CFE ainsi que le comité n'avaient pas besoin de l'appui de la région au niveau de la Fédération jusqu'à tout récemment en raison du projet sur la nouvelle structure (2). Dans cette situation, afin d'éviter des ennuis de communication et assurer le soutien du réseau, le DCFE et le comité de coordination ont accepté qu'il y ait le directeur régional de la vice-présidence aux réunions du comité de coordination, mais en ayant toujours le droit d'y mettre fin (2). Le DCFE, le comité et le directeur régional jouent tous des rôles d'influence et non dictatoriaux (1). La crainte d'être contrôlé par la Fédération s'estompe au fur et à mesure que la confiance s'installe entre les intervenants (5).

Dans l'élaboration du plan 2002 d'un CFE, la Fédération recommande de rencontrer annuellement les dirigeants (CA et CVD) et semestriellement tous les DG de l'alliance pour présenter au moins le plan d'affaires (2). De plus, le comité a la responsabilité d'assurer que chaque caisse reçoive une copie du compte rendu de chacune des réunions du comité (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). Il doit s'assurer du respect de la présente convention par chacune des caisses participantes et interpréter la portée et l'exécution de chacune des clauses de la présente convention (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000).

De ce fait, les DG reçoivent les procès-verbaux et l'ensemble des documents et tableaux de bords relatifs à la croissance du CFE et de leur caisse (3). Alors il y a toujours une trace nette de ce qui a été discuté aux réunions du comité (1). Lors des rencontres semestrielles, qu'on appelle aussi les plénières ou les assemblées, les discussions sont axées sur les résultats, les

écarts avec le plan d'affaires du CFE, et la vision de la direction et du comité quant au fonctionnement de l'alliance (3). Le cas échéant, les DG peuvent avoir à voter sur certains sujets (1). Les gens questionnent aussi et peuvent intervenir, sauf que ce n'est pas nécessairement la place où les gens interviennent beaucoup, c'est davantage au quotidien en s'adressant directement au gestionnaire (3). C'est un modèle démocratique au niveau des prises de décisions et c'est transparent au niveau du type d'information qui circule, mais ce n'est pas nécessairement lors des plénières que la politique se joue (3). Sur ce point, on rapporte que la démocratie est davantage consultative plutôt que participative (3).

Les DG et le DCFE peuvent aussi se rencontrer à la table des DG (2). Lors de ces réunions, on donne de l'information sur la situation financière de la région, des dossiers particuliers, des présentations, des résultats au niveau du plan d'affaires des caisses et il peut y avoir des nouvelles du CORE de la région (2). Un CORE, c'est le conseil des représentants élus qui réunit dix dirigeants et 5 DG (2). Si un DG vit un problème particulier, il est certain de croiser le DCFE à la table des DG une fois par mois, il peut alors communiquer avec lui (2). Les DG qui ne sont pas sur le comité de coordination gardent du pouvoir car ils peuvent influencer ceux qui en font partie (3).

En ce qui concerne les dirigeants, au départ ils ont reçu de l'information de la part de leur DG et de la Fédération recommandant d'adhérer au CFE (4). De plus, la direction du CFE est venue les rencontrer et c'est ensuite qu'ils ont décidé d'adhérer au CFE (4). Mais certains CA de caisses ont pris cette décision sans le réel accord du DG et du gestionnaire de prêts commerciaux de la caisse (4). Dans ce contexte, les échanges entre la caisse et le CFE n'étaient pas harmonieux (4). Depuis qu'il y a la nouvelle direction à la caisse, la relation entre la caisse et le CFE s'est grandement améliorée (4).

Les dirigeants sont surtout informés par leur DG; si ce dernier n'assumait pas cette responsabilité, les dirigeants en sauraient bien peu (3). Les DG doivent faire rapport à tous les mois du procès-verbal du CFE et du plan d'affaires aux dirigeants (2). À ce sujet, il y a des caisses qui disent avoir assez d'information et il y en a d'autres qui disent n'avoir pas assez d'information pour leur CA (2). On dit que l'élément de confiance entre en ligne de compte dans la relation du DG et de son CA (2). De plus, le DCFE effectue des rapports trimestriels

sur la gestion du portefeuille qui sont présentés au CVD et au CA, sans oublier la rencontre annuelle (minimum) avec l'ensemble des présidents et des DG de caisses (1). Il y a aussi les réunions des présidents à tous les trois mois, qui sont des séances d'information et, parfois, des conférenciers sont invités (4).

Ainsi, les dirigeants ne sont pas impliqués dans l'élaboration du plan d'affaires, mais ils en sont informés (4). De plus, ils font confiance au CFE et à leur DG car tout fonctionne bien (4). S'il arrive des problèmes dans la réalisation du plan d'affaires ou qu'ils s'aperçoivent que le comité n'assume pas ses responsabilités, ils se disent prêt à intervenir (4).

En ce qui concerne les directeurs de comptes, ceux-ci n'ont pas de lien avec le comité, c'est vraiment au niveau de la direction (7). Néanmoins, on leur demande de compléter et transmettre certains rapports pour le comité (6). On demande aussi aux directeurs de comptes qui sont attirés à une caisse une certaine implication, une visibilité et une présence aux assemblées annuelles ou autres activités (6).

#### 4.5 Les logiques connexionniste et marchande

On compte 71 extraits se rapportant à la fois aux logiques connexionniste et marchande. Les extraits mettent en perspective le développement des affaires.

Comme la convention du CFE le stipule, un des objectifs poursuivis par les caisses est de développer et d'accroître leurs parts de marché (Convention de regroupement des services financiers et commerciaux, 2000). Ainsi, la mission du CFE est de faire du développement des affaires auprès d'entreprises et de participer à la rentabilité des caisses (2). Sur ce point, il y a deux directeurs en développement des affaires qui s'occupent exclusivement d'aller chercher de nouvelles entreprises pour le CFE (7). Ce sont des personnes qui ont beaucoup de contacts et qui sollicitent des entreprises qui ne font pas nécessairement affaires avec Desjardins (7). Le DCFE ainsi que les directeurs en développement des affaires sont membres d'un terrain de golf, membres de la chambre de commerce, participent à des cinq-à-sept, etc. (2).

Le CFE est beaucoup plus organisé et davantage proactif pour faire le développement que les caisses l'étaient (3). Auparavant, il n'y avait qu'une ou deux personnes au niveau commercial dans une caisse (7). Ces personnes ne pouvaient pas se permettre de faire du développement des affaires et n'avaient pas autant d'expertise (7).

Les DG peuvent aussi référer des entreprises au CFE (7). Il semble d'ailleurs que les caisses soient davantage associées au développement des affaires (3). Certaines caisses organisent des sorties avec plusieurs DG de caisses, des directeurs de comptes, quelques invités commerciaux d'un secteur particulier ou non (2). Les DG sont aussi invités à participer aux activités organisées par le CFE qui ont lieu environ trois ou quatre fois par année (1). Dans ces événements, les directeurs de comptes, le DCFE et les DG rencontrent des entreprises habituellement d'un même secteur d'activité (manufacturier, construction, etc.) ou il peut s'agir d'entreprises référées par leurs partenaires d'affaires, tel que les bureaux de comptables, de courtiers, etc. (1). Parfois, le CFE invite un conférencier du Mouvement Desjardins ainsi que des entreprises qui partagent un intérêt commun (2). Les directeurs de comptes envoient une invitation aux DG en leur disant que le CFE invite, par exemple, deux de leurs membres (2). Il y a des DG qui se présentent à ces activités, d'autres délèguent à une autre ressource et il y en a qui ne viennent pas (2). On mentionne que ces activités permettent au DG de participer au développement, de connaître les membres entreprises et d'assurer une meilleure connexion avec ce dernier (3). Le CFE crée des moments pour que les caisses puissent être présentes dans des activités de développement, mais c'est dans la responsabilité du DG d'y participer ou pas (2). Sur ce point, il semble qu'il y ait seulement la moitié des DG qui sont parties prenantes du développement (3). Ainsi, le développement des affaires peut être l'initiative du CFE ou de la caisse, mais il est très variable d'une caisse à l'autre (1).

Parfois, il s'agit d'entreprises qui sont référées par d'autres (2). Un dossier, c'est un dossier pour le CFE, ce n'est pas le territoire (2). S'il est le premier à pointer une entreprise qui n'est pas déjà desservie par Desjardins, il va faire affaires avec cette entreprise peu importe où elle se trouve (2). Le CFE touche un grand territoire car leurs clients peuvent se localiser un peu partout (6).

Les membres entreprises non-emprunteurs, ce sont des membres qui n'ont pas de crédit avec le CFE mais qui font affaires avec une caisse (7). Le CFE n'a aucun lien avec ces membres, par contre, c'est une belle clientèle cible pour pouvoir faire du développement des affaires (7).

Certaines caisses se situent davantage dans un secteur résidentiel ou dans un marché saturé (3). Dans ce contexte, le CFE peut contribuer à obtenir du crédit commercial aux caisses que celles-ci n'auraient jamais eu sans l'intervention du CFE (3). En adhérant au CFE, les caisses peuvent profiter des prêts en participation (4). Lorsqu'un prêt atteint un certain montant ou lorsqu'il semble que le risque soit trop élevé pour une seule caisse, on partage le financement entre les caisses du regroupement (7). Le partage du financement est offert prioritairement à l'une ou l'autre des autres caisses du CFE selon le choix de la caisse responsable. (Convention de regroupement des services financiers et commerciaux, 2000). Ainsi, la caisse qui rentre un dossier va pouvoir en prendre plus et le partager avec qui elle veut (2). Mais en même temps, on soutient que les caisses d'abord sollicitées sont choisies selon leur degré de liquidité ou d'endettement (7). Les caisses qui sont en surplus de liquidité peuvent être privilégiées sur certain dossier comme partenaire pour partager un prêt entre plusieurs caisses (3). Une caisse qui a peu de liquidité peut aussi bénéficier de ces prêts en participation, mais elle sera moins favorisée sur les dossiers de plus grande importance (3). C'est le travail de la direction du CFE de communiquer avec les DG pour leur demander s'ils sont intéressés à assumer une partie du prêt qui doit être partagé (7). De plus, le DCFE tente au fil de l'année de faire en sorte que chaque caisse atteigne son plan d'affaires (2). À ce sujet, on révèle que le partage de financement est géré de façon équitable même s'il varie en fonction de la structure financière de la caisse (3).

Quoi qu'il en soit, les modalités du partage du financement sont temporaires puisqu'il devrait y avoir une mise en commun des portefeuilles de prêts de chaque caisse (1). Au niveau provincial, il y a une démarche qui est en train de se faire pour que tous les prêts soient dans un portefeuille commun dont chaque caisse aura sa quote-part (1). Par exemple, si une caisse détient 10 % du portefeuille, en d'autres termes elle détient 10 % de tous les prêts de toutes les caisses et non de ses membres (3). L'objectif est la diversification et le partage du risque (1). Mais c'est aussi pour simplifier le processus de prêts en participation car le partage va se



faire automatiquement au lieu d'avoir des conventions à signer entre caisses (3). Cependant, on soulève que c'est le genre de projet qui peut être questionné car il faudra s'assurer que la relation entre le membre et la caisse sera maintenue (3). Ceci dit, le membre ne peut percevoir de différence à ce niveau, puisque pour lui rien n'aura changé (3). De plus, la question des ristournes n'est pas encore réglée, des études sont en cours actuellement (1).

#### 4.6 Les logiques industrielle et domestique

On relève 30 extraits reliés aux logiques industrielle et domestique. Le thème se rapportant à ces extraits est : le service aux membres entreprises.

Le DG de la caisse a encore un rôle des plus importants auprès de ses membres (2). Le DG ne s'occupe plus de la partie technique du crédit commercial (1). Il doit rester proche de ses membres tout en respectant les champs d'expertise : le crédit, c'est au CFE et la relation avec le membre, c'est à la caisse (1). Par exemple, lorsqu'un membre déplore un mauvais service au CFE, le DG doit récupérer la situation, traiter les plaintes et voir à la satisfaction de ses membres (2).

Lors de la mise en place du CFE, on raconte que certains DG ont eu de la difficulté à laisser aller les guides (7). Certaines caisses vivaient beaucoup de conflits parce que les anciens DG et directeurs-adjoints responsables des prêts commerciaux n'étaient pas enthousiastes à adhérer au CFE (4). Ces derniers avaient parfois toujours fait du commercial dans leur caisse et les membres continuaient à communiquer avec eux (7). Les membres faisaient leurs dépôts à la caisse commerciale et continuaient de voir le directeur-adjoint, en qui ils avaient confiance. En conséquence, les membres ne comprenaient pas pourquoi il fallait qu'ils fassent affaires avec tel directeur de comptes au CFE (7). De plus, il y avait des DG ou des directeurs-adjoints qui prenaient des décisions au niveau de certains dossiers de crédit pour lesquels ils n'avaient plus la latitude (7). Alors, il y a eu une période d'ajustement pour les caisses, mais certains DG ou directeurs-adjoints ont tout de même quitté leur poste (7).

Les caisses ont vécu ces dernières années beaucoup de changements : les CFE, la réingénierie, les équipes de vente, etc. (4). On soulève que certains DG ne sont pas capables de suivre et de s'adapter aux changements (4). Il y en a d'autres qui ne s'impliquent plus dans

la relation avec les membres entreprises; ils ont délégué complètement ce service au CFE (1). D'autres encore vont s'impliquer au niveau de la relation avec le membre afin de s'assurer de leur satisfaction et de la qualité des services dispensées (1). Le CFE doit s'ajuster en fonction de la caisse (1). On mentionne que cela ne pose pas de problème lorsque le DG entretient une bonne relation avec le membre, bien au contraire (1).

Par ailleurs, certains DG voient leur rôle valorisé car ils peuvent davantage entretenir la relation avec leur membre en confiant la partie technique au directeur de comptes (2). De cette façon, le DG peut percevoir un besoin chez le membre. Il peut ensuite rencontrer le membre avec un directeur de comptes, ce qui fait en sorte que le directeur de comptes s'occupe de la négociation du contrat et de l'obtention de documents, et le DG s'occupe du relationnel (2). Mais encore une fois, soulignons que le DG ne discute pas de taux de financement avec le membre, c'est la tâche du directeur de comptes (2). Ainsi, les DG se sont déchargés du côté administratif pour adopter un rôle qui leur semble plus intéressant et qui leur permet de se consacrer davantage au développement et à la relation d'affaires avec le membre (2). De façon générale, on rapporte que les DG sont très à l'aise de référer des membres au CFE (6). Il y a aussi certaines caisses où la relation entre le directeur de comptes du CFE et le DG est très forte, une chimie s'est installée (6). Le DG ou les employés de la caisse peuvent être des éléments bien importants lorsqu'ils connaissent bien le membre (7). Le membre peut faire affaires personnellement à la caisse depuis de nombreuses années et peut avoir une relation particulière avec un conseiller (7).

Il y a des DG, accompagnés de leur directeur de comptes, qui visitent leurs membres entreprises sur une base semestrielle ou annuelle (2). Dans ce contexte, le chef d'entreprise discute de ses projets actuels et futurs avec ces derniers (2). Le directeur de comptes en profite pour lui demander ses états financiers à jour, etc. (2). Ces moments sont très agréables de part et d'autre (2). Cependant, ce ne sont pas tous les DG qui travaillent de cette façon ; plusieurs ont délégué complètement la partie commerciale au CFE (2). Mais le CFE a été créé dans le premier sens qui a été présenté (2).

D'abord, on ne considère pas que la venue des CFE viennent dénaturer le rôle de la caisse (5). Au contraire, on pense confirmer auprès du membre que la caisse est une organisation qui se donne des moyens pour lui assurer que l'offre de services est de haut niveau (5).

Au plan de la satisfaction des membres, par les sondages, on remarque que celle-ci est mitigée (7). De façon générale, on critique les délais de réponse et le manque de connaissance du secteur d'activité de leur entreprise (7). On tente actuellement de simplifier les processus d'autorisation, de renouvellement et de suivis des crédits (1). On mise aussi sur le développement des compétences des directeurs de comptes (1). Par ailleurs, on explique que le flot de nouvelles demandes croît énormément, ce qui fait en sorte que les directeurs de comptes n'ont pas le temps voulu pour s'occuper des besoins de leur clientèle actuelle (7). On ajoute que les directeurs de comptes ont parfois l'impression de travailler dans une chaîne de production (7).

La préoccupation des membres, c'est d'être bien servi, bien conseillé et dans des délais normaux (3). Pour des membres qui font affaires depuis longtemps avec la caisse, on ne sait pas réellement ce qu'ils pensent du CFE (3). Certains ont émis des commentaires sur le côté moins personnalisé du service (3). D'autres encore estiment qu'on se dégage d'eux en ajoutant un tiers pour les servir (2). Pour les caisses, le CFE leur apporte une plus belle expertise, une moins grande dépendance du manque de ressources (3). Mais en même temps, on note que pour le membre, le fait de centraliser les activités de financement a pour effet de lui donner la perception que les caisses deviennent des banques (3).

#### 4.7 Les logiques connexionniste et domestique

On note 24 extraits se rapportant aux logiques connexionniste et domestique. Ces extraits font ressortir le thème suivant : le milieu de la caisse et du CFE.

L'appartenance au territoire se fait davantage via la caisse qu'au CFE en raison du fait que le CFE n'a pas vraiment de territoire (2). D'ailleurs, la notion de territoire et de milieu est beaucoup moins présente, même aujourd'hui pour les caisses (2). Un milieu, c'est mouvant, ce n'est pas statique, les gens partent, d'autres arrivent (5). Ainsi, le milieu se transforme et la représentation de la caisse dans son milieu évolue aussi (5). Sur l'île de Montréal, en ce qui

concerne la dynamique du *membership*, on se retrouve avec des membres qui peuvent transiger avec deux ou trois caisses (5). Le membre peut transiger avec sa caisse au Complexe Desjardins parce que c'est sur son lieu de travail. Il peut demeurer et avoir un compte à Rivière-des-Prairies. Auparavant, il demeurerait dans Hochelaga et faisait affaires avec la caisse du coin, etc. De plus, avec l'automatisation, quel besoin ont-ils d'être présents à la caisse (5) ? Quoi qu'il en soit, on signale qu'il y a davantage de sentiment d'appartenance dans une caisse que dans un CFE (7). Les membres connaissaient parfois le personnel de la caisse depuis longtemps, tandis qu'au CFE, le membre et le directeur de comptes ne se rencontrent pas aussi souvent que dans une caisse (7).

Il ne faut pas oublier que même si les membres font affaires au CFE, ils demeurent les membres de la caisse (4). Chaque membre est vraiment bien identifié à sa caisse (1). Le modèle CFE a l'avantage de rester connecté sur le terrain davantage qu'une filiale (1). Si l'unité d'affaires n'appartenait plus aux caisses, quel aurait été leur intérêt de développer la clientèle commerciale (1) ?

Par ailleurs, comme il a été mentionné, il y a des rencontres qui se font dans l'année pour essayer de cimenter les DG de caisses, les directeurs de comptes et les membres (6). Ces activités sont des événements organisés soit par le CFE ou la caisse et ont aussi pour but de consolider la relation d'affaires avec les membres (6). On associe toutefois ces activités comme relevant davantage du développement des affaires que du développement coopératif (3). Toutefois, on soulève que le CFE pourrait être plus partie prenante avec la caisse sur le plan de la présence dans le milieu, d'une activité que la caisse commandite et des dons et souscriptions (3). Même si on dit que c'est plus la caisse qui a un rôle social, le CFE pourrait participer davantage (3).

