

HEC MONTRÉAL

La création de valeur par une institution financière pour le segment des
entrepreneurs ethniques:
le cas de la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont

Par

Wassila Merkouche

Sciences de la gestion

(Management)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Mai 2011

©Wassila Merkouche, 2011

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

La création de valeur par une caisse populaire Desjardins pour le segment stratégique des entrepreneurs ethniques

Chercheur principal:

Chercheur : Wassila Merkouche Tir

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Co-directeur : Marie-Claire Malo

Titre : Professeur(e) titulaire

Service/Option : Management

Co-directeur : Martine Vézina

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Management

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

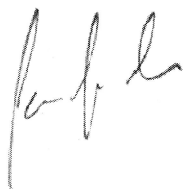
20 février 2009

Date d'approbation du projet:

05 mars 2009

Date de publication de l'avis:

05 mars 2009



Jean-Sébastien Marcoux, président
Comité d'éthique de la recherche

SOMMAIRE

La présente étude porte sur la création de valeur par une institution financière pour le segment des entrepreneurs ethniques. Plus spécifiquement, nous apportons un éclairage sur le rôle d'une coopérative financière (une caisse Desjardins) dans la réponse aux besoins d'un segment émergent de clients entreprises, suite à la montée de l'entrepreneuriat ethnique au Québec. La problématique qui guide notre recherche est la suivante : Comment une caisse Desjardins configure ses processus organisationnels et ses ressources et compétences stratégiques pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs ethniques ? Au terme de cette recherche, et en se basant sur l'approche des ressources en management stratégique, nous pouvons affirmer que c'est par la combinaison unique de ses processus, ressources et compétences stratégiques qu'une caisse Desjardins est à même de créer de la valeur pour le segment des entrepreneurs ethniques, et ainsi de répondre à leurs besoins spécifiques.

À partir du point de vue de la Caisse Desjardins étudiée, nous définissons la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique dans sa relation avec une institution financière, en proposant une typologie autour de trois dimensions : client entreprise, entrepreneur et immigrant. Ces aspects correspondent respectivement à l'attente de financement et des services connexes pour la réalisation du projet d'affaires; l'attente de support et d'appui dans le processus de création ou de développement d'entreprise et l'insertion socio-économique dans la société d'accueil, qui passe en partie par l'accès à des services financiers de base dans une relation de confiance avec l'institution financière.

La valeur offerte aux entrepreneurs ethniques par la Caisse Desjardins étudiée se fait par une combinaison unique et originale de plusieurs composantes de son modèle d'affaires : des structures organisationnelles (service aux entreprises et unité de développement d'affaires), des processus organisationnels (recrutement et prestation de services), des ressources physiques (siège social positionné et conçu stratégiquement), des ressources humaines (profils spécifiques, collaboration en duos et mode de rémunération originale

dans Desjardins), des compétences génériques (concrétisation de la stratégie, innovation, apprentissage et amélioration continue) et des compétences liées à son métier de banquier (culture de vente, reconnaissance de besoins spécifiques, compréhension des façons de penser et de faire, encadrement personnalisé du membre entreprise). Dans son processus de création de valeur pour les entrepreneurs ethniques, la Caisse Desjardins étudié entretient également des partenariats interorganisationnels avec des organismes ethniques (processus de recrutement, compréhension des attentes), des organismes locaux de développement d'entreprises (accompagnement et support techniques et financiers) ainsi qu'avec d'autres unités organisationnelles au sein du Mouvement Desjardins, dont le Centre financier aux entreprises (financement et services connexes).

Mots clés : Création de valeur- Institution financière- Clients entreprises- Coopérative financière- Caisse Desjardins- Entrepreneurs ethniques- Approche des ressources- Management stratégique- Partenariats interorganisationnels

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	I
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES FIGURES	XII
REMERCIEMENT	XIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
1.1. LA CRÉATION DE VALEUR POUR LES CLIENTS DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE	4
1.1.1. <i>L'évolution de la création de valeur pour les clients</i>	4
1.1.1.1. L'intensité de la concurrence	4
1.1.1.2. La primauté des besoins des clients	5
1.1.2. <i>La création de valeur pour les clients-entreprises et leur fidélisation</i>	7
1.1.2.1. La création de valeur	7
1.1.2.2. Les déterminants de la fidélité	7
1.2. LA CRÉATION DE VALEUR POUR LES MEMBRES PAR LA CAISSE DESJARDINS.....	9
1.2.1. <i>La caisse Desjardins: une organisation coopérative</i>	9
1.2.1.1. La définition de la coopérative	10
1.2.1.2. L'identité de la caisse Desjardins.....	11
1.2.2. <i>La fidélisation des membres par la réingénierie</i>	14
1.2.2.1. La définition de la réingénierie.....	14
1.2.2.2. La justification de la réingénierie chez Desjardins.....	15
1.2.2.3. La transformation de la caisse	16
1.2.3. <i>La création de valeur pour les membres entreprises</i>	18
1.2.3.1. Le centre financier aux entreprises (CFE)	18
1.2.3.2. La création de valeur par la caisse en collaboration avec le CFE.....	19
1.3. L'ADAPTATION DE LA CAISSE À DES SEGMENTS SPÉCIFIQUES	19
1.3.1. <i>L'adaptation de la caisse de groupe à des besoins particuliers</i>	20
1.3.1.1. La Caisse de la Culture.....	20
1.3.1.2. La Caisse d'économie solidaire Desjardins	22
1.3.1.3. La caisse ethnique	22
1.3.2. <i>L'adaptation de la caisse populaire à la clientèle multiethnique</i>	23
1.3.2.1. L'adaptation institutionnelle à la diversité ethnique.....	23

1.3.2.2.	L'enjeu de l'intégration de la clientèle multiethnique	24
1.4.	LES ENTREPRENEURS ETHNIQUES	26
1.4.1.	<i>L'émergence du segment des entrepreneurs ethniques</i>	26
1.4.1.1.	La montée de la diversité ethnoculturelle	26
1.4.1.2.	Les définitions des entrepreneurs ethniques	27
1.4.2.	<i>La création d'entreprises par les entrepreneurs ethniques</i>	27
1.4.2.1.	Les facteurs favorisant l'entrepreneuriat ethnique	27
1.4.2.2.	Les problèmes de démarrage et de financement	31
1.5.	SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE	32
CHAPITRE 2 -	CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	34
2.1.	LA PROBLÉMATIQUE	34
2.1.1.	<i>Les motifs derrière l'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité ethnique</i>	34
2.1.2.	<i>L'enjeu de la création de valeur pour le segment des entrepreneurs ethniques par une caisse populaire Desjardins</i>	37
2.2.	LE CADRE THÉORIQUE	39
2.2.1.	<i>L'approche des ressources</i>	39
2.2.1.1.	Le développement de l'approche	40
2.2.1.2.	Le recentrage de la réflexion stratégique sur les ressources internes de l'entreprise	41
2.2.1.3.	La redéfinition de la notion de l'avantage concurrentiel	41
2.2.1.4.	La comparaison entre l'approche des ressources et l'approche du positionnement	42
2.2.1.5.	Les apports et les limites de l'approche des ressources	43
2.2.2.	<i>La nature des ressources et des compétences stratégiques</i>	44
2.2.2.1.	Les définitions des notions	44
2.2.2.2.	Les caractéristiques des ressources et des compétences stratégiques	45
2.2.2.3.	Les catégories des ressources et des compétences stratégiques	46
2.2.2.4.	Les capacités stratégiques	47
2.2.2.4.1.	Les capacités seuil	47
2.2.2.4.2.	Les ressources uniques et les compétences fondamentales	48
2.2.2.5.	Le management des capacités stratégiques	48
2.2.3.	<i>L'approche des ressources appliquée à la caisse Desjardins</i>	49
2.2.3.1.	La justification du choix de l'approche des ressources	49
2.2.3.2.	Le modèle des ressources appliqué à la création de valeur par la caisse pour les entrepreneurs ethniques	51
2.3.	LA PROPOSITION DE RECHERCHE ET LE CADRE D'ANALYSE	53
2.3.1.	<i>La proposition de recherche</i>	53
2.3.2.	<i>Le modèle conceptuel</i>	53
2.3.2.1.	Le système de valeur	55
2.3.2.1.1.	Le système organisationnel	55

2.3.2.1.2.	Le système interorganisationnel	55
2.3.2.2.	Le segment stratégique	56
2.3.2.3.	L'interrelation entre le système de valeur et le segment stratégique	57
2.3.2.3.1.	La valeur attendue	57
2.3.2.3.2.	La valeur créée	57
CHAPITRE 3 -	CHOIX ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES	58
3.1.	LE CHOIX D'UNE DÉMARCHE ET D'UN CAS	58
3.1.1.	<i>Une démarche inductive qualitative et exploratoire</i>	<i>58</i>
3.1.2.	<i>Le cas à étudier : la CDM-R</i>	<i>62</i>
3.2.	LA COLLECTE DES DONNÉES	65
3.3.	LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES	70
3.3.1.	<i>La présentation des données.....</i>	<i>70</i>
3.3.2.	<i>L'analyse des données.....</i>	<i>72</i>
CHAPITRE 4 -	PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	75
4.1.	LES POINTS DE VUE DE DEUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	75
4.1.1.	<i>Le président</i>	<i>75</i>
4.1.2.	<i>La vice-présidente</i>	<i>78</i>
4.2.	LES POINTS DE VUE DE TROIS MEMBRES DE LA DIRECTION	79
4.2.1.	<i>Le directeur général</i>	<i>79</i>
4.2.2.	<i>Le directeur général adjoint</i>	<i>87</i>
4.2.3.	<i>Le directeur principal développement des affaires</i>	<i>97</i>
4.3.	LES POINTS DE VUE DE DEUX DÉVELOPPEURS D'AFFAIRES	105
4.3.1.	<i>Une Québécoise d'origine vietnamienne.....</i>	<i>105</i>
4.3.2.	<i>Un Québécois d'origine tunisienne.....</i>	<i>109</i>
4.4.	LES POINTS DE VUE DE DEUX CONSEILLERS AUX ENTREPRISES	116
4.4.1.	<i>La conseillère senior d'origine québécoise</i>	<i>116</i>
4.4.2.	<i>Le conseiller junior d'origine algérienne.....</i>	<i>131</i>
4.5.	LES POINTS DE VUE DES AGENTES À L'ACCUEIL	133
CHAPITRE 5 -	ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES.....	134
5.1.	LA VALEUR ATTENDUE PAR LE SEGMENT STRATÉGIQUE: LES ATTENTES ET LES BESOINS DES ENTREPRENEURS ETHNIQUES	134
5.1.1.	<i>Les points de vue des acteurs</i>	<i>135</i>
5.1.1.1.	Le PCA.....	135
5.1.1.2.	Le DG	136
5.1.1.3.	Le DGA.....	136

5.1.1.4.	Le DPDDA	138
5.1.1.5.	La DDAV	138
5.1.1.6.	Le DDAT	140
5.1.1.7.	La CEQ	141
5.1.1.8.	Le CEA	144
5.1.1.9.	L'AAA	144
5.1.2.	<i>Les constats découlant de l'analyse</i>	144
5.1.2.1.	Premier constat	145
5.1.2.2.	Deuxième constat	146
5.1.2.3.	Troisième constat	148
5.1.2.4.	Quatrième constat	149
5.1.3.	<i>Une vue d'ensemble</i>	155
5.1.4.	<i>Les liens avec la littérature</i>	167
5.2.	LE PROCESSUS DE FORMATION DE LA STRATÉGIE	169
5.2.1.	<i>Les points de vue des acteurs</i>	169
5.2.1.1.	Le PCA	169
5.2.1.2.	La V-PCA	169
5.2.1.3.	Le DG	170
5.2.1.4.	Le DGA	173
5.2.1.5.	Le DPDDA	175
5.2.1.6.	La CEQ	175
5.2.2.	<i>Les constats découlant de l'analyse</i>	175
5.2.2.1.	Premier constat	176
5.2.2.2.	Deuxième constat	177
5.2.2.3.	Troisième constat	179
5.2.3.	<i>Les liens avec la littérature</i>	181
5.3.	LE PROCESSUS DE STRUCTURATION	182
5.3.1.	<i>Les points de vue des acteurs</i>	183
5.3.1.1.	Le DG	183
5.3.1.2.	Le DGA	184
5.3.1.3.	Le DPDDA	186
5.3.1.4.	La CEQ	187
5.3.1.5.	Le CEA	187
5.3.2.	<i>Les constats découlant de l'analyse</i>	188
5.3.2.1.	Premier constat	189
5.3.2.2.	Deuxième constat	192
5.3.3.	<i>Les liens avec la littérature</i>	196
5.4.	LES RESSOURCES STRATÉGIQUES	198
5.4.1.	<i>Les ressources physiques</i>	198

5.4.1.1.	Les points de vue des acteurs.....	198
5.4.1.1.1.	Le PCA	198
5.4.1.1.2.	Le DG.....	199
5.4.1.1.3.	Le DGA	200
5.4.1.1.4.	Le DDAT.....	200
5.4.1.1.5.	La CEQ.....	200
5.4.1.2.	Les constats découlant de l'analyse	201
5.4.1.2.1.	Premier constat.....	201
5.4.1.2.2.	Deuxième constat	202
5.4.2.	<i>Les ressources humaines</i>	204
5.4.2.1.	Les points de vue des acteurs.....	204
5.4.2.1.1.	Le PCA	205
5.4.2.1.2.	La V-PCA.....	205
5.4.2.1.3.	Le DG.....	205
5.4.2.1.4.	Le DGA	207
5.4.2.1.5.	Le DPDDA	208
5.4.2.1.6.	La DDAV	211
5.4.2.1.7.	Le DDAT.....	212
5.4.2.1.8.	La CEQ.....	212
5.4.2.2.	Les constats découlant de l'analyse	213
5.4.2.2.1.	Premier constat.....	213
i)	Le DG	213
ii)	Le DGA.....	214
iii)	Le DPDDA	214
iv)	La DDAV.....	214
v)	Le DDAT	215
vi)	La CEQ et le CEA	215
5.4.2.2.2.	Deuxième constat	215
5.4.2.2.3.	Troisième constat.....	219
i)	Le duo PCA et V-PCA	219
ii)	Le duo DG et la présidence du CA	221
iii)	Le duo DG et DGA.....	222
iv)	Le duo DGA et DPDDA	223
v)	Le duo DPDDA et DDAT	223
vi)	Le duo DDAT et CEA	224
vii)	Le duo DDAT et CEQ.....	224
viii)	Le duo CE et directeur de compte au CFE	224
5.4.2.3.	Une vue d'ensemble.....	224
5.4.3.	<i>Les liens avec la littérature</i>	227
5.5.	LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES : ACTIVITÉS ET PROCESSUS.....	228

5.5.1.	<i>Les activités de développement des affaires: le démarchage et le réseautage</i>	229
5.5.1.1.	Les points de vue des acteurs	229
5.5.1.1.1.	Le PCA	229
5.5.1.1.2.	La V-PCA	229
5.5.1.1.3.	Le DG	229
5.5.1.1.4.	Le DGA	230
5.5.1.1.5.	Le DPDDA	232
5.5.1.1.6.	La DDAV	234
5.5.1.1.7.	Le DDAT	235
5.5.1.1.8.	LA CEQ	237
5.5.1.1.9.	Le CEA	237
5.5.1.2.	Les constats découlant de l'analyse	238
5.5.1.2.1.	Premier constat	238
5.5.1.2.2.	Deuxième constat	239
5.5.1.2.3.	Troisième constat	241
5.5.2.	<i>Les activités de prestation de services</i>	242
5.5.2.1.	Les points de vue des acteurs	242
5.5.2.1.1.	Le DG	243
5.5.2.1.2.	Le DGA	243
5.5.2.1.3.	Le DPDDA	245
5.5.2.1.4.	La DDAV	247
5.5.2.1.5.	Le DDAT	249
5.5.2.1.6.	La CEQ	252
5.5.2.1.7.	Le CEA	265
5.5.2.1.8.	Les AA	267
5.5.2.2.	Les constats découlant de l'analyse	267
5.5.2.2.1.	Premier constat	268
5.5.2.2.2.	Deuxième constat	270
5.5.2.2.3.	Troisième constat	271
5.5.3.	<i>Une vue d'ensemble</i>	273
5.5.4.	<i>Les liens avec la littérature</i>	278
5.6.	LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES GÉNÉRIQUES	280
5.6.1.	<i>Le point de vue des acteurs</i>	280
5.6.1.1.	Le PCA	280
5.6.1.2.	La V-PCA	281
5.6.1.3.	Le DG	281
5.6.1.4.	Le DGA	282
5.6.1.5.	Le DPDDA	282
5.6.1.6.	Le DDAT	283
5.6.2.	<i>Les constats découlant de l'analyse</i>	284

5.6.2.1.	Premier constat.....	284
5.6.2.2.	Deuxième constat.....	285
5.6.2.3.	Troisième constat.....	286
5.6.2.4.	Quatrième constat	287
5.6.3.	<i>Les liens avec la littérature.....</i>	288
5.7.	LA VALEUR CRÉÉE ET LE SYSTÈME DE VALEUR.....	288
5.7.1.	<i>Les points de vue des acteurs</i>	288
5.7.1.1.	Le PCA.....	289
5.7.1.2.	Le DG	289
5.7.1.3.	Le DGA.....	289
5.7.1.4.	Le DPDDA	290
5.7.1.5.	Le DDAT	291
5.7.2.	<i>Les constats découlant de l'analyse</i>	293
5.7.2.1.	Premier constat.....	293
5.7.2.2.	Deuxième constat.....	294
5.7.3.	<i>Une vue d'ensemble</i>	297
5.7.3.1.	La valeur créée et les acteurs du système de valeur	297
5.7.3.2.	La valeur créée et les événements clés du système de valeur	297
5.7.4.	<i>Le lien avec la littérature.....</i>	298
5.8.	SYNTHÈSE DE L'ANALYSE ET DE L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES	300
CONCLUSION		302
ANNEXES.....		316
BIBLIOGRAPHIE		324

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Synthèse de la revue de la littérature	33
Tableau 2.1 : Comparaison entre l'approche des ressources et l'approche du positionnement.....	43
Tableau 2.2 : Les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel	47
Tableau 3.1 : Les répondants, le nombre et les durées des entrevues en heures.....	69
Tableau 3.2 : La grille d'analyse et le modèle conceptuel	74
Tableau 5.1 : La valeur attendue par l'entrepreneur ethnique du point de vue des acteurs de la CDM-R	156
Tableau 5.2 : Les attentes et les besoins de l'entrepreneur ethnique du point de vue des acteurs de la CDM-R	158
Tableau 5.3 : Les trois dimensions de la valeur attendue par l'entrepreneur du point de vue des acteurs de la CDM-R	160
Tableau 5.4 : Typologie de la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique comme client entreprise d'une institution financière et citoyen du Québec	163
Tableau 5.5 : Typologie de la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique comme client entreprise d'une institution financière et citoyen du Québec (récapitulatif)	165
Tableau 5.6 : Les premières expériences de démarchage à la CDN-R et à la CDM-R (2002-2006)	180
Tableau 5.7 : Les événements marquants de la structuration de la CDM-R.....	189
Tableau 5.8 : Les deux unités organisationnelles stratégiques de la CDM-R	196
Tableau 5.9 : L'évolution de la localisation du siège social de la CDM-R.....	202
Tableau 5.10 : L'évolution des centres de services de la CDM-R.....	203
Tableau 5.11 : L'évolution des guichets automatiques de la CDM-R.....	203

Tableau 5.12 : L'évolution de l'équipe de développement des affaires à la CDM-R (2002-2010).....	216
Tableau 5.13 : Les développeurs d'affaires : expérience, origine ethnique et communauté ciblée	217
Tableau 5.14 : L'évolution de la composition du conseil d'administration de la CDM-R.....	220
Tableau 5.15 : L'évolution de la composition du conseil de surveillance de la CDM-R	221
Tableau 5.16 : Les caractéristiques des ressources humaines comme ressources stratégiques	225
Tableau 5.17 : Les duos et leurs rôles respectifs dans la formation et l'exécution de la stratégie	226
Tableau 5.18 : Les duos et leurs rôles dans la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques lors de la formation et l'exécution de la stratégie	226
Tableau 5.19: Les différentes formes de démarchage à la CDM-R	240
Tableau 5.20 : Les activités stratégiques de la CDM-R: de la prise de contact au suivi du projet d'affaires	274
Tableau 5.21 : Les formes de collaboration dans les activités stratégiques de la CDM-R	276
Tableau 5.22: Les capacités stratégiques, les activités et les processus stratégiques requis et les acteurs impliqués	277
Tableau 5.23 : La valeur attendue par le segment stratégique et la valeur créée par le système de valeur	294
Tableau 5.24 : La valeur créée et les acteurs participant à sa création	297
Tableau 5.25 : La valeur créée et les événements clés participant à sa création	298
Tableau 5.26 : Les principaux constats découlant de l'analyse et de l'interprétation des données	301

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Les grandes familles de processus	17
Figure 2.1 : Les stratégies de création de valeur par l'entreprise collective d'utilisateurs .	51
Figure 2.2 : Modèle théorique des ressources appliqué au cas de création de valeur par une caisse Desjardins pour le segment des entrepreneurs ethniques	52
Figure 2.3 : Modèle conceptuel de la recherche	54
Figure 5.1 : Les trois statuts de l'entrepreneur ethnique dans sa relation avec une institution financière	166
Figure 5.2 : La structure organisationnelle de la CDM-R en 2004	190
Figure 5.3 : La structure organisationnelle de la CDM-R en 2008	191
Figure 5.4 : La structure organisationnelle de la CDM-R en 2010	192

REMERCIEMENT

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche Martine Vézina ainsi que ma co-directrice de recherche Marie-Claire Malo. Dès le départ, elles ont cru en moi et m'ont fortement encouragée à rendre mon projet de recherche à terme. J'ai particulièrement apprécié leur grande disponibilité, leurs orientations et leurs conseils judicieux, leur capacité à me pousser dans le dépassement de mes limites, et surtout leur soutien psychologique et financier. Nos fréquentes et passionnantes discussions ont contribué largement à la qualité de ce travail.

Je désire exprimer ma gratitude au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) pour la subvention de recherche qu'il m'a accordée. Je remercie également la Fédération de l'habitation coopérative du Canada de m'avoir octroyé la Bourse Alexander Fraser Laidlaw, pour l'année 2009.