#### 4.8 Les logiques industrielle et marchande

On compte 23 extraits reliés aux logiques industrielle et marchande. Un thème a émergé : la performance financière et opérationnelle.

Si l'on se réfère à la convention du CFE, on déclare que l'un des objectifs poursuivis par les caisses est d'améliorer leur performance financière et plus particulièrement leur efficacité

opérationnelle (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). En d'autres termes, on mentionne que le défi de l'alliance entre caisses est d'assurer une offre de services de qualité tout en profitant des opportunités de développement et en atteignant ses cibles d'affaires (5).

Dans le cas du CFE étudié, on révèle qu'il fonctionne en plein régime depuis qu'il est en opération (7). On dit que le portefeuille de prêt que chaque directeur de comptes gère est beaucoup plus important en termes de millions d'actifs et en termes de nombre de dossiers par rapport à ce qu'il détenait dans une caisse (6). Toutefois, on mentionne qu'il faudra tôt ou tard ajuster la structure parce que la demande est trop forte (7). De plus, il semble que le développement des affaires soit plus rapide que le développement des compétences (7).

De son côté, la Fédération développe des outils pour évaluer la rentabilité d'un CFE (5). Ces outils sont à la disponibilité des DCFE afin de leurs permettre de s'auto-évaluer par rapport aux autres CFE au chapitre des taux d'intérêt, des frais chargés, du nombre de dossiers traités par ressources, de l'actif sous gestion, etc. (5). Il y a aussi les rapports d'inspection qui sont produits et qui peuvent être comparés aux autres années et aux autres CFE (5). Au sujet de la concurrence entre les caisses, on souligne que celle-ci s'est estompée parce que les pratiques de financement du CFE sont les mêmes pour chacune des caisses (6).

Par ailleurs, la Fédération effectue des études de marché afin de développer des modèles d'affaires. Elle effectue aussi des recommandations auprès des caisses et des CFE sur leur plan d'affaires (5). La performance des caisses et des CFE est évaluée par rapport à la performance de leur homologue, leur rentabilité antérieure et selon leur potentiel inexploité (5). Sur le dernier point, on développe de nouvelles façons de mesurer le potentiel inexploité d'une caisse; on parle d'environ de 400 indicateurs (5). De cette façon, la Fédération sait combien elle devrait atteindre par rapport au marché (1). Ces analyses de marché permettent de proposer aux caisses et au CFE des solutions d'affaires leur permettant d'optimiser leur performance (5). On mentionne d'ailleurs que tous les changements qui sont préconisés commencent à porter fruit (4).

#### 4.9 Les logiques civique et marchande

On compte 11 extraits qui réunissent les logiques civique et marchande. Le thème central est : l'intérêt pour les ristournes et la rentabilité.

Ainsi, on soutient que pour l'instant le versement des ristournes est l'élément le plus tangible au chapitre de la distinction coopérative (2). Si le CFE est en mesure d'offrir les mêmes taux que la concurrence et qu'il peut de plus bonifier les membres par des ristournes, cela constitue une bonne distinction coopérative, par le prix. (2) D'autre part, on mentionne que l'intérêt des chefs d'entreprise, c'est d'abord se trouver des conditions et des garanties qui leur conviennent, qu'on soit caisse ou banque (6). Les gens qui font affaires avec le CFE sont très sensibles aux ristournes versées (3). On s'assure d'avoir toujours de bonnes ristournes à donner aux membres (4). C'est la partie qui reste omniprésente (3).

On souligne de plus que la mission du CFE, c'est de contribuer à la rentabilité des caisses et plus les caisses seront rentables, plus les membres entreprises auront des ristournes. (2) En effet, la manifestation des résultats peut se traduire par des profits convertis en ristournes (5). Dans cette optique, la préoccupation des dirigeants, est d'avoir une vision de la caisse à long terme et surtout le fonctionnement d'un point de vue financier (4). D'ailleurs, on mentionne que le suivi est très serré au niveau des prêts commerciaux (4).

#### 4.10 Les logiques civique et domestique

Il y a six extraits qui correspondent aux logiques civique et domestique. Le thème qui ressort est la propriété collective.

On rappelle que le CFE n'est pas une coopérative et, de ce fait, les intervenants sentent moins la distinction coopérative (7). On soutient que dans une caisse les valeurs coopératives étaient davantage transmises (7). Selon la convention d'un CFE, l'un des objectifs poursuivis par les caisses est de développer leur distinction coopérative (et non celle du CFE) (Convention de regroupement des services financiers commerciaux, 2000). La distinction coopérative demeure au sein de la caisse (5). Ainsi, chaque caisse conserve son autonomie et reste connectée sur son milieu (1).

Pour des membres qui veulent s'impliquer, ils peuvent siéger sur les conseils d'administration des caisses (5). Mais comme tel, jusqu'où les membres sont-ils conscients de leur pouvoir de gérer leur coopérative, c'est le type de question à laquelle on ne peut répondre (5). De plus, lorsqu'on dit que les membres sont propriétaires et ont le droit de vote et de parole, on soulève qu'il faut mettre en action des activités concrètes, sinon cela ne veut rien dire (3). Les valeurs coopératives existent encore, mais on mentionne qu'elles ne sont pas actualisées (3). À la Fédération, on tente de renforcer cette dimension coopérative. Une grande consultation auprès des membres, des dirigeants et des employés aura lieu à l'automne 2002 (5). Ces derniers seront consultés sur ce qu'ils attendent de leur caisse Desjardins (5).

De plus, du fait que les caisses et le CFE tentent de se stabiliser en termes de fonctionnement et de services aux membres, cela ne leur permette pas d'investir du temps dans des projets coopératifs (3). En conséquence, l'aspect coopératif n'est pas très actif mais on persiste à penser que cela va redevenir une préoccupation lorsque les caisses et les CFE se seront consolidés (3).

#### 4.11 Les logiques domestique et marchande

Les cinq extraits relevés associent les logiques domestique et marchande. Les extraits mettent en lumière le thème suivant : le marché traditionnel des particuliers versus celui des entreprises.

Les opportunités d'affaires ne sont pas évidentes pour plusieurs caisses qui évoluent dans des milieux plutôt résidentiels que commerciaux (3). De plus, certains quartiers sont vieux et plus pauvres qu'auparavant (4). Les caisses ont leurs clients depuis toujours, mais pour aller chercher de nouveaux clients, elles doivent solliciter des gens qui font affaires avec une banque (4). De ce côté, on ne pense pas que les banques craignent vraiment Desjardins, vu les parts de marchés qu'elles détiennent dans le financement aux entreprises (5). Desjardins fait face encore à un certain blocage chez les individus d'affaires, mais aujourd'hui on pense que Desjardins est en mesure de soutenir les gens d'affaires peu importe leurs besoins (5). Ainsi, Desjardins vit de grands changements, ce n'est plus juste «la petite caisse» (4). Toutefois, les paradigmes prennent parfois un certain temps avant de se transformer (5). On rappelle que

Desjardins est à beaucoup d'endroits que les banques ont délaissés, donc il y a une grande confiance en Desjardins (5). Les banques font du crédit aux entreprises depuis un siècle, Desjardins a encore beaucoup à faire dans ce domaine (5).

#### 4.12 Synthèse des résultats

Ce chapitre avait ainsi pour but de présenter les résultats de la recherche selon les deux types de classification (selon les logiques d'action et les thèmes), sans commentaire ni explication. En guise de synthèse, le tableau 4.3 présente la coexistence des logiques et les thèmes qui y sont associés. Nous sommes maintenant prêt à interpréter les résultats en fonction de notre objectif de recherche, des propositions formulées et de la question de la recherche, ce que nous verrons dans le prochain chapitre (chapitre V).

**Tableau 4.3**  
Les thèmes pour chacun des compromis

<b>Possibilités de compromis</b>	<b>Thèmes</b>
1. Connexionniste-industriel	Le financement aux entreprises
2. Industriel-civique	La gestion du CFE
3. Connexionniste-civique	Les mécanismes de participation et d'information
4. Connexionniste-marchand	Le développement des affaires
5. Industriel-domestique	Le service aux membres entreprises
6. Connexionniste-domestique	Le milieu de la caisse et du CFE
7. Industriel-marchand	La performance financière et opérationnelle
8. Civique-marchand	L'intérêt pour les ristournes et la rentabilité
9. Civique-domestique	La propriété collective
10. Domestique-marchand	Le marché traditionnel des particuliers versus celui des entreprises



## CHAPITRE V

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La présente partie vise à analyser les résultats présentés précédemment (chapitre IV). Pour cela, nous effectuerons un retour sur le cadre théorique (chapitre II) afin de valider ou d'invalider nos trois propositions de recherche (voir tableau 5.1). À cet égard, nous chercherons à vérifier si les résultats se caractérisent par une nouvelle logique de coordination : la logique connexionniste. Puis, nous examinerons si la coordination au sein de l'alliance et du CFE s'effectue sur la base de compromis entre différentes logiques d'actions.

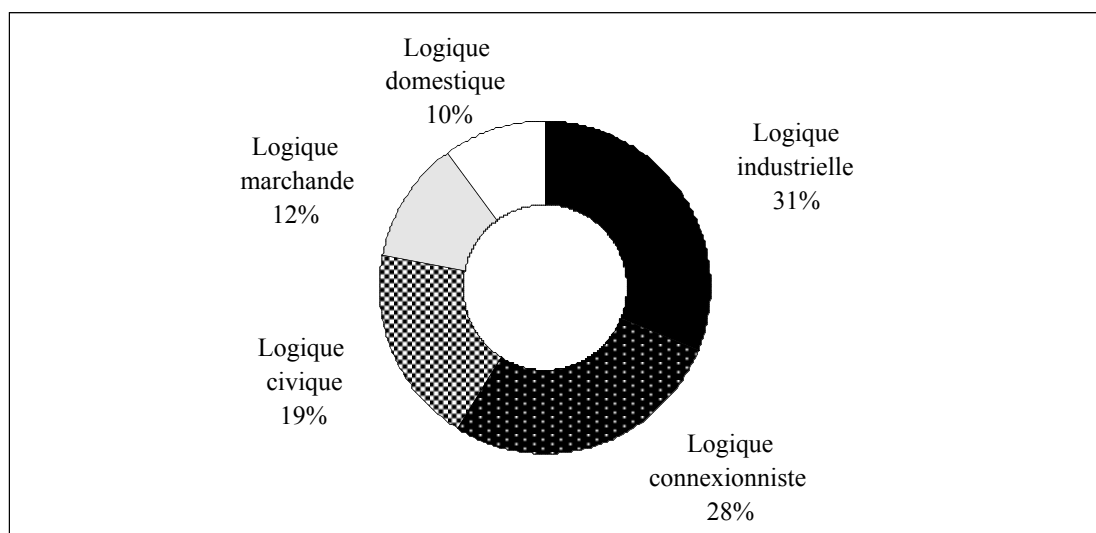
Notre regard se penchera ensuite sur la répartition du pouvoir et l'identification possible de caractéristiques de l'entreprise incertaine. Finalement, nous effectuerons un retour sur la problématique de départ et la question de recherche : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif?*

**Tableau 5.1**  
Rappel des propositions de recherche

<p>Les économies de la grandeur</p> <p>Auteurs clés : Boltanski et Thévenot (1991) Boltanski et Chiapello (1999)</p>	<p>P1 : La coordination au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par les logiques industrielle, marchande, civique, domestique ainsi que par une nouvelle logique d'action : la logique connexionniste.</p> <hr/> <p>P2 : La coordination au sein d'une alliance entre caisses se réalise sur la base de compromis entre différentes logiques d'action.</p>
<p>L'analyse stratégique</p> <p>Auteurs clés : Crozier et Friedberg (1997) Francfort <i>et al.</i> (1995)</p>	<p>P3 : La répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par l'entreprise incertaine.</p>

### 5.1 Une nouvelle logique de coordination : la logique connexionniste

La première proposition formulée était reliée à la présence des cinq logiques d'action. Cette proposition s'énonçait comme suit : *la coordination au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par les logiques industrielle, marchande, civique, domestique ainsi que par une nouvelle logique d'action : la logique connexionniste*. Les résultats de la recherche ont permis de constater qu'effectivement la coordination est marquée par ces logiques et par la nouvelle logique connexionniste. Bien que celle-ci arrive au second rang en termes d'importance, elle suit de très près la logique industrielle qui occupe le premier rang (Figure 5.1). En d'autres termes, 59% du corpus total analysé est de nature industrielle (31%) et connexionniste (28%). Pourquoi accordons-nous tant d'importance à la logique connexionniste ? C'est que celle-ci correspondrait à l'apparition récente d'un nouvel esprit du capitalisme depuis le début des années 1990 (Boltanski et Chiapello, 1999). En effet, les études de Boltanski et Chiapello (1999) révèlent que les années 1960 se caractérisaient par les logiques industrielle et domestique, alors que les années 1990, par la logique industrielle et la nouvelle logique connexionniste.



**Figure 5.1** La présence des cinq logiques d'action dans le corpus étudié

Ainsi, première constatation, la logique industrielle est dominante (31%), ce qui n'a rien pour étonner, étant donné la nature des activités premières d'un CFE : fournir du crédit aux

entreprises. Toutefois, les perceptions quant à cette logique peuvent se révéler à la fois positives et négatives. D'abord, on signale que le CFE vient résoudre des problèmes liés au financement aux entreprises, tels que le manque d'expertise, la rétention des directeurs de comptes, l'accès au financement, etc. Les principales critiques ont trait à la lourdeur bureaucratique. Nous allons y revenir dans la prochaine section.

La deuxième logique en importance est la logique connexionniste (28%), tandis que la dernière est la logique domestique (10%). Ceci invite à réfléchir sur l'hypothèse de Boltanski et Chiapello (1999) à l'effet «d'une substitution ou plutôt d'une absorption de la logique domestique par la logique connexionniste» (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 205). Pour notre part, nos résultats ne nous montrent pas une telle absorption. On remarque toutefois qu'étant donné que le CFE n'a pas de véritable mission d'intérêt général, la logique domestique est moins présente dans le corpus étudié. De plus, comme celui-ci peut agir comme partenaire de la caisse dans l'engagement dans son milieu, la logique connexionniste prend davantage d'ampleur que la logique domestique. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus loin.

Troisième constatation, la troisième logique, par ordre d'importance, est la logique civique (19%). Nous considérons que cette logique occupe une grande place dans l'alliance et le CFE. Si les cinq logiques avaient la même proportion, chacune d'elle caractériserait 20% du corpus, ce qui n'est pas éloigné du 19% obtenu par la logique civique. Étant donné que les alliances entre caisses évoluent dans un milieu coopératif, il n'est pas surprenant de voir cette logique occuper cette place. Comme nous l'avons vu au chapitre I, les caisses sont des coopératives et celles-ci se distinguent par leur double structure : association et entreprise. Même si les CFE ne sont ni des coopératives ni des entreprises, ils sont marqués par la culture coopérative : l'exercice démocratique du pouvoir, le lien de propriété, l'autonomie des caisses et du CFE, ... Cependant, on verra que cette prédominance dans le discours des personnes interviewées peut s'expliquer autant par les forces que les faiblesses des dispositifs civiques dans le fonctionnement de l'alliance entre caisses et du CFE.

La logique marchande ne vient qu'en quatrième position (12%). Ce résultat peut être un indicateur signifiant que les changements qui affectent les organisations s'apparentent moins à une montée en puissance des dispositifs marchands, du moins dans les discours. Bien que la

stratégie d'alliance intercoopérative soit une réponse aux aléas économiques, nous croyons que celle-ci implique davantage de relations de coopération que de concurrence. Comme Garrette et Dussauge (1995) le mentionnent, il s'agit moins d'une concurrence sur le marché proprement dit, mais d'une concurrence sur un autre type de marché, celui des actifs à contrôler et des bénéfices à retirer.

D'autre part, on sait que la logique connexionniste entraîne un nouveau système de valeur et de nouveaux dispositifs, tels que : les «réseaux», les «alliances», les «agents de liaison», la «participation», etc. Ces nouveaux mécanismes de coordination ont certainement une influence sur les autres logiques dans la création de nouveaux compromis. C'est ce dont il sera question dans la section qui suit.

## 5.2 Les compromis entre différentes logiques de coordination

La seconde proposition était reliée aux compromis et elle se lisait comme suit : *la coordination au sein d'une alliance entre caisses se réalise sur la base de compromis entre différentes logiques d'action*. Pour vérifier cette proposition, nous avons relevé tous les compromis possibles entre les cinq logiques, ce qui fait un total de dix compromis. Nous verrons chacun de ces compromis en faisant ressortir les enjeux techniques, organisationnels, économiques, socio-culturels et gestionnaires. Il est à noter que le tableau 5.2 à la fin de la présente section présente les types d'enjeu relevés pour chacun des compromis.

### 5.2.1 Le compromis connexionniste-industriel : le financement aux entreprises

Le compromis connexionniste-industriel fait ressortir des tensions entre le besoin de se lier, de communiquer, d'être flexible (logique connexionniste) et les méthodes et les normes reliées au fonctionnement opérationnel (logique industrielle). Les deux logiques sont ainsi opposées si l'on se réfère aux textes de management des années 1990. Ceux-ci préconisent le modèle du réseau qui s'objecte, dans une large mesure au monde très «industriel» des années 1960 (Boltanski et Chiapello, 1999). En effet, pour promouvoir les nouvelles formes organisationnelles, on critique en grande partie le modèle d'entreprise forgé à la période antérieure, en délégitimant la hiérarchie, la planification, l'autorité formelle, le taylorisme, le statut de cadre, etc. (Boltanski et Chiapello, 1999). En d'autres termes, ces bureaucraties sont jugées obsolètes sous le rapport de l'efficacité et dépassées sous celui des relations humaines.

Les personnes sont désormais amenées à établir des liens qu'elles utilisent au travail qui ne peuvent être préconçues. En effet, «les personnes s'auto-organisent, inventent des règles locales sans que celles-ci ne puissent être totalisées et rationalisées globalement par un éventuel bureau d'organisation» (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 203). Les alliances entre caisses forment un compromis connexionniste-industriel puisque des mécanismes industriels et connexionnistes sont mis à l'œuvre dans le processus de financement aux entreprises.

D'abord, nous remarquons que le service de financement aux entreprises est devenu un enjeu d'ordre socio-culturel puisqu'il remet en question la place symbolique de ce service pour la caisse. Les caisses se sont dotées d'un personnel spécialisé en crédit commercial et ont confié aux ressources oeuvrant au CFE la gestion de leur portefeuille de prêts commerciaux en vue de mieux performer (logique industrielle). Toutefois, on présente le CFE comme la continuité de la caisse et celle-ci comme la porte d'entrée du membre (logique connexionniste). En d'autres termes, le rôle de la caisse s'est transformé. Plutôt que d'assumer seule tous les services de Desjardins, celle-ci doit en assurer l'accès. Les services dépassent ainsi l'offre de services de la caisse, tels que le financement aux entreprises par l'entremise des alliances et du CFE; les assurances, les valeurs mobilières, les services fiduciaires, etc., par le réseau de filiales. Soulignons que le CFE n'est pas une filiale de la Fédération. Nous allons constater que la caisse entretient une relation beaucoup plus étroite avec son CFE qu'une banque avec sa filiale.

D'un point de vue organisationnel, notons que les DG ont beaucoup moins de pouvoir de crédit qu'ils en avaient dans le passé. Il est clair qu'en confiant leur portefeuille de prêts au CFE, les DG perdent du même coup une partie de leur pouvoir. En revanche, cela leur permet de résoudre les problèmes qui préexistaient : la difficulté de suivre les dossiers aux entreprises, le manque d'expertise et le problème de recrutement des directeurs de comptes (logique industrielle). Néanmoins, il semble qu'ils peuvent avoir une relative influence sur certains dossiers de crédit à condition qu'ils en soient informés (logique connexionniste). Ainsi, les directeurs de comptes et les DG peuvent être amenés à communiquer entre eux, dans les cas de refus, lors d'une demande d'information sur le membre ou lorsque le DG réfère un membre au CFE et qu'il demande un suivi (logique connexionniste). Sur ce point,

les fonctions de chacun semblent bien définis (logique industrielle) et la communication est fluide en raison des agents de liaison (logique connexionniste).

Un deuxième enjeu organisationnel fait référence à la prise en compte des besoins financiers personnels des chefs d'entreprise et du service courant de la caisse. Ainsi le CFE s'occupe des services financiers commerciaux et la caisse des services aux particuliers. Mais qui s'occupe des besoins personnels des chefs d'entreprise ? On signale que les directeurs de comptes devraient être mieux coordonnés avec les planificateurs financiers (logique connexionniste) pour servir la même clientèle tout en respectant le champs de compétence de chacun (logique industrielle). Les solutions proposées appartiennent à la fois au monde industriel, soit plus d'encadrement, voire un programme développé par la Fédération, et au monde connexionniste, soit une meilleure communication et coordination entre les directeurs de comptes et les planificateurs financiers.

Toujours d'un point de vue organisationnel, les directeurs de comptes sont limités en terme de pouvoir d'autorisation du crédit, compte tenu de leur faible latitude concernant les montants, les normes de crédit et les nombreux paliers décisionnels (logique industrielle). Toutefois, on soulève que les directeurs de comptes peuvent influencer les décisions de crédit (logique connexionniste). Ils peuvent développer une relation de partenariat avec le DCFE et l'analyste (logique connexionniste). Les négociations entre les divers acteurs (logique connexionniste) semblent nécessaires pour assurer une bonne qualité de dossier (logique industrielle). Toutefois, on critique la lourdeur bureaucratique, l'ampleur de la documentation exigée et les délais de réponses, problèmes typiques rencontrés dans les institutions financières. Les solutions apportées relèvent du monde industriel, soit : le *credit scoring*, l'augmentation de la limite d'autorisation du DCFE et une nouvelle structure du CFE avec une plus forte division du travail (logique industrielle). Cet enjeu nous renvoie au débat entre la nécessaire concentration des pouvoirs et l'autonomie des caisses et des CFE, nous y reviendrons.

Au plan économique, comme il a été mentionné, les DG ne se préoccupent plus des dossiers de crédit de façon pointue, mais ils doivent surveiller le portefeuille de prêts dans son ensemble et s'assurer que la gestion du risque est bien prise en compte (logique industrielle).

Comme la caisse demeure responsable des prêts consentis, les directeurs de comptes peuvent ainsi avoir à communiquer avec le DG (logique connexionniste) pour lui demander s'il est disposé à prendre le risque associé à certains prêts. Soulignons que les directeurs de comptes ont aussi une responsabilité vis-à-vis les prêts qu'ils octroient (logique industrielle). Dans cette situation, tout le monde se protège, d'où la lourdeur bureaucratique (logique industrielle), mais en même temps, les échanges entre acteurs permettent de bien évaluer le risque et de trouver une façon commune de traiter les dossiers (logique connexionniste). Les caisses se sont alliées (logique connexionniste) pour se donner des mécanismes pour mieux fonctionner, développer des expertises et gérer avec des économies de coûts (logique industrielle).

En termes de type de gestion des hommes pratiquée, on remarque que malgré la forte standardisation (logique industrielle), les directeurs de comptes ont une bonne marge de manœuvre quant aux méthodes de travail (logique connexionniste). Le climat organisationnel, marqué par le travail en équipe et le développement professionnel au CFE, semble générer de nouveaux avantages pour les directeurs de comptes oeuvrant dans les CFE. Les directeurs de comptes se motivent et se forment entre eux (logique connexionniste). Comme le souligne Larose (1997), les employés représentent souvent l'angle mort des coopératives d'usagers. Selon les témoignages recueillis, le CFE semble refléter une transformation positive des conditions de travail pour les directeurs de comptes.

Sur ce, nous concluons que l'alliance entre caisses, en ce qui concerne le financement aux entreprises, forme un compromis connexionniste-industriel vu la nécessité de recourir à la fois à la logique connexionniste (communication, flexibilité, circulation de l'information, réseau...) et à la logique industrielle (normes, fonctions, expertise, standardisation...).

### 5.2.2 Le compromis industriel-civique : la gestion du CFE

En dépit de tout ce qui sépare une logique où ce qui importe est l'efficacité, d'une logique où ce qui importe représente une volonté plus générale, «les deux grandeurs industrielle et civique sont, particulièrement dans la société française, l'objet d'intenses efforts de compromis» (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 396). On pourrait transposer cette affirmation, bien que dans une moindre mesure, à la société québécoise. Le compromis entre ces deux

logiques vise à rendre compatible l'accroissement de la productivité et la satisfaction d'aspirations. Ainsi, les mesures destinées à accroître l'efficacité du travail sont justifiées par le souci du bien commun des membres. Les quatre enjeux relevés sont à la fois d'ordre organisationnel et socio-culturel.

Le premier enjeu concerne la structure de l'alliance. Celle-ci possède une structure d'entreprise, soit le DCFE et les employés du CFE (logique industrielle); et une structure d'association, qui est le comité de coordination et les caisses membres de l'alliance (logique civique). Or, le comité de coordination est formé de DG élus et non de dirigeants élus, ce qui peut, à première vue, nous sembler inusité dans un contexte coopératif. Ainsi, les dirigeants de caisses reçoivent les rapports du CFE mais ne participent pas à la gouvernance du CFE. Selon nos répondants, les dirigeants ne semblent pas ressentir le besoin de s'impliquer davantage. On mentionne que cela exigerait que les dirigeants aient certaines compétences en crédit commercial (logique industrielle) pour être en mesure d'orienter (logique civique). On ne tient pas à recréer le malaise qu'il y avait dans les commissions de crédit, alors que les dirigeants étaient impliqués (logique civique) dans les dossiers de crédit (logique industrielle). De plus, comme certains l'ont mentionné, lorsque les mêmes opérations étaient à la caisse, il n'y avait pas de comité de surveillance des crédits octroyés. Selon nos répondants, la raison d'être du dirigeant, ce n'est pas de faire le travail du DG (logique industrielle), mais c'est de voir à la vie du secteur de la caisse, de rester connecté sur son milieu et de voir aux intérêts des membres (logique civique). En plus d'assumer leurs fonctions auprès de leur caisse respective (logique industrielle), les DG siégeant au comité doivent ainsi voir à l'intérêt collectif des caisses participantes à l'alliance (logique civique). De plus, les DG qui ne font pas partie du comité semblent être peu associés à la gestion du CFE. Ces constatations seront reprises plus loin.

Le second enjeu concerne le plan d'affaires du CFE (logique industrielle). Il y a tout un processus de fixation des objectifs chez Desjardins en raison de l'organisation plus démocratique qui relève de sa culture coopérative (logique civique). Toutefois, la détermination des objectifs semble très encadrée puisque les taux de croissance sont déterminés par la Fédération (logique industrielle). Les caisses se limitent à exprimer leur accord ou désaccord et le rôle du comité dans la détermination des objectifs est limité



(logique civique). Pour le CFE, c'est un peu la même situation que dans les caisses, le DCFE présente au comité les objectifs souhaités, mais c'est le DCFE, sur la base de sa compétence, qui sait le mieux si le plan d'affaires est réaliste (logique industrielle). D'un autre côté, la Fédération ne peut pas obliger les caisses et les CFE à adopter les objectifs qu'elle recommande. Mais en réalité, les objectifs finaux ne sont jamais très loin de la cible que la Fédération s'était fixée (logique industrielle), ce qui marque la prééminence de la Fédération sur les caisses au chapitre du plan d'affaires.

Un troisième enjeu a trait aux normes de crédit apportées par la Fédération. La Fédération fournit des balises pour l'autorisation des crédits afin de normaliser et bien évaluer le risque (logique industrielle), car c'est l'argent des membres qui est en jeu (logique civique). Auparavant, les caisses étaient un peu plus libres (logique civique) mais n'avaient pas l'expertise pour bien évaluer le risque (logique industrielle). On tente ainsi de trouver un équilibre entre la standardisation (logique industrielle), et l'autonomie et les aspirations des caisses et des CFE (logique civique).

Le quatrième enjeu concerne l'influence que peut avoir la Fédération sur les CFE et vice et versa. La Fédération et la vice-présidence fournissent des services et des outils reliés au fonctionnement des CFE (logique industrielle). La Fédération tend aussi à uniformiser la structure des CFE (logique industrielle). Toutefois, le CFE étudié a un projet de structure qui diffère de ce que la Fédération est en train de développer. Ainsi, peu importe les recommandations, le DCFE et le comité peuvent décider d'implanter leur propre modèle, c'est la limite de l'autonomie et c'est leur droit (logique civique). D'un autre côté, le CFE croit que c'est leur modèle qui devrait être implanté à travers tous les CFE. Ainsi, le modèle développé par le CFE pourrait tout aussi bien être adopté par la Fédération et l'ensemble des CFE.

La Fédération offre des services, mais elle agit de plus en plus en donnant des directives (logique industrielle). Parfois, les caisses ou le CFE sentent que les fonctionnaires fédératifs voudraient bien avoir le pouvoir et c'est comme cela que cela se vit dans certains CFE où l'intervention fédérative est encore plus forte (logique industrielle). Néanmoins, le véritable responsable du CFE est le comité de coordination, parce que le CFE est la propriété des

caisses (logique civique). D'un autre côté, ce sont les caisses qui ont donné le mandat à la Fédération de les soutenir (logique civique). Le directeur régional va tenter le mieux possible d'influencer, de convaincre les CFE d'adhérer à leurs façons de faire, mais ce sont les CFE et les caisses qui prennent les décisions (logique civique). Mais on s'entend pour dire qu'il faut établir certaines règles du jeu afin d'obtenir une saine gestion (logique industrielle) et protéger l'argent des membres (logique civique). Bref, les caisses et les CFE ont une relative autonomie puisque cette autonomie doit s'harmoniser avec l'ensemble du réseau (logiques civique et industrielle). Il reste des processus démocratiques (logique civique), mais c'est plus orienté par la Fédération qu'auparavant (logique industrielle).

Nous concluons que l'alliance entre caisses et le CFE, en ce qui concerne la gestion du CFE, forment un compromis industriel-civique vu la nécessité de recourir à la fois à la logique industrielle (normes, fonctions, expertise, standardisation...) et à la logique civique (volonté générale, droits civiques, participation, démocratie...).

### 5.2.3 Le compromis connexionniste-civique : les mécanismes de participation et d'information

Le monde civique a la particularité d'attacher une importance aux personnes collectives. Les personnes subordonnent leur intérêt particulier à l'intérêt général. Cette prise de conscience leur permet «de surmonter les singularités qui divisent pour faire l'union de tous» (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 231). Mais pour résister au penchant qui les attirent vers le particulier, les personnes doivent être stabilisées par les règles, les droits ou toutes autres formes légales. Le monde connexionniste partage avec le monde civique, le besoin de lier, de participer, de s'insérer dans des réseaux. Toutefois, suivant le monde connexionniste, les règles sont trop rigides. On recherche, au contraire, la flexibilité, l'adaptabilité et les relations informelles. Simultanément à la vie associative des caisses, les CFE entretiennent de nombreuses liaisons et connexions en réseau. La participation n'est plus l'apanage des membres et dirigeants (comité des DG). Les mécanismes de participation et d'information peuvent ainsi être formels ou informels.

Au niveau organisationnel, notons que le CFE est la continuité de la caisse (logique connexionniste), qu'il appartient aux caisses et est dirigé par les caisses (logique civique).

Rappelons aussi que les CFE ne sont ni des entreprises, ni des coopératives formellement constitués. Par conséquent, la structure d'association d'un CFE n'est pas formelle. Dans une coopérative, les mécanismes de participation reconnus par la loi sont : le conseil d'administration et l'assemblée générale annuelle. Dans le CFE, ces mécanismes traditionnels sont substitués par le comité de coordination et les plénières qui ont lieu semestriellement avec les DG et annuellement avec les dirigeants. Ainsi, la vie associative dans les alliances (logique civique) emprunte des pratiques non statutaires de participation (logique connexionniste).

Deuxièmement, le comité de coordination joue un double rôle : celui de représentant (logique civique) et d'agent de liaison (logique connexionniste). Les membres du comité, les DG élus, constituent le quorum et chacun d'eux possède un droit de vote (logique civique). En plus de représenter les intérêts des caisses, le comité, et plus particulièrement le président, agit comme agent de liaison entre le DCFE et les caisses (logique connexionniste). Par exemple, le président du comité, accompagné du DCFE, est intervenu à différents moments auprès des caisses du groupe pour régler des situations problématiques (logiques connexionniste et civique). Le DCFE et le comité ont une relation d'égal à égal puisque ce dernier exerce un rôle d'influence et de *coaching* (logique connexionniste), mais, en même temps, le DCFE est sous la direction du comité (logique civique).

Le troisième enjeu organisationnel a trait à la transparence de l'information. La Fédération recommande de rencontrer annuellement les dirigeants (CA et CVD) et semestriellement tous les DG de l'alliance (logique civique) pour présenter au moins le plan d'affaires. De plus, le comité a la responsabilité d'assurer que chaque caisse reçoive une copie du compte rendu de chacune des réunions du comité (logique connexionniste). De ce fait, les DG reçoivent les procès-verbaux et l'ensemble des documents et tableaux de bords relatifs à la croissance de leur caisse (logique connexionniste). Lors des plénières (logique civique), les discussions sont axées sur les résultats, les écarts avec le plan d'affaires du CFE et la vision de la direction et du comité quant au fonctionnement de l'alliance. Les DG et le DCFE peuvent aussi se rencontrer à tous les mois à la table des DG (logique connexionniste).

Les dirigeants sont surtout informés par leur DG; si ce dernier n'assumait pas cette responsabilité, les dirigeants en sauraient bien peu (logique connexionniste). Les DG de caisses doivent faire rapport à tous les mois du procès-verbal du CFE et du plan d'affaires aux dirigeants (logique civique). La confiance est un élément qui entre en ligne de compte dans la relation du DG et de son CA (logique connexionniste). De plus, le DCFE effectue des rapports trimestriels sur la gestion du portefeuille qui sont présentés au CVD et au CA, sans oublier la rencontre annuelle (minimum) avec l'ensemble des dirigeants et des DG de caisses (logique civique). Les dirigeants ne sont pas impliqués dans l'élaboration du plan d'affaires, mais ils en sont informés et peuvent le vérifier (logiques civique et connexionniste). Ainsi, la circulation de l'information semble transparente et elle est soutenue à travers des mécanismes formels (logique civique) et informels (logique connexionniste).

Un quatrième enjeu concerne le directeur régional qui joue le rôle de représentant de la Fédération. À moins de décision contraire du comité de coordination, un représentant de la Fédération et le directeur du CFE doivent être invités à participer aux réunions du comité (logique connexionniste), ils ont droit de parole mais ne possèdent aucun droit de vote (logique civique). Il y eut un moment donné où le comité a mis fin à la présence du représentant de la Fédération aux réunions du comité de coordination (logiques civique et connexionniste). Selon les témoignages recueillis, ce dernier n'amenait pas de valeur ajoutée aux réunions. De plus, la direction du CFE ainsi que le comité n'avaient pas besoin de l'appui de la Fédération jusqu'à tout récemment, en raison du projet sur la nouvelle structure (logique connexionniste). Dans cette situation, le DCFE et le comité de coordination ont accepté qu'il y ait le directeur régional de la vice-présidence aux réunions du comité de coordination (logique connexionniste), mais en ayant toujours le droit d'y mettre fin (logique civique). Ainsi, on semble maintenant retirer des bénéfices des deux côtés. Pour le CFE, cette concession leur apporte un réseau formel plus structuré pour aller vers leurs fins et pour la Fédération, le directeur régional lui permet de rester connecté aux activités du CFE.

Sur le plan socio-culturel, le DCFE, le comité, les DG et le directeur régional jouent tous des rôles d'influence et non autocratiques (logique connexionniste). La meilleure source de pouvoir semble être le pouvoir informel (logique connexionniste) plutôt que le pouvoir hiérarchique ou formel (logique civique). Le directeur régional n'a pas le pouvoir de

contrôler le CFE (logique civique), mais il peut influencer la prise de décisions du comité et du DCFE (logique connexionniste). Il semble important d'établir son pouvoir d'influence afin d'obtenir sa crédibilité et d'être reconnu au sein de l'alliance (logique connexionniste), ce n'est pas nécessairement lors des plénières que les jeux politiques se jouent le plus (logique civique). Bref, les mécanismes informels (logique connexionniste) semblent venir appuyer les mécanismes traditionnels de la vie associative des coopératives (logique civique).

Nous concluons que l'alliance entre caisses et le CFE, en ce qui concerne les mécanismes de participation et d'information, forment un compromis connexionniste-civique, vu la nécessité de recourir à la fois à la logique connexionniste (communication, flexibilité, circulation de l'information, réseau...) et à la logique civique (volonté générale, droits civiques, participation, démocratie...).

#### 5.2.4 Le compromis connexionniste-marchand : le développement des affaires

Des organisations fonctionnant en réseau peuvent envisager d'investir ensemble, ce qui ne serait pas approprié dans un monde strictement marchand. Les tenants d'un monde en réseau n'attachent pas un grand prix à la concurrence, principe supérieur commun du monde marchand, mais plaident plutôt pour «la coopération selon le néologisme utilisé depuis peu pour désigner une relation faite d'un mélange de coopération et de compétition» (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 197). Ainsi, nous pensons que le développement des affaires au sein de l'alliance réunit justement ces deux logiques.

Le compromis connexionniste-marchand fait indéniablement ressortir des enjeux économiques en nous renvoyant au principe de coopération. Un des objectifs poursuivis par les caisses de l'alliance (logique connexionniste) est justement d'accroître leurs parts de marché (logique marchande). La mission du CFE est donc de faire du développement des affaires et participer à la rentabilité des caisses (logique marchande). Le CFE est beaucoup plus organisé et davantage proactif pour faire le développement que les caisses l'étaient. La concurrence entre les caisses est atténuée puisqu'il n'y a qu'un seul intervenant, soit le CFE, qui offre les mêmes conditions pour toutes les caisses et leurs membres. Le CFE obtient des dossiers de crédit aux entreprises (logique marchande) que les caisses n'auraient jamais acquis sans l'intervention du CFE (logique connexionniste). En adhérant au CFE, les caisses

peuvent profiter des prêts en participation (logiques connexionniste et marchande). À l'heure actuelle, il n'y a pas de véritable normes pour le partage du financement. Toutefois, on constate que les caisses privilégiées seront celles qui ont un surplus de liquidités (logique marchande). Mais, le DCFE fait en sorte que chacun atteigne son plan d'affaires, peu importe le degré de liquidités de la caisse. À ce niveau, il y a possibilité de créer une certaine concurrence pour les prêts en participation car il s'agit généralement de crédits considérables. Pour le moment, il s'agit de règles locales et flexibles (logique connexionniste) mais cela devrait changer à court terme avec le projet de mise en commun des portefeuilles de prêts des caisses.