J'aimerais remercier la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont qui a accepté que j'entreprenne une étude auprès de ses administrateurs et employés ainsi que de m'avoir donnée la chance d'être administratrice stagiaire au sein de son conseil d'administration. Je remercie tout le personnel de cette caisse et plus particulièrement, ceux qui ont participé à ma recherche ainsi que Monsieur Michel Tourangeau, le président du conseil d'administration, Monsieur Marc Pominville, le directeur général. Un merci spécial à Monsieur John Flynn et Monsieur Mohamed Aouini, mes premières personnes ressources à la Caisse. La grande ouverture d'esprit et l'intérêt pour ma recherche au sein de cette organisation ont été d'une grande importance.

Un dernier remerciement va à mes parents et à mon mari pour leur appui et encouragement. Leur réconfort a été substantiel et motivant tant dans les moments d'inquiétude que dans les moments de joie. Merci à mes deux amours, Mohamed Ilyes et Aya, qui rendent leur maman étudiante heureuse jour après jour. Merci à ma famille pour sa patience, son soutien inépuisable et son attention délicate.

INTRODUCTION

La satisfaction des besoins des clients dans l'industrie des services financiers a connu une évolution importante qui a métamorphosé ses stratégies de création de valeur. Cette industrie qui ne se souciait au début que de la vente de ses produits et services, s'est dirigée graduellement vers la prise en charge des besoins explicites et implicites, actuels et futurs des clients en vue de leur fidélisation. Pour les clients entreprises, la création de valeur est mesurée par des déterminants relatifs à la banque, au client lui-même et à la relation de celui-ci avec son institution financière.

Chez les coopératives financières, notamment les caisses populaires Desjardins au Québec, la création de valeur pour les membres clients, a connu elle aussi une évolution importante qui leurs ont permis de s'ajuster aux règles du jeu de l'industrie et aussi de mieux fidéliser leurs membres. Suite à la réingénierie des processus d'affaires au sein du Mouvement Desjardins, la création de valeur pour les membres entreprises est devenue mieux structuré grâce à une approche client plus proactive et relationnelle ainsi qu'à la création des Centres financiers aux entreprises (CFE). Cependant, la clientèle entreprise demeure une clientèle moins connue que celle des particuliers au sein des caisses populaires.

Un autre aspect de l'évolution de la création de valeur par les caisses Desjardins est leur adaptation à des besoins particuliers de clientèles, de groupes ou de communautés se situant en périphérie de leur champ d'intervention original, d'où l'existence de caisses de groupes ou de caisses ethniques mais qui ne représentent qu'une petite partie des caisses. D'ailleurs la diversité ethnique qui caractérise les sociétés occidentales, depuis plusieurs années, invite les institutions et les organisations des sociétés d'accueil dont les institutions financières à s'ajuster à la nouvelle composition de leurs ressources humaines et surtout de leurs nouvelles clientèles issues d'une autre culture. De ce fait, l'adaptation à la clientèle multiethnique d'un territoire de la part des caisses qui ne sont pas des caisses ethniques et qui sont ancrées traditionnellement dans leur communauté

québécoise francophone, constitue un enjeu institutionnel majeur malgré l'existence d'un discours d'ouverture à la diversité au niveau de la présidence du Mouvement Desjardins. Plus spécifiquement la création de valeur par la caisse populaire pour la clientèle entreprise issue des communautés ethniques constitue un double défi du fait des caractéristiques spécifiques de cette clientèle.

Premièrement, l'entrepreneuriat ethnique est un phénomène présent dans les pays recevant des immigrants et où on lui confère une importance cruciale, notamment dans sa contribution à l'absorption du chômage et à l'accélération de la création de richesses, la génération de revenus et d'opportunités d'emplois même pour les autres membres de la société d'accueil. Deuxièmement, malgré la montée de l'entrepreneuriat ethnique, les entrepreneurs ethniques d'abord comme immigrants rencontrent des problèmes d'intégration dans la société d'accueil du fait de la différence de culture, de perception et de pratiques. De plus, le manque d'expérience en affaires, la méconnaissance de la culture et des règlements d'affaires et parfois la méfiance envers les pratiques de crédit des institutions financières rendent le démarrage et le financement de leurs entreprises compliqués. À partir des réflexions et des constats précédents, nous avons donc décidé d'étudier un type spécial d'institution financière qui est la caisse populaire Desjardins en rapport avec un segment spécifique de clients de plus en plus présent dans son territoire urbain et nous avons formulé comme suit notre question de départ : Comment une caisse Desjardins répond aux besoins de ses membres entreprises issus des communautés ethniques?

Suite à la réalisation d'une revue de littérature, de la conception d'un modèle conceptuel basée sur l'approche des ressources en management stratégique, nous avons raffiné cette question de recherche qui a alors pris la forme suivante : **Comment une caisse Desjardins configure ses processus organisationnels et ses ressources et compétences stratégiques pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs ethniques?**

C'est en vue de contribuer à répondre à cette question, que nous avons réalisé notre mémoire de maîtrise, lequel est présenté en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous abordons la question de la création de valeur pour les clients dans l'industrie des services financiers en général, puis la création de valeur pour les membres clients au sein de la caisse populaire Desjardins. Ensuite, nous expliquons comment cette coopérative

financière s'adapte à des segments spécifiques de clients. Enfin, nous traitons du segment émergent des entrepreneurs ethniques.

Dans le deuxième chapitre, nous exposons le cadre de la recherche. Dans un premier lieu, nous formulons la problématique de la recherche en précisant la question de recherche. Dans un deuxième lieu, nous présentons l'approche théorique dans laquelle l'étude trouve son ancrage conceptuel. Enfin nous faisons une proposition de recherche pour laquelle nous concevons un modèle conceptuel. Ce modèle conceptuel découlant de l'approche des ressources en management stratégique d'un système de création de valeur (la caisse et ses partenaires) alignée sur une valeur attendue par un segment stratégique (les entrepreneurs ethniques). Ce système, en combinant des processus, des ressources et des compétences produit une valeur créée pour ledit segment stratégique.

Dans le troisième chapitre nous traitons des choix méthodologiques qui ont été faits pour aborder le volet empirique de notre recherche : l'étude du cas de la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques par la Caisse Desjardins Mercier-Rosemont (CDM-R). Nous présentons d'abord le choix de la démarche qualitative et du cas à étudier. Par la suite, nous précisons les méthodes de collecte de données et le déroulement de la recherche. Enfin, nous expliquons les choix méthodologiques qui ont été faits pour réaliser la présentation puis l'analyse de données, lesquelles constituent les chapitres 4 et 5 respectivement.

Dans le quatrième chapitre, les données du cas à l'étude sont présentées en exposant un après l'autre, les du point de vue des acteurs rencontrés dans le cadre de ce mémoire à savoir deux membres du conseil d'administration, trois membres de la direction, deux directeurs de développement des affaires, deux agentes à l'accueil et deux conseillers aux entreprises. Dans le cinquième chapitre, structuré en tenant compte de l'approche des ressources en management stratégique, nous présentons les résultats de notre analyse des données en faisant ressortir les principaux constats qui en découlent et nous terminons chacune des section de ce chapitre par des liens avec la littérature. Ce chapitre d'analyse, très détaillée, débouche sur la conclusion générale de notre mémoire, laquelle offre au lecteur une synthèse de nos résultats de recherche.

CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans le présent chapitre, nous abordons la question de la création de valeur pour les clients dans l'industrie bancaire en général (1.1.), puis la création de valeur pour les membres au sein de la caisse populaire Desjardins (1.2.). Ensuite, nous expliquons comment cette coopérative financière s'adapte à des segments spécifiques de clients (1.3.). Enfin, nous traitons du segment émergent des entrepreneurs ethniques (1.4.).

1.1. La création de valeur pour les clients dans l'industrie bancaire

Dans cette section, nous abordons, dans un premier temps, l'évolution de la création de valeur pour les clients dans l'industrie bancaire. Nous mettons l'accent sur l'intensité de la concurrence dans cette industrie ainsi que sur son adaptation graduelle aux besoins des clients. Dans un deuxième temps, nous discutons de la création de valeur pour les clients entreprises dans l'industrie bancaire ainsi que des déterminants de leur fidélité.

1.1.1. L'évolution de la création de valeur pour les clients

L'intensité de la concurrence dans l'industrie bancaire a métamorphosé les stratégies de création de valeur pour les clients des banques. Cette industrie qui ne se souciait au début que de la vente de ses produits et services, s'est dirigée graduellement vers la prise en charge des besoins des clients ainsi que leur fidélisation.

1.1.1.1. L'intensité de la concurrence

L'industrie bancaire connaît un changement constant et affronte une ère de concurrence accrue. La globalisation, la déréglementation et l'arrivée massive des nouvelles technologies ont eu pour effet la multiplication du nombre de concurrents parmi les institutions financières (Pieter Klaas, 2006; Perrien, Bergeron et Ricard, 2003).

L'aspect concurrentiel de l'industrie bancaire s'est aussi intensifié par la sophistication des clients, ce qui constitue un défi particulier. En effet, ayant plus de choix, les consommateurs de services financiers sont aujourd'hui plus informés, plus sélectifs et surtout plus exigeants (Bergeron 1997; dans Perrien, Bergeron et Ricard, 2003). Cette situation conduit les institutions financières à se préoccuper du maintien des relations, à

long terme avec leurs clients, basées sur la fidélité : «La fidélisation est définie comme le maintien des clients actuels. Pour fidéliser les clients il faut aller au-delà de la satisfaction de leurs besoins immédiats et établir une relation à long terme basée sur la confiance» (Johnston, 1996; dans Pasquet, Malo, et Ricard, 1998 :1).

1.1.1.2. La primauté des besoins des clients

Comme le montre l'évolution de la création de valeur pour le client, l'industrie bancaire s'intéressait seulement à la vente de produits et services et elle s'est graduellement intéressée aux besoins du client. L'industrie bancaire est ainsi entrée dans une phase où les besoins des clients constituent l'objet principal du marketing stratégique et des stratégies de création de valeur.

Nous pouvons identifier quatre étapes importantes dans le développement de l'approche client dans l'industrie bancaire (Pieter Klaas, 2003; dans Pieter Klaas, 2006). Chaque phase présente des forces motrices et des habiletés de marketing stratégique différentes et est caractérisée par des options de marketing stratégique différentes (Pieter Klaas, 2006) :

i) L'ère des ventes

L'ère des ventes, qui s'étendait de la deuxième guerre mondiale jusqu'aux années, a été caractérisée par l'explosion de la demande primaire et le développement du modèle actuellement classique de marketing à quatre P ou le mix marketing (prix, produit, promotion, place). À cette époque, le modèle était facile à appliquer et constituait un outil puissant de communication et de résolution de problèmes. Les gestionnaires de banques se focalisaient alors plus précisément sur les deux P centraux, le prix et le produit.

ii) L'ère du produit-service

L'ère du produit-service (1960-1970) est survenue avec la montée de la concurrence et lorsque de nouveaux outils stratégiques s'avéraient nécessaires. Le marketing de la marque était à la mode, les gestionnaires étaient des champions de produits et connaissaient très bien les produits qu'ils vendaient. Le P pour *packaging*, l'emballage, est devenu important dans cette période, essentiellement pour les entreprises industrielles et de détail. Dans l'industrie bancaire, l'emballage consistait à ajouter de la valeur aux

produits de base en ajoutant des services supplémentaires. La différenciation est devenue la façon d'affronter la fragmentation des marchés et de leurs segments.

iii) *L'ère du client*

À cette ère, la recherche de nouveaux marchés est devenue un moyen compétitif nécessaire face à l'intensité de la fragmentation des marchés des clients et face au ralentissement de la croissance de la demande primaire. Cette situation a conduit vers un domaine d'activités plus compétitif. La connaissance de la position de l'entreprise dans son industrie (analyse de la concurrence) et la connaissance de sa relation avec ses clients actuels et potentiels (analyse de marché) sont devenues des compétences stratégiques importantes. La compréhension de comportement du consommateur et l'utilisation des stratégies comme la segmentation sont devenues un impératif.

iv) *L'ère des besoins des clients*

L'ère des besoins des clients (*Needs-driven era*) vient de débiter. Elle est apparue à cause de la concurrence accrue, des clients plus exigeants, de la croissance immense de quantités d'informations disponibles et utilisées et d'un grand nombre de fusions et acquisitions stratégiques. En effet, créer et développer de nouveaux marchés et /ou de nouveaux partenariats, parfois avec des partenaires stratégiques, est devenu la norme. Les principales composantes de cette période peuvent se résumer ainsi : l'identification des besoins non comblés des clients, la proactivité dans les stratégies de développement de produits et de prix, et la gestion stratégique de l'information (efficacité et efficacité). Le personnel de l'industrie bancaire est devenu responsable de la profondeur et de la qualité de la relation avec les clients. D'où la possibilité d'ajouter deux P au mix marketing traditionnel : les partenaires et les gens (*people*). Ce qui nous amène à conclure que: «*After a prolonged period of internal focus, banks must again concentrate on external issues, and put strategic marketing at the top of their agenda*» (Pieter Klaas, 2006: 50).

Enfin, Pieter Klaas (2006) indique des éléments d'excellence relatifs à l'industrie bancaire. Il considère qu'afin de créer la valeur pour le client, et en plus des 8 P du mix-marketing, les institutions bancaires doivent suivre les choix du client, tout en sachant comment limiter les coûts et comment innover continuellement. Celles-ci doivent connaître les éléments du choix du client et les changements qui affectant ces choix, c'est-à-dire, déterminer quels clients sont attrayants, quand et comment les rejoindre,

tout en réduisant les coûts de création de valeur pour ces clients. Idéalement, une institution financière qui excelle doit être capable de redéfinir les règles l'industrie au travers l'innovation en se basant sur des compétences uniques, ce qui requiert la connaissance de la structure de l'industrie, des options stratégiques et des canaux avantageux (Pieter Klaas, 2006).

1.1.2. La création de valeur pour les clients-entreprises et leur fidélisation

La création de valeur pour les clients entreprises nécessite la compréhension de leurs besoins explicites et implicites. De plus, le niveau de fidélité de ces clients spécifiques est mesuré par des déterminants relatifs à la banque, au client lui-même et à la relation de celui-ci avec sa banque.

1.1.2.1. La création de valeur

En général l'industrie bancaire est encore loin d'atteindre l'excellence en marketing commercial stratégique. La plupart des banques sont encore dans la deuxième période, car leur objectif est d'être des excellents vendeurs d'excellents produits et services financiers. La plupart de ces banques sont orientées vers les produits au lieu d'être orientées vers le client, elles se concentrent sur leurs propres besoins, les besoins des vendeurs. De ce fait, savoir comment créer des stratégies qui ont pour but de comprendre et de créer de la valeur pour le client entreprise est un élément essentiel. Selon Pieter Klaas (2006), se différencier dans ce domaine implique de:

- ✓ comprendre et utiliser des principes de segmentation de marché basés sur les besoins des clients-entreprises;
- ✓ détecter leurs souhaits explicites et implicites;
- ✓ avoir une culture d'entreprise où le marketing stratégique occupe une place principale;
- ✓ avoir une forte orientation client.

Cependant, cette façon de faire semble être valable pour tous les types de clients. Il semble en effet, qu'il est difficile de distinguer la spécificité de la création de valeur pour les clients entreprises par rapport à d'autres clients (Beishenaly, Malo et Vézina, 2008).

1.1.2.2. Les déterminants de la fidélité

Il est important pour les gestionnaires des banques de connaître les facteurs qui déterminent le niveau de fidélité de leurs clients entreprises. La connaissance de ces

facteurs peut leur permettre d'appliquer les stratégies nécessaires au développement et au maintien de relations solides avec ce segment de clients. Selon une étude réalisée sur l'industrie bancaire canadienne (Perrien, Bergeron et Ricard, 2003), il existe des variables relatives à la banque, au client entreprise et enfin à la relation entre ces deux parties.

i) Les déterminants relatifs à la banque

Pour ce qui est des variables relatives à la banque et à ses directeurs de comptes, elles se résument ainsi :

- ✓ La culture relationnelle (volonté d'établir de maintenir, et de solidifier des relations à long terme avec leurs clients) qu'instaurent les banques favorise des services personnalisés qui ont pour effet des bénéfices multilatéraux dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant;
- ✓ La stabilité des conseillers financiers influence la durée de la relation (éviter la rotation) ainsi que la bonne connaissance de leurs clients;
- ✓ La qualité de la communication et la fiabilité de la banque (degré de cohérence entre les promesses et les actions des employés) sont des facteurs favorables;
- ✓ Le niveau concurrentiel en termes de taux d'intérêt et de conditions de crédit (certains clients entreprises choisissent leurs banques en ne considérant que ce facteur);
- ✓ L'expertise des conseillers financiers (degré de connaissance d'un individu sur un sujet spécifique) qui engendre une perception de crédibilité dans l'esprit du client;
- ✓ La bonne connaissance du client et de son environnement par le directeur de comptes afin qu'il le fidélise à son institution.

ii) Les déterminants relatifs au client entreprise

L'étude de Perrien, Bergeron et Ricard (2003) a défini aussi des variables relatives au client entreprise et à ses représentants au niveau de la banque, qui sont les suivantes :

- ✓ La propension de prendre des risques chez les individus est inversement proportionnelle à l'âge (les représentants âgés sont plus réticents à changer de banque que les représentants jeunes);
- ✓ Les grandes entreprises utilisent plus qu'une banque pour répondre à leurs besoins (la taille de l'entreprise influence son niveau de fidélité);

- ✓ La sensibilité d'un représentant face à une approche relationnelle influence son niveau d'engagement dans une relation à long terme;
- ✓ Les coûts de transfert vers une autre banque ont un impact important sur la fidélité des clients entreprises car les coûts élevés (temps, énergie, argent) les incitent à demeurer à leur banque.

iii) Les déterminants relatifs à la relation entre la banque et le client-entreprise

Enfin, selon Perrien, Bergeron et Ricard (2003), les variables concernant la relation entre la banque et le client entreprise sont les suivantes:

- ✓ La confiance est capitale dans le développement d'une relation (la volonté de dépendre d'un partenaire en qui on croit);
- ✓ La satisfaction (qui est une évaluation a posteriori d'un achat que le consommateur effectue);
- ✓ Le pouvoir relatif d'une banque sur son client entreprise influence l'horizon temporel de leur relation;
- ✓ La fréquence des contacts entre les deux parties risque d'influencer la qualité et la durée de leur relation.

1.2. La création de valeur pour les membres par la caisse Desjardins

Dans cette section, nous traitons de la création de valeur pour les membres au sein de la caisse Desjardins. Dans un premier temps, nous approchons le caractère de la caisse comme organisation spécifique : une coopérative. Ensuite, nous expliquons comment cette coopérative financière a amélioré la fidélisation de ses membres par l'entremise de la réingénierie des processus d'affaires au sein du Mouvement Desjardins. Enfin, nous mettons l'emphasis sur la création de valeur pour les membres entreprises par la caisse en partenariat avec le Centre financier aux entreprises (CFE).

1.2.1. La caisse Desjardins: une organisation coopérative

La caisse Desjardins est une forme spécifique d'organisation, c'est une coopérative faite par et pour ses membres. Cette caisse imprégnée de valeurs coopératives est créée pour accomplir une mission. La réingénierie a conçu une «caisse de demain» standardisée et intégrée pour être la caisse de tout le monde.

1.2.1.1. La définition de la coopérative

En étant partie intégrante de l'économie sociale, les coopératives cherchent à répondre aux besoins des membres qui les ont créées; des besoins jugés non satisfaits ou mal satisfaits par l'État ou par l'entrepreneur capitaliste ou le secteur privé marchand (Côté *et al.*, 2008). Ces besoins sont essentiellement économiques et sociaux et sont exprimés aussi bien par les membres que par la collectivité (Akouangou, 2009).

La coopérative est un groupement de personnes, et non de capitaux, engagé dans une activité économique pour répondre à leurs besoins (Angers, 1974, Angers, 1976; dans Côté *et al.*, 2008). Pour Vienney (1980), la coopérative représente une forme spécifique d'organisation. Cette forme est «la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat» (Vienney, 1980 : 93, dans Draperi, 2007 : 47).

La coopérative est formée de deux ensembles indissociables : l'association est unie à l'entreprise par les échanges économiques que les membres réalisent avec la coopérative comme étant usagers, ainsi que par les liens de propriété puisque ces membres sont responsables de la santé financière de leur organisation, en étant propriétaires de l'entreprise (Giroux, 1993).

L'interdépendance entre le groupement de personnes et l'entreprise se reflète dans les quatre règles coopératives fondamentales selon l'approche de Vienney (Vienney, 1994, dans Côté *et al.*, 2008) :

- ✓ La règle d'égalité des personnes (une personne, une voix);
- ✓ Le rapport d'activités (un rapport entre l'activité de l'entreprise et celle de ses membres);
- ✓ La règle de la capitalisation par les membres propriétaires;
- ✓ La répartition des résultats restants après le réinvestissement (les ristournes)

L'influence mutuelle de l'association et de l'entreprise résulte dans un processus d'arbitrage entre les besoins des membres et les besoins de l'entreprise. De ce fait, le choix d'un couple produit-marché, n'est pas uniquement soumis aux critères classiques de profitabilité et de faisabilité, mais aussi aux caractéristiques et valeurs de la coopérative (Giroux, 1993). Vienney (1994) et Desroche (1993) reconnaissent que dans

les coopératives, la priorité est accordée aux êtres humains, qui sont propriétaires de leur coopérative régie par des principes démocratiques (Vienney, 1994, Desroche, 1993; dans Côté *et al.*, 2008). Ces entités spécifiques sont aussi des entreprises compétitives qui, dans leur fonctionnement et dans leur gestion du capital, font preuve d'une efficience comparable à celle des entreprises capitalistes (Akouangou, 2009).

1.2.1.2. L'identité de la caisse Desjardins

Le mouvement Desjardins trouve son origine dans la création de la première caisse populaire par le père fondateur Alphonse Desjardins. Cette initiative est venue afin de contrer l'usure pratiquée par les banquiers et le refus d'offre de crédits pour les familles des petits producteurs des campagnes et des petites villes. La caisse populaire, innovation socio-économique québécoise, s'est inspirée des modèles européens de coopératives dans le secteur de l'épargne et du crédit (Malo, 1999). Le fondateur du Mouvement Desjardins trouvait dans la formule coopérative un moyen d'émancipation du peuple concrétisé dans une œuvre sociale, et un outil de démocratisation économique au travers cette nouvelle forme d'organisation (Giroux, 1993).

Au bout de plus d'un siècle d'existence, Desjardins est devenu une vaste coopérative financière et une société de portefeuille de filiales notamment en assurances et en valeurs mobilières (Malo, 1999). Ces caisses, au statut différent de celui des banques gouvernées par des représentants d'actionnaires, se sont beaucoup transformées pour s'adapter aux règles du jeu dans le secteur financier (Lapoutte et Malo, 2002).

Giroux (1993) décrit ainsi cette organisation comme suit :

«Le mouvement Desjardins est une organisation fascinante : c'est à la fois une entreprise complexe, un ensemble coopératif et une institution. En effet, sur le plan économique, c'est une organisation diversifiée qui occupe une part prépondérante dans le marché financier au Québec; sur le plan politique, elle fonctionne sur le modèle de la démocratie représentative; sur le plan symbolique, elle occupe une place de choix dans l'imaginaire québécois aux côtés des grands organismes d'État comme Hydro-Québec ou la Caisse de dépôt» (Giroux, 1993 : 1, 2)

Giroux (1993) rappelle que selon Selznick, l'auteur de *Leadership in Administration* (1957), l'organisation se distingue bien de l'institution. Du moment où l'organisation n'est qu'un instrument rationnel conçu pour réaliser une tâche, l'institution représente pour ses membres une source d'attachement et d'identification du fait de la mission

qu'elle accomplit et les aspirations d'une communauté qu'elle symbolise. Les valeurs présentes et articulées dans les pratiques de l'institution constituent, selon Selznick (1957), sa compétence distinctive (Giroux, 1993)

Le Mouvement Desjardins est une institution qui a été développée à partir d'une idéologie coopérative. Il est enraciné dans la mémoire québécoise collective et dans le secteur financier canadien (Giroux, 1993) :

«La coopération s'est fondée sur des mouvements sociaux dénonciateurs de situations inacceptables, sur des projets utopistes porteurs d'idéaux de transformation sociale et sur l'organisation, comme mode d'action collective, pour la réalisation de changements souhaités» (Giroux, 1993 :25).

À la base du Mouvement Desjardins, se trouvent les caisses qui ont pour objet principalement de recevoir les économies de leurs membres et de leur consentir du crédit. La caisse populaire ou d'économie est une association de personnes qui possèdent et contrôlent démocratiquement un établissement de services financiers (Pasquet, 1998). Une coopérative de services financiers a pour mission : 1) de recevoir de ses membres des dépôts en vue de les faire fructifier; 2) de fournir, conformément à la loi, du crédit ainsi que d'autres produits et services financiers à ses membres et, de façon accessoire à ses activités principales, à toute autre personne ou société, au bénéfice de ses membres; 3) de favoriser la coopération entre ses membres, entre ses membres et la coopérative et entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs; 4) et de promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative (Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, 2000, dans Pasquet, 1998). Une coopérative qui est une caisse a aussi pour mission de soutenir le développement de son milieu (Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, 2000, dans Lapoutte et Malo, 2002).

Une caisse Desjardins est relativement autonome, elle doit tenir une assemblée annuelle dans les quatre mois qui suivent la fin de son exercice financier pour prendre connaissance du rapport annuel, statuer sur la répartition des trop-perçus, élire les membres du conseil d'administration, du conseil de vérification et de déontologie, et de déterminer l'intérêt payable sur les parts permanentes (Lévesque *et al.*, 1997).

Comme toutes les coopératives, les caisses populaires Desjardins se distinguent par leurs valeurs. Desforges (1979) a relevé quatre valeurs ou groupes de valeurs qui caractérisent

historiquement le Mouvement des caisses Desjardins: «les vertus de l'épargne, le bénévolat, la paroisse et le service à la communauté ainsi que le développement socio-économique du Québec» (Desforges, 1979, dans Pasquet, Malo et Ricard, 1998 :5). Dans une autre étude, Beauchamp (1986) a retenu les valeurs suivantes : l'accessibilité aux services, le sens critique et l'autonomie personnelle, la participation au développement du milieu de vie, le contrôle démocratique de l'entreprise, la solidarité et l'esprit communautaire, le respect des différents paliers de l'organisation, la participation volontaire et éclairée, le pragmatisme et la prudence dans la diffusion de l'innovation (Beauchamp 1986; dans Pasquet, Malo et Ricard, 1998).

En 1986, lors de son congrès annuel, le Mouvement Desjardins a défini lui-même ses valeurs permanentes qui se résument dans les éléments suivants (Pasquet, 1998) :

i) L'argent au service du développement humain : la caisse assure la primauté des personnes sur le capital en consacrant l'égalité des membres dans le pouvoir, en rendant accessibles tous les services financiers qui correspondent à leurs besoins et en invitant chacun et chacune à participer aux orientations stratégiques de l'organisation. La logique de l'action est d'abord celle du service et du développement.

ii) L'engagement personnel : une coopérative ne peut exister sans l'engagement de chacun de ses membres. Cet engagement se concrétise par la mise en commun de ressources dans un but collectif et fait appel à l'intelligence et à la volonté des membres coopérateurs, des administrateurs élus et du personnel.

iii) L'action démocratique : loin de constituer des contraintes, les mécanismes démocratiques de Desjardins sont des facteurs importants de son succès. Ils permettent de répondre aux exigences de ceux et celles qui veulent participer aux décisions qui les concernent.

iv) L'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative : le fonctionnement d'un réseau comme celui du Mouvement des caisses Desjardins exige de la discipline de la part de tous les partenaires. Gérer l'argent des membres est une responsabilité qui ne tolère pas l'à-peu-près et qui requiert les méthodes les plus efficaces.

v) La solidarité avec le milieu : les caisses encouragent les initiatives populaires de leur milieu en leur fournissant un soutien humain et financier. Elles savent, en particulier,

collaborer avec d'autres groupes qui partagent avec elles un idéal de concertation sociale et de développement durable (Pasquet, 1998).

À l'émergence, Desjardins est une entreprise de l'économie sociale qui répond aux besoins d'une clientèle non desservie, comme une innovation sociale. La lutte contre l'exclusion bancaire a marqué l'émergence de la première caisse populaire. Cette lutte a favorisé la cohésion sociale. Ensuite, l'innovation s'est diffusée par essaimage, donnant lieu à la création de caisses partout au Québec. Mais, avec le temps, Desjardins et ses caisses sont devant des choix stratégiques : ils choisissent entre l'hybridation ou la focalisation, mais le plus important est qu'ils évitent la standardisation afin de ne pas ressembler aux entreprises capitalistes (Malo et Vézina, 2004).

1.2.2. La fidélisation des membres par la réingénierie

La réingénierie des processus d'affaires s'est imposée comme mesure nécessaire dans l'industrie bancaire, c'est une modernisation des services et leur réorientation vers une relation durable avec le client. Dans ce même mouvement de modernisation, les dirigeants du Mouvement Desjardins ont décidé, en 1995, de réaliser une réingénierie des processus d'affaires. Cette réingénierie a permis à ce mouvement coopératif de s'ajuster aux règles du jeu de son industrie et aussi de mieux fidéliser ses membres.

1.2.2.1. La définition de la réingénierie

Les banques et plus largement les services financiers ont fait l'objet d'un grand intérêt de la part des chercheurs afin de repenser une nouvelle économie de services (Gardey, 1992; dans Lévesque, Bélanger et Mager, 1998). L'industrie bancaire a investi lourdement dans une modernisation orientée en priorité vers les clients : c'est la réingénierie des processus d'affaires, redéfinis à partir de la relation avec les clients.

Comme le mot l'indique, la réingénierie ne concerne pas seulement l'ingénierie tayloriste et l'organisation du travail mais également la productivité. L'approche taylorienne s'intéresse aux résultats, alors que la réingénierie comme nouvelle approche de l'entreprise est orientées vers le client (Hammer et Champy, 1993, dans Lévesque, Bélanger et Mager, 1998) «offrant ainsi un nouveau critère d'évaluation, celui de la valeur ajoutée pour les clients au travers un *redesign* de l'organisation à partir des processus» (Lévesque, Bélanger et Mager, 1998 : 2). Selon ces mêmes auteurs :

«La réingénierie propose de créer un nouveau modèle d'entreprise dont la productivité serait fondée sur une meilleure coordination horizontale des tâches (simplification des processus), couplée à la verticale à une plus grande sensibilité à ses résultats (orientation client, décentralisation de la prise de décision, etc)» (Lévesque, Bélanger et Mager, 1998 : 2).

Les résultats de la réingénierie des processus d'affaires sont variés. Pour le client, il en résulte une amélioration de la qualité des services ainsi qu'une plus grande rapidité dans leur livraison. Pour les employés, la réingénierie engendre une restructuration radicale de l'organisation, une philosophie de gestion renouvelée, une redéfinition des tâches en fonction des nouveaux processus, de nouveaux modes de rémunération, de nouveaux profils de compétence recherchés, de nouveaux critères d'embauche, etc (Desmonts, 1995, dans Lévesque, Bélanger et Mager, 1998 : 2). Enfin, la réingénierie des processus d'affaires fait appel aux notions d'équipes de travail, de la coordination, de la collaboration et de la notion de la compétence d'entreprise (Lejeune, 1996 :521; dans Lévesque. Bélanger et Mager, 1998).

1.2.2.2. La justification de la réingénierie chez Desjardins

Lévesque, Bélanger et Mager (1998) rappellent que la décision de procéder à une réingénierie dans le Mouvement Desjardins a résulté d'une opération de planification stratégique réalisée en 1994 par les dirigeants du Mouvement. L'objectif premier de cette opération était de faire de Desjardins l'institution financière par excellence pour la majorité des Québécois et la meilleure coopérative en Amérique par son efficacité, sa qualité, sa rentabilité et sa contribution au développement du milieu (Direction de la planification stratégique de Desjardins, 1994, dans Lévesque, Bélanger et Mager ,1998).

Les dirigeants du Mouvement Desjardins ont constaté la fragilité de la situation de Desjardins par rapport aux banques à cause de la diminution des surplus, de la difficulté de satisfaction de la clientèle, et des nouvelles technologies de l'information instaurées dans les banques. De plus, il y a eu un sentiment d'urgence à cause du fait que plus de 50% des membres achetaient dans les banques les produits les plus chers et réservaient les caisses pour leurs opérations courantes, les moins payantes. Enfin, les coûts d'opération des caisses étaient plus élevés alors que les employés affectés aux opérations courantes et à l'administration ne consacraient que 5% de leurs efforts à l'offre de produits et services (Revue Desjardins, 1995, no 2 :12, dans Lévesque, Bélanger et

Mager, 1998). Tous ces éléments constituent la justification des changements que Desjardins voulait introduire dans ses processus d'affaires.

Lévesque, Bélanger et Mager (1998) ont qualifié la réingénierie comme le plus grand changement dans le Mouvement des caisses Desjardins : «C'était une remise en cause et une redéfinition radicale des processus d'affaires de la caisse, dans le but d'obtenir des gains de performance exceptionnels en ce qui concerne la qualité de service et les avantages concurrentiels» (Revue Desjardins, 1995, no 2 :12, dans Lévesque, Bélanger et Mager, 1998 :6). Cette réingénierie visait l'introduction d'une culture de vente qui incite le personnel à servir des clients plutôt que des membres et offrir une solution financière globale au lieu d'un seul produit standard, ce qui a nécessité de nouvelles compétences. Il est à souligner que l'application de la réingénierie des processus d'affaires dans le Mouvement Desjardins a nécessité une formation massive du personnel afin de faire face aux nouvelles exigences de compétences en matière de conseil et de service personnalisés (Lévesque, Bélanger et Mager, 1998).

1.2.2.3. La transformation de la caisse

Avant la réingénierie, le fonctionnement de la caisse était basé sur une spécialisation des tâches visant à optimiser les opérations pour chacun des services ou des produits. Le membre se déplaçait de service spécialisé en service spécialisé, ce qui avait pour conséquence qu'il n'était pas bien encadré. De plus, l'inadéquation de la technologie informatique résultait en une multiplication des saisies pour chacune des transactions effectuées, une lourdeur dans la gestion et une difficulté d'application d'une approche conseil intégrée auprès du membre. En effet, le conseiller ne pouvait pas avoir accès à tout le portefeuille du membre chez Desjardins, et les systèmes étaient davantage orientés produits plutôt que membres (Tremblay, Vézina et Poulin, 2005).

La réingénierie avait pour but de réaliser le projet de «la caisse de demain» où les processus sont uniformisés et les services sont personnalisés. La réingénierie au niveau de la caisse a donc débuté par une identification des processus clés et la définition du mode de prestation souhaité pour concrétiser la vision de «la caisse de demain». La caisse devait articuler ses pratiques autour de sept grandes familles de processus : l'accueil, l'offre, les processus de réponse en mode assisté ou autonome ainsi que les

processus d'acquisition selon l'un ou l'autre des ces modes (Tremblay, Vézina et Poulin, 2005).

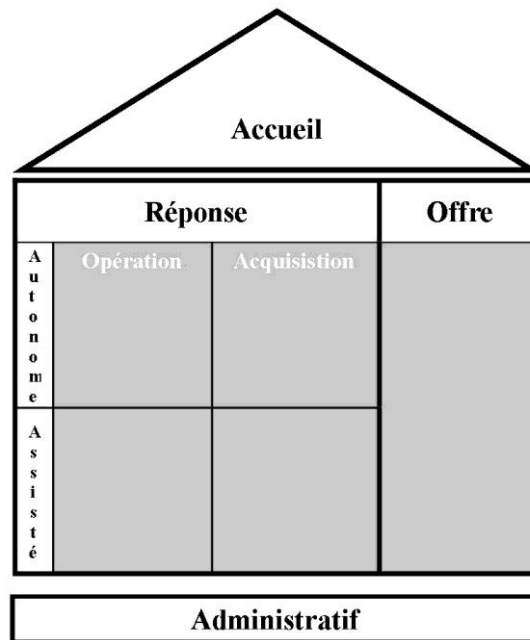


Figure 1.1 : Les grandes familles de processus

Source : Groupe LGS INC., 1994, Annexe B :11

Ainsi, les différents services de la caisse sont organisés non plus en fonction des produits mais en fonction des membres : membres dédiés ayant un conseiller financier et membres non dédiés n'ayant pas besoin d'une planification financière. La fonction conseil est devenue la composante la plus importante dans la relation avec les membres, elle inclue l'écoute attentive des besoins actuels très diversifiés et la capacité interactionnelle pour résoudre les problèmes complexes des clients exigeants (Lévesque, Bélanger et Mager, 1998).

La nouvelle approche client et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information issues de la réingénierie ont entraîné la disparition des activités sans valeur ajoutée pour le membre ainsi que la réduction des services courants grâce à l'utilisation des automates et des services bancaires à domicile (téléphone, Internet). La réingénierie a exigé que l'utilisateur soit plus autonome pour ses transactions courantes (retraits, dépôts) en utilisant la carte multiservices Desjardins dans les guichets automatiques et dans les terminaux des points de vente (TPV). Pour les usagers autonomes cela représente une plus grande accessibilité puisque les guichets sont ouverts constamment, cependant les services de

convenance personnalisés se font avec moins de caissières et moins d'heures d'ouvertures (Chouinard *et al.*, 2001).

La caisse est considérée comme la porte d'entrée à tous les services du Mouvement Desjardins. Elle est de plus en plus intégrée à Desjardins au travers un processus de quadruple standardisation des procédés, des qualifications, des produits et des résultats attendus. Les pratiques, la gestion et même la gouvernance de la caisse ne se font pas sans lien avec Desjardins, ses systèmes d'information, ses directives et ses politiques communes (Chouinard *et al.*, 2001).

1.2.3. La création de valeur pour les membres entreprises

Les membres-entreprises représentent un segment spécifique pour lequel des centres financiers aux entreprises (CFE) ont été créés afin de mieux les servir en collaboration avec la caisse.

1.2.3.1. Le centre financier aux entreprises (CFE)

Les caisses se sont ouvertes très lentement au crédit à la consommation et encore plus faiblement au crédit commercial (Poulin et Tremblay, 2005). L'augmentation sensible des prêts improductifs et des pertes sur les prêts dans un contexte où la réingénierie mettait l'emphasis sur le développement des compétences a conduit les caisses populaires à revoir leur façon de travailler avec les entreprises. Dans plusieurs régions, des groupes de caisses ont accepté de réunir leurs ressources financières et leurs ressources humaines spécialisées dans le financement aux entreprises pour mieux évaluer leurs risques tout en répondant mieux aux besoins de celles-ci. Ces alliances de caisses sont devenues les centres financiers aux entreprises (CFE) (Poulin et Tremblay, 2005). Pour définir le CFE, il faut prendre en considération la chaîne d'activités de la caisse, de ce fait, Le CFE «est une impartition d'un service de la caisse vers une nouvelle unité de travail à la fédération» (Chouinard *et al.*, 2001).

Suite à la réingénierie, le Mouvement Desjardins a incité les caisses à se regrouper par fusion et à pratiquer l'impartition d'activités pour les entreprises à des CFE. Ainsi, la réingénierie a amené une nouvelle façon d'offrir les services financiers qui dissocie non seulement transactions courantes et transactions à valeur ajoutée, mais aussi services financiers aux entreprises et services financiers aux particuliers (Chouinard *et al.*, 2001). Il faut noter qu'une petite caisse n'est pas obligée de fusionner pour adhérer à un CFE, de

même, une grosse caisse peut conserver et développer son propre service aux entreprises (Chouinard *et al.*, 2001).

1.2.3.2. La création de valeur par la caisse en collaboration avec le CFE

Le personnel spécialisé en crédit pour entreprises et les dossiers de prêts aux entreprises sont transférés de la caisse au CFE ou au siège social de la nouvelle caisse (née des fusions) quand la caisse concernée n'adhère pas à un CFE. L'impartition du service aux entreprises vers le CFE, bien que grande, est partielle car le directeur général de la caisse continue à jouer un rôle en amont (l'accueil, la sollicitation) et en aval (relance pour paiement) du travail du directeur de compte (la vente du crédit commercial) (Chouinard *et al.*, 2001).

Du point de vue du membre entreprise, le CFE, offre plus de chances d'accéder à un expert qui connaît le secteur d'activités dans lequel évolue son entreprise. De plus, c'est l'expert et non le client qui se déplace au besoin (rendez-vous) ou régulièrement (journée fixe par exemple) dans les locaux de la caisse, ou même qui rencontre le membre entreprise à son domicile ou dans son entreprise. Observer les lieux de production d'un bien ou d'un service fournit, en général, au directeur de compte un bon complément à l'étude d'un dossier de demande de crédit. Enfin, puisque des CFE cherchent à mettre les entreprises d'un même secteur en réseau, celles-ci bénéficient d'un accompagnement supplémentaire pouvant contribuer à assurer leur viabilité et leur croissance (Chouinard *et al.*, 2001).

Avec la concentration des services financiers aux entreprises dans un CFE, il y a cependant une perte de proximité relationnelle entre le membre entreprise et la caisse. Cependant, comme les conseillers pour entreprises se déplacent auprès de la clientèle d'affaires, une certaine proximité demeure. De plus, le personnel de la caisse, en particulier la personne à la direction générale, conserve un rôle relationnel avec le membre entreprise qui reste d'ailleurs membre de la caisse (Chouinard *et al.*, 2001).

1.3. L'adaptation de la caisse à des segments spécifiques

Dans cette section, nous abordons la question de l'adaptation des caisses Desjardins à des segments spécifiques de clients ayant des besoins communs. Ensuite, nous traitons spécifiquement du cas du défi stratégique de l'adaptation de la caisse populaire à la clientèle multiethnique.

1.3.1. L'adaptation de la caisse de groupe à des besoins particuliers

Les organisations peuvent développer au cours de leur existence une capacité d'action susceptible de bénéficier à des communautés ou clientèles qui se situent en périphérie de leur champ d'intervention original. Dans ce cas, la forme organisationnelle coopérative peut être une réponse aux besoins spécifiques d'un milieu, qu'il soit territorialisé ou non. Ainsi, au sein du Mouvement Desjardins, il s'est développé des «caisses de groupe» (distinctes des caisses populaires traditionnellement identifiées par un territoire sociogéographique) ayant un champ d'activités ou une mission spécifiques, ou encore des caisses desservant les membres d'un groupe ethnique spécifique (Rousselière et Vézina, 2007).

Afin de répondre aux besoins d'une clientèle spécifique ou ayant des besoins spécifiques, la coopérative peut avoir recours à des relations interorganisationnelles de partenariat avec d'autres institutions et organisations dans la sphère de l'économie sociale et même en dehors de cette sphère. Voyons des exemples de caisses de groupe ayant développé ce type de relations pour répondre aux besoins spécifiques de clientèles particulières.

1.3.1.1. La Caisse de la Culture

Un des meilleurs exemples d'adaptation de la caisse Desjardins à des besoins spécifiques d'une clientèle particulière est la Caisse de la Culture dont la mission est «d'utiliser l'argent du milieu pour développer le milieu» (Rousselière et Vézina, 2007 : 64). Le milieu culturel possède des spécificités et des besoins particuliers de financement de l'activité culturelle, et la création de la Caisse de la Culture constitue une réponse partielle à ces problèmes de financement du secteur de la culture. Cette création est issue d'un rapprochement entre le Mouvement Desjardins et plusieurs organisations professionnelles du milieu culturel. Afin de mieux assurer la réalisation de sa mission de financement, la Caisse de la Culture développe des relations avec des partenaires du milieu de la culture : Conseil des arts et des lettres du Québec, Société de développement des entreprises culturelles, Union des artistes mais aussi avec Exportation et développement Canada et Investissement Québec. Ce réseau de partenaires joue un rôle central dans la capacité de la caisse à apporter une solution à ses membres. Ainsi, la capacité de développer des relations de confiance avec des partenaires du milieu s'est

révélée être un facteur de succès incontournable pour la Caisse de la Culture. (Rousselière et Vézina, 2007).

Les besoins de la clientèle du milieu culturel sont très particuliers et ont trait, par exemple, à l'accès à des services financiers de base rendus de façon compétente et professionnelle, adaptés à leur réalité et leurs offerts à un taux concurrentiel. Ce besoin trouve sa justification dans le fait que le système d'évaluation automatique mis en place par les institutions bancaires exclue ces personnes des prêts inférieurs à 5 000 dollars car ils sont considérés comme non rentables. De plus, l'entreprise culturelle, du fait de son caractère fortement subventionné et la présence d'actifs intangibles et même de produits intangibles, est défavorisée face aux méthodes d'analyse financière pratiquée par les banques (Rousselière et Vézina, 2007).