Un enjeu socio-culturel émerge également de ce compromis. Le développement des affaires peut être l'initiative du CFE ou de la caisse, mais il semble être très variable d'une caisse à l'autre (logique marchande). On mentionne que les caisses ont l'opportunité d'être associées au développement des affaires, mais c'est seulement la moitié des DG qui sont réellement parties prenantes du développement (logique connexionniste). Le développement des affaires (logique marchande) pourraient ainsi être optimisé par l'implication des toutes les caisses (logique connexionniste). La distinction entre la sous-traitance et l'alliance n'est peut-être pas claire pour tous.

Sur ce point, nous concluons que l'alliance entre caisses et le CFE, en ce qui a trait au développement des affaires, forment un compromis connexionniste-marchand vu la nécessité de recourir à la fois à la logique connexionniste (communication, flexibilité, accords, réseau...) et à la logique marchande (concurrence, intérêts particuliers, richesse, affaires...).

#### 5.2.5 Le compromis industriel-domestique : le service aux membres entreprises

Le compromis industriel-domestique tente de faire coïncider l'entreprise industrielle et la maison domestique (Boltanski et Thévenot, 1991). Dès que l'entreprise est traitée comme un territoire et non comme une unité fonctionnelle, des compromis sont amorcés avec le monde domestique, comme lorsqu'on se réfère à l'esprit maison, la réputation de la maison ou l'esprit d'entreprise (Boltanski et Thévenot, 1991). Le travail de compromis est particulièrement intense dans les efforts de modernisation qui visent à conserver une coutume enracinée et une qualité traditionnelle à standardiser ou à rendre plus efficace. Le compromis

doit dépasser la tension entre l'ancienneté et la compétence technique. Ainsi, le CFE détient une forte expertise en financement aux entreprises (logique industrielle) et la caisse dispose d'une certaine tradition de services aux membres (logique domestique).

Les services aux membres entreprises soulèvent d'abord des enjeux organisationnels. Le DG peut rester proche de ses membres (logique domestique) en autant que les champs de compétence soient respectés (logique industrielle) : le crédit, c'est au CFE, et la relation avec le membre, c'est à la caisse. Le DG conserve un rôle important auprès de ses membres. Certains DG vont même jusqu'à voir leur rôle valorisé car ils peuvent davantage investir dans le développement de la relation avec les membres (logique domestique) en confiant la partie technique au directeur de comptes (logique industrielle). En d'autres termes, le DG ne s'occupe plus de la partie administrative du crédit commercial (logique industrielle) mais il doit voir à la satisfaction des membres face aux services du CFE (logique domestique). Par exemple, le DG peut percevoir un besoin de financement chez un membre; il peut alors organiser une rencontre avec un directeur de comptes. De cette façon, le directeur de comptes s'occupe de la négociation du contrat et de l'obtention de documents (logique industrielle) et le DG s'occupe de la relation avec le membre en discutant de ses projets actuels et futurs (logique domestique). Il va de soi que les directeurs de comptes se préoccupent aussi de leur relation avec les membres entreprises (logique domestique).

Certains DG ou directeurs adjoints ont eu du mal à lâcher prise. Ils continuaient à fonctionner comme avant, lorsque le financement aux entreprises était sous la responsabilité de la caisse. Il y en a qui se sont ajustés, et d'autres ont quitté. Certains ont, au contraire, tout délégué au CFE; ces DG ne s'impliquent plus dans la relation avec le membre. Et il y a ceux qui vont s'impliquer dans la relation avec le membre afin de s'assurer de sa satisfaction (logique domestique) et de la qualité des services dispensées (logique industrielle). Mais le CFE a été créé dans le sens qui vient d'être présenté. Comme dans le cas du développement des affaires, le service aux entreprises soulève la tension entre l'intégration, la sous-traitance et l'alliance.

Au plan socio-culturel, les membres ont dû eux aussi s'ajuster à la situation. Ils ont dû traiter avec un directeur de comptes du CFE qu'ils ne connaissaient pas nécessairement (logique industrielle) plutôt que de continuer à faire affaires avec le DG ou le directeur adjoint en qui

ils avaient confiance (logique domestique). Toutefois, selon nos répondants, on ne considère pas que la venue des CFE viennent dénaturer le rôle de la caisse (logique domestique). Au contraire, on pense confirmer auprès du membre que la caisse est une organisation qui se donne des moyens pour lui assurer que l'offre de services est de haut niveau (logique industrielle). On tente de moderniser la structure d'entreprise (logique industrielle) tout en préservant le lien de proximité avec les membres (logique domestique).

D'un point de vue technique, la préoccupation du membre, c'est d'être bien servi, bien conseillé et dans des délais normaux (logique industrielle). On remarque par les sondages que les membres critiquent les délais de réponse et le manque de connaissance du secteur d'activité de leur entreprise (logique industrielle). D'autres encore estiment qu'on se désengage d'eux en introduisant un tiers pour les servir et ce, dans les aspects personnalisés des services (logique domestique). On tente actuellement de simplifier les processus d'autorisation, de renouvellement et de suivis des crédits (logique industrielle). On mise aussi sur le développement des compétences des directeurs de comptes (logique industrielle). Pour ce qui est de la relation avec le membre, les directeurs de comptes affirment ne pas avoir le temps nécessaire pour entretenir la relation avec le membre comme ils le souhaiteraient (logique domestique).

Nous établissons donc que l'alliance entre caisses, en ce qui concerne les services aux membres, forme un compromis industriel-domestique vu la nécessité de recourir à la fois à la logique industrielle (normes, fonctions, expertise, standardisation...) et à la logique domestique (tradition, relations personnelles, maison, proximité,...).

#### 5.2.6 Le compromis connexionniste-domestique : le milieu de la caisse et du CFE

Boltanski et Chiapello (1999) émettent l'hypothèse que la formation d'un monde connexionniste a été corrélative de la désagrégation du monde domestique qui se voit écarté de la vie sociale et professionnelle. Ils vont même jusqu'à supposer «d'une absorption de la logique domestique par la logique connexionniste» (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 205). Même si le monde connexionniste emprunte une partie du vocabulaire du monde domestique : les relations personnelles, la confiance, le face-à-face, l'amitié, les affinités, les dîners..., il se distingue par la mobilité, la flexibilité et l'instabilité, éléments très importants



qui s'opposent à la proximité géographique, aux traditions et la hiérarchie du monde domestique. Selon Boltanski et Chiapello (1999), l'entreprise moderne est celle qui travaille en réseau, en petites équipes pluridisciplinaires, en collaborant avec d'autres entreprises par le biais d'alliances et de *joint-ventures*. L'univers décrit par ces auteurs sur le management des années 90, évoque que «la vie au travail s'inscrit dans des réseaux et non dans un cadre domestique» (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 133). Ainsi, Boltanski et Chiapello (1999) ne semblent pas remarquer de compromis entre ces deux logiques. Pour notre part, le cas étudié semble comporter les deux logiques à la fois en plus de former un compromis. La caisse serait davantage animée par la logique domestique de par son engagement envers sa communauté. Or, le CFE, appréhendé comme le prolongement de la caisse (logique connexionniste), a la possibilité de participer aux activités coopératives de la caisses.

Le compromis connexionniste-domestique soulève essentiellement un enjeu socio-culturel. Il est ici question de la place symbolique du CFE face à son milieu (logique domestique), puisque ce dernier n'a pas véritablement de territoire (logique connexionniste). Le compromis s'appuie sur le fait que le CFE est le prolongement de la caisse (logique connexionniste) et que la caisse conserve les avantages de la proximité et du repérage des besoins de ses membres (logique domestique). Les membres sont en lien avec le CFE (logique connexionniste), tout en demeurant membres de leur caisse (logique domestique). D'ailleurs, on soutient que le modèle CFE est davantage connecté sur le terrain (logique domestique) que le serait une filiale puisque la relation est plus forte entre la caisse et le CFE (logique connexionniste). Soulignons aussi que la notion de milieu évolue et est beaucoup moins présente pour les caisses. Toutefois, on remarque que le CFE pourrait être plus partie prenante des activités que la caisse commandite ainsi que des dons et souscriptions (logique connexionniste et domestique). Il y a aussi des activités qui se font pour tenter de cimenter la relation entre la caisse, le CFE et le membre. Le modèle d'alliance permet ainsi un compromis entre les logiques connexionniste et domestique, mais on observe que celui-ci pourrait être davantage renforcé en trouvant des moyens d'impliquer davantage le CFE à la vie associative de la caisse. Nous ferons un retour sur cette question.

Nous établissons que l'alliance entre caisses, en ce qui concerne le milieu de la caisse et du CFE, forment un compromis connexionniste-domestique vu la nécessité de recourir à la fois à

la logique connexionniste (communication, flexibilité, accords, réseau...) et à la logique domestique (tradition, relations personnelles, maison, proximité,...).

### 5.2.7 Le compromis industriel-marchand : la performance financière et opérationnelle

Sans les logiques industrielle et marchande, l'entreprise n'a pas lieu d'être. «Au cœur même de l'entreprise est la nécessité de frayer un compromis entre un ordre réglé par le marché et un ordre fondé sur l'efficacité» (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 405). Le compromis repose sur le développement des «méthodes pour faire des affaires» (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 406).

On peut relever trois types d'enjeux rattachés à ce compromis : organisationnel, économique et gestionnaire. D'un point de vue organisationnel, on mentionne souvent qu'il faudra ajuster la structure du CFE (logique industrielle) car la demande est trop forte (logique marchande). De son côté, la Fédération effectue des études de marché et développe des modèles d'affaires (logique industrielle) afin d'optimiser la performance des CFE et des caisses (logique marchande). Par ailleurs, la Fédération développe des outils (logique industrielle) pour évaluer la rentabilité (logique marchande) d'un CFE. Les CFE peuvent ainsi s'auto-évaluer par rapport aux autres CFE en termes de taux d'intérêts, de frais chargés, de l'actif sous gestion, etc.

Au plan économique, l'alliance permet d'atténuer la concurrence (logique marchande) qui existait entre les caisses puisque les pratiques de financement du CFE sont les mêmes pour chacune des caisses (logique industrielle). Auparavant, le membre appelait la caisse A, B et C et comparait les taux; maintenant c'est le même intervenant pour les caisses A, B et C. On centralise et uniformise les pratiques au bonheur de certains membres et de la Fédération.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, on constate qu'il y a un écart entre le développement des affaires (logique marchande) et le développement des compétences (logique industrielle). Le portefeuille de prêts des directeurs de comptes est d'ailleurs beaucoup plus considérable que dans le passé. Il y a donc un ajustement à faire pour que les directeurs de comptes puissent répondre à la demande.

Dans ce contexte, nous nous permettons d'affirmer que l'alliance entre caisses repose sur un compromis industriel-marchand sur le plan de la concurrence entre les caisses, de la rentabilité, du développement des affaires (logique marchande) et de l'efficacité opérationnelle (logique industrielle).

#### 5.2.8 Le compromis civique-marchand : l'intérêt pour les ristournes et la rentabilité

Le compromis civique-marchand met en lumière les tensions entre la performance des entreprises sur les marchés (rentabilité) et les exigences d'un fonctionnement démocratique (égalité). Les deux mondes montrent une difficile cohabitation. D'ailleurs, dans les ouvrages examinés par Boltanski et Thévenot (1991), ceux-ci n'ont repéré aucun compromis entre ces deux mondes. La critique civique du monde marchand soulève deux aspects : l'égoïsme des possédants et l'individualisme marchand. Ces aspects peuvent s'illustrer dans l'expression d'une opposition entre l'intérêt général et les intérêts particuliers. Selon Boltanski et Thévenot (1991), la démocratie se conçoit difficilement dans un monde façonné par l'individualisme et le capitalisme. Or, dans le cas qui nous concerne, il semble que le compromis soit possible. On justifie la création des alliances pour affronter le marché et améliorer la performances financière (logique marchande) dans l'intérêt de tous les membres (logique civique).

On relève deux types d'enjeux : économique et socio-culturel. D'abord, il semble que le comité de coordination de l'alliance et les dirigeants de caisses (logique civique) portent une attention particulière sur le fonctionnement de la caisse et du CFE d'un point de vue financier et ce, dans l'intérêt des caisses et des membres. Autrement dit, on adopte un point de vue stratégique en invoquant de manière implicite que ce qui est bon pour l'entreprise l'est aussi pour les membres. D'ailleurs, ce constat peut s'exprimer à travers un des principes de la coopérative, par la participation économique des membres aux résultats qui se traduit par le versement de ristournes. Les caisses évoluent dans un environnement concurrentiel; si elles veulent survivent, elles doivent gagner des parts de marché et prendre de plus gros risques. Cependant, le comité doit aussi surveiller les risques de défaillance bancaire (il en va de même pour les dirigeants vis-à-vis leur caisse) afin de préserver la somme de ses actifs qui constituent l'héritage collectif des membres.

Quant aux membres, leur reconnaissance vis-à-vis leur coopérative se manifeste entre autres par la distribution des ristournes et par la satisfaction de leur contrat de financement (conditions, taux concurrentiels, etc.). Ainsi, les membres sont davantage animés par des intérêts particuliers plutôt que collectifs. De plus, les CFE ont vu le jour parce que les membres entreprises avaient été délaissés par Desjardins. La structure d'entreprise n'était pas adaptée aux besoins des membres-entreprises (logique civique). Ce que Vienney (1980) appelle une détermination génétique en ce sens que les activités de l'entreprise ont été réajustées aux besoins des membres.

Sur le plan socio-culturel, il semble que les ristournes (logiques marchande et civique) restent le seul élément omniprésent qui appuie la distinction coopérative. La distinction coopérative s'exprime ainsi par le prix et par la participation économique des membres aux résultats (logiques civique et marchande). De plus, il semble que la nouvelle concurrence pousse les caisses à se légitimer (logique civique) par leur performance financière (logique marchande). D'autres iront jusqu'à dire que le développement de la concurrence contribue à rapprocher les coopératives des services financiers aux banques (logique marchande).

Sur la question des ristournes et de la rentabilité, nous concluons que l'alliance entre caisses forme un compromis civique-marchand vu la nécessité de recourir à la fois à la logique marchande (concurrence, intérêts particuliers, richesse, affaires...) et à la logique civique (volonté générale, droits civiques, participation, démocratie...).

#### 5.2.9 Le compromis civique-domestique : la propriété collective

Le compromis civique-domestique consiste «à construire des instruments juridiques et à établir des personnes collectives de façon à rendre possible l'expression publique de différends traités jusque-là comme relevant de la vie privée des personnes» (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 377). Ce que Boltanski et Thévenot (1991) appellent «l'extension des droits civiques». Il est question ici de l'exercice démocratique du pouvoir (logique civique) par les membres entreprises et les représentants du milieu vis-à-vis leur caisse (logique domestique) et par les caisses appartenant à l'alliance vis-à-vis leur CFE (logique domestique). On voit ce travail à l'œuvre dans l'apparition de nouvelles causes liées plus

spécifiquement aux membres entreprises. On note deux enjeux majeurs qui émergent de ce compromis et qui sont d'ordre socio-culturel et organisationnel.

D'abord, il y a un enjeu socio-culturel puisqu'on pose la question des limites de la relation de propriété des membres. Les membres (entreprises et particuliers) sont collectivement propriétaires des caisses mais ces dernières sont propriétaires du CFE. Par déduction, peut-on dire que les membres sont propriétaires du CFE ? Le compromis semble plutôt préserver la séparation des deux liens de propriété. La propriété des membres semble se restreindre au niveau de la caisse. En effet, on observe que le CFE entretient une relation avec le membre entreprise à titre d'usager plutôt que de propriétaire. Ainsi, c'est à la caisse que revient le rôle de s'engager dans son milieu, de transmettre des valeurs coopératives et de permettre l'exercice du pouvoir par les membres particuliers et entreprises inclusivement. Le CFE n'a pas le même mandat. Pour le CFE, les membres propriétaires sont les caisses qui participent à l'alliance et, comme nous l'avons vu, l'exercice du pouvoir s'exprime par le comité de coordination et les plénières.

Même au niveau de la caisse, on estime que l'aspect coopératif n'est pas très présent. D'un point de vue organisationnel, on mentionne que les caisses ne peuvent en ce moment investir du temps dans des projets coopératifs tant qu'elles ne se seront pas stabilisées en terme de fonctionnement et de services aux membres. On est cependant conscient qu'il faudra mettre en action des activités pour développer le lien de propriété du membre. Les valeurs coopératives existent toujours, mais elles doivent être revitalisées. En d'autres termes, la structure d'entreprise s'est transformée en raison de la création de l'alliance. On tente de stabiliser ces transformations avant d'adapter la structure d'association à l'entreprise. Dans les termes de Vienney (1980), les activités de l'entreprise ont été sélectionnées et organisées en fonction de ce qui était nécessaire aux membres (détermination génétique). Mais, l'entreprise devra en retour sélectionner et organiser celles des activités des membres qui correspondent aux nouvelles conditions de son propre fonctionnement (détermination fonctionnelle). Ainsi, nous croyons que les caisses devront ajuster les activités de la structure d'association pour tenir compte non seulement des besoins des membres particuliers, mais aussi ceux des membres entreprises.

Bref, un compromis semble s'établir entre les logiques civique (volonté générale, droits civiques, participation, démocratie...) et domestique (tradition, relations personnelles, maison, proximité,...) pour réguler les liens de propriété collective.

#### 5.2.10 Compromis domestique-marchand : le marché traditionnel des particuliers

Le compromis peut reposer sur l'insertion des relations domestiques dans une situation marchande, ce qu'on appelle «la confiance dans les affaires» (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 379). La personnalisation des relations avec les clients, les services sur mesure de même que les marchés domestiqués passent par un tel compromis (Boltanski et Thévenot, 1991). Les membres semblent avoir confiance en Desjardins en ce qui concerne leur besoins personnels, mais la confiance n'est pas acquise pour les membres entreprises.

Dans un premier temps, les caisses font face à un enjeu économique. Le milieu de la caisse (logique domestique) est limité en terme d'opportunités d'affaires (logique marchande). Comme on le mentionne, plusieurs caisses évoluent dans un marché saturé. On sait que Desjardins est à beaucoup d'endroits que les banques ont délaissés. Les alliances entre caisses permettent d'aller chercher des nouveaux membres entreprises (logique marchande) tout en offrant l'avantage que la caisse reste enracinée dans son milieu (logique domestique). C'est un des postulats de l'avantage de la coopérative et des alliances entre caisses que de permettre un meilleur repérage des besoins des membres par l'effet de proximité. Or, si les nouveaux membres entreprises ne proviennent pas du milieu même de la caisse, le postulat de proximité est moins juste. La logique de développement local apparaît d'autant moins évidente, sauf si l'on considère le milieu de la caisse de façon plus large.

Dans un deuxième temps, on voit apparaître un enjeu socio-culturel. Desjardins fait face encore à un blocage chez les gens d'affaires. Selon les parts de marché que détiennent les banques, on mentionne que Desjardins a beaucoup à faire dans ce domaine (logique marchande). Comme le mentionne Drouin (2000), Desjardins projette encore l'image d'une institution financière axée principalement sur les particuliers plutôt que sur les entreprises. Les banques, à l'inverse, font du crédit aux entreprises depuis un siècle et tentent d'accroître leur présence auprès des particuliers. Les services aux particuliers représentent ainsi un secteur plus traditionnel des activités de la caisse (logique domestique). Le secteur des

entreprises est très rentable; les caisses se sont donc alliées et ont créés les CFE entièrement dédiés aux entreprises (logique marchande). Les caisses et les CFE devront démontrer qu'ils sont maintenant en mesure de soutenir les entreprises, ce qui représente un changement de culture important (logique domestique).

Nous concluons ainsi qu'un compromis est donc en voie de s'instaurer entre les logiques marchande (concurrence, intérêts particuliers, richesse, affaires...) et domestique (tradition, relations personnelles, maison, proximité,...).

Somme toute, nous validons notre seconde proposition. Les exemples précédents nous démontrent que la coordination au sein de l'alliance et du CFE se fait sur la base de compromis entre différentes logiques d'actions. Les alliances entre caisses semblent ainsi démontrer un modèle stable en raison de ces nombreux compromis. Toutefois, un compromis demeure fragile puisqu'il est toujours possible de revenir au différend. Sur ce point, nos répondants ont relevé un certain nombre de difficultés ; il est donc possible de parfaire le modèle de l'alliance. Néanmoins, nous pensons que la stratégie d'alliance offre un bon potentiel de croissance pour les caisses. Le tableau 5.3 fait la synthèse des principaux éléments de cette section. Cette synthèse nous aidera à valider ou invalider notre prochaine proposition qui porte essentiellement sur les enjeux et les ressources au sein de l'alliance et du CFE.

**Tableau 5.2**  
Enjeux pour chacun des compromis

<b>1. Compromis connexionniste-industriel : le financement aux entreprises</b>	
Enjeu socio-culturel :	la place symbolique du financement aux entreprises
Enjeux organisationnels :	le pouvoir de crédit des DG les besoins des chefs d'entreprises le pouvoir de crédit des directeurs de comptes
Enjeu économique :	la gestion du risque
Enjeu gestionnaire :	le climat organisationnel et le développement professionnel
<b>2. Compromis industriel-civique : la gestion du CFE</b>	
Enjeux organisationnels et socio-culturels :	le comité formé de DG le plan d'affaires les normes de la Fédération les services de la Fédération
<b>3. Compromis connexionniste-civique : les mécanismes de participation et d'information</b>	
Enjeux organisationnels :	la structure d'association du CFE le double rôle du comité la transparence de l'information le représentant de la Fédération
Enjeu socio-culturel :	l'exercice du pouvoir
<b>4. Compromis connexionniste-marchand : le développement des affaires</b>	
Enjeu économique :	la coopération
Enjeu socio-culturel :	la participation de la caisse au développement d'affaires
<b>5. Compromis industriel-domestique : le service aux entreprises</b>	
Enjeu organisationnel :	les champs d'expertise de la caisse et du CFE
Enjeu socio-culturel :	le membre et le directeur de comptes
Enjeu technique :	la qualité du service aux membres
<b>6. Compromis connexionniste-domestique : le milieu de la caisse et du CFE</b>	
Enjeu socio-culturel :	la place symbolique du CFE face à son milieu
<b>7. Compromis industriel-marchand : la performance financière et opérationnelle</b>	
Enjeu organisationnel :	la structure du CFE
Enjeu économique :	la concurrence et la comparaison entre les caisses
Enjeu gestionnaire :	le développement des compétences
<b>8. Compromis civique-marchand : l'intérêt pour les ristournes et la rentabilité</b>	
Enjeu économique :	l'intérêt du comité, des dirigeants et des membres
Enjeu socio-culturel :	la distinction coopérative
<b>9. Compromis civique-domestique : la propriété collective</b>	
Enjeu socio-culturel :	le double lien de propriété
Enjeu organisationnel :	la revitalisation de la structure d'association
<b>10. Compromis domestique-marchand : le marché traditionnel des particuliers</b>	
Enjeu économique :	le marché limité de la caisse (secteur résidentiel plutôt que commercial)
Enjeu socio-culturel :	le blocage des gens d'affaires vis-à-vis Desjardins



### 5.3 La répartition du pouvoir et l'entreprise incertaine

La troisième proposition formulée fut la suivante : *la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses se caractérise par l'entreprise incertaine*. Pour être en mesure de valider ou d'invalider cette dernière proposition, nous allons nous pencher sur les types d'enjeux vécus, les jeux stratégiques, la répartition des ressources ainsi que les positions d'acteurs. Selon l'approche de Crozier et Friedberg (1977), cités dans Francfort *et al.* (1995), les acteurs peuvent être caractérisés par leur taille : acteur individuel ou collectif. Notre regard portera davantage sur les acteurs collectifs, soit le CFE, les caisses, le comité de coordination et la Fédération (comme illustré à la figure 1.2 : la géométrie d'une alliance intercoopérative). Toutefois, certaines remarques concerneront, de façon plus particulière, des acteurs individuels.

#### 5.3.1 Les enjeux

L'entreprise incertaine se caractérise par un contexte globalement «incertain» (Francfort *et al.*, 1995). Pour la majorité des entreprises étudiées par Francfort *et al.* (1995), il existe au moins une incertitude et un enjeu majeur commun, qui est d'ordre organisationnel. Ainsi, la préoccupation vis-à-vis l'organisation du travail caractérise un grand nombre d'acteurs à laquelle s'ajoutent des incertitudes plus localisées (Francfort *et al.*, 1995).

La transformation des modes de rationalisation a ainsi pour conséquence le passage d'un acteur au savoir technique rare, dans un contexte de rigidité et de pénurie, typique des univers bureaucratiques des années soixante, à l'acteur de l'entreprise incertaine, en quête de rationalité organisationnelle et dans une dynamique d'invention de nouvelles règles du jeu (Francfort *et al.*, 1995, p. 173).

Dans le cas étudié, le contexte de l'alliance, de même que l'arrivée d'un nouvel acteur, le CFE, ont été particulièrement propices à créer de nouveaux enjeux et de nouvelles incertitudes aux frontières des différentes entités. De plus, nous pouvons remarquer que les enjeux organisationnels occupent une place importante. Pour en nommer quelques-uns, pensons aux enjeux liés à la structure de pouvoir nécessaire à l'autorisation des crédits, au travail des directeurs de comptes qui nécessitent beaucoup de relations de négociation, au rôle du comité dans la gestion du CFE, aux nouvelles fonctions et responsabilités des DG, à

la circulation de l'information, à la structure particulière de l'alliance vis-à-vis le développement des affaires, aux normes et services de la Fédération, à la coordination entre le CFE et les caisses, etc.

Bref, beaucoup d'enjeux organisationnels, mais aussi un bon nombre d'enjeux socio-culturels. La présence de ce dernier type d'enjeu est attribuable, selon nous, au contexte coopératif dans lequel évoluent les caisses et les CFE. Pensons aux enjeux liés à la place symbolique du financement aux entreprises qui passe de la caisse vers le CFE, à la place des dirigeants, au rôle de la Fédération, des DG, à la relation entre le membre et le directeur de comptes, à la reconnaissance du CFE face à son milieu, à la distinction coopérative, etc. À l'inverse, les enjeux économiques, techniques et gestionnaires sont moins souvent signalés. Face à ces enjeux, nous croyons que le cas étudié reflète bien un contexte incertain où les acteurs sont confrontés quotidiennement à des incertitudes fortes et de natures diverses. Ces enjeux, abondamment relatés plus tôt, concernant la transformation des règles de fonctionnement et la redistribution des ressources. Penchons nous maintenant sur les jeux stratégiques.

### 5.3.2 Les jeux stratégiques

Selon les recherches de Francfort *et al.* (1995), une augmentation des jeux stratégiques est signalée dans l'entreprise incertaine. Ces jeux sont plutôt défensifs et se traduisent par une attitude prudente face aux multiples changements que vivent les entreprises. Nous observons la même tendance que ces chercheurs. En effet, plusieurs répondants ont souligné l'importance des relations de négociation. Or, cette forme de relation suppose une certaine ouverture et une plus grande aptitude au compromis, ce qui laisse supposer des jeux plutôt défensifs qu'offensifs (Francfort *et al.*, 1995). Par exemple, la relation de négociation entre le directeur de comptes et l'analyste et, de façon plus évidente, la relation entre le comité de coordination et le directeur régional nouvellement admis à leurs réunions, etc.

Les chercheurs ont aussi observé que dans les entreprises des années 1980-1990, les jeux impliquent des acteurs individuels ou micro-collectifs, contrairement aux entreprises des années 1950-1970, dont les jeux stratégiques étaient marqués par les mouvements collectifs, assemblés dans les luttes syndicales et les groupes de professionnels (Francfort *et al.*, 1995).

Pour notre part, nous observons aussi des jeux impliquant davantage des acteurs individuels (le DCFE, le directeur de comptes, le DG de caisse et le directeur régional) et micro-collectifs (le comité, la caisse, le CFE et la Fédération).

Francfort *et al.* (1995) notent que l'entreprise incertaine est marquée par des acteurs qui entretiennent des relations stratégiques dépassant les frontières de l'organisation, soit avec les clients, les fournisseurs, ou d'autres tiers externes (Francfort *et al.*, 1995). Les chercheurs supposent donc que :

[...] ces entreprises ont un fonctionnement particulier, où l'ouverture sur l'environnement est une donnée importante. C'est dans ces entreprises que l'on rencontre de nombreux acteurs de l'interface mais aussi des acteurs émergents (Francfort *et al.*, 1995, p. 174).

Nos résultats nous démontrent que plusieurs acteurs individuels et collectifs agissent à titre d'agent de liaison partageant ainsi des caractéristiques avec les acteurs de l'interface. Le DCFE fait le lien entre le CFE et le comité; le comité joue entre autre un rôle d'agent de liaison entre la caisse et le CFE; le DG assure la relation entre le CFE et les dirigeants et les membres; le directeur régional joue lui aussi un rôle d'acteur de l'interface entre la Fédération et le CFE, etc.

### 5.3.3 Les ressources et les positions d'acteurs

Dans l'entreprise incertaine, les ressources sont davantage distribuées. Les ressources les mieux partagées, et qui par conséquent celles qui apportent le moins de valeur ajoutée face aux autres acteurs, sont : l'expertise, le contrôle des règles de fonctionnement et le contrôle de la circulation de l'information (Francfort *et al.*, 1995). En revanche, la tendance s'inverse pour les autres types de ressources, qui sont davantage concentrées entre une minorité d'acteurs (Francfort *et al.*, 1995). Il s'agit plus précisément, par ordre d'importance : le contrôle de l'affectation des moyens financiers et humains, la valorisation symbolique, la relation avec l'environnement et l'appartenance à un réseau.

Dans le cas étudié, nous constatons que le contrôle de l'affectation des moyens financiers et humains ainsi que l'expertise en financement aux entreprises deviennent des ressources pertinentes de pouvoir parce qu'elles sont les moins bien réparties et sont surtout dédiées au CFE et à la Fédération.

Dans le cas de la Fédération, elle tire ses capacités d'action principalement par le contrôle des moyens financiers et des règles de fonctionnement. C'est elle qui autorise les gros prêts de financement afin de prévenir toute défaillance bancaire. Ainsi, cet acteur est marqué par un aléa essentiel : la situation économique des caisses. Elle doit voir à la survie et au développement du Mouvement des caisses Desjardins dans le souci du bien commun. Cela lui confère la capacité de créer des règles, des normes et des politiques. Bien que les caisses soient autonomes, la Fédération tente d'imposer ses points de vue sur le fonctionnement des alliances et des CFE par l'intermédiaire des directeurs régionaux qui jouent à ce titre le rôle d'agents de liaison. D'autre part, elle sait ce que devrait être la rentabilité d'une caisse et d'un CFE donné; elle intervient ainsi dans leur plan d'affaires. Elle propose des modèles d'affaires et offre des services en management en vue d'optimiser le rendement des caisses et des CFE. Elle contrôle l'information et développe des stratégies de négociation avec les caisses et les CFE.

Ces caractéristiques lui confèrent le rôle d'acteur de contrôle puisque la Fédération représente d'un certain point de vue le sommet hiérarchique tout puissant. Il faut cependant mettre un bémol à cette affirmation puisque nous sommes dans une organisation coopérative. Les caisses sont autonomes tout en étant membres de la même famille. Il y a tout un fonctionnement démocratique qui est mis en place. Rappelons-nous la situation exposée à l'effet que la présence fédérative fut contestée par le comité de coordination. Le directeur régional est maintenant admis mais le comité conserve le pouvoir de mettre fin à sa présence si le besoin s'en faisait sentir. Quoiqu'il en soit, même si le réseau Desjardins ne fonctionne pas comme un réseau bancaire, on mentionne que la Fédération agit de plus en plus en donnant des directives; c'est pourquoi nous lui associons le rôle d'acteur de contrôle, sans allégation péjorative.

Le CFE, soit le DCFE et les directeurs de comptes, dispose de ressources importantes : des compétences en crédit commercial et l'accès à un réseau. Le DCFE possède une grande expérience en financement et soutient les directeurs de comptes en ce sens. Il doit évaluer les demandes de crédit et autoriser celles qui sont sous sa responsabilité. Sa marge de manœuvre est toutefois restreinte en termes de limite d'autorisation. Il doit aussi développer son réseau d'influence auprès de la Fédération, du comité de coordination et des DG. Il conserve

également des contacts privilégiés avec les membres entreprises et avec le milieu des affaires en prenant part à des activités : chambres de commerce, golf, dîners d'affaires, dans le but précis de développement des affaires et non d'engagement envers la communauté. Outre leur expertise en crédit commercial, ses directeurs de comptes doivent eux aussi développer des relations de partenariat avec les analystes, le DCFE, les DG, sans oublier la relation avec les membres. Le contenu de leur travail est ainsi à la fois technique et relationnel. Compte tenu des caractéristiques du CFE, nous croyons que celui-ci exerce le rôle d'acteur émergent. Il s'agit d'un acteur fort, surtout dans la sphère économique et financière. La citation suivante exprime bien la position stratégique du CFE dans l'alliance : « [...] cet acteur collectif est un groupe avec lequel il faut compter dans l'entreprise, sans qu'il soit systématiquement le maître du jeu » (Francfort et al. 1995, p. 161).

Le comité de coordination a la responsabilité de la gestion et du fonctionnement du CFE. Il doit s'assurer que la gestion du crédit est administrée de façon saine, prudente et rentable. Pour ce faire, il doit voir à la régie interne, aux conditions de travail, au plan d'affaires, au budget d'opération, etc. De plus, il est responsable d'engager, suspendre, congédier et encadrer le DCFE. Le comité est donc en position de contrôler certains moyens financiers et humains. Il a de plus la capacité de créer ou modifier les règles. Mais notons justement que la plupart de ces règles lui sont dictées par la Fédération. Le comité peut se voir ainsi entrer dans une relation de négociation avec le directeur régional et ce, sur plusieurs plans, comme nous avons pu le constater dans la section précédente. Il détient une certaine valorisation culturelle liée à son rôle de représentation collective des caisses, rôle qui partage certaines ressemblances avec le CA d'une caisse. Il intervient sur le plan de l'association et du fonctionnement démocratique, en se souciant de l'intérêt commun des caisses. Il est aussi la courroie de transmission de l'information entre le CFE et les caisses. Il doit à ce titre établir des rapports écrits des activités du CFE aux DG et s'assurer que chaque caisse recevra les informations nécessaires. Étant agent de liaison, il occupe une position stratégique via l'accès à son réseau d'influence. Toutefois, il peut déléguer une partie de ses pouvoirs au DCFE. Étant donné que le CFE étudié fonctionne bien, le comité est plus enclin à s'en remettre au DCFE. Le comité peut ainsi se révéler un acteur fort puisqu'il a accès à de nombreuses ressources et la possibilité d'adopter une stratégie offensive si le besoin s'en faisait ressentir.

Pour le moment, il partage plutôt une culture de stratégie de négociation. En outre, nous pensons que le comité de coordination occupe une position d'acteur de l'interface.

Les caisses ont peu de ressources tangibles mais ne restent pas dépourvues de pouvoir puisqu'elles conservent la relation avec l'environnement et peuvent développer un réseau d'influence. La caisse connaît parfois les membres depuis de nombreuses années; elle peut ainsi avoir accès à des informations privilégiées. De plus, vu son implication dans son milieu, certains membres peuvent avoir développé un sentiment d'appartenance envers leur caisse, ce qui lui donne une certaine valorisation culturelle. Les caisses peuvent participer aussi au développement des affaires et s'impliquer dans la relation avec les membres entreprises. Les DG peuvent développer leur réseau en entretenant des relations avec le DCFE, les directeurs de comptes et les membres siégeant au comité ; notons que certains d'entre eux peuvent déjà siéger au comité. Quant à son champ de compétence, il concerne surtout le service aux particuliers. Étant donné que les ressources des caisses peuvent varier d'une situation à l'autre, nous croyons que celles-ci occupent une position d'acteur occasionnel au sein de l'alliance. Leurs marges de manœuvre résident dans la réponse qu'elles décident d'apporter en fonction de leurs enjeux, comme par exemple, sur certains dossiers de crédit de leurs membres.

L'aspect intermittent de son jeu et de son pouvoir fait de cet acteur un personnage franchement nouveau dans l'entreprise. Il semble gérer son investissement et sa participation au coup par coup, ce qui lui confère une sorte de liberté fondamentale face à l'organisation (Francfort et al. 1995, p. 159).

Pour certains DG, c'est l'occasion d'améliorer le fonctionnement du service de financement aux entreprises ; pour d'autres, le CFE a été appréhendé comme une menace. Certains DG ont développé de la résistance à l'égard de l'alliance car elle menaçait leur autonomie. Quant aux dirigeants, ils n'ont pas réellement de pouvoir au sein de l'alliance. Ils sont toutefois informés des rendements financiers qu'apporte le CFE. À ce chapitre, le DG joue le rôle d'agent de liaison entre le CFE et les dirigeants en ce qui a trait à la communication des résultats reliés au financement des entreprises.

Ces résultats (synthétisés dans le tableau 5.3) font apparaître que le pouvoir n'est pas l'apanage de quelques-uns et il ne suffit plus de contrôler un type de ressource pour

entrer sur la scène stratégique, mais plutôt d'en accumuler plusieurs. Les acteurs occasionnels ont une marge de manœuvre imprécise qui est proportionnelle à leur attitude défensive ou offensive. Les acteurs de l'interface et émergents sont des acteurs au pouvoir fort, mais sur des plans différents : la structure d'association pour les premiers et la structure d'entreprise pour les seconds. Les acteurs de contrôle occupent une position dominante en terme d'influence. Les différentes positions d'acteur semblent refléter une distribution nuancée du pouvoir et des ressources entre acteurs. Encore faut-il que les acteurs puissent développer un comportement déterminé pour avoir accès au pouvoir. Toutefois, on constate que les ressources qui procurent le plus de pouvoir sont l'expertise et le contrôle de l'affectation des moyens et qu'elles sont davantage concentrées entre les mains du CFE et de la Fédération. Ces positions d'acteurs correspondent aux nouvelles logiques d'acteurs de l'entreprise incertaine : l'acteur émergent, l'acteur de l'interface et l'acteur occasionnel. L'acteur de contrôle correspond à une position traditionnelle. En somme, nous validons notre troisième proposition à l'effet que la répartition du pouvoir au sein de l'alliance et de son CFE partagent certaines caractéristiques avec l'entreprise incertaine.