Face à ces besoins particuliers dans le milieu culturel, la Caisse de la Culture apporte une réponse. Les besoins de financement personnel et professionnel de l'artiste sont interdépendants puisque des actifs personnels peuvent être utilisés à des fins professionnelles de même que des revenus non professionnels servent de dépenses professionnelles. Alors le service de conseil que fournit la Caisse de la culture tient compte de la distinction entre ces deux statuts mais également des synergies possibles entre eux. La caisse effectue une analyse fine de la situation du travailleur autonome de la culture ou de l'entreprise culturelle, en prenant en considération la spécificité de leur activité (Rousselière et Vézina, 2007).

Par conséquent, le conseiller financier de la Caisse de la Culture doit répondre à deux exigences particulières : des compétences en analyse financière et une connaissance et un intérêt pour le milieu culturel, tout en les combinant avec une préoccupation pour le tissage de rapports humains avec ses clients et un respect envers l'artiste et ses produits culturels. Ces compétences de la part du conseiller financier ont pour résultat l'instauration d'un climat de confiance réciproque avec son client. À tout cet encadrement de l'établissement de la relation avec les clients s'ajoute le volet accompagnement du client pour l'avancement de son projet, et ce processus diffère selon qu'il s'agit de clients particuliers ou de clients entreprises (Rousselière et Vézina, 2007).

Enfin, un des enjeux importants que rencontre cette caisse est celui de concilier les impératifs de rentabilité et ceux de services à des membres qui sont souvent exclus de

l'offre des banques traditionnelles à cause du risque lié principalement au caractère intangible du produit culturel. De plus, les investissements dans ce domaine sont très lourds avant qu'ils génèrent des revenus. Malgré les risques et les défis, cette caisse a réussi à se positionner comme acteur financier central dans le développement d'un milieu marginalisé (Rousselière et Vézina, 2007).

1.3.1.2. La Caisse d'économie solidaire Desjardins

La mission principale de la Caisse d'économie solidaire Desjardins est le financement des entreprises de l'économie sociale. Cette coopérative de services financiers a choisi le créneau de la finance solidaire, en effet, elle dessert plus de 2400 membres entreprises, qui sont des coopératives, des organismes à but non lucratif, des regroupements ou des syndicats, évoluant dans une très grande variété de secteurs économiques. La Caisse d'économie solidaire se conçoit comme un outil de développement pour financer les projets collectifs. À cette fin, la caisse met à la disposition de ces associations, organismes et entreprises collectives un éventail complet des services bancaires requis, dans une démarche d'accompagnement et de transfert d'expertise. Elle répond aux besoins de ses membres par l'intermédiaire d'une dynamique partenariale tant avec des acteurs horizontaux (institutions financières), verticaux (clients), que périphériques (organismes de développement économique, centrales syndicales, etc) (Vézina et Legrand, 2003).

1.3.1.3. La caisse ethnique

Depuis les années 1940, dix-sept points de services de caisses s'adressant à des communautés ethnoculturelles spécifiques ont été établis sur l'Île de Montréal, afin de répondre adéquatement aux besoins et attentes des communautés, et surtout afin d'encourager leur développement économique et social. Six communautés sont desservies directement par une caisse qui leur appartient en propre, ce sont les communautés italienne, chinoise, ukrainienne, polonaise, portugaise et lithuanienne de Montréal. D'ailleurs, la présidence du Mouvement Desjardins a exprimé clairement son ouverture aux communautés ethniques :

«Il existe au sein du mouvement Desjardins une volonté de faire une plus grande place aux personnes anglophones ainsi qu'aux membres des communautés culturelles. Nous espérons aussi qu'ils s'impliqueront dans Desjardins, plus particulièrement comme dirigeants élus qui viendront influencer

les décisions et les orientations». (Extrait du discours de Monsieur Alban d'Amours, Président et chef de la direction de Desjardins, aux membres de la Chambre de commerce de Ville Saint-laurent, dans Bassirou, 2003).

1.3.2. L'adaptation de la caisse populaire à la clientèle multiethnique

La diversité ethnique qui caractérise les sociétés occidentales oblige les organisations à s'ajuster et à s'adapter aussi bien à leur nouvelle composante humaine qu'à leur nouvelle clientèle. De ce fait, l'intégration de la clientèle multiethnique au sein de la caisse populaire Desjardins, ancrée par définition dans sa communauté, constitue un enjeu institutionnel majeur.

1.3.2.1. L'adaptation institutionnelle à la diversité ethnique

La question de l'adaptation institutionnelle à la diversité ethnique et culturelle s'ancre dans un nouveau champ d'étude et d'analyse en sciences humaines, elle s'intéresse aux interactions culturelles dans le contexte organisationnel, et dont l'objet principal est la gestion de la diversité culturelle au sein de l'organisation (Bassirou, 2003).

Le concept d'adaptation trouve son origine dans la littérature sur l'immigration et les rencontres interethniques et interculturelles, il a été d'abord étudié du point de vue des individus et des groupes, mais actuellement il concerne de plus en plus les organisations publiques ou privées des sociétés d'accueil. Le glissement de la problématique de l'adaptation vers des préoccupations concernant les institutions dans leurs relations avec des clientèles différentes de celles auxquelles elles sont traditionnellement habituées, constitue un champ de recherche nouvellement abordé (Bassirou, 2003).

La gestion de la diversité dans l'organisation, où le personnel est issu de cultures différentes, ou encore dans le cas d'une fusion ou acquisition stratégique, a fait l'objet de plusieurs études (Gosselin et Chouat, 1992; Arcand, 2006; Arcand et Dupuis 2007; Daval, Dupuis et Chanlat, 2008). Cependant, la gestion de la diversité de la clientèle multiethnique ou multiculturelle de la part de l'organisation a attiré, semble-t-il moins d'attention de la part des chercheurs (Bassirou, 2003).

Dans son ouvrage, *Cultural diversity in organisation*, Cox (1994) présente un modèle théorique de dynamique d'acculturation pour les entreprises de cultures diverses. Cet auteur reconnaît aussi que le processus d'acculturation est un mode de reconnaissance de la diversité. Il distingue, ainsi, quatre types possibles de comportements adoptés par les

organisations : l'assimilation, la séparation, la déculturation, et le pluralisme (Cox, 1994, dans Bassirou, 2003). Pour Cox (1994), le pluralisme apparaît comme la clé du succès des organisations de cultures diverses. Dans le contexte organisationnel, le pluralisme doit se traduire par une appréciation des différentes cultures et leur contribution au bon fonctionnement de l'organisation, ce qui requiert une dynamique de compréhension et d'ajustements mutuels. De ce fait, au Québec, pour soutenir l'adaptation à la réalité ethnique et culturelle, l'État encourage les institutions à augmenter la représentation des communautés immigrantes par le biais des programmes d'accès à l'égalité, et à modifier leurs services de manière à ce qu'ils répondent aux besoins des communautés culturelles (Bassirou, 2003).

1.3.2.2. L'enjeu de l'intégration de la clientèle multiethnique

La thèse de doctorat en histoire de Bassirou (2003), a été réalisée pour mieux approcher ce nouveau concept. L'étude part de l'hypothèse que la reconnaissance sociale des membres issus des communautés culturelles est une dimension fondamentale de l'adaptation institutionnelle, laquelle requiert des orientations de gestion différentes, et implique également la participation des communautés culturelles à la structure de l'organisation. L'autre hypothèse de Bassirou (2003) est relative au fait que les habitudes et les cultures définissent la manière de faire affaire avec les institutions et influencent les pratiques bancaires.

L'étude de Bassirou (2003) constitue un changement d'optique sur le thème de l'adaptation qui, souvent est étudié dans la seule perspective de l'immigrant à qui l'on demande d'intérioriser les modèles, les valeurs et les symboles de son nouveau milieu. Cette thèse a étudié des caisses populaires du Mouvement Desjardins, non identifiées à une ethnie dans des quartiers à concentration immigrante majoritaire, ainsi que des caisses ethniques dans d'autres quartiers possédant des caractéristiques semblables.

Bassirou (2003) a mis l'accent sur quelques aspects de l'adaptation notamment l'accueil, l'accessibilité des services, la participation des communautés culturelles au sein de la structure coopérative ainsi que leur présence dans le personnel ou la direction des caisses, les relations publiques, et la formation interculturelle des employés. Cette étude a relevé aussi que les différences entre les cultures des communautés culturelles et celle de la société d'accueil résultent dans une conception différente des rapports sociaux

(collectivisme *versus* individualisme) ainsi que dans les questions économiques : l'argent, l'épargne, l'emprunt, et la notion du crédit. Quelques communautés ethniques éprouvent parfois une réticence envers une enquête de crédit, ce qui cause le rejet de leur demande de financement (Bassirou, 2003).

Selon Bassirou (2003), l'institution coopérative Desjardins est encore considérée comme très homogène et fortement identifiée à la population québécoise francophone, et elle éprouve des difficultés pour attirer une clientèle ethniquement diversifiée. Cependant, l'étude conclue que le Mouvement Desjardins a affiché depuis le début des années 1990, sa volonté de collaboration, avec le gouvernement québécois, à la mise en œuvre de la politique d'immigration par son ouverture vers les communautés culturelles, notamment au travers le programme Investisseurs immigrants.

Du côté des responsables du Mouvement, l'étude de Bassirou (2003) a relevé une certaine inquiétude quant à la méconnaissance des langues officielles du Canada de la part de quelques communautés culturelles et l'intégration plus systémique de quelques autres à la partie anglophone et leur identification comme clientèle des banques traditionnelles. De plus, l'étude a conclu que la diversité crée des problèmes de communication entre l'institution et sa nouvelle clientèle issue d'un autre environnement et d'une autre culture. Ce sentiment d'urgence appelle à un nouveau défi de pluralité linguistique au sein du Mouvement Desjardins.

Quant à la création de caisses ethniques, les responsables de Desjardins se partagent entre le fait que cette création constitue une preuve d'ouverture à la diversité et de l'autre côté, au contraire, ce geste reflète le rejet de l'intégration de cette clientèle au niveau global du Mouvement, c'est-à-dire sa prise en charge par des caisses populaires standards. Cette opinion ne voit plus dans les caisses ethniques un mécanisme d'intégration des communautés culturelles, ce qui confirme bien la nouvelle orientation du Mouvement, qui consiste à ne plus encourager la création de telles caisses.

Concernant les politiques d'ouverture du Mouvement à la diversité, la recherche de Bassirou (2003) indique le fait d'être sensible aux besoins de ces membres spécifiques, la prise de conscience de la nécessité d'ajuster les services de l'organisation de manière à ce qu'ils conviennent aux communautés culturelles (offre de services adaptés), ainsi que le

désir d'intégrer les communautés culturelles dans les structures déjà existantes du Mouvement.

Enfin, parmi les modes d'adaptation que le Mouvement a mis en place, Bassirou (2003) note la formation interculturelle à la diversité auprès des membres du personnel, ce qui est considéré comme un mécanisme de rapprochement et de confiance. De plus, les responsables souhaitent une meilleure participation des membres issus des communautés culturelles à la vie de l'organisation, car leur non présence aux assemblées constitue selon eux une source de malentendus et d'ignorance concernant le fonctionnement des caisses. En dernier lieu, la présence effective des communautés ethniques et culturelles à l'intérieur du Mouvement comme employés ou comme dirigeants constitue une dimension très importante dans le mécanisme d'adaptation institutionnelle à la diversité.

1.4. Les entrepreneurs ethniques

Dans cette section, nous expliquons l'émergence du segment des entrepreneurs ethniques, ensuite, nous discutons des facteurs relatifs à la création d'entreprises par les entrepreneurs ethniques, tout en faisant référence aux problèmes que rencontrent ces derniers en matière de démarrage et de financement de leurs entreprises.

1.4.1. L'émergence du segment des entrepreneurs ethniques

Le souci d'intégration dans la société d'accueil fait émerger des entrepreneurs parmi les immigrants. Quelque soit l'appellation adoptée pour qualifier ces entrepreneurs, ceux-ci font plus que se créer des emplois pour eux-mêmes.

1.4.1.1. La montée de la diversité ethnoculturelle

L'entrepreneuriat ethnique est un phénomène qui existe dans les pays recevant des flux d'immigration et où plusieurs groupes ethniques cohabitent (Liégeois, 2007). L'ère de la migration dans laquelle les sociétés occidentales sont entrées confère au phénomène entrepreneurial ethnique une importance cruciale, notamment dans sa contribution à l'économie des divers contextes d'insertion (Castles et Miller, 2003, dans Liégeois, 2007). D'ailleurs, Gold et Light (2000) trouvent que l'ethnicité offre un avantage économique plus grand que celui offert par la richesse ou le capital humain.

Dans une société caractérisée par le chômage et la discrimination, les entreprises ethniques contribuent à accélérer la création de richesse, la génération de revenus et les

opportunités d'emplois même pour les autres membres de la société d'accueil. Ces entreprises permettent aussi de faciliter la mobilité sociale pour les membres du groupe ethnique (Morris, 2000). De leur côté, Rath et Kloosterman (2000) trouvent que l'impact économique des entrepreneurs immigrants est beaucoup plus important que de fournir des emplois pour eux-mêmes et leurs employés. Enfin, un autre aspect important de la croissance du nombre d'entreprises ethniques est le rôle que joue le groupe ethnique lui-même dans l'encouragement des démarrages d'entreprises et le soutien apporté aux investissements initiés par ses membres (Morris, 2000).

1.4.1.2. Les définitions des entrepreneurs ethniques

Trois expressions sont utilisées dans la littérature pour désigner les créateurs de ce type d'entrepreneuriat : les entrepreneurs ethniques, les entrepreneurs immigrants et les entrepreneurs de minorité *-minority entrepreneurs* (Chaganti et Greene, 2002). Les deux notions d'entrepreneurs ethniques et d'entrepreneurs immigrants sont les plus utilisées dans la littérature, mais en Amérique du Nord c'est le concept d'entrepreneuriat ethnique qui a la primauté dans les travaux de recherche (Liégeois, 2007).

L'entrepreneuriat ethnique recouvre «la création d'entreprises par des individus appartenant à un groupe ethnique minoritaire, dans une société d'accueil donnée» (Liégeois, 2007). Il est conçu comme¹ «*a set of connections and regular patterns of interaction among people sharing common national background or immigration experiences*» (Waldinger, Aldrich et Ward, 1990, dans Chaganti et Greene, 2002 : 127).

1.4.2. La création d'entreprises par les entrepreneurs ethniques

Différents motifs sont à l'origine de la création d'entreprises par les entrepreneurs ethniques, toutefois, ceux-ci rencontrent généralement les mêmes problèmes de démarrage et de financement de leurs entreprises.

1.4.2.1. Les facteurs favorisant l'entrepreneuriat ethnique

Selon Liégeois (2007), le facteur déterminant qui pousse les groupes ethniques à recourir à l'entrepreneuriat est la barrière à l'entrée relative au marché du travail. En effet, dans

¹ **Traduction libre** : une série de relations et de modèles réguliers d'interaction entre des gens partageant un bagage national commun ou des expériences d'immigration communes.

les sociétés d'accueil où les opportunités d'intégration au marché du travail sont restreintes, les immigrants cherchent à combler le manque d'emplois pour eux-mêmes ainsi que pour leurs compatriotes (Light et Gold, 2000; Portes, Guarnizo et Haller, 2002, dans Liégeois, 2007). L'entreprise ethnique devient ainsi une solution de rechange à l'emploi régulier souvent peu accessible aux immigrants (Portes et Bach, 1985, dans Liégeois, 2007). Ainsi, l'entrepreneuriat ethnique est considéré comme un moyen de sécurité économique pour les membres des groupes ethniques (Chaganti et Greene, 2002).

La question principale qui ressort de la littérature sur l'entrepreneuriat ethnique est la suivante : comment les membres des groupes ethniques parviennent-ils à créer des entreprises en s'adaptant aux ressources disponibles dans leur environnement immédiat et celui de la société d'accueil? En réponse à cette question, nous avons recensé deux typologies et deux modèles de facteurs de création d'entreprises ethniques : la typologie de Liégeois (2007), la typologie de Robichaud (2001), le modèle de Waldinger, Aldrich et Ward (1990), et enfin le modèle de Toulouse et Brenner (1988).

La typologie de Liégeois (2007)

La typologie de Liégeois (2007) repose sur trois courants théoriques. Premièrement, les théories de l'enclave ethnique mettent l'accent sur les facteurs économiques qui favorisent la création des entreprises ethniques (Portes, 1987; Portes et Bach, 1985, dans Liégeois, 2007). L'enclave ethnique réfère à une économie ethnique ancrée et située dans un territoire précis. Ce concept combine donc le spatial et l'économique, se distinguant ainsi du concept de niche qui ne contient pas de dimension territoriale. Deuxièmement, les théories des traits culturels, ces travaux de recherche expliquent le phénomène entrepreneurial par certains traits culturels caractéristiques de chaque groupe ethnique comme la religion ou les pratiques ou coutumes sociales (Toulouse et Brenner, 1988). Troisièmement, la théorie des *middlemen minorities* met l'accent sur le fait que les petits groupes minoritaires investissent dans des domaines d'activités délaissés dans la structure économique de la société d'accueil (Bonacich, 1973, 1977, 1980 et 1987, dans Liégeois, 2007). Ce qui renvoie à considérer l'importance de la place de l'individu ou du groupe au sein de la structure économique d'ensemble et examine les problèmes d'accès à la mobilité économique (Helly et Ledoyen, 1994 ; Light, 1979, dans Liégeois, 2007).

i) La typologie de Robichaud (2001)

Selon Robichaud (2001), le premier groupe de théories explicatives de l'entrepreneuriat ethnique est constitué des théories structurelles mettant l'emphasis sur les structures sociales, politiques et économiques de la société d'accueil, en d'autres termes, les structures externes à l'entrepreneur. Dans ces théories, on se préoccupe peu du potentiel entrepreneurial et des motivations individuelles de l'entrepreneur. Le deuxième groupe fait référence à la notion de culture, où le milieu culturel et les valeurs culturelles et religieuses sont déterminants du succès ou de l'échec de l'émergence des entreprises ethniques. L'appréciation de l'activité entrepreneuriale par le groupe culturel peut même être un motif de création d'entreprise (Toulouse et Brenner, 1988). Le troisième groupe, intitulé théories situationnelles, se concentre sur les relations des immigrants avec la société d'accueil, en postulant que les immigrants créent des entreprises afin de mieux s'intégrer dans la société d'accueil (Robichaud, 2001).

ii) Le modèle de Waldinger, Aldrich et Ward (1990)

Ce groupe d'auteurs propose un modèle interactif pour analyser l'entrepreneuriat ethnique. Ce modèle intégrateur contient trois éléments (Liégeois, 2007; Robichaud, 2001). Premièrement, les structures d'opportunité qui sont déterminées par les caractéristiques du marché favorisant ou non des produits et services destinés à un groupe ethnique, mais aussi au marché non ethnique, et la capacité d'accès à l'entrepreneuriat, qui dépend de la compétition entre les groupes ethniques, et les politiques publiques. Deuxièmement, les caractéristiques des groupes concernant les éventuelles prédispositions à l'entrepreneuriat (culture, ambition, éducation, etc.), la capacité des groupes à mobiliser les ressources existantes, les réseaux sociaux ethniques, la capacité organisationnelle, ainsi que les politiques gouvernementales qui facilitent ou entravent la mobilisation des ressources. Troisièmement, les stratégies ethniques qui se développent à partir de l'interaction entre les deux éléments précédents, les structures d'opportunités et les caractéristiques des groupes, en fonction de l'adaptation de ces derniers à leur environnement (Waldinger, Aldrich et Ward, 1990).

iii) Le modèle de Toulouse et Brenner (1988)

En cherchant à établir un modèle théorique expliquant le phénomène de l'entrepreneuriat ethnique, ces auteurs constatent que certains groupes d'immigrants présentent une

propension plus grande que d'autres à créer des entreprises. Les résultats empiriques de leurs études dégagent cinq éléments influençant la création d'entreprises ethniques : l'importance du réseau intra-ethnique (capital, support socio-émotif, main d'œuvre), le rôle de la famille et de l'environnement immédiat, le secteur d'activité dans lequel les entrepreneurs opèrent, et la valeur de l'activité économique générée par les entrepreneurs ethniques (Robichaud, 2001). Enfin, ces auteurs développent leur modèle à partir de trois théories explicatives : la théorie basée sur le concept de *désavantage* qui stipule que l'immigrant crée une entreprise pour être mieux intégré dans la société d'accueil, la théorie culturelle qui affirme que la création d'entreprise est hautement évaluée par le groupe ethnique et la théorie de la division des marchés qui soutient que les entrepreneurs choisissent des niches ou des enclaves délaissés par la structure économique du pays d'accueil (Robichaud, 2001).

Rath et Kloosterman (2000) ont constaté que le champ de recherche sur les entrepreneurs ethniques (qu'ils appellent immigrants entrepreneurs) a été longtemps dominé par les recherches des sciences sociales, alors qu'il y a plusieurs aspects économiques à étudier dans ce sujet. De plus, la majorité des travaux sur ce phénomène montraient un grand intérêt pour les caractéristiques ethnoculturelles et les processus d'incorporation ethnoculturelle. Enfin, ils reprochent aux études scientifiques d'avoir négligé les changements structurels de l'économie en général et les marchés spécifiques en particulier. De ce fait, ils ont proposé une approche multidisciplinaire, c'est-à-dire une combinaison des points de vues économiques et géographique, ou économique et sociologique sur l'entrepreneuriat ethnique. Leur cadre théorique commence par considérer l'entrepreneur comme acteur économique individuel (l'entrepreneuriat shumpeterien), puis met en relief les incorporations sociales de l'entrepreneur qui opère dans divers réseaux sociaux (capital social) et les manipule pour des objectifs économiques, enfin, ce cadre théorique lie la dynamique des entreprises ethniques avec les processus de transformation dans les structures économiques urbaines.

Au Québec, de nombreux travaux portent sur le thème de l'entrepreneuriat ethnique. Les résultats de la recherche de Paré (2000), montrent l'importance du réseau familial et du réseau des co-ethniques, deux appuis importants pour les entrepreneurs. Cette étude met l'accent aussi sur le contexte économique et géographique qui joue un rôle fondamental

dans la réussite de l'entrepreneuriat ethnique. Les deux quartiers étudiés sont caractérisés par une forte proportion d'immigrants reçus, et incitent donc davantage à la création d'entreprises afin de remédier au manque de reconnaissance des diplômes des immigrants et aux difficultés d'accès au marché du travail.