**Tableau 5.3**  
Répartition des ressources et positions d'acteurs

<b>Principaux intervenants d'une alliance</b>	<b>Ressources</b>	<b>Position d'acteur</b>
<b>Fédération :</b> Vice-présidence Directeur régional	- Moyens - Règles - Information	Acteur de contrôle
<b>CFE :</b> DCFE Directeurs de comptes	- Expertise - Réseau - Valorisation culturelle - Relations avec l'environnement	Acteur émergent
<b>Comité de coordination :</b> DG élus	- Moyens - Règles - Information - Réseau - Relations avec l'environnement	Acteur de l'interface
<b>Caisses :</b> DG Conseillers financiers Dirigeants Membres-entreprises	- Peu de ressources	Acteur occasionnel



#### 5.4 Retour sur les tensions

Les trois sections précédentes ont permis de répondre à notre objectif de recherche qui se traduisait de cette façon : *analyser les logiques de coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins*. Nous avons aussi vérifié nos propositions de recherche, soit la nouvelle logique connexionniste, une coordination basée sur des compromis et des caractéristiques de l'entreprise incertaine. Maintenant, nous souhaiterions répondre, de façon plus précise, à notre question de recherche : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif?* Nous nous référons aux tensions entre l'économie de marché et l'économie sociale; entre la centralisation de certains pouvoirs et l'autonomie des caisses; entre la structure d'entreprise et l'association; ainsi qu'entre la sous-traitance et l'intégration (tableau 1.2).

##### 5.4.1 La tension entre l'économie de marché et l'économie sociale

Nous souhaiterions ici mettre en lumière la tension qui existe entre les exigences du marché et les demandes relevant de l'économie sociale. On ne peut nier que les CFE visent à faire face à un environnement toujours plus compétitif et ce, à moindre coût. La création des alliances, des maillages et des regroupements ont pour but premier d'assurer la survie et le développement des caisses. Toutefois, cette stratégie n'obéit pas à une seule logique financière indépendante de l'intérêt général. Ainsi, nous ne croyons pas que cette coopération soit corrompue, comme pourrait le soutenir Petrella (1997). Bien que la création d'une alliance soit motivée par le fait que le secteur des entreprises représente un secteur rentable, nous avons observé, à partir des résultats de notre recherche, que cette stratégie d'alliance avait aussi pour but de satisfaire les besoins et les aspirations des membres entreprises en termes de services de financement (intérêts particuliers) mais aussi dans le but de renforcer l'économie locale et régionale par le démarrage ou la croissance des entreprises et, par ricochet, la création d'emploi (intérêts collectifs).

De plus, le CFE répond aux demandes des caisses. En se regroupant, elles viennent résoudre certains problèmes qui préexistaient : difficulté de suivre les dossiers aux entreprises, manque

d'expertise, problème de recrutement et de rétention des directeurs de comptes, etc. Ces mesures pour accroître l'efficacité du travail sont justifiées aussi par le souci du bien commun des membres. Ainsi, selon le discours tenu, on ne considère pas que la venue des CFE vienne dénaturer le fondement démocratique de la caisse. Au contraire, on pense confirmer que la caisse est une organisation qui se donne des moyens pour assurer que l'intérêt commun soit représenté.

Au-delà de l'offre de services financiers adaptés aux membres entreprises, nous aimerions poser notre regard sur le septième principe coopératif, soit l'engagement de la coopérative envers son milieu. On remarque que le CFE répond surtout à une demande d'intérêts individuels de crédit des membres entreprises. Comme le soulève Angers (1997), les capitaux ne peuvent plus être dirigés exclusivement vers les seuls intérêts individuels de crédit des membres. L'utilisation des capitaux doit être prévue en fonction du meilleur rendement (social et financier) possible pour le développement économique du Québec. Selon notre étude, outre que de fournir du financement aux entreprises, il semble que le CFE n'ait pas en soi d'objectif explicite d'engagement envers son milieu ou, selon les termes de Favreau et Malo (1997), d'«initiatives territorialisées de revitalisation économique et sociale» (p. 76). Le compromis s'appuie sur le fait que le CFE est le prolongement de la caisse et que celle-ci conserve les avantages de la proximité et du repérage des besoins des membres. L'avantage de cette stratégie permet de libérer les DG en confiant la partie technique au CFE, ce qui leur permet de s'investir davantage auprès des membres et du milieu. Toutefois, il y a une demande pour que le CFE soit davantage partie prenante des activités que la caisse commandite, au plan des dons, des souscriptions, de l'éducation, de la transmission des valeurs coopératives, etc. D'autre part, pourrait-on mettre sur pied des activités concrètes de développement économique qui viendraient soutenir les membres entreprises ? Par exemple, il pourrait s'agir d'activités permettant le soutien à la création d'entreprise, l'aide aux jeunes entrepreneurs et aux travailleurs autonomes, des ateliers sur la gestion financière, la formation, l'organisation de lieu de rencontre pour les gens d'affaires, la création de partenariats avec d'autres organismes ou entreprises de développement économique, etc. Puisqu'il semble y avoir déjà certaines initiatives allant dans ce sens, il ne serait ainsi pas ardu de les multiplier et les formaliser. Ces activités pourraient être choisies selon les besoins

des membres entreprises et être organisées conjointement par le comité de coordination, le CFE et les caisses. Ainsi, nous pensons que les alliances entre caisses devront renforcer leur légitimité par la défense d'un intérêt socio-économique beaucoup plus ancré dans la mission des CFE.

#### 5.4.2 La tension entre la centralisation et l'autonomie locale

Nous avons également noté que les formes institutionnelle (la délégation) et organisationnelle (le contrôle hiérarchique) du Mouvement Desjardins soulèvent un enjeu important, c'est-à-dire d'assurer un certain équilibre entre la volonté d'autonomie locale des caisses et la nécessaire concentration de certains pouvoirs au sein de la Fédération. Comme le mentionne Goulet (1989), les caisses sont autonomes tout en étant membres d'une même famille.

Nos résultats nous montrent que la Fédération occupe une position d'acteur de contrôle en tirant ses capacités d'action principalement par le contrôle des règles de fonctionnement et des moyens financiers. Cet acteur est marqué par un aléa essentiel : la situation économique des caisses et le souci du bien commun.

En ce qui a trait aux règles de fonctionnement, il semble bien que la Fédération tente d'imposer ses points de vue sur le fonctionnement des alliances et des CFE. Certains répondants ont soulevé que la Fédération agit de plus en plus en donnant des directives. Parfois, les caisses ou le CFE sentent que les «fonctionnaires» fédératifs voudraient bien tout contrôler. Toutefois, les CFE ne sont pas une branche de la Fédération; ils sont la propriété des caisses. Le CFE doit côtoyer la Fédération, mais l'ultime responsable est le comité de coordination et nous avons vu que celui-ci n'est pas dépourvu de pouvoir. La Fédération ne peut pas obliger les caisses et les CFE à adopter les façon de faire ou les objectifs qu'elle recommande. Le directeur régional n'a pas de pouvoir hiérarchique et ne peut pas contrôler le CFE, même s'il peut certes influencer la prise de décision du comité.

Rappelons-nous la situation exposée lorsque la présence fédérative fut contestée au sein du comité de coordination. Le directeur régional est maintenant admis aux réunions du comité mais le comité a la possibilité de mettre fin à sa présence si le besoin s'en faisait sentir. Il y a aussi le cas du projet de la nouvelle structure conçue par le CFE et le comité de coordination,

qui diffère de ce que la Fédération est en train de développer. Peu importe les recommandations de la Fédération, le DCFE et le comité peuvent décider d'implanter leur propre modèle; c'est la limite de l'autonomie. D'ailleurs, si le modèle créé par le CFE fait ses preuves, il n'est pas exclu que tout le Mouvement puisse en bénéficier.

Toutefois, si notre regard se pose sur les modalités de financement, on peut remarquer que les conditions de crédit et les taux sont unifiés pour les membres des caisses participantes de l'alliance, ce qui, par conséquent, réduit la marge de manœuvre des caisses. D'un autre côté, le manque d'homogénéité des caisses faisait l'objet de critiques et gênait certains membres qui devaient comparer les modalités de financement avant de prendre une décision. Maintenant que le CFE est le même intervenant pour les caisses d'un même marché, cela permet un allègement de la concurrence entre les caisses et profite aux membres qui échappent à la tâche de devoir comparer.

En ce qui concerne le contrôle des moyens financiers, nous avons vu que la Fédération intervient dans le processus d'autorisation des crédits, ce qui, par conséquent, entraîne une lourdeur bureaucratique vu l'ampleur de la documentation exigée et les délais de réponses. Il semble que la situation actuelle ne favorise ni les directeurs de comptes, ni les membres entreprises. Sur ce point, nous suggérons, comme certains répondants l'ont mentionné, d'étudier la possibilité d'introduire le *credit scoring* ou l'augmentation de la limite d'autorisation du DCFE.

Face à cette tension, nous concluons que le cas étudié permet d'atteindre un certain équilibre entre l'autonomie des caisses et la centralisation de certains pouvoirs à la Fédération. Les caisses et les CFE concèdent à une certaine standardisation des pratiques administratives pour s'harmoniser avec l'ensemble du réseau, tout en ayant une certaine marge de manœuvre pour s'adapter aux conditions locales. D'ailleurs, nous avons vu que le modèle CFE permet un meilleur enracinement dans le milieu que le ferait une filiale. De plus, comme l'ont relevé Levasseur et Rousseau (1997), lorsqu'ils caractérisaient la relation entre les caisses et la Confédération à l'époque, nos résultats montrent aussi une prééminence des jeux d'influence et de négociation plutôt que de relations formelles et hiérarchiques.

#### 5.4.3 La tension entre l'entreprise et l'association

La troisième tension se rapportait à la coordination des activités entre la structure d'association et la structure d'entreprise. On sait que les CFE ne sont ni des entreprises, ni des coopératives formellement constituées. Par conséquent, la structure d'association d'un CFE n'est pas formelle. Dans une coopérative, les mécanismes de participation reconnus par la loi sont : le CA et l'AGA. Dans le CFE, ses mécanismes traditionnels sont substitués par le comité de coordination et les plénières qui ont lieu semestriellement pour les DG et annuellement pour les dirigeants de caisses. Ainsi, la vie associative dans l'alliance emprunte des pratiques non statutaires de participation. D'ailleurs, le comité de coordination joue un double rôle : celui de représentant et d'agent de liaison. Ces mécanismes formels et informels semblent permettre une meilleure transparence et circulation de l'information.

De plus, nous constatons que la structure d'association de l'alliance entre caisses est représentée par un comité de coordination formé des caisses membres de l'alliance. Or, le comité de coordination est composé de DG élus par le comité, ce qui, à première vue, peut nous étonner puisque nous nous situons dans un contexte coopératif et que la gouvernance est généralement assumée par les dirigeants élus par et parmi les membres. La règle relative aux rapports membres/entreprise (Vienney, 1980), qui suggère que les dirigeants doivent être impliqués dans la gouvernance, ne semble pas être considérée. Mais, selon nos répondants, cela ne semble pas être un problème, ni pour les dirigeants, ni pour les DG et le DCFE. Bien entendu les résultats de l'étude seraient probablement nuancés si nous avions aussi enquêté auprès de tous les membres. On rappelle que, lorsque les mêmes opérations étaient à la caisse, il n'y avait pas non plus de comité spécial pour le crédit commercial. Les dirigeants ne participent pas à la gestion du CFE, mais ils doivent être informés des activités du CFE. On mentionne aussi que le rôle des dirigeants est d'orienter efficacement, et que leur raison d'être c'est de voir à la vie du secteur de la caisse et de rester connectés sur leur milieu. À l'instar de Mendez et Richez-Battesti (1999), nous constatons que la professionnalisation croissante s'apprête difficilement de dirigeants dont les compétences techniques sont déficientes au regard des besoins de l'administration du CFE.

Ainsi, en plus d'assumer leurs fonctions auprès de leur caisse respective, les DG doivent voir à l'intérêt des caisses participantes à l'alliance. Cela remet en question certains principes

coopératifs qui étaient jusqu'à maintenant partagés de tous. En concentrant le pouvoir entre les mains des DG, les processus démocratiques initiaux sont touchés; le pouvoir n'est plus distribué vers la base : les membres et leur représentants. D'un autre côté, comme le souligne Saint-Pierre (1997), il se pourrait aussi que les coopératives aient des difficultés à légitimer leurs pratiques de gestion comme des pratiques participatives nourrissant une vie associative beaucoup plus vaste que la seule participation des membres. «La pensée coopérative d'aujourd'hui a de la difficulté à intégrer d'autres acteurs et d'autres formes de participation que celles des membres» (Saint-Pierre, 1997, p. 158). Nous pouvons constater qu'il existe plusieurs points de vue sur cette question. Nous proposons alors de revoir la fréquence des plénières qui rassemblent le comité, tous les DG de caisses et les dirigeants. Actuellement, les plénières ont lieu annuellement, nous proposons de les convertir sur une base semestrielle, voire trimestrielle. Cette initiative pourrait ainsi contribuer à légitimer les pratiques de gestion puisque les élus et les cadres seraient plus étroitement associés aux décisions stratégiques.

De plus, ce ne sont pas tous les DG qui font partie du comité. En siégeant au comité, les DG sont davantage parties prenantes du pouvoir. Nous proposons donc que le comité réunisse tous les DG étant donné le rôle qui lui est associé. Ce comité pourrait, pensons-nous, assurer une meilleure représentation des caisses participantes à l'alliance. De plus, cela permettrait de trouver conjointement de nouveaux moyens en vue de développer l'engagement des caisses et du CFE dans leur milieu puisque, pour le moment, seul le versement des ristournes semble constituer la distinction coopérative. De plus, nous suggérons que dans chacun des CA des caisses, il y ait un certain nombre de dirigeants qui soient des membres entreprises afin de permettre leur participation et la représentation de leur intérêts. Même si on sait que le CA ne joue pas un rôle actif dans l'administration des CFE, le fait d'avoir des membres entreprises sur le CA pourrait leur donner la possibilité de réagir aux orientations importantes du CFE.

D'autre part, comme l'a souligné Larose (1997), les employés représentent souvent l'angle mort d'une coopérative d'usager et, à ce chapitre, nous pensons que le CFE reflète une certaine évolution. On remarque que malgré la forte standardisation, les directeurs de comptes ont une bonne marge de manœuvre en regard des méthodes de travail. Le

développement professionnel et le climat organisationnel, marqués par le travail en équipe, semblent constituer de nouveaux avantages pour les directeurs de comptes.

Finalement, nous concluons que les alliances entre caisses constituent réellement de nouvelles stratégies coopératives qui se différencient nettement des autres mentionnées au premier chapitre (Desforges, 1980) : soit l'émergence, le développement en surface, la polyvalence, la diversification, l'intégration amont et aval et l'intercoopération. Toutefois, on peut penser que, tout comme les stratégies de développement en surface et de polyvalence, l'alliance tend à renforcer le lien d'usage, et par conséquent, la structure d'entreprise puisque l'idée est d'offrir de meilleurs services aux membres entreprises actuels et futurs tout en assurant la pérennité.

Comme il a été mentionné dans le cas de l'intercoopération, les alliances doivent aussi relever le défi consistant à sauvegarder la démocratie à l'intérieur des nouvelles structures (Lachance, 1989). Dans le même ordre d'idée, Desforge (1980) soutient que les coopératives doivent innover en matière d'organisation pour satisfaire à leur double rationalité : association/entreprise, propriété/usage, rapport des membres/rapports d'activités et détermination génétique/fonctionnelle, et à ce titre, les alliances entre caisses et le CFE, constituent de nouvelles stratégies intéressantes sur le plan du développement des caisses mais dont il faudra approfondir leur analyse afin de vérifier si effectivement elles permettent de maintenir le fonctionnement démocratique.

#### 5.4.4 La tension entre la sous-traitance et l'intégration

Rappelons-nous ici la théorie des coûts de transaction qui situe l'alliance comme un arrangement hybride entre la sous-traitance et l'internalisation complète, recherchant ainsi les avantages de l'intégration sans pour autant s'exposer aux coûts de complexité. Soulignons aussi qu'il s'agit ici d'un cas atypique d'alliance puisqu'elle a lieu entre coopératives appartenant au même groupe (Mouvement Desjardins). Par conséquent, nous croyons que les alliances entre caisses partagent davantage de caractéristiques avec l'intégration qu'à la sous-traitance.

Les directeurs de comptes sont amenés à travailler en collaboration avec les DG. Par ailleurs, plusieurs agents de liaison permettent de rendre la communication fluide entre le CFE et la caisse, en plus du comité de coordination qui occupe une position d'acteur d'interface. Même s'il y a plusieurs mécanismes connexionnistes, on a noté cependant que les besoins financiers personnels des chefs d'entreprises représentent une zone grise entre le CFE et la caisse. On signale que les directeurs de comptes devraient être mieux arrimés avec les planificateurs financiers pour servir la même clientèle tout en respectant leurs champs d'expertise. Les besoins des chefs d'entreprises constituent donc un point à améliorer dans le fonctionnement de l'alliance.

Quant au rôle du DG, il n'a plus à s'occuper de la partie administrative du crédit commercial mais il doit cependant voir à la satisfaction des membres face aux services du CFE. Toutefois, certains DG ont, au contraire, tout délégué au CFE. Ceux-ci ne s'impliquent plus dans la relation avec le membre. Dans ce cas, ces comportements s'apparentent ainsi à de la sous-traitance et certains membres diront avec raison qu'on se désengage d'eux en ajoutant un tiers pour les servir. Mais, on dit en général que le CFE a été créé dans le premier sens qui vient d'être présenté.

Il en va de même sur la question du développement des affaires. Cette question soulève encore une fois la tension entre l'intégration, la sous-traitance et l'alliance. La mission du CFE est de faire du développement des affaires et participer à la rentabilité des caisses. Le CFE est d'ailleurs beaucoup plus organisé et davantage proactif pour faire du développement que les caisses l'étaient. Le développement des affaires peut être à l'initiative du CFE ou de la caisse, mais il semble être très variable d'une caisse à l'autre. On mentionne que les caisses ont l'opportunité d'être associées au développement des affaires, mais que seulement la moitié des DG sont réellement parties prenantes du développement. Ainsi, le développement des affaires, de même que la qualité des services offerts aux membres entreprises, pourraient être optimisés par l'implication des toutes les caisses.

D'un autre côté, on a remarqué aussi que le CFE pourrait être plus partie prenante des activités que les caisses commanditent, notamment au plan des dons, des souscriptions, de l'éducation et du développement coopératif. Il y a des activités qui se font dans le but de



cimenter la relation entre la caisse, le CFE et le membre, mais cela ne semble pas suffisant. Ainsi, le développement coopératif et l'engagement dans le milieu pourraient se faire conjointement avec les caisses et le CFE.