Dans une autre étude du même auteur (Paré, 2002), l'emphase est mise sur le rôle des réseaux ethniques, et particulièrement des réseaux d'affaires qui sont apparus indispensables à la réussite de l'entreprise ethnique du fait qu'ils représentent pour l'entrepreneur une ressource incontournable et participent à son capital social. D'après cette recherche il s'est avéré que les associations ethniques et les lieux de culte sont des endroits privilégiés de production et de développement de réseaux et de rencontres d'affaires lors des fêtes culturelles et traditionnelles (Liégeois, 2007).

1.4.2.2. Les problèmes de démarrage et de financement

Les problèmes rencontrés lors du démarrage, en d'autres termes, la capacité limitée des entrepreneurs à faire face à certains défis constituent le principal facteur du taux d'échec élevé parmi les petites entreprises ethniques (Brenner *et al.*, 2004). Aux problèmes variés de discrimination, de la méconnaissance du domaine des affaires et de l'environnement économique et social de la société d'accueil et de celle des lois du marché du travail, s'ajoutent des problèmes de marketing quant à l'identification et la satisfaction des clients dans un marché nouvellement connu. De plus, ces entrepreneurs affrontent des problèmes de nature culturelle (barrière de la langue), de nature personnelle (manque d'expérience), et de nature sociale (contacts limités dans la société d'accueil) (Brenner *et al.*, 2004).

Les différents modes de financement des entreprises ethniques sont : la finance personnelle, le financement par le groupe ethnique (ayant un rôle plutôt limité), le financement par des personnes non membres du groupe ethnique, et les programmes de support gouvernementaux (Brenner *et al.*, 2004). Le problème le plus important auquel les entrepreneurs ethniques sont confrontés lors du démarrage de leur entreprise est de nature financière : soit un manque de capital nécessaire pour l'activité à démarrer, ou bien la difficulté d'obtenir des services de prêts bancaires, ou les deux en même temps (Brenner *et al.*, 2004). Les résultats de quelques études empiriques montrent que les immigrants ont tendance à utiliser leurs économies personnelles, celles de la famille et

l'aide de leur groupe ethnique avant de penser au prêt bancaire. Selon Robichaud (2001), les entrepreneurs portugais, à titre d'exemple, évitent les emprunts à la banque et les subventions gouvernementales.

Selon Morris (2000), les banques ne peuvent pas simplement servir des marchés à risque ou à problèmes, et ce, à cause de considérations de coûts plutôt que pour des raisons de discrimination. Toutefois le microcrédit ou le crédit informel peut bien servir cette clientèle (Morris, 2000). En effet, Gold et Light (2000) suggèrent l'importance d'une diversification institutionnelle, avec une expansion du rôle et de l'étendue du microcrédit et du crédit informel. Morris (2000) souligne aussi la différence fondamentale entre les banques et ces autres sources de crédits quant à l'emphasis que ces dernières mettent sur le capital social dans l'octroi des crédits. Par conséquent, il note la très grande importance du réseau des liens sociaux forts ou faibles de l'entrepreneur, contrairement au constat que Brenner *et al.* (2004) ont fait sur le rôle du groupe ethnique dans le financement des entreprises ethniques.

Pour mettre en relief le problème de financement lors du démarrage de l'entreprise ethnique, la recherche empirique menée par Brenner *et al.* (2004) a posé l'hypothèse que les problèmes rencontrés lors du démarrage d'entreprises diffèrent selon les groupes ethniques sauf en ce qui a trait au financement. En effet, cette hypothèse a été confirmée lors du traitement et l'analyse des résultats. Toutefois, l'étude a constaté que l'éventail des différents défis, cités auparavant, relatifs au démarrage des entreprises ethniques ne diffèrent pas fondamentalement de ceux rencontrés par les petites et moyennes entreprises en général, au même titre que les besoins en support qui restent globalement les mêmes dans les deux catégories de PME. Enfin, l'étude est parvenue à la conclusion suivante :

«Nous en déduisons qu'il n'est pas nécessaire pour les gouvernements de développer des programmes de support destinés aux entreprises ethniques. Par contre, l'efficacité de la mise en œuvre de ces programmes reposera sur la capacité des gouvernements locaux à développer un véritable partenariat d'affaires avec les organisations ethniques» (Brenner et al, 2004 : 15)

1.5. Synthèse de la littérature

En guise de conclusion, nous pouvons constater à partir de cette revue de littérature que la création de valeur pour le client dans l'industrie bancaire a évolué dans le temps à

cause de plusieurs facteurs. Au sein du Mouvement Desjardins, la réingénierie a été l'événement le plus marquant du développement de la création de valeur pour le client dans une optique de fidélisation. Particulièrement, la création de valeur pour les clients entreprises dans l'industrie bancaire prend en considération quelques déterminants de fidélité. De notre revue de littérature, nous avons aussi conclu que la caisse Desjardins, unité de base du Mouvement Desjardins, est une coopérative financière qui survie bien dans un environnement concurrentiel en évolution. Au sein de cette caisse, la création de valeur pour les membres entreprises est assurée avec la collaboration du Centre financier aux entreprises (CFE). Nous avons aussi conclu que la volonté d'adaptation à la diversité ethnique fait émerger un discours d'ouverture au niveau de la présidence du Mouvement Desjardins. Enfin, concernant les entrepreneurs ethniques, ceux-ci représentent un segment émergent de clients entreprises au Québec, rencontrent des problèmes dans la société d'accueil (méconnaissance de la culture des affaires, méfiance, etc) et éprouvent des difficultés de démarrage et de financement de leurs entreprises. Le tableau suivant (1.1) représente une synthèse de notre revue de la littérature.

Tableau 1.1 : Synthèse de la revue de la littérature

	L'industrie bancaire	Le Mouvement Desjardins	Les clients entreprises
La création de valeur pour le client	Évolution en quatre phases Phase actuelle axée sur les besoins des clients	La réingénierie des processus d'affaires a été une quête de fidélisation du membre client	Déterminants de la fidélité des clients entreprises : relation durable, communication, confiance et satisfaction
La caisse Desjardins	Une coopérative financière Défi de survie alors que la concurrence est vive	La caisse Desjardins est l'unité de base du Mouvement pour le recrutement de membres	La caisse collabore avec le CFE pour créer de la valeur pour les membres- entreprises
Les entrepreneurs ethniques	Segment émergent au Québec	Discours d'ouverture au niveau de la présidence du Mouvement	Les entrepreneurs ethniques rencontrent des problèmes dans la société d'accueil (méconnaissance de la culture des affaires, méfiance, etc) Les entreprises ethniques rencontrent des problèmes de démarrage et de financement

CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans le présent chapitre, nous exposons le cadre de la recherche. Dans un premier lieu, nous formulons la problématique de la recherche à partir d'un rappel de la question de recherche (2.1). Dans un deuxième lieu, nous présentons le cadre théorique dans lequel l'étude trouve son ancrage théorique (2.2). Enfin nous faisons une proposition de recherche pour laquelle nous concevons un modèle conceptuel (2.3).

2.1. La problématique

Rappelons-nous que notre question initiale de recherche est la suivante : Comment une caisse Desjardins répond aux besoins de ses membres entreprises issus des communautés ethniques?

Dans un premier temps, nous ferons une réflexion sur le phénomène de la diversité ethnique et comment le Mouvement Desjardins s'est rendu compte de cette réalité. Ensuite, nous faisons le point plus spécifiquement sur l'enjeu de la réponse aux besoins du segment des entrepreneurs ethniques par une caisse populaire Desjardins.

2.1.1. Les motifs derrière l'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité ethnique

L'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration du Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec, en 1991, a affirmé le caractère pluraliste de la société québécoise et y a présenté l'intégration comme une responsabilité partagée entre les immigrants et la société québécoise, incluant l'ensemble de ses institutions. Cet Énoncé a confirmé aussi la responsabilité des institutions québécoises, publiques et privées d'assurer l'accessibilité et l'équité des services, en leur proposant une série de programmes et de mesures. À l'époque, le Mouvement Desjardins avait d'ailleurs déposé un mémoire devant la Commission parlementaire de la culture, dans lequel il exprimait son accord avec les grands constats énumérés dans l'Énoncé et affirmait sa volonté d'assumer sa part du « contrat moral » proposé par l'Énoncé et de contribuer à l'accueil et à l'intégration des populations d'origine immigrante (Énoncé

(1991), dans *Mémoire du Conseil des relations interculturelles (CRI)*, 2002). Depuis cet Énoncé, la situation au Québec a continué d'évoluer dans le sens d'une diversité croissante de la population.

Le Mouvement Desjardins a également fait partie du partenariat inter-entreprise sur les services à la clientèle ethnoculturelle avec Bell Canada, Hydro-Québec, le Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration (MRCI) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Il a contribué notamment à l'organisation d'un colloque sur la question des services à la clientèle ethnoculturelle en 1996, ainsi qu'au développement d'un programme de formation à l'intention du personnel de première ligne. On demeure, cependant, avec l'impression que ces tentatives n'ont pas donné lieu à un engagement corporatif et ne se sont jamais traduites par des actions d'envergure mobilisant l'ensemble de l'organisation. Elles sont demeurées des initiatives timides, n'ayant jamais trouvé l'espace pour se développer et rejoindre toutes les composantes du Mouvement Desjardins. En effet, le Mouvement Desjardins a sans doute considéré que ces efforts, surtout concentrés sur la dimension du service à la clientèle, n'ont pas porté les fruits attendus (*Mémoire du CRI*, 2002).

Il existe sûrement des raisons susceptibles d'expliquer l'implication prudente et graduelle dans l'adaptation à la diversité par le Mouvement Desjardins. En effet, on pourrait croire que l'enracinement du Mouvement Desjardins dans l'histoire du Québec et le fait que sa base soit majoritairement d'origine canadienne française, lui font craindre de se prononcer en faveur de la diversité. Cet enracinement et cette appartenance se voient comme un effet pervers d'une fidélité trop grande aux origines qui se traduirait, comme « un héritage un peu figé » (*Mémoire du CRI*, 2002).

Les dirigeants, craignant peut-être de se couper de la base, n'osent pas entreprendre d'engagements fermes, ni d'actions concrètes en faveur de la diversité. Les personnes appartenant aux minorités ont l'impression que le Mouvement Desjardins préfère continuer à s'identifier comme une institution ethnique, où seuls les Canadiens français se reconnaîtraient. En retour, voyant le peu d'intérêt manifesté par les personnes appartenant aux minorités, les dirigeants concluent que les efforts pour recruter la clientèle ou la main-d'œuvre issue de l'immigration sont inutiles et qu'il vaut mieux miser sur la base traditionnelle (*Mémoire du CRI*, 2002).

Plusieurs raisons militent pourtant pour que le Mouvement Desjardins s'adapte à la diversité pour en faire une valeur ajoutée. La première raison est la cohérence. Le Mouvement Desjardins met de l'avant, comme élément le distinguant des autres institutions, l'intégration des valeurs coopératives aux pratiques commerciales. Ces valeurs, telles qu'adoptées par les membres de l'Alliance coopérative internationale en 1995, sont notamment la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Il serait alors nécessaire de s'assurer que ces valeurs soient aussi présentes dans les pratiques de réponse aux besoins financiers des membres (Mémoire du CRI, 2002).

La deuxième raison est le positionnement sur le marché. Pourquoi le Mouvement Desjardins laisserait-il à ses concurrents les avantages de la diversité ? Plus le Mouvement Desjardins tarde à introduire la diversité au sein de ses structures et de sa vision stratégique, plus il laisse les banques prendre le leadership dans ce domaine. La diversité fait aussi partie du visage actuel du Québec contemporain. En offrant à ses clients et à la société québécoise une image globalement homogène, le Mouvement Desjardins se place en marge de l'évolution du Québec d'aujourd'hui, alors même qu'il lutte pour se positionner comme une entreprise d'avant-garde. En servant les communautés ethniques le Mouvement Desjardins augmente l'efficacité et la portée de ses efforts puisque son message devient plus cohérent et mieux intégré à l'image corporative (Mémoire du CRI, 2002).

La troisième raison est l'équité sociale. Alphonse Desjardins a créé la première caisse populaire pour combattre l'exclusion économique des familles canadiennes françaises. Aujourd'hui, le Mouvement Desjardins est devenu l'un des employeurs privés les plus importants du Québec, et les Québécois d'origine canadienne française se sont donnés tous les leviers économiques pour assurer leur prospérité. Cependant, l'exclusion économique perdure sauf que les personnes qui la subissent ne sont plus exactement les mêmes. L'origine coopérative du Mouvement Desjardins lui prescrit de chercher à joindre les segments exclus et non desservis, non simplement dans une optique de lutte contre l'exclusion bancaire, même aussi dans une perspective de responsabilité sociale. Prendre les moyens nécessaires pour s'assurer que le Mouvement Desjardins ne contribue pas à cette exclusion par des pratiques de services financiers inadéquats ou des critères de crédit injustes va donc dans le sens des valeurs historiques du Mouvement

Desjardins. Vu le rôle de premier plan que le Mouvement Desjardins a joué dans le développement économique du Québec moderne, il devrait être un leader en la matière, en se mettant à l'écoute des communautés locales moins bien nanties et en les aidant à se doter d'outils financiers leur permettant d'améliorer leur situation (Mémoire du CRI, 2002).

À ces raisons objectives, aux valeurs intrinsèques du Mouvement Desjardins, et à l'évolution des marchés, qui concourent toutes à rendre son adaptation à la diversité du Québec moderne souhaitable et nécessaire, s'ajoute une occasion d'affaires à saisir. La conjoncture sociale est très favorable à des changements stratégiques surtout au moment où le Mouvement Desjardins s'engage dans une réflexion majeure sur son avenir et sur ses valeurs. Alors, pourquoi ne pas profiter de ce contexte pour repenser complètement le positionnement de l'organisation quant à la diversité ? Il semble d'ailleurs que les valeurs mêmes du Mouvement Desjardins lui confèrent une responsabilité particulière à cet égard (Mémoire du CRI, 2002).

En guise de conclusion, il est de toute évidence que le Mouvement Desjardins occupe une position bien spéciale dans l'univers des services financiers au Québec, et que les éléments par lesquels il se distingue, mérite d'être adaptés, développés tout en étant maintenus. Les valeurs qui animent le Mouvement Desjardins semblent bien correspondre aux aspirations profondes de la société québécoise, cependant, le Mouvement Desjardins se trouve devant un défi incontournable qu'est la diversité. À la fois occasion d'affaire, enjeu éthique et réalité contemporaine, l'adaptation à la diversité doit faire partie des priorités actuelles et futures du Mouvement Desjardins si celui-ci souhaite poursuivre sa croissance et garantir sa pérennité (Mémoire du CRI, 2002). De ce fait, nous constatons que le Mouvement Desjardins et plus spécifiquement les caisses Desjardins sont devant un défi important qui est celui de l'adaptation aux segments émergents dans leurs territoires respectifs.

2.1.2. L'enjeu de la création de valeur pour le segment des entrepreneurs ethniques par une caisse populaire Desjardins

À partir de la revue de la littérature, nous avons constaté aussi que le Mouvement Desjardins, institution de l'économie sociale, s'est rapidement rendu compte de l'enjeu de s'adapter à la vague de modernisation ainsi qu'à la réorientation de la stratégie de

création de valeur survenues dans l'industrie bancaire. De ce fait, la réingénierie des processus d'affaires au sein des caisses Desjardins visait à fidéliser ses membres et en attirer de nouveaux par l'intermédiaire d'une plus grande segmentation de la clientèle. Comme toutes les entreprises, une coopérative de services financiers devrait s'ajuster aux changements dans l'environnement de l'industrie bancaire si elle veut survivre. En effet, la caisse Desjardins a suivi d'abord la vague de modernisation des services financiers (Nouvelle technologies de l'information et de la communication (NTIC)) ainsi que la réingénierie des processus. De plus, dans une perspective de repositionnement stratégique, la caisse Desjardins a adopté l'approche relationnelle au moment de sa réingénierie pour fidéliser ses membres et contrer leur érosion vers les concurrents (ces derniers avaient tendance à effectuer les opérations financières à plus grand rendement avec les concurrents et détenir un compte de petites épargnes chez Desjardins) ainsi que pour rejoindre de nouveaux segments de clientèle. De ce fait, une caisse doit s'ajuster aux changements survenus dans son environnement concurrentiel, aux nouvelles spécificités de son territoire ainsi qu'aux besoins émergents des membres présents sur ce territoire.

Parallèlement à cet objectif de performance économique, l'objectif de la réingénierie a été également d'uniformiser le modèle de la caisse Desjardins. Toutefois, certaines caisses d'économie se sont distinguées et ont réussi à créer un modèle original de processus et d'allocation des ressources, leur permettant de créer une valeur unique auprès de segment de clientèles ayant des besoins spécifiques. Par ailleurs, le fort ancrage territorial des caisses populaires devrait les inciter tout naturellement à développer une offre appropriée à certaines clientèles présentes au sein de leurs territoires. Si une clientèle d'affaires comme celle des entrepreneurs émerge parmi les communautés ethniques habitant le territoire de la caisse populaire, il serait très sage que la caisse saisisse cette opportunité et ajuste son offre de services en fonction des aspirations de ce segment potentiel. En effet, en plus des problèmes rencontrés et les besoins exprimés par les entrepreneurs conventionnels, les entrepreneurs ethniques éprouvent des difficultés particulières du fait de leur appartenance à des communautés ethnoculturelles différentes de celle de la société d'accueil.

Notre recherche s'intéresse à une caisse populaire Desjardins qui a innové dans le rapport aux communautés ethnoculturelles. Plus spécifiquement, notre intérêt porte sur un modèle d'affaires mis en place par une caisse populaire de territoire dans le but de répondre aux besoins spécifiques du segment des entrepreneurs ethniques. Les éléments de ce modèle d'affaires, les structures, les capacités techniques et humaines pour le concrétiser feront l'objet d'une étude empirique. De ce fait, notre objectif de recherche est de comprendre : **Comment une caisse populaire Desjardins configure ses processus organisationnels et ses ressources et compétences stratégiques pour créer de la valeur pour le segment des entrepreneurs ethniques.**

La problématique de notre recherche trouve ses repères dans deux volets principaux : concrétisation des dimensions de l'identité coopérative dans les pratiques d'affaires de l'industrie des services financiers. En d'autres termes, c'est la fusion entre l'identité de la caisse comme coopérative et les pratiques commerciales de la caisse comme une banque, qui mènent à une interaction originale entre composante associative et composante entreprise. La création de valeur par une caisse populaire Desjardins pour le segment des entrepreneurs ethniques est la meilleure illustration de ce que c'est une combinaison des valeurs (savoir être) et de la valeur (savoir faire) pour servir mieux et servir tous.

2.2. Le cadre théorique

Dans cette section, nous présentons l'approche des ressources comme cadre théorique dans lequel s'inscrira notre recherche. Nous spécifions par la suite la nature des ressources et compétences stratégiques sur lesquelles notre approche théorique s'est construite. Enfin, nous transposons les notions théoriques développées dans les deux sections précédentes sur le cas de la caisse Desjardins.

2.2.1. L'approche des ressources

L'approche des ressources en management stratégique, connue de son nom anglais le *Resource based view* (RBV) a permis de réorienter la réflexion stratégique de l'analyse de la concurrence vers les ressources et compétences internes de l'entreprise, ce qui a conduit à revoir la manière de penser la stratégie. Sous cette approche, la visée stratégique n'en est plus d'abord de recherche de position favorable, mais bien d'exploitation des ressources les plus uniques dont bénéficie l'organisation, à savoir ses avantages concurrentiels.

2.2.1.1. Le développement de l'approche

Depuis les travaux d'Andrews (1971), la stratégie se définissait comme le choix d'un couple produit-marché favorisant la meilleure intégration des ressources internes de l'organisation d'une part, et des occasions et risques présents dans l'environnement, d'autre part. De ce fait, le modèle d'analyse stratégique de l'école de Harvard a dominé le champ de la stratégie, jusqu'à l'apparition des travaux de Porter (1986) qui ont pu diriger la réflexion stratégique vers la compréhension et la gestion des relations de l'organisation avec son environnement concurrentiel (Vézina, 2000).

Dans les années, 1990, une nouvelle approche a vu le jour grâce aux travaux de Prahalad et Hamel (1990, 1995). Ces auteurs, ont remarqué que des entreprises de petite taille arrivaient à se démarquer en présence de grandes firmes. Ce constat contredisait les théories existantes qui énonçaient que les entreprises déjà présentes sur un marché pratiquent des barrières à l'entrée sur celles de petite taille et les empêchent de prospérer. Ayant pour base théorique l'approche des ressources, ces auteurs conçoivent l'entreprise non seulement comme un portefeuille d'investissements mais aussi comme un portefeuille de compétences fondamentales, sources d'avantage concurrentiel.

Selon, Tywoniak (1998), cette approche conçoit la firme comme un ensemble de compétences organisées en une structure ou une architecture à différents niveaux, indépendante de la structure hiérarchique. Cette conception de l'entreprise comme agrégat de ressources remonte aux travaux de Penrose (1959) dans *The Theory of the Growth of the Firm*, qui considérait que la croissance de l'entreprise est conditionnée par la meilleure utilisation possible de ses ressources (Penrose, 1959; dans Vézina, 2000). De ce fait, en s'appuyant sur ses compétences, l'entreprise peut définir son destin et marquer sa présence dans les marchés du futur (Hamel et Prahalad, 1995). Même si les ressources ne peuvent pas être considérées sans référence à l'environnement, l'approche suggère que la firme n'a vraiment de levier que ses ressources, et que c'est sur celles-ci qu'il faut qu'elle mette l'accent (Hafsi *et al.*, 2000). La contribution de l'approche a été de réorienter le management stratégique vers l'organisation elle-même afin d'identifier, protéger, exploiter et créer des ressources rares de l'entreprise dans le but de se procurer des avantages concurrentiels durables (Arrègle (1996); dans Vézina, 2000).

2.2.1.2. Le recentrage de la réflexion stratégique sur les ressources internes de l'entreprise

Dès 1959, Penrose soutenait que lors de la définition des choix stratégiques de croissance, il vaut mieux exploiter les potentialités internes plutôt que les occasions présentes dans l'environnement. Andrews (1971), soutenait pour sa part que le problème fondamental de la stratégie était de mettre en adéquation les forces et faiblesses de la firme d'une part, et les opportunités et les menaces de l'environnement, d'autre part (Andrews, 1971; dans Vézina, 2000).