Nous avons aussi mentionné dans le premier chapitre que les alliances présentent plusieurs caractéristiques : centres de décision multiples, négociations permanentes et risques de conflits d'intérêt (Garette et Dussauge, 1995). Ces caractéristiques s'accordent avec nos résultats obtenus par le biais de l'analyse stratégique. Le contexte de l'alliances et l'arrivée d'un nouvel acteur, le CFE, sont particulièrement propices à créer de nouveaux enjeux et de nouvelles incertitudes aux frontières des différentes entités. En effet, plusieurs acteurs ont relevé l'importance des relations de négociation. De plus, nous constatons que plusieurs acteurs (collectifs ou individuels) agissent à titre d'agents de liaison partageant ainsi des caractéristiques avec les acteurs de l'interface.

De plus, contrairement à l'intégration administrative ou à la sous-traitance, l'exercice du pouvoir est plus subtile et nuancée. C'est d'ailleurs l'intérêt majeur de l'alliance : participer à une activité, sans avoir à mobiliser la totalité de ses ressources financières et humaines. «Autrement dit, il s'agit de gouverner sans forcément régner; ou encore de co-gouverner et de co-régner; voire, enfin de gouverner sans régner du tout» (Bouayad, 1996). Les nouvelles positions d'acteur (l'acteur occasionnel, émergent et de l'interface) nous renvoient parfaitement à cette idée de diffusion du pouvoir.

Quant aux facteurs de succès des alliances qui ont été énoncés par Aubert (1995), Doz et Hamel (2000) et Guth (1998), ceux-ci s'apparentent fortement aux concepts de la nouvelle logique connexionniste. Ces facteurs le plus souvent mentionnés étaient : le degré d'engagement, la complémentarité, la coordination, la confiance, la qualité de communication, le partage de l'information, la participation, le partage honnête des bénéfices, la patience, les modalités de résolution de conflit, le rôle de l'arbitrage, la capacité de tirer les enseignements de l'expérience acquise, l'entente entre les directeurs, la prudence financière, la culture professionnelle. Bref, les dispositifs de la logique connexionniste peuvent s'avérer très utiles pour optimiser le fonctionnement des alliances entre caisses qui constituent une alternative judicieuse face à la tension entre l'intégration et la sous-traitance.

Somme toute, à la question initiale de recherche : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif*? Nous répondrions que la stratégie d'alliance n'a certes pas résolu complètement les tensions auxquelles elle était confrontée, mais offre, en contre partie, une réponse coopérative, originale et prometteuse.

## CONCLUSION

En conclusion, nous aimerions faire un bilan du travail qui a été effectué. Nous rappellerons ainsi la structure du mémoire, les principaux résultats liés aux avantages et aux recommandations, la démarche méthodologique qui a été adoptée et les limites de la recherche effectuée en proposant des pistes d'étude.

Nous avons d'abord exposé les principaux éléments de la problématique : le secteur des services financiers, de l'économie de marché, de l'économie sociale, le Mouvement Desjardins, la coopérative et les alliances. Ensuite, nous avons présenté le cadre théorique nécessaire à l'analyse de notre objet. Il a été question de la coordination par l'approche des économies de la grandeur, et du pouvoir par l'approche de l'analyse stratégique, ainsi que de la compatibilité de ces deux approches. Puis, nous avons introduit la démarche méthodologique du projet de recherche en exposant des précisions en ce qui a trait à la construction des propositions, l'étude de cas, les entrevues, l'analyse documentaire, l'analyse de discours ainsi que la validité et la fiabilité de la recherche. Nous avons ensuite présenté les résultats de la recherche. Enfin, nous avons effectué une analyse et une discussion des résultats obtenus à propos du cas étudié. Nous avons ainsi pu lier les résultats de la recherche aux propositions avancées dans le cadre théorique et à la lumière de la problématique exposée.

L'étude de la coordination et du pouvoir nous a permis de mettre en relief les différents enjeux et compromis dans le fonctionnement de l'alliance entre caisses et du CFE en fonction des tensions qui pèsent sur ce type d'organisation. C'est-à-dire les tensions entre l'économie de marché et l'économie sociale, entre la centralisation et l'autonomie des caisses, entre la structure d'entreprise et l'association ainsi qu'entre la sous-traitance et l'intégration. La confrontation des propositions avec l'étude de cas a permis de relever des éléments de réponses à la question de recherche à savoir *comment les alliances entre caisses arrivent à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif*. Nos résultats semblent nous démontrer que cette stratégie d'alliance entre caisses

s'est avéré un succès à plusieurs égards. Par conséquent, nous souhaiterions présenter les principaux avantages et les recommandations issus de nos recherches.

#### Les avantages

Nos résultats ont exposé une gamme de points de vue concernant les avantages qui découlent des alliances entre les caisses qui regroupent leurs services financiers commerciaux dans les CFE. Selon nos répondants, les alliances entre caisses et les CFE permettent de :

- répondre aux besoins des membres entreprises
- augmenter l'efficacité du travail et la qualité des services
- offrir une prestation de services concurrentielle et rentable
- améliorer le développement des affaires et la rentabilité des caisses
- accroître les compétences en crédit commercial et les connaissances du milieu des affaires
- offrir de meilleures conditions de travail et d'opportunités de carrière pour les directeurs de comptes
- résoudre les problèmes de recrutement et de rétention des directeurs de comptes pour les caisses
- libérer les DG de la partie technique du crédit commercial
- diminuer la concurrence entre les caisses participantes à l'alliance
- retirer les bénéfices de l'intégration et de la sous-traitance
- maintenir la marge de manœuvre et l'autonomie des caisses et des CFE pour adapter la gestion aux conditions locales
- engendrer des relations de négociation plutôt que du contrôle hiérarchique entre la Fédération, les caisses et les CFE
- maintenir une proximité entre la caisse et le CFE davantage que si s'était une filiale
- créer de nouveaux types de mécanismes de participation démocratique non statutaires
- introduire une nouvelle répartition des ressources et du pouvoir
- expérimenter une nouvelle stratégie coopérative

#### Les recommandations :

- Bien que les CFE participent au développement économique local et régional en octroyant du financement aux entreprises, nous pensons que les alliances entre caisses et le CFE devront se légitimer davantage en passant par la défense d'intérêts socio-économiques plus larges afin de répondre non plus strictement aux intérêts individuels de membres, mais aux besoins collectifs des membres entreprises du milieu. Par exemple, il pourrait s'agir d'activités permettant le soutien à la création

d'entreprises, l'aide aux jeunes entrepreneurs et aux travailleurs autonomes, des ateliers sur la gestion financière, la formation, l'organisation de lieu de rencontre pour les gens d'affaires, la création de partenariats avec d'autres organismes ou entreprises de développement économique, etc. Puisqu'il semble y avoir déjà certaines initiatives allant dans ce sens, il ne serait ainsi pas ardu de les multiplier et les formaliser. Ses activités pourraient être choisies selon les besoins des membres entreprises et être organisées conjointement par le comité de coordination, le CFE et les caisses.

- Nous proposons de convertir la fréquence des plénières (assemblées qui réunissent le comité de coordination, les DG et les dirigeants des caisses) qui ont lieu annuellement sur une base semestrielle ou trimestrielle. Cette initiative pourrait ainsi contribuer à légitimer les pratiques de gestion puisque les élus et les cadres seraient plus étroitement associés aux décisions stratégiques.
- Nous proposons que le comité réunisse tous les DG étant donné le rôle qui lui est associé. Ce comité pourrait, pensons-nous, assurer une meilleure représentation des caisses participantes à l'alliance.
- Nous suggérons que dans chacun des CA des caisses, qu'il y ait un certain nombre de dirigeants qui soient des membres entreprises afin de permettre leur participation et la représentation de leurs intérêts.
- Nous recommandons d'optimiser l'implication de toutes les caisses dans le développement des affaires et la relation avec le membre entreprise.
- Nous suggérons d'impliquer le CFE dans les activités que les caisses commanditent, les dons, les souscriptions, le développement coopératif, etc.
- Nous proposons de revoir les mécanismes permettant la prise en charge des besoins financiers des chefs d'entreprise et ce, en consultant les directeurs de comptes et les planificateurs financiers.

- Nous suggérons d'étudier la possibilité d'introduire le *credit scoring* ou l'augmentation de la limite d'autorisation du DCFE afin de résoudre des problèmes bureaucratiques liés à la documentation exigée lors de l'autorisation des crédits et les délais de réponses.

### La démarche méthodologique

Les conclusions tirées plus haut nous amènent à croire que le cadre théorique choisi a permis effectivement de mettre en lumière les tensions, les enjeux et les compromis au sein de l'alliance entre caisses et du CFE. Les deux approches, soit les économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiapello, 1999) et l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977; Francfort *et al.*, 1995), se sont avérées compatibles d'un point de vue épistémologique, méthodologique, conceptuel (tel que Amblard *et al.*, 1996 l'ont démontré) et, par le biais de notre recherche, de manière empirique. D'ailleurs, malgré le caractère très théorique des approches, celles-ci nous ont permis de formuler des recommandations d'ordre pratique.

Ainsi, nous pensons que cette recherche a permis de présenter concrètement de nouvelles articulations entre l'analyse stratégique et l'approche des économies de la grandeur. Les résultats montrent une certaine convergence idéologique issue des approches vers un changement de paradigme : le nouvel esprit du capitalisme (les économies de la grandeur) et l'entreprise rigide à l'entreprise incertaine (l'analyse stratégique). Les grilles d'analyse ont permis d'ouvrir des perspectives nouvelles dans la compréhension des organisations. L'étude du pouvoir et des positions d'acteurs a permis de mettre en lumière les rapports sociaux ajoutant ainsi un angle d'analyse différent des économies de la grandeur. L'approche des économies de la grandeur a servi à identifier les causes de dissonance et à réfléchir aux éléments qui ont permis de remédier à la situation, c'est-à-dire aux compromis qui se sont formés. Sur ce point, le concept d'enjeu de l'analyse stratégique a été particulièrement utile pour cerner les compromis.

L'étude des compromis nous a semblé apporter une lecture différente de celle qui aurait été obtenue par une simple analyse des différentes grandeurs. On se serait ainsi limité à une description de dimensions diverses et autonomes plutôt qu'une analyse visant à rendre

compte de plusieurs logiques articulées ensemble. De plus, il nous semble pertinent d'avoir retenu cinq logiques plutôt que deux, comme c'est le cas dans la plupart des autres études empiriques de Boltanski et Thévenot (1989). Finalement, le logiciel Atlas-Ti s'est révélé être un outil efficace pour le type de recherche que nous avons effectuée.

#### Les limites et pistes de recherche

La réflexion amorcée dans ce mémoire devrait toutefois être complétée et nuancée par d'autres études de cas. En effet, il serait intéressant d'effectuer le même type de recherche dans d'autres alliances et CFE afin de voir les similitudes et les particularités avec le cas étudié. De plus, afin d'approfondir la recherche, il serait intéressant d'avoir le point de vue des principaux intéressés, soit les membres entreprises du CFE. Même si nous avons obtenu nos informations de différents groupes d'informateurs-clés, il serait encore plus judicieux d'augmenter le nombre d'interlocuteurs par groupes de façon à s'assurer de la représentativité du groupe. Dans un autre ordre d'idée, il serait intéressant d'étudier les critères financiers et non financiers dans l'octroi de prêts commerciaux. Cette étude s'inscrirait dans le cadre des recherches portant sur l'investissement responsable et la responsabilité sociales des entreprises, des thèmes d'actualité et pertinents d'un point de vue théorique.

Somme toute, compte tenu des limites inhérente à la production d'un mémoire, et du phénomène peu connu et peu étudié des alliances intercoopératives, nous pensons avoir dressé un portrait assez juste des tensions, des enjeux et des compromis présents au sein de l'alliance entre caisses et du CFE.

## BIBLIOGRAPHIE

- Angers, François-Albert. 1997. «La pertinence nouvelle de la coopération à l'ère de la mondialisation» In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p.37-40, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie.* Boucherville : gaëtan morin éditeur, 620 p.
- Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian. 1996. «Nouveaux acteurs et redistribution du pouvoir dans les entreprises». Chap. in *Les nouvelles approches sociologiques des organisations.* p. 143-177. Paris : Éditions du seuil.
- Aubert, Jean. 1995. «Développement en partenariat» In *Stratégies d'entreprise. Du développement patrimonial au partenariat,* p.191-239. Paris : Éditions Liaisons, 284 p.
- Bédard, Michel G. et Roger Miller. 1995. «L'évolution des connaissances scientifiques en administration : les principaux courants théoriques» Chap. in *La gestion des organisations : une approche systémique, conceptuelle et stratégique,* p. 24-129. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Béland, Claude. 1998. *Inquiétude et espoir.* Montréal :Éditions Québec Amérique. 401p.
- Bernoux, Philippe. 1995. *La sociologie des entreprises.* Paris : Éditions du Seuil, 402 p.
- Bernoux, Philippe. 1999. «Sociologie des organisations : Les nouvelles approches». In *Les organisations. États des savoirs,* sous la dir. de Philippe Cabin, p. 41-44. Paris : Éditions Sciences humaines.
- Bérubé, Léo. 1981. «Vaincre sa faiblesse par la collaboration». *La revue Desjardins,* no. 47, p. 20-23.
- Blanchet, Alain et Anne Gotman. 1992. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien.* Paris : Éditions Nathan, 125 p.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot. (dir. de publ.) 1989. *Justesse et justice dans le travail.* Paris : Presses universitaires de France, 321 p.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur.* Paris : Éditions Gallimard, 483 p.



- Boltanski, Luc et Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Éditions Gallimard, 843 p.
- Bouayad, Anis. 1996. *Les alliances stratégiques*. Paris : Dunod, 148 p.
- Bouchard, Marie. 1994. «Évolution de la logique d'action coopérative dans le secteur du logement locatif au Québec». Thèse de doctorat, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 384 p. Publiée en 1998 dans la collection «Thèses, mémoires et essais», Cahiers du CRISES, Montréal/ Hull/ Québec/ Rimouski, Centre de recherche sur l'innovation sociale dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale.
- Bourdeau, Réjean. 2001. «Desjardins regroupe ses centres pour entreprises». In *Cyberpresse*, [En ligne]. <http://www.cyberpresse.ca>, (Page consultée le 1<sup>er</sup> août 2001).
- Chantier de l'économie sociale. *Site de l'économie sociale : définition*, [En ligne]. <http://www.chantier.qc.ca/> (Page consultée le 17 avril 2003).
- Clerc, Denis. 2003. *Économie de marché cherche morale désespérément*. [En ligne]. <http://www.scienceshumaines.fr/lesdossiers/6/3/%20-%20Economie%20de%20marche.htm> (Page consultée le 17 avril 2003).
- Coase, R.H. 1937. «The Nature of the Firm». *Economica*, 4.
- Colin, Isabelle. 1999. «L'intercoopération et le partenariat comme modalités de développement coopératif. Le cas de la Fédération des coopératives funéraires du Québec». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 182 p.
- Comeau, Yvan, André Beaudoin, Daniel Turcotte, Jean-Pierre Villeneuve, Marie J. Bouchard, Sylvie Rondot, Benoît Lévesque et Margie Mendell. 2002. Les contributions des associations au mode local de régulation et les inégalités entre les régions. *Cahier du CRISES*, collection «*Working Papers*», novembre, no 0215
- Coriat, Benjamin. 1997. «Globalization, Variety and Mass Production : the Metamorphosis of Mass production in the new competitive age» in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 240-264
- Croteau, René et Henri Desroche. 1975. *La gestion des coopératives*. Cahier de recherche Centre de gestion des coopératives HEC, no. 1975-2.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 504 p.
- Desforges, Jean-Guy. 1980. «Stratégie et structure des coopératives». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, sous la dir. de Jean-Guy Desforges et Claude Vienney. Montréal : Éditions du jour.

- Desjardins. 1995. «La réingénierie pour les membres , par les caisses». *La Revue Desjardins*. no 2, p. 11-14.
- Desjardins. 1999. *Projet Financement aux Entreprises*. Comité des directeurs généraux. Juin.
- Desjardins. 2001a. *Mémoire du mouvement des caisses Desjardins*. Groupe de travail sur l'encadrement du secteur financier québécois. Août, 34 p.
- Desjardins. 2001b. Mouvement Desjardins / La différence Desjardins, [En ligne]. <http://www.desjardins.com/>, (Page consultée le 17 septembre 2001).
- Direction des coopératives. 2002. «Coopératives du Québec : Données statistiques 2000. (Édition 2002)». In *Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche (MFER), Québec*. [En ligne]. <http://www.mic.gouv.qc.ca/cooperatives/fr/cooperatives-Quebec.html> (Page consultée le 16 avril 2003).
- Doz, Yves et Gary Hamel. 2000. *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*. Paris : Dunod.
- Drouin, Gilles. 2000. «Les centres de financement aux entreprises : Fer de lance du secteur des entreprises». *La revue Desjardins*, no 1, p.16-17.
- Drouin, Gilles. 2002. «Modèle d'affaires CFE. Une plateforme solide pour la grande offensive». *La revue Desjardins*, vol. 68, no. 4, août, p. 8-10.
- El-Filali El-Youssefi, Mohamed. 2000. *Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production* Cahier du CRISES, no. 0007.
- Enjolras, Bernard. 1994. «Vers une théorie socio-économique de l'association : l'apport de la théorie des conventions», *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, no. 48, pp.93-106.
- Fauquet, Georges. 1965. *Le secteur coopératif*. Paris : Instituts des Études coopératives.
- Favreau, Louis et Marie-Claire Malo. 1997. «Desjardins : la revitalisation des communautés en difficulté». In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 75-85, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 615p.
- Garette, Pierre et Bernard Dussauge. 1995. *Les stratégies d'alliance*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 283 p.

- Giguère, Pierre. 1992. *La coopérative d'épargne et de crédit. Structure, Fonctionnement, Enjeux*. Ottawa : Société de développement international Desjardins.
- Guittet, André. 1983. *L'entretien*. Paris : Armand Colin Editeur, 143 p.
- Goulet, Pierre. 1989. «L'intercoopération a commencé le jour où il y a eu deux caisses...». *La revue Desjardins*, no. 2, p. 10-15.
- Guth, Jean-Pierre, 1998. *Bâtisseurs d'alliances. La pratique*. Paris : Les Éditions d'Organisation
- Hammer, Micheal et James Champy. 1993. *Le reengineering*. Paris : Dunod, 247 p.
- Hollingsworth, J. Rogers et Robert Boyer. 1997. «Coordination of Economic actors and social systems of production», in J. Rogers Hollingsworth et Robert Boyer (Eds), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 205-225.
- Igalens, J. et P. Roussel. 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris : Économica.
- Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'université Sherbrooke (IRECUS). *Qu'est-ce qu'une coopérative ?*, [En ligne]. <http://callisto.si.usherb.ca/~irecus/coop/qu'coop.html> (Page consultée le 2 mars 2003)
- Jetté, Christian. 2001. *Une interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme*. Cahier du CRISES, no. 0107. 41 p.
- Lachance, Claude. 1989. «Intercoopération : un idéal qui se heurte à la réalité économique». *La revue Desjardins*, no. 2. p. 20-21.
- Lamoureux, Andrée. 1992. *Une démarche scientifique en sciences humaines : méthodologie*. Laval (Qué.) : Éditions Études vivantes, 638 p.
- Lamoureux, Josée. 1996. *Naissance et transformation des institutions : apports de la théorie de la régulation, des la théorie des conventions et de J.R. Commons*. Cahier du CRISES, no. 9608.
- Lapointe, Paul-André. 1993. Grille de collecte des données pour une monographie d'usine. Cahier du CRISES, no 9303.
- Laramée, Alain et Bernard Vallée. 1991. *La recherche en communication. Éléments de méthodologie*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 377 p.