Les travaux de Hamel et Prahalad (1995) ont amené une perspective différente à la stratégie tenant compte des nouvelles réalités économiques. Les auteurs proposent même une définition originale de la stratégie qui ne nécessite pas l'adéquation entre moyens et objectifs, comme l'exige la définition classique de la stratégie. De ce fait, le déterminisme du modèle de Porter où la position de l'entreprise est dictée par son environnement concurrentiel cède la place à une approche volontariste qui met l'entreprise en position de décideur de son avenir.

Enfin, le traitement des dimensions internes dans le modèle du positionnement était secondaire. La dynamique de l'accumulation des compétences à l'interne, chose qui a été très bien développée dans l'ouvrage de Hamel et Prahalad (1995), était évincée de l'analyse. De plus, la réflexion stratégique a toujours été dirigée vers la compréhension et la gestion des liens entre la stratégie et l'environnement concurrentiel comme l'a fait Porter dans son ouvrage *L'avantage concurrentiel* (1986). Cela confirme la contribution originale de l'approche des ressources qui consiste à recentrer le management stratégique sur la firme. Il faut noter finalement que Prahalad et Hamel (1990), insistent sur le caractère intentionnaliste de la stratégie conçue par l'approche des ressources. C'est-à-dire que l'entreprise définit sa propre stratégie en fonction de ces propres capacités internes et ce n'est pas l'environnement qui conditionne la manière de formuler sa stratégie.

2.2.1.3. La redéfinition de la notion de l'avantage concurrentiel

L'approche des ressources part de l'idée que les développements technologiques et la mondialisation ont fait en sorte que l'environnement concurrentiel est devenu de plus en plus changeant et instable. Cette situation a intensifié la concurrence entre les

organisations, ce qui les force à chercher des moyens pour se créer des avantages concurrentiels durables en s'appuyant sur leurs ressources et compétences internes. D'où la pertinence de compter sur les forces intrinsèques de l'organisation ayant un caractère plus stable plutôt que sur les forces concurrentielles, de nature, volatiles pour formuler une vision à long terme de l'organisation (Vézina et Legrand, 2003).

L'avantage concurrentiel selon le modèle de Porter réside dans l'exploitation d'une position dominante dans l'industrie de concurrence (Porter (1980), dans Vézina et Legrand, 2003). L'approche des ressources stipule que l'avantage concurrentiel réside dans la valorisation supérieure des ressources et compétences de l'organisation (Tywoniak, 1998). La gestion stratégique est vue comme la valorisation des ressources internes et l'avantage concurrentiel ne tient plus seulement à une position dominante sur le marché mais aux ressources uniques développées par l'organisation. Selon l'approche des ressources «c'est à l'intérieur de l'organisation que se construit l'avantage concurrentiel, et non pas sous l'impulsion de facteurs exogènes, en l'occurrence des forces concurrentielles» (Vézina, 2000 : 282).

La construction de la stratégie commence par une introspection des actifs stratégiques de l'organisation, c'est-à-dire ses compétences fondamentales (Prahalad et Hamel (1990), dans Vézina, 2000). D'ailleurs, pour Prahalad et Hamel (1990) «la compétence fondamentale est définie comme l'apprentissage collectif de l'organisation, en particulier la façon originale selon laquelle les habiletés de production sont coordonnées et les technologies intégrées» (Vézina, 2000 : 283).

2.2.1.4. La comparaison entre l'approche des ressources et l'approche du positionnement

Suite à une étude empirique sur une entreprise de l'économie sociale, la Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et des travailleurs du Québec, Vézina et Legrand (2003) ont soulevé les différences importantes entre l'approche des ressources et le positionnement. À partir de cette étude, nous avons pu réaliser un tableau (2.1) de comparaison entre ces deux approches sur différents points d'analyse.

Tableau 2.1 : Comparaison entre l'approche des ressources et l'approche du positionnement

Éléments d'analyse	Approche du positionnement	Approche des ressources
Objet principal d'intérêt	Structure industrielle du secteur	Ressources et processus organisationnels
Logique fondamentale de performance (source d'avantage concurrentiel)	Position dans l'environnement concurrentiel : stratégie concurrentielle, configuration de la chaîne d'activités	Ressources uniques détenues, exploitées et contrôlées par l'organisation
La position concurrentielle	Objectif de la stratégie	Résultat de la stratégie
Choix stratégique	Identification d'un segment attrayant, ciblage de marché, adoption d'une stratégie concurrentielle	Exploitation d'un segment non attrayant en détenant des actifs et des compétences stratégiques
Diagnostic stratégique	Analyse de la structure sectorielle	Identification, exploitation et protection des ressources et compétences stratégiques
Démarche stratégique	Reproduction des facteurs de succès de l'entreprise dominante	Innovation en exploitant les ressources inimitables

Source : D'après Vézina et Legrand (2003)

2.2.1.5. Les apports et les limites de l'approche des ressources

L'approche des ressources remet en question le caractère déterministe de la stratégie, cette dernière n'est plus imposée par les conditions changeantes qui existent dans l'environnement externe à l'organisation. Le résultat du volontarisme que prône cette approche se concrétise en une marge de manœuvre et une liberté de décision du contenu unique de la stratégie de chaque organisation (Tywoniak, 1998). De plus, la prise en compte de la notion de compétence est de plus en plus importante. En effet, une entreprise qui néglige cette notion, pourrait perdre des occasions de croissance si elle ne valorise pas ses propres compétences internes (Côté *et al.*, 2008). Toutefois, l'approche des ressources se heurte à des limites. Sa portée analytique et l'invisibilité de ses concepts ont été critiquées même par ses partisans (Tywoniak, 1998). Selon Doz (1994), «les notions de compétences et ressources sont complexes et difficiles à manipuler, tant dans leur définition et leur mesure que dans l'évaluation de leurs conséquences sur le rendement d'une entreprise» (Doz (1994), dans Côté *et al.*, 2008 :125).

Bien que depuis le début des années 1990, cette approche connaît un grand succès tant dans les milieux académiques que dans les entreprises, deux chercheurs américains Richard Priem et John Butler (2001) ont mis en doute l'intérêt de cette approche. Ces deux auteurs ont relevé deux principales critiques pour l'approche des ressources. Premièrement, le risque de tautologie, expliqué par le fait que ce sont les capacités

valorisables et rares qui conduisent à l'avantage concurrentiel, et que l'avantage concurrentiel est lui aussi défini en termes de valeur et de rareté, alors l'avantage concurrentiel semble être défini par lui-même. Deuxièmement, le manque de précision, expliqué par le fait que la définition des capacités stratégiques est elle-même vague car les véritables activités qui fondent le succès de l'organisation ne sont pas toujours explicitées par les gestionnaires (Johnson *et al.*, 2008).

Cette critique a fait l'objet d'une réponse de la part de John Barney (2001). Cet auteur reconnaît le fait qu'il est nécessaire de bien comprendre comment se construit l'avantage concurrentiel, mais soutient que malgré cette critique, l'approche des ressources trouve sa pertinence dans le fait qu'elle encourage les gestionnaires à identifier et à développer des capacités stratégiques. En effet, il est difficile d'identifier précisément les capacités stratégiques, mais il existe des exemples d'entreprises qui ont excellé non pas en maîtrisant les conditions de l'environnement mais en exploitant stratégiquement leurs spécificités internes (Johnson *et al.*, 2008).

2.2.2. La nature des ressources et des compétences stratégiques

Les ressources et compétences organisationnelles étant, donc, au cœur du modèle des ressources en analyse stratégique, il importe d'accorder une attention particulière à la définition que les auteurs en donnent.

2.2.2.1. Les définitions des notions

Les facteurs intrinsèques à l'entreprise sur lesquels l'approche des ressources effectue l'analyse de la stratégie de l'organisation portent des appellations différentes selon les auteurs. Elles sont tantôt qualifiées de ressources et compétences (Grant, 1991; dans Vézina, 2000), de compétences fondamentales (Prahalad et Hamel, 1990), d'actifs stratégiques (Arrègle, 1996; dans Vézina, 2000), ou de compétences cardinales (Tywoniak, 1998).

Dans cette approche, il existe une différence fondamentale entre une ressource et une compétence. Une ressource est constituée des inputs au processus de production (Grant, 1991; dans Vézina 2000). Elle est tangible ou intangible et peut prendre diverses formes : équipements, habiletés de salariés, brevets, marques de commerce, ressources financières, etc. La ressource en soi n'est pas toujours productive, toutefois, son exploitation et sa mise en relation avec d'autres ressources au travers les routines et les

activités organisationnelles forment des compétences. En d'autres mots, la compétence est un concept systémique et la résultante d'une interaction entre plusieurs ressources. De ce fait, les compétences stratégiques sont les façons originales de combiner les ressources, et constituent la source principale de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Vézina, 2000).

2.2.2.2. Les caractéristiques des ressources et des compétences stratégiques

Les conditions de l'avantage concurrentiel sont définies en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences. La question qui se pose est la suivante : quelles sont les conditions par lesquelles un actif, c'est-à-dire une ressource ou une compétence, peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Tywoniak (1998) définit six caractéristiques de l'actif :

- ✓ avoir de la valeur pour l'entreprise, en d'autres termes, permettre d'exploiter une occasion ou neutraliser une menace, présentes dans l'environnement (Barney (1991), dans Tywoniak, 1998). La valeur de l'actif, dans ce cas, n'est pas intrinsèque à l'entreprise, mais relative à son environnement externe (Vézina, 2000). La valeur de l'actif peut se présenter aussi comme une contribution d'une manière significative à la valeur du produit final pour le client (Hamel (1994), dans Tywoniak, 1998).
- ✓ être rare, ce qui signifie d'être sans équivalent dans la concurrence (Johnson et al., 2008). En d'autres termes, il n'est accessible qu'à un nombre limité d'entreprises, idéalement une seule (Barney (1991), dans Tywoniak (1998), ou qu'il est très peu échangeable ou transférable sur le marché (Vézina, 2000)
- ✓ être durable, pour permettre à l'entreprise de maintenir un avantage concurrentiel plus longtemps. Les compétences sont souvent plus durables que les ressources sujettes d'obsolescence (Tywoniak, 1998).
- ✓ que l'entreprise se le soit appropriée, c'est-à-dire qu'elle doit configurer ses processus et ses structures en fonction de cet actif, et créer les conditions organisationnelles pour que l'actif lui génère un avantage concurrentiel (Vézina, 2000). Il n'est pas suffisant de détenir un actif stratégique, il faut créer les conditions organisationnelles appropriées et favorables à son exploitation (Vézina, 2000).

- ✓ être non substituable, c'est-à-dire qu'il ne doit pas avoir des substituts facilement accessibles par la concurrence et ce, afin de maintenir sa valeur (Barney (1991), dans Tywoniak, 1998).
- ✓ non imitable, en d'autres mots, les facteurs permettant d'obtenir une performance particulière doivent être difficilement observables et pas clairement identifiables grâce à une ambiguïté causale (Tywoniak (1998), et Vézina (2000)). De ce fait, les raisons et les effets autour de l'avantage concurrentiel ne sont pas clairs.

Selon, l'approche des ressources, nous constatons que l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir et à maintenir (Tywoniak, 1998). Pour qu'une ressource ou une compétence puisse être à l'origine d'un avantage concurrentiel, elle doit répondre à tous ces critères. L'avantage concurrentiel se construit, donc, sur la base de l'identification, de l'évaluation et de la configuration des ressources et des compétences afin qu'elles répondent aux six critères précités (Vézina 2000). Par conséquent, le choix par l'entreprise des produits à développer ou du positionnement sur le marché se fait de façon à exploiter l'avantage concurrentiel ou les compétences fondamentales (Prahalad et Hamel (1990), dans (Vézina, 2000)).

2.2.2.3. Les catégories des ressources et des compétences stratégiques

Selon Johnson *et al.* (2008), on peut définir la capacité stratégique d'une organisation comme «l'ensemble des ressources et compétences dont elle a besoin pour survivre et prospérer» (Johnson *et al.*, 2008 : 113). Les ressources tangibles sont les actifs physiques dont dispose une organisation : les ressources humaines, les ressources financières, et les ressources physiques comme les équipements. Tandis que les ressources intangibles sont les actifs immatériels dont dispose une organisation : l'information, les connaissances, la réputation, le savoir et le savoir faire, l'adaptabilité du personnel et sa capacité d'innovation, etc. Le capital intellectuel constitue l'essentiel des ressources intangibles : les brevets, les marques, les systèmes de gestion, les bases de données et les relations avec les partenaires (Johnson *et al.*, 2008).

Les compétences sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie des ressources. Certes, le portefeuille des ressources et compétences détenues par une organisation est très important, mais la manière dont elle les utilise importe tout autant. Afin de comprendre la capacité stratégique d'une organisation, il est

indispensable de prendre en considération non seulement les ressources dont elle dispose, mais aussi la manière dont elles sont mises en œuvre (Johnson *et al.*, 2008).

Grant (1991) développe une définition différente des ressources, pour lui, «les ressources constituent les inputs (les intrants) du processus de transformation organisationnel» (Grant, 1991; dans Côté *et al.*, 2008 : 118). Alors que Barney (1991), propose une autre classification des ressources : les ressources physiques (matières premières, équipements, immeubles), les ressources humaines (l'expérience, l'intelligence et la formation des membres du personnel), et les ressources organisationnelles (la structure formelle, les systèmes formels et informels de planification, de contrôle et de coordination, les relations informelles entre les groupes) (Barney (1991), dans Côté *et al.*, 2008)

2.2.2.4. Les capacités stratégiques

La notion de capacité stratégique est substantielle pour expliquer le concept d'avantage concurrentiel. Il est essentiel de distinguer les capacités (ressources et compétences) ne constituant qu'un niveau minimal nécessaire pour le fonctionnement de l'organisation, de celles qui peuvent lui conférer un avantage concurrentiel (Johnson *et al.*, 2008). Le tableau suivant (2.2) explique la relation entre les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel

Tableau 2.2 : Les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel

Type de capacité	Ressources	Compétences
Capacités seuil	Ressources requises • Tangibles • Intangibles	Compétences nécessaires
Capacités nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources uniques • Tangibles • Intangibles	Compétences fondamentales

Source : Johnson *et al.* (2008 : 114)

2.2.2.4.1. Les capacités seuil

Les capacités seuil constituent des conditions minimales de survie et de fonctionnement pour une organisation car elles sont indispensables pour qu'elle intervienne sur un marché. Ces capacités seuil sont nécessaires pour concrétiser la stratégie d'une

organisation afin de répondre aux attentes minimales de ses clients. Toutefois, les capacités seuil doivent faire l'objet d'une amélioration continue afin de contrer l'obsolescence et aussi de permettre la pérennité de l'organisation dans un environnement concurrentiel changeant (Johnson *et al.*, 2008).

2.2.2.4.2. Les ressources uniques et les compétences fondamentales

Selon Johnson *et al.* (2008), «l'avantage concurrentiel provient du fait que l'organisation détient et maintient des capacités distinctives ou uniques que les concurrents ne peuvent pas imiter» (Johnson *et al.*, 2008 : 117). En effet, «les ressources uniques sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir» (Johnson *et al.*, 2008 : 117). Du fait de la rareté de ressources purement uniques, l'avantage concurrentiel se construit plus souvent sur des compétences distinctives, connues sous le nom de compétences fondamentales, cité plus haut. Ce concept de compétences fondamentales, réfère aux activités et aux processus au travers desquels «les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable». (Johnson *et al.*, 2008 : 117)

Quant à Thiétart et Xuereb (2005), distinguent trois types de compétences. D'abord, les compétences nécessaires sont les facteurs clés de succès, propres à chaque secteur d'activités, ce sont les compétences particulières essentielles pour réussir. Ensuite, les compétences additionnelles sont liées à l'existence même de l'entreprise et sont souvent interdépendantes du secteur d'activités. Enfin, les compétences fondamentales (connues aussi comme distinctives, centrales, ou stratégiques) sont liées au savoir et au savoir-faire que l'entreprise est la seule, ou parmi les seules, à posséder dans un secteur donné. Ces dernières compétences proviennent de la coordination de divers talents et de technologies (Thiétart et Xuereb (2005), dans Côté *et al.*, 2008).

2.2.2.5. Le management des capacités stratégiques

Le processus de création d'un avantage concurrentiel passe d'abord par la définition des actifs stratégiques de l'organisation, c'est-à-dire ses compétences fondamentales (Prahalad et Hamel, 1990; dans Vézina, 2000). Johnson *et al.* (2008) indique deux éléments dans la gestion des capacités stratégiques. D'abord, le développement externe des capacités en cherchant à développer des capacités à l'externe et en construisant des relations avec d'autres organisations, ce qui permet d'acquérir de nouvelles capacités.

Ensuite, la gestion des ressources humaines afin de faciliter le développement des capacités. Cela consiste à centrer la politique de formation du personnel sur le développement des capacités stratégiques, c'est-à-dire, focaliser la formation sur le développement des compétences qui sous-tendent l'avantage concurrentiel. Il s'agit, plus généralement, de faire prendre conscience aux individus de l'impact stratégique de leurs tâches et de leurs décisions. Cette prise de conscience permet d'aider les gens à comprendre en quoi leur travail est lié à la stratégie globale de l'entreprise, ceci a pour effet de renforcer leur implication et leur contribution positive à la construction du succès collectif. (Johnson *et al.*, 2008 :147)

2.2.3. L'approche des ressources appliquée à la caisse Desjardins

Après avoir fait un survol de l'approche théorique adoptée, ainsi que des notions fondamentales qui la composent, nous essayons dans cette section de resserrer le lien entre ce cadre théorique, l'organisation étudiée et la problématique soulevée.

2.2.3.1. La justification du choix de l'approche des ressources

La caisse Desjardins comme coopérative et de par son mode d'organisation local au service de la communauté est ancrée dans celle-ci, cette caisse est au service aussi bien des communautés territoriales (caisses populaires) que des communautés professionnelles et ethniques (caisses d'économie et caisses de groupes). Cette prise en charge des besoins des différents segments trouve sa justification dans le fait que la caisse Desjardins poursuit une stratégie d'hybridation qui lui permet d'être au service de tous, des plus démunis et marginalisés aux plus grands détenteurs. Ainsi, la caisse en créant de la valeur pour le segment des entrepreneurs ethnique, se situe dans une logique de préoccupation de satisfaction et de recherche de segments non desservis plutôt que dans une logique de positionnement et de recherche pure de rentabilité et de profits (Malo et Vézina, 2004). D'où le choix de notre approche théorique, l'approche des ressources en management stratégique.

En plus de sa nature coopérative qui lui prescrit de chercher les segments exclus et non desservis (elle a toujours des moyens pour équilibrer les risques et rechercher des clients non rentables ou à risque en ayant des épargnants aux portefeuilles plus importants en réserve), la caisse Desjardins cherche à rejoindre le segment des membres issus des communautés ethniques qui se promet potentiel à long terme. C'est une sorte

d'innovation (réponse à un besoin non comblé) et une façon de différenciation qui semble être cohérente avec ses principes coopératifs.

La caisse populaire Desjardins a prouvé sa capacité à s'adapter à des situations risquées et visiblement non rentables et maintenant elle se lance le défi de s'adapter à un segment spécifique et moins connu. Notre recherche va porter sur une caisse populaire de territoire et non pas une caisse de groupe ethnique. Cette dernière s'est déjà spécialisée dans l'offre de produits et services adaptés à son groupe de clients plus ou moins ayant des besoins homogènes et partageant une même culture, tandis que la caisse populaire n'est pas prédisposée à prendre en charge les besoins d'une clientèle issue d'une culture différente à celle de sa clientèle habituelle (clientèle québécoise francophone).

Enfin, il faut noter que la caisse Desjardins devrait trouver l'équilibre entre rentabilité et mission sociale dans ses stratégies de réponse aux besoins du segment des membres issus des communautés ethniques. Cet équilibre lui permettra de servir son milieu tout en restant fidèle à ses valeurs coopératives et demeurant concurrentielle sur les marchés.

Pour concrétiser le besoin de différenciation de la part de la caisse Desjardins afin de ne pas tomber dans le piège de la standardisation et ressembler aux entreprises de son environnement concurrentiel (les banques traditionnelles), elle adopte des stratégies de création de valeur pour ses membres. Inspiré du modèle introduit par Malo et Vézina (2004) sur les stratégies de création de valeur de l'entreprise de l'économie sociale, nous pouvons concevoir la prise en charge par les caisses Desjardins des besoins des entreprises ethniques comme un cheminement particulier. L'innovation se concrétise dans la prise de conscience par la haute direction du Mouvement par rapport aux besoins du segment des membres issus des communautés ethniques et la sensibilisation des caisses envers ces besoins non comblés. Ensuite, la diffusion de l'innovation se fait par la création de caisses de groupes ethniques ou le développement par une caisse populaire d'un modèle d'affaires pour répondre aux besoins spécifiques de ce segment. Et enfin, l'adoption de la stratégie d'hybridation qui est une réponse aux besoins des membres traditionnels ainsi qu'à ceux des membres issus des communautés ethniques autant les membres particuliers que les membres entreprises.

D'ailleurs, l'émergence même de cette entreprise collective, qu'est la caisse, s'est développée autour d'une préoccupation de satisfaction des besoins de ses membres-

usagers (approche des ressources) plutôt qu'autour d'une recherche de positionnement dans le marché (approche du positionnement) (Vézina et Legrand, 2003; dans Malo et Vézina, 2004) Sous cet angle, elle l'étude de la stratégie de la caisse Desjardins s'inscrit naturellement dans le paradigme émergent des ressources.

La figure suivante explique le cheminement d'une entreprise collective d'usagers dans ses stratégies de création de valeur, selon le modèle Malo et Vézina (2004).

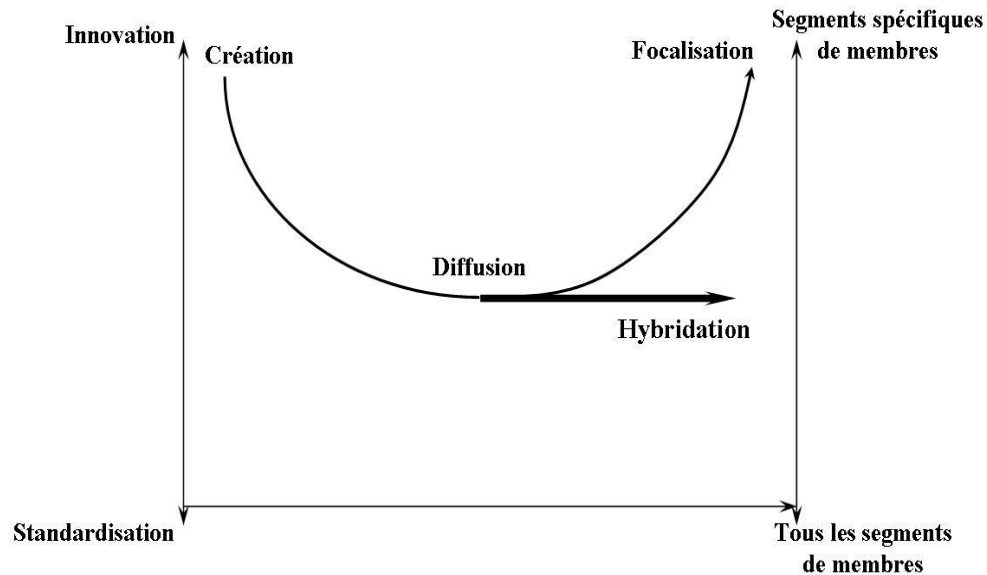


Figure 2.1 : Les stratégies de création de valeur par l'entreprise collective d'usagers

Source : Malo et Vézina, (2004)

2.2.3.2. Le modèle des ressources appliqué à la création de valeur par la caisse pour les entrepreneurs ethniques

Après avoir exposé l'approche théorique adoptée dans notre recherche, nous trouvons pertinent de concevoir un modèle théorique à la fois basé sur l'approche des ressources et inspiré du modèle des stratégies de création de valeur par l'entreprise collective (Malo et Vézina, 2004).

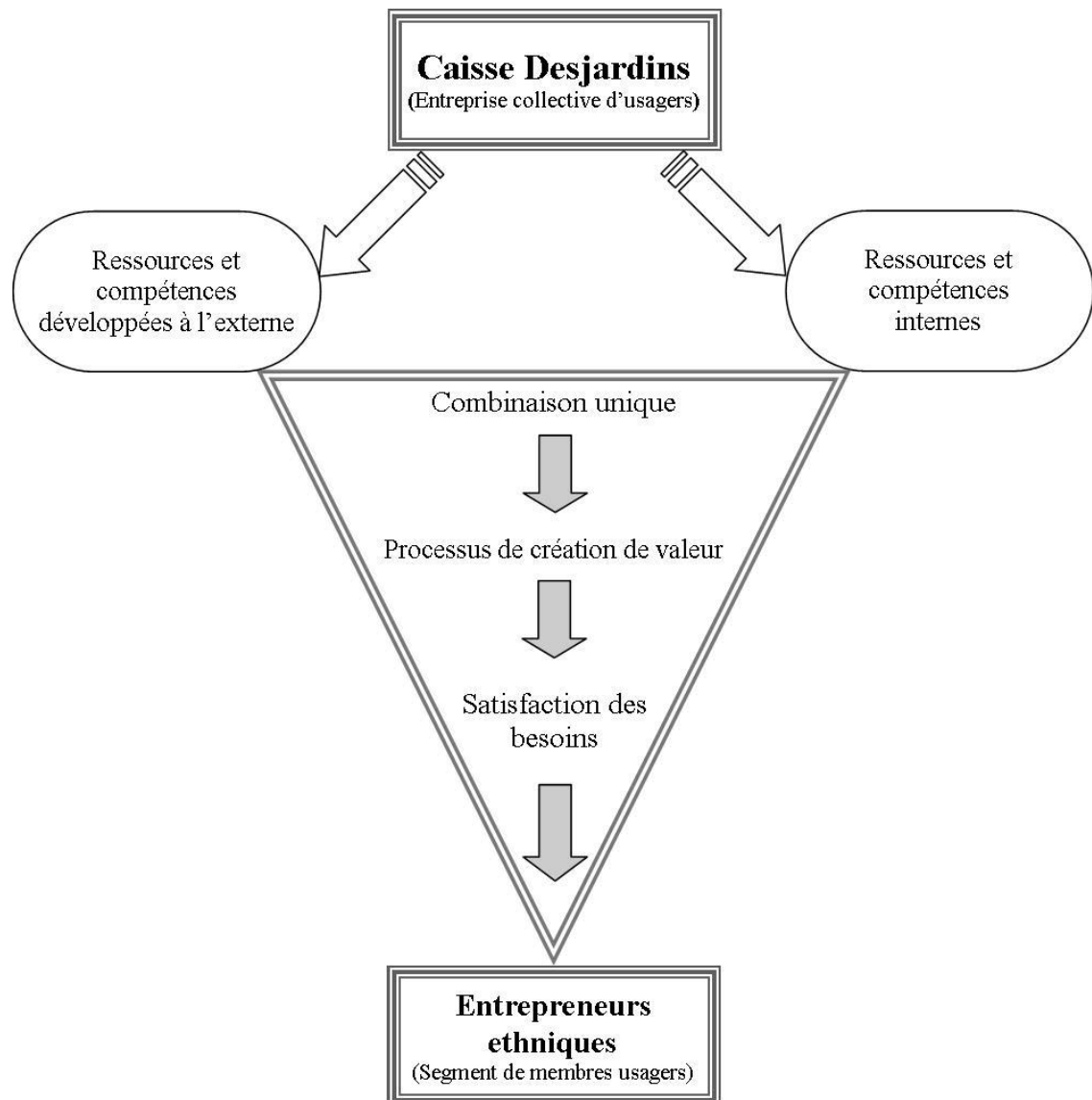


Figure 2.2 : Modèle théorique des ressources appliqué au cas de création de valeur par une Caisse Desjardins pour le segment des entrepreneurs ethniques

2.3. La proposition de recherche et le cadre d'analyse

Dans cette section, nous présentons la proposition de notre recherche (1.7.1.) ainsi que le modèle conceptuel (1.7.2.).

2.3.1. La proposition de recherche

À partir de la problématique et du cadre théorique développés dans les deux sections précédentes, nous pouvons formuler la proposition de recherche suivante : La combinaison des processus organisationnels ainsi que des ressources et compétences stratégiques issus du système organisationnel de valeur (la caisse) et du système interorganisationnel de valeur (les partenaires de la caisse) permet à la caisse de créer la valeur pour le segment des entrepreneurs ethniques, ce qui est susceptible de répondre aux besoins spécifiques de ce segment.

Il découle de cette proposition que la création de valeur par la caisse pour ce segment concrétise l'ancrage de la caisse dans sa communauté urbaine et son engagement dans le développement local son milieu. Cette création de valeur concrétise aussi la participation de la caisse dans l'adaptation institutionnelle à la diversité qui représente un défi pour les institutions dans les sociétés diversifiées.

2.3.2. Le modèle conceptuel

Dans cette partie, et à partir de la proposition de recherche, nous allons détailler le modèle conceptuel qui serait à la base de notre étude empirique. Ce modèle est formé de deux composantes principales, ainsi que de la relation entre ces deux composantes. La première composante est le système de valeur, qui est à son tour composé du système organisationnel (la caisse), et du système interorganisationnel (les unités organisationnelles du Mouvements Desjardins, les organismes ethniques et les organismes locaux de développement d'entreprises). La deuxième composante est le segment stratégique des entrepreneurs ethniques. La troisième composante est l'interrelation entre le système de valeur et le segment stratégique : valeur attendue et valeur créée.

La figure suivante (2. 3) récapitule les composantes de notre modèle conceptuel.

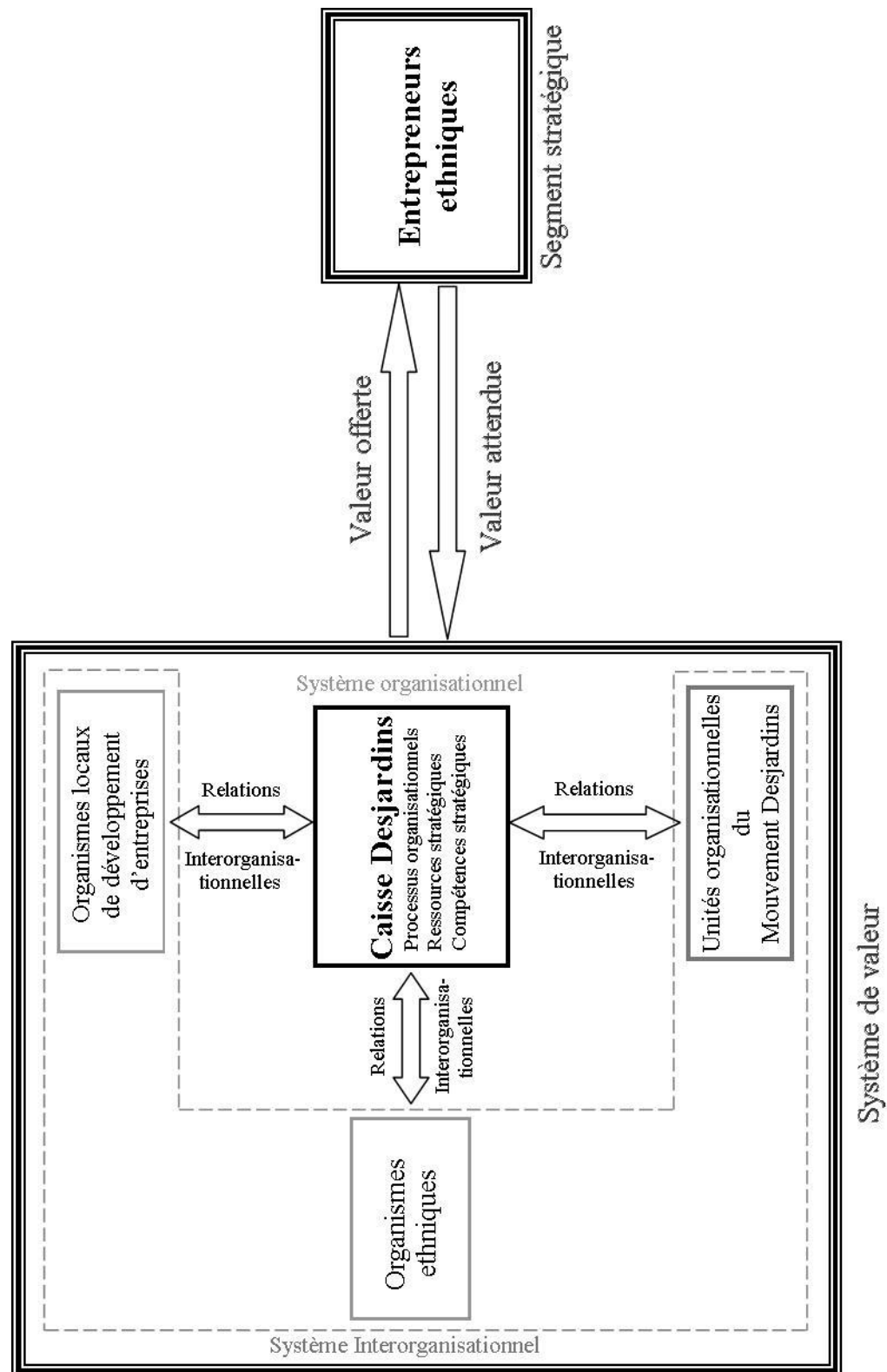


Figure 2.3 : Modèle conceptuel de la recherche

2.3.2.1. Le système de valeur

Le système de valeur, tel que conçu dans le modèle conceptuel, est constitué de deux parties : le système organisationnel et le système interorganisationnel. Il est à souligner que notre recherche utilise le concept de système plutôt que celui de modèle d'affaires tel que souvent mentionné dans la littérature sur l'approche des ressources (Hamel et Prahalad, 1995). À notre avis, contrairement à la notion plutôt statique du modèle d'affaires, le concept de système implique une certaine dynamique et des interactions entre ses différentes composantes ainsi qu'une évolution dans le temps, ce qui permet de mieux répondre à notre objectif de comprendre le comment.

2.3.2.1.1. Le système organisationnel

Le système organisationnel de création de valeur pour le segment stratégique est formé de la caisse. Cette caisse mobilise des processus organisationnels, des ressources et des compétences pour la création de valeur pour le segment stratégique.

2.3.2.1.2. Le système interorganisationnel

Le système interorganisationnel de création de valeur pour le segment stratégique est une partie intégrante du système de valeur car l'approche des ressources reconnaît les relations avec les partenaires comme étant des ressources intangibles importantes (Johnson *et al.*, 2008). D'ailleurs, il est admis que l'entretien de relations avec d'autres organisations permet d'acquérir de nouvelles capacités (Johnson *et al.*, 2008).

Ce système interorganisationnel est composé de trois unités : les unités organisationnelles du Mouvement Desjardins, les organismes ethniques, et les organismes locaux de développement d'entreprises.

Les unités organisationnelles du Mouvement Desjardins sont notamment le CFE, Visa Desjardins, Services de paie et des ressources humaines Desjardins (SPRHD) ainsi que Desjardins Assurances générales. Ces unités offrent des services complémentaires aux services fournis par la caisse.

Les organismes ethniques pourraient être des organismes socioculturels ou religieux, les associations de communautés, ou tout autre organisme intéressé aux communautés ethnoculturelles. Les organismes ethniques possèdent un contact direct avec les entrepreneurs, ce qui crée un climat de confiance et de sociabilité entre les deux parties.

D'ailleurs, selon l'étude de Liégeois (2007), il s'est avéré que les associations ethniques et les lieux de culte sont des endroits privilégiés de production et de développement de réseaux et de rencontres d'affaires lors des fêtes culturelles et traditionnelles.

Les organismes locaux de développement d'entreprises sont principalement les centres locaux de développement (CLD) ou les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) ayant le mandat de CLD. Le CLD offre des services de première ligne d'accompagnement ou de soutien technique ou financier auprès des entrepreneurs potentiels ou déjà en activité, individuels ou collectifs (incluant les entreprises d'économie sociale) quel que soit leur âge ou le stade de développement de l'entreprise (Association des centres locaux de développement du Québec, 2009).

Le système organisationnel, dans sa création de valeur pour le segment stratégique entretient des relations interorganisationnelles avec les composantes du système interorganisationnel et a recours à des capacités stratégiques découlant de ces relations.

2.3.2.2. Le segment stratégique

Le principe de la segmentation est d'ordre général. La segmentation consiste à déterminer les différences et les ressemblances entre les éléments d'un ensemble, puis à regrouper les éléments semblables en sous-ensembles homogènes et distincts les uns des autres (Atamer et Calori (2003), dans Côté *et al.*, 2008). Dans le même sens, la segmentation marketing se base sur des critères liés au comportement d'achat et à l'évolution de la demande des consommateurs. De ce fait, un segment marketing ou segment de marché constitue un sous-ensemble de consommateurs ayant des comportements d'achat semblables et dont les attentes peuvent être satisfaites par un produit ou un service, en utilisant la même stratégie marketing (Côté *et al.*, 2008).

Ce qui intéresse la stratégie c'est la manière d'améliorer la création de valeur offerte aux clients (Calori, Atamet et Dufour (1998), dans Côté *et al.*, 2008). Le marché est pris en compte dans le découpage stratégique des clients, mais les ressources de l'entreprise et sa capacité à les mobiliser doivent l'être également. De ce fait la segmentation stratégique est fondée sur deux familles de critères, mariant ainsi segmentation marketing et segmentation stratégique (Côté *et al.*, 2008).

Le segment stratégique dans notre cadre d'analyse constitue les entrepreneurs ethniques. Ce segment regroupe un ensemble de clients ayant les mêmes caractéristiques et expriment les mêmes attentes. Le segment des entrepreneurs ethniques possède des caractéristiques ethnoculturelles : culture, langue et pratiques sociales différentes par rapport à celles des entrepreneurs de la société d'accueil. De plus, ce segment rencontre lors de démarrage et de financement d'entreprises des problèmes de nature sociale tels que les contacts limités des dans la société d'accueil, ainsi que des problèmes de nature professionnelle tels que la méconnaissance de la culture et des règlements d'affaires dans la société d'accueil (Brenner *et al.*, 2004).

2.3.2.3. L'interrelation entre le système de valeur et le segment stratégique

Il existe une interrelation entre les deux composantes principales de notre cadre de recherche. D'une part, le segment stratégique des entrepreneurs ethniques exprime une valeur attendue de la part du système de valeur. D'autre part, le système de valeur produit une valeur créée pour le segment stratégique.

2.3.2.3.1. La valeur attendue

Le client a des attentes en termes de fonctionnalités que doit lui apporter un produit ou un service, de prix maximum qu'il est prêt à décaisser pour les obtenir, d'un niveau minimum de qualité à rencontrer et de délais de livraison maximum qu'il est prêt à supporter. En fonction de ces critères et attentes, le client décide d'acquérir ou non le produit ou le service. De ce fait, le client constitue l'instance de valorisation de la production de l'organisation, et son degré de satisfaction conditionne nettement la capacité de celle-ci à réaliser du profit. Le client, acteur extérieur à l'organisation, joue un rôle essentiel dans la définition des objectifs de cette dernière (Jokung-Nguéna *et al.*, 2001).

2.3.2.3.2. La valeur créée

Le système de création de valeur, en utilisant les capacités stratégiques dont il dispose, crée de la valeur pour le segment stratégique des entrepreneurs ethniques. C'est cette valeur et la façon de la produire qui fait l'objet principal de notre étude.

CHAPITRE 3 - CHOIX ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Dans les deux chapitres précédents nous avons dressé un portrait des assises théoriques sur lesquelles repose notre sujet de recherche dont nous rappelons la question : Comment une caisse Desjardins configure ses processus organisationnels et ses ressources et compétences stratégiques pour répondre aux besoins spécifiques du segment des entrepreneurs ethniques? Le présent chapitre est consacré aux choix méthodologiques qui ont été faits pour aborder le volet empirique de notre recherche : l'étude du cas de la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques par la Caisse Desjardins Mercier-Rosemont (CDM-R). Nous présentons dans un premier lieu le choix de la démarche et du cas à étudier (3.1). Par la suite, nous abordons la collecte de données et le déroulement de la recherche (3.2.). Enfin, nous donnons un aperçu des principales étapes de la présentation et de l'analyse de données qui ont été franchies pour réaliser les chapitres 4 et 5 respectivement (3.3.).

3.1. Le choix d'une démarche et d'un cas

Dans cette section nous présentons le choix de la méthode qualitative pour notre recherche (3.1.1.), ainsi que le cas à étudier qui est la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (3.1.2.).

3.1.1. Une démarche inductive qualitative et exploratoire

La démarche inductive de notre recherche est justifiée par le fait que notre volonté est de comprendre plutôt que de démontrer (Grawitz, 2001). L'induction est une démarche de généralisation qui peut se faire de deux manières : une induction énumérative et une induction analytique. L'induction énumérative sert à généraliser à partir de répétitions ou de similitudes remarquées à travers l'étude de plusieurs cas, tandis que l'induction analytique tend à faire une généralisation à partir de l'étude approfondie d'un ou de plusieurs cas (Grawitz, 2001). Pour notre recherche, nous avons opté pour l'induction analytique avec un seul cas et sans prétendre généraliser d'où une recherche à caractère

exploratoire. De plus, l'approche inductive est généralement associée à une approche qualitative et l'approche déductive à une approche quantitative (Grawitz, 2001).

L'usage d'une méthode quantitative est justifié et préférable lorsque nous avons une connaissance du sujet à traiter et que nous souhaitons disposer d'informations statistiques fiables quantifiables et généralisables, pour mieux le comprendre (Couratier et Miquel, 2007). À l'inverse, l'usage d'une méthode qualitative est justifié et préférable lorsqu'il y a une insuffisance préalable du sujet à explorer. C'est bien le cas de notre recherche, car nous avons constaté au travers la revue de littérature une insuffisance de connaissances sur le sujet à traiter, d'où notre choix méthodologique qualitatif. La méthode qualitative est aussi privilégiée lorsque nous souhaitons une compréhension en profondeur d'un phénomène, dans toute son ampleur et sa complexité. Alors que la méthode quantitative fournit des chiffres et des tableaux statistiques en se basant sur un échantillon représentatif d'une population, la méthode qualitative quant à elle, propose des analyses compréhensibles incluant de nombreuses citations des répondants. Une telle démarche qualitative est privilégiée notamment lorsqu'il est question d'un problème complexe, avec l'intervention d'un très grand nombre de paramètres (Couratier et Miquel, 2007). Or comprendre comment une caisse Desjardins crée de la valeur pour le segment des entrepreneurs ethniques est un problème complexe. Dans le cas de notre recherche, les deux critères justificatifs de l'usage de la méthode qualitative sont donc présents.

L'une des applications possibles de la méthode qualitative consiste à s'en servir pour explorer une problématique complexe sur laquelle nous avons peu d'information fiable ou des informations insuffisamment actualisées, d'où la nécessité de faire une recherche sur le problème à partir de la base (Couratier et Miquel, 2007). La dimension exploratoire de la recherche qualitative en sciences sociales, dont la nôtre, n'est pas considérée comme une activité préparatoire ou préliminaire à une recherche plus large, car même si elle peut être utile à celle-ci, elle est en soi autonome et de plein droit (Poupart *et al.*, 1998). La recherche exploratoire permet de faire ressortir ou explorer les divers enjeux de situations nouvelles ou de problématiques inédites afin d'expliquer en profondeur la complexité d'une situation ou d'un processus (Poupart *et al.*, 1998). Ce qui correspond bien à notre question de recherche. Enfin, la forme exploratoire est basée sur la description et met l'accent sur les diverses dimensions des phénomènes analysés, elle

insiste notamment sur la diversité des façons d'être et d'agir des répondants (pour notre part nous avons considéré la diversité des répondants dans la présentation des données) et aboutit souvent à la construction de typologies (Poupart *et al.*, 1998).

Pour ce qui est des données qualitatives à obtenir lors d'une démarche qualitative, ces données constituent des traces matérielles comme des mots, des expressions ou des locutions (Paillé et Mucchielli, 2008). Une des caractéristiques des données qualitatives est qu'elles sont construites sur des événements qui se produisent dans des contextes naturels de la vie réelle (Miles et Huberman, 2003). L'autre caractéristique de ces données est qu'elles sont riches en offrant des descriptions denses des processus et de la façon dont les choses se sont produites. Ces données permettent d'avoir une idée sur la causalité entre les événements survenus dans un contexte donné.