- Larose, Gérald. 1997. «Desjardins et le mouvement ouvrier». In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p.67-73, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- L'Écuyer, René. 1987. «L'analyse de contenu : notion et étapes». In *Les méthodes de la recherche qualitative*, sous la dir. de Jean-Pierre Deslauriers, p. 49-65. Sillery (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.
- Levasseur, Roger et Yvan Rousseau. 1997. «Le gérant de caisse populaire : entre notable local et technocrate du centre» In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 57-64, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, Benoît (dir. de publ.). 1997. *Desjardins une entreprise et un mouvement? Avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques*, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 352 p.
- Lévesque, Benoît, Marie Bouchard et Michel Grant. 1997. «Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs». In *Desjardins une entreprise et un mouvement?*, sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. ix-xx, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, Benoît. et Marie-Clair Malo. 1997. «Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins en 1996». In *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*, sous la dir. de Benoît Lévesque, Paul R. Bélanger et Lucie Mager, p. 3-27. CRISES/SAC Service aux collectivités-UQAM/FC-CSN.
- Lévesque, Benoît, Paul R. Bélanger et Lucie Mager. 1998. *La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services. Le cas des Caisses Populaires et d'économie Desjardins*. Cahier du CRISES, no. 9906. 24 p.
- Lévesque, Benoît et Marguerite Mendel. 1999. *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*. Cahier du CRISES, no. 9908. 31 p.
- Lévesque, Benoît. 2001. *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*. Cahier du CRISES, no. 0104. 17 p.
- Lévesque, Benoît, Gilles L. Bourque et Éric Forgues. 2001. «De la régulation à la coordination des activités économiques, les institutionnalistes français» Chap. in *La nouvelle sociologie économique. Originalité et diversité des approches*, p. 103-122, Paris : Desclée de Brouwer.

- Lorthiois, Jacqueline. 2003. *Définir l'économie sociale*. Entretien réalisé par Clémentine Frémontier et Éric Larpin. [En ligne]. <http://reseau21.univ-valentiennes.fr/enquestions/4lorthi/lorthi2.htm> (Page consultée le 17 avril 2003).
- Mace, Gordon, 1992. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 119 p.
- Martel, Claude et André Mercier. 2000. *Qu'est-ce qu'une coopérative? Caractéristiques, création, fonctionnement*. Gouvernement du Québec, 30p.
- Mendez, Ariel et Nadine Richez-Battesti. 1999. «Quel avenir pour les organisations de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel ?» In *L'économie sociale : formes d'organisation et institutions*, tome 1, XIX<sup>e</sup> Journées de l'A.E.S, sous la dir. de Florence Audier, Bernard Gazier et Jean-Luc Outin, p. 305-315, Paris : L'Harmattan.
- Monateri, Jean-Charles et Bernard Ruffieux. 1996. «Le temps de la quasi-intégration : une approche dynamique» In *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, sous la dir. de Jacques-Laurent Ravix, p. 77-110. Paris : CNRS Éditions.
- Morazain, Jeanne. 1989. «Granby : Quatre caisses au diapason». *La revue Desjardins*, no. 2, p.16-17
- Morin, Pierre et Éric Delavallée. 2000. *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris : Éditions d'Organisation, 268 p.
- Mothe, Caroline. 1997. *Comment réussir une alliance en recherche et développement*. Paris : L'Harmattan, 457 p.
- Noiret, Christian. 2003. *Introduction à l'économie sociale marchande*, [En ligne]. <http://www.cedeges.be/FTP/Introduction%20ecosocma.pdf> (Page consultée le 5 avril 2003)
- Orléans, André. (dir.) 1994. *Analyse économique des conventions*. Paris : Puf.
- Paillet, Pierre. 1992. «L'entreprise et ses valeurs. L'expérience des «logiques d'action» au Crédit mutuel de Bretagne», *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, no. 246, p. 49-61.
- Parvaux, Sylvie. 2001. «Boltanski et Thévenot : De la justification les économies de la grandeur». In *Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O.*, [En ligne]. <http://www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/boltanski.htm>, (Page consultée le 24 mai 2001).
- Pelchat, Pierre. 2001. «Desjardins courtise de plus grosses entreprises». In *Cyberpresse*, [En ligne]. <http://www.cyberpresse.ca>, (Page consultée le 8 décembre 2001).

- Parenteau, Roland. 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 avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p.15-24, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Petrella, Ricardo. 1997. «Marché et coopération à l'ère de la mondialisation : les enjeux actuels dans le secteur financier» In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p.7-13, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Pfister, Barbara. 2001. *Les économies de la grandeur : Un renouveau dans l'analyse organisationnelle?* Cahier du CRISES, no. 0106. 18 p.
- Picard, Jean. 1987. Recherche-cadre en gestion des coopératives. Cahier de recherche Centre de gestion des coopératives HEC, no. 1987-3.
- Saint-Pierre, Majella. 1997. «Vie associative et participative chez Desjardins : anémie démocratique ou démocratie douce» In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 153-158, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Salais, Robert. 1989. «Économies des conventions», *Revue économique*, no. 2, mars.
- Touraine, Alain. 1993. *Production de la société*, Paris : Éditions du Seuil, 542 pages.
- Thévenot, Laurent. 1989. «Économie et politique de l'entreprise. Économie de l'efficacité et de la confiance.» In *Justesse et justice dans le travail*, sous la dir. de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, p. 135-207. Paris : Presses universitaires de France.
- Thévenot, Laurent, 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 : L'Harmattan.
- Vienney, Claude. 1980. «Rapport d'activités et rapport de sociétariat». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, sous la dir. de Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 250-283, Montréal : Éditions du Jour.
- Vienney, Claude. 1992-1993. «L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherché d'instruments de gestion spécifiques ?». *Coopératives et Développement, Revue du CIRIEC*, vol. 24, no 1, p.5-15.
- Vienney, Claude. 1994. «Formation et fonctionnement des organisations». Chap. in *L'économie sociale*, p. 84-99. Paris : La découverte.

Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press

Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*. 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks (California) : Sage Publications, 171 p.

### **Documents internes de Desjardins**

- État d'avancement du déploiement des CFE, juin 2002
- Modèle d'affaires CFE, mars 2002
- Convention de regroupement des services commerciaux, CFE Secteur du Centre de l'Île de Montréal, avril 2000
- Projet Financement aux entreprises, Comité des directeurs généraux, juin 1999
- Rôle et responsabilités des différents intervenants dans un CFE, octobre 1999
- Organigramme du CFE et descriptions de tâches
- Planification des ordres du jour pour les réunions du comité de coordination

## APPENDICE A

## LES PRINCIPALES SPÉCIFICATIONS DES MONDES

Tableau A.1

Les principales spécification des mondes connexionniste et industriel

Logiques	Connexionniste	Industrielle
<b>Indicateurs</b>		
<b>Principe supérieur commun</b>	Activité, projet, extension du réseau, prolifération des liens	Efficacité, performance, avenir
<b>État de grand</b>	Engagé, adaptable, polyvalent, évolutif, sait engager les autres, à l'écoute	Performant, fiable, fonctionnel, opérationnel
<b>État de petit</b>	Inengageable, inadaptable, autoritaire, intolérant, enraciné, préfère la sécurité	Inefficace, improductif, non optimal, inadapté, inactif, aléatoire
<b>Dignité des personnes</b>	Le besoin de se lier	Travail, énergie
<b>Répertoire des sujets</b>	Médiateur, chef de projet, <i>coach</i> , expert, client, innovateur	Professionnel, expert, spécialiste, responsable, opérateur
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Tous les instruments de connexion, relations informelles, accords, alliances, réseaux d'entreprises, entreprises en réseau	Moyens, outil, ressources, méthode, norme, tâche, plan, objectif, quantité
<b>Formule d'investissement</b>	Adaptabilité, légèreté, flexibilité, tolérance, location	Progrès, investissement, dynamique
<b>Rapport de grandeur</b>	Mettre en contact, redistribuer l'information, insérer dans des réseaux	Maîtriser
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Connecter, communiquer, se coordonner, s'ajuster aux autres, faire confiance	Fonctionner, organiser, contrôler, prévoir, implanter, analyser, standardiser
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	Réseau	Organisation, système
<b>Épreuve modèle</b>	Fin d'un projet et début d'un autre	Test, lancement, mise en route, réalisation
<b>Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence</b>	Être appelé à participer, insérer, faire participer, éviter, tenir à l'écart	Effectif, correct, fonctionnant, mesure
<b>Déchéance de la cité</b>	Fermeture du réseau, corruption, privilèges	Action instrumentale, traiter les gens comme des choses

Source : D'après Boltanski et Thévenot (1991) et Jetté (2001)



**Tableau A.2**  
Les principales spécification des mondes civique, marchand et domestique

<b>Logiques</b>	<b>Civique</b>	<b>Marchande</b>	<b>Domestique</b>
<b>Indicateurs</b>			
<b>Principe supérieur commun</b>	Prééminence des collectifs, tous, volonté générale	Concurrence, rivalité, compétition	Tradition, génération, hiérarchie
<b>État de grand</b>	Réglementaire, représentatif, unitaire, légal, officiel, autorisé, libre	Désirable, vendable, millionnaire, gagnateur	Supériorité hiérarchique, fidèle, réservé, digne de confiance, bienveillant
<b>État de petit</b>	Individualiste, minoritaire, particulier, isolé	Non désiré, détesté, pauvre	Instable, précaire, étranger, célibataire, égoïste
<b>Dignité des personnes</b>	Aspiration politique et aux droits civiques, participation	Intérêt, désir, amour des choses, égoïsme	Habitudes, bons sens
<b>Répertoire des sujets</b>	Personnes collectives et leurs représentants, élus, comité, fédération	Concurrent, homme d'affaire, client, vendeur, acheteur, sous-traitant	Père, roi, étranger, ascendants, famille, chef, patron
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Formes légales, droit, loi, code, protocole d'accord, orientation, liste électorale	Richesse, objet de luxe	Règles de savoir-vivre, bonnes manières, rang, titre, présentation, signature, cadeaux
<b>Formule d'investissement</b>	Renoncement au particulier, solidarité, lutte	Opportunisme, liberté, ouverture, sympathie, détachement	Rejet de l'égoïsme, serviabilité, devoir, harmonie
<b>Rapport de grandeur</b>	Rapport de délégation, adhésion, représentation, délégation	Posséder	Respect, responsabilité, autorité, subordination, respectabilité, honneur
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Rassemblement pour une action collective, mobiliser, débattre, légaliser, codifier	Intéresser, acheter, procurer (se), vendre, être en affaire, négociateur, rivaliser	Commerce des gens bien élevés, éduquer, donner, recevoir, recommander, remercier, respecter
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	République démocratique, État, démocratie	Marché	L'âme du foyer, maison, famille, milieu, principes, usages, convenance
<b>Épreuve modèle</b>	Manifestation pour une juste cause, assemblée, demander justice	Affaire, marché conclu	Cérémonie familiale, fête, mondanité, conversation
<b>Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence</b>	Verdict du scrutin, loi, textes, règles juridiques, statuts	Prix, valeur, argent, bénéfice, résultat, rétribution	Savoir accorder sa confiance, anecdote exemplaire, préjugé
<b>Déchéance de la cité</b>	Division, individualisme, arbitraire	Servitude de l'argent	Laissez-aller, impolitesse, gaffes, cancans, indiscret

Source : D'après Boltanski et Thévenot (1991) et Jetté (2001)

**Tableau A.3**  
Les principales spécification des mondes de l'opinion et de l'inspiration

<b>Logiques</b>	<b>De l'opinion</b>	<b>De l'inspiration</b>
<b>Indicateurs</b>		
<b>Principe supérieur commun</b>	Opinion publique	Inspiration
<b>État de grand</b>	Célébrité, succès reconnaissance	Illumination
<b>Dignité des personnes</b>	Considération, amour propre, désir d'être reconnu	Amour, passion, création
<b>Répertoire des sujets</b>	Vedette, leader d'opinion, supporter	Artiste, femme, enfant, fou, illuminé, fée
<b>Répertoire des objets et des dispositifs</b>	Marque, presse, médias, relations publiques	Esprit, corps, inconscient, rêve
<b>Formule d'investissement</b>	Révélation de soi, renoncement à la vie privée et au secret	Évasion hors des habitudes, remise en question, risque
<b>Rapport de grandeur</b>	Identification (au public, à une marque, etc.), notoriété	Singularité, génie, indépendance, humilité
<b>Relations naturelles entre les êtres</b>	Relation d'influence, de persuasion, de séduction,	Relation d'affectivité, alchimie des rencontres imprévues
<b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>	Image atteignant son public cible	Réalité de l'imaginaire, de l'inconscient
<b>Épreuve modèle</b>	Événement de visibilité : présentation, conférence de presse	Création, descente dans l'inconscient, aventure
<b>Mode d'expression du jugement</b>	Mode, rumeur, cote d'écoute, audience	Éclaire de génie, intuition, illumination
<b>Forme de l'évidence</b>	Connu, succès, célébrité	Signe, coïncidence, analogie, métaphore
<b>État de petit</b>	Être banal, ne pas avoir d'image, être méconnu	Être attaché aux signes extérieurs, aux habitudes
<b>Déchéance de la cité</b>	Banalité, indifférence, oubli, caché	Retour sur terre et aux habitudes

Source : D'après Boltanski et Thévenot (1991) et Jetté (2001)

## APPENDICE B

### PROJET DE RECHERCHE

#### **Titre du projet de recherche:**

Les alliances entre caisses : entre logiques d'action et logiques d'acteurs  
Le cas d'un centre financier aux entreprises Desjardins

#### **Identification des chercheurs :**

Chercheuse principale : Julie St-Pierre, étudiante M.B.A. (option: développement organisationnel), École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Directrice de recherche : Marie Bouchard, professeure-chercheure, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, membre du Centre de Recherche sur les Innovations Sociale dans les Entreprises et les Syndicats (CRISES).

#### **Description du projet de recherche :**

Je suis candidate à la maîtrise en administration des affaires à l'UQÀM et j'effectue un travail de recherche, sous la direction de Marie Bouchard et dans le cadre des travaux du CRISES, sur la coordination et la répartition du pouvoir au sein d'une alliance entre caisses regroupant leurs services financiers commerciaux dans un centre financier aux entreprises Desjardins (CFE). Cette étude implique donc la connaissance des points de vue des administrateurs, des gestionnaires et des directeurs de comptes et de la conciliation de ces intérêts.

D'abord, nous espérons que les résultats de cette étude apporteront des connaissances nouvelles sur ce qui nous apparaît être un cas particulier d'alliance dans le milieu coopératif (les alliances étant davantage présentes auprès d'entreprises de type capitaliste). Ensuite, nous espérons que les résultats seront utiles aux cadres et aux dirigeants dans leurs fonctions et relations au sein des CFE. Finalement, les résultats permettront la rédaction d'un mémoire de maîtrise.

#### **Démarche méthodologique :**

Afin de vérifier nos propositions de recherche, nous avons opté pour l'étude de cas unique. De façon plus précise, nous aimerions rencontrer les personnes provenant des principaux groupes constitutifs d'une alliance et de son CFE, soit un(e) directeur(trice) du CFE, un(e) président(e) du comité de coordination, un(e) directeur(trice) de caisse qui ne participe pas au comité de coordination, un dirigeant(e) de caisse, deux directeurs(trices) de comptes et un(e)

conseiller(ère) de la Fédération. L'entrevue sera d'une durée approximative d'une heure et demie et elle sera enregistrée sur magnétophone.

Toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle. Les cassettes contenant l'enregistrement et les transcriptions seront conservées dans un lieu sécuritaire. De plus, aucune information permettant de retracer l'identité d'un(e) participant(e), ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Compte tenu des thèmes qui seront abordés et des mesures de confidentialité qui seront prises, le fait de participer à notre projet de recherche ne devrait causer aucun préjudice aux personnes interviewées, aux caisses et au CFE participants.

Les entretiens permettront de réunir des renseignements très concrets sur la façon dont les personnes interviewées perçoivent et vivent leurs situations respectives sur les thèmes suivants :

- le fonctionnement de l'alliance, la structure et le statut du CFE
- les rôles et responsabilités des instances ou personnes concernées;
- la coordination et les relations entre les instances ou personnes, les clivages, la conciliation des intérêts;
- les enjeux de la situation, l'importance des relations avec les uns et les autres, les tensions qui se rencontrent le plus fréquemment et les solutions qui généralement y sont apportées;
- les ressources dont chacun dispose, les contraintes qui s'imposent à chaque personne et les difficultés qui en découlent;
- les stratégies, les attitudes et les comportements des personnes impliquées

Pour de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec moi.

Julie St-Pierre  
Étudiante au M.B.A., UQÀM

**APPENDICE C**

**ENGAGEMENT À LA CONFIDENTIALITÉ**

## APPENDICE D

### SCHÉMA D'ENTREVUE

#### 1. PARCOURS PROFESSIONNEL :

**Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel ?**

**CONSIGNE : Vous faites partie d'une alliance entre caisses en ce qui a trait au financement aux entreprises, pouvez-vous me dire ce que cela représente pour vous ?**

#### 2. FONCTIONNEMENT, STRUCTURE ET STATUT DU CFE ET DE L'ALLIANCE

**Comment fonctionnent une alliance de caisse et un CFE ?**

- Industriel (opérationnel)
- Connexionniste (relationnel)
- Civique (démocratique)
- Domestique (développement socio-économique)
- Marchand (financier)

#### 3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INSTANCES OU DES PERSONNES

**Pouvez-vous me décrire votre travail actuel. Quel est votre rôle ? Pouvez-vous me raconter une journée typique dans la vie d'un...**

#### 4. RELATIONS ENTRE LES INSTANCES OU PERSONNES, COORDINATION, CLIVAGE, CONCILIATION DES INTÉRÊTS

**Quel type de relation entretenez-vous avec les différentes personnes impliquées dans l'alliance ? Quelles sont les tensions que vous rencontrez le plus souvent et les solutions qui généralement y sont apportées ? Pouvez-vous me décrire une situation concrète ?**

## 5. ENJEUX ET DÉFIS DE LA SITUATION

**Quels sont les défis auxquels faites-vous face ? De quel ordre sont vos enjeux ?**

- Technique
- Organisationnel
- Économique
- Socio-culturel
- Gestionnaire

## 6. RESSOURCES/CONTRAINTE DES PERSONNES ET DIFFICULTÉS QUI EN DÉCOULENT

**De quelle façon pouvez-vous exercer votre pouvoir ou influencer les décisions? Quelles sont vos ressources ? Quelles sont les contraintes qui s'imposent plus particulièrement à vous et les difficultés qui en découlent ?**

- Expertise
- Règles
- Information
- Moyens
- Réseau
- Relation avec l'environnement
- Valorisation culturelle

## 7. STRATÉGIE, ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES PERSONNES IMPLIQUÉES

**De façon générale, quels sont les sujets de satisfaction et d'insatisfaction ? Quels conseils ou recommandations apporteriez-vous au modèle CFE ?**