Par ailleurs, le choix d'une approche ou d'une méthode doit respecter une certaine rigueur scientifique exprimée généralement en termes de fidélité et de validité. Pour ce qui est de la fidélité, il est question dans l'analyse qualitative de transférabilité et de fiabilité. La transférabilité se définit comme «la possibilité pour un autre chercheur, de reprendre l'exercice ; c'est cet autre auteur qui peut juger de cette possibilité, selon le degré d'explication des règles méthodologiques» (Comeau, 1996 :10, dans Camus, 2003). De ce fait, afin de rencontrer cette exigence, il paraît donc indispensable de fournir suffisamment de détails sur la démarche adoptée. En effet, nous allons détailler, plus loin dans ce chapitre, la démarche de collecte de données ainsi que les instruments de cette collecte, lesquels pourront donc être repris pour d'autres études de cas. Et nous allons aussi présenter comment nous en sommes venue à présenter les données et à les analyser, ce qui posait de réels défis étant donné l'absence de grille pré-établie.

Quant à la fiabilité, elle concerne «le suivi des règles de méthode» (Comeau, 1996 :10, dans Camus, 2003). Nous avons effectivement suivi ces règles. Comme nous le verrons plus loin, nous avons dans la présentation des données, respecté rigoureusement les points de vue des acteurs. Et, dans l'analyse des données, nous sommes intervenue en tant que chercheuse pour classer ces données en catégories significatives, pour les analyser et pour les interpréter en tenant compte à la fois du terrain qui «parle» et du cadre conceptuel développé dans le chapitre 2. De plus pour notre apprentissage des règles de méthodes de la recherche qualitative, nous avons bénéficié d'appui à deux

niveaux. Premièrement au travers la supervision assurée par nos codirectrices de mémoire et ce au travers de très nombreux échanges lors de réunions, de conversations téléphoniques et de communications par courriels. Deuxièmement, au travers les discussions et les échanges faits tout au long de la démarche avec des professeurs et des étudiants-chercheurs dans le cadre de l'atelier de recherche en management et des séminaires du CRISES-HEC. Soulignons que nous avons fait six communications scientifiques sur le sujet de recherche dans le cadre de conférences et de colloques étudiants.

Pour ce qui est de la validité, elle englobe aussi deux aspects : la crédibilité et la validation. La crédibilité «estime en quoi l'objet a été bien identifié, bien décrit et que les résultats sont vraisemblables» (Comeau, 1996 :9, dans Camus, 2003). Cette crédibilité pourrait être atteinte si le chercheur est en mesure de démontrer que sa présence dans le champ d'étude a été suffisamment longue et que les procédures qu'il décrit sont bien détaillées et que ses résultats reposent sur des données empiriques, etc. Les procédures sont bien décrites plus loin. De plus, étant en contact avec la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont depuis mai 2009, ayant fait la cueillette de données par entrevue sur trois mois, et ayant participé comme administratrice stagiaire au conseil d'administration de cette Caisse de septembre 2009 jusqu'à la fin de la recherche, notre présence a été suffisamment longue au sein du champ de recherche. Comme nous le verrons dans notre chapitre «analyse des données», les résultats de notre recherche ont toujours été appuyés par des données empiriques, c'est-à-dire par des extraits d'entrevues ou par des informations tirées des documents consultés.

Quant à la validation, «elle signifie que les résultats obtenus concordent avec les données recueillies» (Comeau, 1996 :10, dans Camus, 2003). À cet effet, il a été possible pour nous de valider non seulement plusieurs informations mais aussi des résultats suite aux discussions informelles avec la plupart des répondants que nous avons continué de rencontrer lors des réunions du conseil d'administration ainsi que lors des événements spéciaux à la Caisse (cocktails, assemblées générales annuelles et colloque stratégique en septembre 2010). Il a été même question de validation de plusieurs informations auprès du directeur général adjoint, avant son départ de la Caisse en novembre 2009, auquel nous avons soumis le verbatim de son entrevue et avons posé des questions

d'approfondissement. Ce responsable s'est montré très satisfait à l'égard de cette démarche et a validé les informations rapportées de sa part. Ces démarches de validation nous ont permis de faire plusieurs ajustements et précisions afin d'éviter des confusions ou des erreurs factuelles. Nous estimons que de telles démarches viennent imprégner notre recherche de plus de crédibilité et de rigueur scientifique. Et nous tenons à souligner que si l'appui des répondants de la Caisse a été précieux pour s'assurer de notre restitution rigoureuse de la situation, c'est néanmoins de manière autonome, que nous avons rédigé le chapitre analyse, sous la supervision de nos deux codirectrices.

Pour une meilleure qualité de la recherche, il existe un autre critère qui est l'objectivité. Ce critère vise «la recherche d'un maximum de neutralité et de liberté par rapport aux biais désormais bien communs induits par le chercheur» (Miles et Huberman, 2003 : 502). Enfin, selon les mêmes auteurs, une étude qualitative pertinente doit aussi «atteindre des niveaux plus élevés de compréhension et de sophistication» (Miles et Huberman, 2003 : 506). Nous avons ainsi tenté de respecter tous ces critères lors de la collecte de données, lors de leur présentation et de leur analyse. Nous sommes néanmoins consciente que notre insertion dans la Caisse, comme administratrice stagiaire, a pu contribuer autant à notre approfondissement de la situation qu'à notre enthousiasme envers la CDM-R.

3.1.2. Le cas à étudier : la CDM-R

Nous avons choisi comme cas à l'étude, la Caisse Desjardins Maisonneuve-Rosemont (CDM-R), en vue de connaître comment une caisse crée de la valeur pour les entrepreneurs ethniques, et plus particulièrement, comment elle configure ses ressources et ses processus pour créer cette valeur.

Le choix du cas de caisse à étudier n'a pas été le fruit d'une comparaison ou d'un long processus de recherche. En effet, notre directrice de mémoire Martine Vézina nous a parlé d'un travail de session qu'un de ses étudiants avait fait dans une caisse Desjardins, dans l'est de Montréal, une caisse qui comptait parmi ses employés plusieurs personnes issues des communautés ethniques. Il s'agissait de la CDM-R. Puis, nous avons entendu parler de cette Caisse, pour la deuxième fois lors d'une séance de l'atelier de recherche en management où l'étudiant en question l'évoquait comme exemple dans la discussion. Nous avons donc fait le point à nouveau avec Martine Vézina sur ce choix et nous

l'avons admis. Par la suite, nous avons établi le contact avec la CDM-R, où son service des ressources humaines nous a référé au directeur principal développement des affaires (DPDDA). Après une courte conversation téléphonique, ce dernier s'est montré très intéressé par le thème de notre recherche et a accepté que nous le rencontrions. Lors de cette première rencontre avec le DPDDA nous avons réalisé une entrevue exploratoire laquelle a permise que le choix de cette Caisse soit validé définitivement.

La Caisse choisie remplit, par ailleurs, des conditions favorables à notre recherche. C'est une caisse urbaine et non rurale, dont le territoire a pour caractéristiques la présence de plusieurs communautés ethniques et la présence de petits commerces et de quelques petites et moyennes entreprises (PME) notamment créées par des entrepreneurs ethniques. En plus, la CDM-R, comme nous l'avons souligné, compte parmi ses employés des personnes issues des communautés ethniques. Enfin, lors de l'entrevue exploratoire, nous avons appris que cette Caisse est affiliée depuis 2003 au Centre financier aux entreprises (CFE) de l'Est de l'Île de Montréal qui regroupe onze caisses, mais qu'elle a néanmoins dans sa structure un service aux entreprises (SAE). Ces deux faits étaient d'intérêt pour notre recherche étant donné que nous cherchons à savoir comment une caisse crée de la valeur pour les entrepreneurs ethniques lesquels appartiennent au segment des membres entreprises.

La CDM-R est une coopérative financière faisant partie du réseau des caisses du Mouvement Desjardins. Elle est le résultat de deux fusions de caisses successives. La Caisse Desjardins de Marie-Reine-des-Cœurs (CDMRC) et la Caisse Desjardins de Notre-Dame-du-Foyer (CDNDF) ont fusionnées, en septembre 2000, pour donner la Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont (CDN-R). Cette caisse, la CDN-R, et la Caisse Desjardins de Pierre de Coubertin (CDPC) ont à leur tour fusionnées en mars 2003, donnant lieu à une nouvelle caisse issue de deux fusions, la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (CDM-R). Suite à cette deuxième fusion, il y a eu une réorganisation du réseau de distribution. En plus de son siège social, la Caisse possède cinq centres de services (Beaubien, Sherbrooke, Village Olympique, Cité des retraités, Élogia). La CDM-R dispose aussi de trois centres de services automatisés (Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2009) et entrevues).

En 2009, la CDM-R est une des cinq plus grosses caisses dans l'Île de Montréal, et la troisième plus grosse caisse dans l'Est de l'Île. Elle regroupe environ 27 000 membres, dont 1 400 membres entreprises. Le conseil d'administration (CA) de la CDM-R est composé de douze administrateurs dont un président, une vice-présidente et un secrétaire du conseil. Alors que le conseil de surveillance est composé de trois personnes dont un président, une vice-présidente et un conseiller. La Caisse embauche un peu plus d'une centaine d'employés (Rapports annuels de la CDM-R (2000-2009) et entrevues).

La CDM-R couvre un territoire très grand dans l'Est de Montréal, compris entre la boulevard Pie-IX et l'autoroute 25, et entre l'autoroute 40 et la rue Notre-Dame. On y compte quatre paroisses, deux écoles secondaires et quatre écoles primaires. C'est aussi un territoire où se déploie une grande activité commerciale, essentiellement sur la rue Jean-Talon. Le territoire de la Caisse s'étale sur une partie de l'arrondissement Saint-Léonard et une partie de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. Dans l'arrondissement Saint Léonard où se trouve le siège social de la Caisse, résident 71 730 habitants. Cet arrondissement est caractérisé par une grande diversité ethnique car plus du tiers de la population est immigrante. Les membres de la communauté italienne demeurent le groupe le plus nombreux à Saint-Léonard (17,1 %), ils sont suivis du groupe des personnes d'origine africaines (6,5 %) et principalement d'Afrique du Nord (6 %). La zone industrielle de Saint Léonard est concentrée au nord-est de l'arrondissement, tandis que les deux principaux secteurs commerciaux sont situés le long de la rue Jarry et de la rue Jean-Talon, sur laquelle se trouve le siège social de la CDM-R. L'arrondissement compte 2 896 entreprises, majoritairement de petite taille : 88,4 % d'entre elles comptent moins de 20 employés. L'ensemble des entreprises de Saint-Léonard génère 29 660 emplois (Corporation de relance économique et communautaire (CÉRC) de Saint-Léonard, 2009).

L'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve regroupe 128 440 habitants. Il compte une population immigrante de 15 135 personnes, soit 12,1 % des résidants. Les principaux pays d'origine de ces immigrants sont l'Italie, le Vietnam, l'Algérie et la France. Mercier-Hochelaga-Maisonneuve compte trois parcs industriels qui regroupent une centaine d'entreprises : le parc Moreau, appartenant à la Ville, le parc Louis-Hippolyte-Lafontaine et le parc l'Assomption. Selon le Recensement des établissements

et de l'emploi à Montréal (REEM 2000), 35 % des emplois de l'arrondissement appartiennent au secteur des services à la consommation, dont 40 % sont attribuables au commerce de détail. Par ailleurs, les organismes à but non lucratif et les coopératives sont très présents dans la vie économique de l'arrondissement (Ville de Montréal, 2009).

3.2. La collecte des données

Les méthodes de collecte de données pour lesquels nous avons optés sont l'entrevue semi-dirigée et la consultation de documents. La consultation de documents a été complémentaire à la collecte de données par entrevues. Malgré notre implication dans la CDM-R comme administratrice-stagiaire au conseil d'administration, l'observation directe ou indirecte n'a pas été un moyen de collecte de données du fait que la participation aux assises du conseil d'administration a été contingentée par la signature d'un avis de confidentialité. Autrement dit, ces données confidentielles ne font pas partie des données collectées.

Nous avons soumis notre outil de collecte de données par entrevue et les autres documents requis au Comité d'éthique en recherche (CER) à HEC Montréal pour obtenir un avis de conformité. Cet avis présenté au début du mémoire a été obtenu en février 2009. Avant le début de la collecte de données, nous avons demandé et obtenu l'accord de la part du directeur général de la CDM-R afin de divulguer le nom de celle-ci. La collecte de données par entrevues s'est étalée de mai 2009 à juillet 2009, alors que celle des données documentaires a continué jusqu'en avril 2010 (date de parution du rapport annuel de l'année 2009). Les données documentaires proviennent des rapports annuels de la Caisse de 2000 à 2009 ainsi que du nouvel organigramme suite à la restructuration qui a eu lieu en décembre 2009.

L'entrevue semi-dirigée, comme outil correspondant à la méthode qualitative que nous avons choisie, concorde parfaitement avec notre recherche. En effet, collecter des données pour identifier en détails et en profondeur les ressources et les processus par lesquels la Caisse parvient à créer de la valeur aux entrepreneurs ethniques ne pouvait se faire que par la méthode de l'entrevue semi-dirigée car rappelons-le, notre question de recherche n'a pas été traitée dans la littérature. Cet outil qui est l'entrevue semi-dirigée offre une certaine flexibilité quant à l'ordre des questions et permet un meilleur suivi du raisonnement du répondant (Quivy et Campenhoudt, 2006). Comme cette technique

permet d'atteindre une plus grande profondeur et fait ressortir le sens et les interprétations que font divers répondants du phénomène étudié, elle nous paraissait la plus pertinente pour notre collecte de données.

Comme nous l'avons souligné déjà, nous avons d'abord effectué une entrevue exploratoire avec le directeur développement des affaires (DPDDA). Celui-ci ayant invité le directeur développement des affaires d'origine tunisiennes (DDAT) à cette rencontre, nous avons eu la chance d'avoir les deux répondants en même temps pour nous donner une idée plus claire sur la pertinence du cas choisi pour répondre à notre question de recherche. Cette entrevue, en plus de confirmer le choix du cas à étudier, visait aussi la validation des composantes du modèle conceptuel présenté au chapitre précédent. En effet, nous avons ajouté les organismes ethniques comme nouvel élément à prendre en compte dans la collecte de données. L'entrevue exploratoire nous a permis, par conséquent, de reformuler le guide d'entrevue déjà établi afin d'y ajouter des questions traitant de la relation avec ces organismes ainsi que d'autres questions.

Le guide d'entrevue tel qu'annexé à ce mémoire (Scénario d'entrevue, Annexe 1), contient dix parties. Une première partie est consacrée à des questions relatives à la carrière du répondant et plus spécifiquement de son rôle dans la Caisse. La deuxième partie est consacrée à des questions relatives à l'état de la Caisse et de ses orientations stratégiques. La troisième partie traite du projet d'ouverture de la Caisse auprès des communautés ethniques. La quatrième partie concerne le rôle spécifique du conseil d'administration dans la formulation et la réalisation de ce projet. La cinquième partie porte plus spécifiquement sur les besoins des entrepreneurs ethniques du point de vue de la Caisse. La sixième partie, quant à elle traite des moyens déployés par la Caisse pour répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques identifiés par la Caisse. La septième partie contient des questions relatives à la valeur créée par la Caisse pour les entrepreneurs ethniques. Quant aux parties huit et neuf, elles traitent respectivement de la relation de la Caisse avec ses partenaires internes et de sa relation avec ses partenaires externes. Enfin, la dixième partie sonde le point de vue des répondants concernant les améliorations prévisibles ou prévues pour une meilleure prise en charge des besoins des entrepreneurs ethniques par la Caisse.

En relation avec notre modèle conceptuel, les parties 2, 3, 4, ont permis de nous donner une idée claire sur le processus d'ouverture de la Caisse vers les communautés ethniques et plus spécifiquement vers les entrepreneurs ethniques. La partie 5 traite de la valeur attendue de la part du segment stratégique (les entrepreneurs ethniques) du point de vue de la Caisse. Tandis que les parties 6, 8 et 9 nous apportent un éclairage sur comment concrètement la Caisse, comme système de valeur, déploie ses ressources et ses compétences à l'interne et en relation avec ses partenaires dans Desjardins et ailleurs pour répondre aux besoins du segment stratégique. Enfin, la partie 7 vise à sonder les éléments de valeur créée par la Caisse pour le segment stratégiques des entrepreneurs ethniques.

Par ailleurs, il convient de préciser que notre guide d'entrevue suivait le principe d'aller du plus général au plus spécifique afin de mieux cerner le sujet et de guider le répondant dans sa démarche de reconstitution des éléments entourant notre objet de recherche. Cependant, nous avons adapté le guide d'entrevue aux fonctions et au rôle de chaque acteur. Par exemple, quelques questions sur la stratégie de la Caisse et son projet d'affaires (parties 2 et 3) n'ont pas été posées aux agentes à l'accueil, de même, quelques questions sur la gouvernance (partie 4) n'ont pas été posées aux directeurs développement des affaires et aux conseillers aux entreprises.

Les onze répondants (voir tableau 3.1, plus bas) ont été choisis pour leur implication dans le thème de recherche. D'abord, le président du conseil d'administration (PCA) et la vice-présidente du conseil d'administration (V-PCA) ont été choisis pour leur rôle important au conseil d'administration, entité de gouvernance de la Caisse. Par ailleurs, nous nous sommes limitée au PCA et à la V-PCA, par contrainte de temps. Pour ce qui est de la haute direction, nous avons interviewé ses deux responsables, les deux gestionnaires généraux, à savoir le directeur général (DG) et le directeur général adjoint (DGA). Nous avons aussi interviewé le directeur principal développement des affaires (DPDDA) comme premier responsable de la direction développement des affaires, nouvellement créée en 2008. Concernant les autres répondants, outre la contrainte de temps et de disponibilité, nous avons été sélective. Lors de la période de collecte de données, il y avait à la Caisse la directrice développement des affaires d'origine vietnamienne (DDAV), le directeur développement des affaires d'origine tunisienne

(DDAT), alors que le directeur développement des affaires d'origine italienne (DDAI) était employé à l'externe à partir de l'année 2008. Il y avait aussi trois autres directeurs développement des affaires (DDA) spécialisés en épargne. De par leur profil, ces derniers développaient des affaires avec des membres particuliers et entreprises, mais ne s'occupaient pas du volet crédit qui est plus en relation avec les besoins des membres entreprises, ce qui nous a amené à ne pas les considérer dans la collecte des données. Concernant le DDAI, il n'était pas en contact régulier avec la Caisse au moment de notre collecte de données. De ce fait, nous avons décidé d'interviewer la DDAV qui développe des affaires avec la communauté asiatiques depuis au moins 2002, et le DDAT qui non seulement développe des affaires auprès de plusieurs communautés ethniques mais détient une longue expérience en développement local des entreprises. Il nous a paru très pertinent d'arrêter notre choix sur ces deux DDA impliqués dans des fonctions relatives à notre sujet de recherche. Pour ce qui est des conseillers aux entreprises (CE), nous avons interviewé les deux qui composaient le service aux entreprises (SAE) de la CDM-R à savoir la conseillère aux entreprises senior d'origine québécoise (CEQ) qui avait participé à la création de ce service, ainsi que le conseiller aux entreprises junior d'origine algérienne (CEA), moins ancien dans la Caisse mais qui est issu d'une communauté ethnique, ce qui nous a permis de considérer l'interaction entre eux. Enfin, nous avons interviewé les deux agentes à l'accueil (AA) qui occupaient ce poste en rotation; l'une d'elle était d'origine québécoise (AAQ) et l'autre issue de la communauté asiatique (AAA).

Nous avons réalisé quinze entrevues, dont une exploratoire. Le tableau suivant (3.1) décrit le nombre et la durée des entrevues selon le poste ou la position de l'interviewé à la Caisse.

Tableau 3.1 : Les répondants, le nombre et les durées des entrevues en heures

Titre du poste du répondant	Abréviation	Nombre d'entrevues	Heures totales
Président du conseil d'administration	PCA	1	2
Vice-présidente du conseil d'administration	V-PCA	1	1
Directeur général	DG	1	2
Directeur général adjoint	DGA	1	2
Directeur principal développement des affaires	DPDDA	3	4
Directrice développement des affaires d'origine vietnamienne	DDAV	1	2
Directeur développement des affaires d'origine tunisienne	DDAT	2	4
Conseillère aux entreprises senior d'origine québécoise	CEQ	2	4
Conseiller aux entreprises junior d'origine algérienne	CEA	1	1
Agente à l'accueil d'origine québécoise	AAQ	1	1
Agente à l'accueil d'origine asiatique	AAA	1	1

Sur le terrain de recherche, nous avons procédé non seulement selon les disponibilités des répondants, mais aussi par ordre d'implication dans le sujet de recherche et par ordre hiérarchique descendant. Cette démarche nous a permis aussi d'aller du plus général vers le plus spécifique et opérationnel. Nous avons commencé par le DG et DGA, ensuite le PCA et la VCPA, pour arriver au DPDDA. Par la suite, nous avons rencontré le DDAT, la DDAV, la CEQ, le CEA, et enfin les deux AA.

L'entrevue qualitative semi-dirigée exige une posture et un état d'esprit qualitatif : l'écoute active et l'empathie favorisant la confiance et l'échange, ainsi que la non-directivité qui laisse l'interlocuteur s'approprier le thème et le traiter à sa manière (Couratier et Miquel, 2007). Nous avons fait de notre mieux afin de respecter ces principes lors de notre collecte de données par entrevues. En effet, nous avons tenté tout au long de nos entrevues de démontrer une attitude empathique envers les répondants.

Concrètement, chaque entrevue commençait par une présentation succincte du projet de recherche, où nous avons expliqué les objectifs de l'étude. Après la signature d'une entente de confidentialité et d'autorisation d'utilisation des données pour des fins de

recherche (Formulaire de consentement à une entrevue en organisation, Annexe 2), le lancement de l'enregistrement sonore (tous l'ont accepté) était effectué. L'entrevue débutait par une question ouverte pour l'introduction de l'interviewé en parlant de son parcours professionnel et de son rôle dans l'organisation, ensuite, les autres questions suivaient. À la fin, l'enregistrement s'arrêtait et nous prenions soin d'offrir nos remerciements à la personne rencontrée pour l'entrevue qu'elle nous avait accordée.

Après chacune des entrevues avec le DPDDA, le DDAT et la CEQ, nous avons procédé à une ébauche de transcription afin d'identifier des données à approfondir, et suite à cette démarche nous avons planifié une deuxième entrevue avec chacun de ces répondants. Avant le départ du DGA de la Caisse, en novembre 2009, nous avons effectué avec lui un retour d'informations comme nous l'avons souligné plus haut. Pour ce qui est de la collecte de données documentaires, elle a commencé après la transcription de toutes les entrevues et le début d'analyse, d'où son caractère complémentaire par rapport à la collecte de données principales au travers les entrevues.

3.3. La présentation et l'analyse des données qualitatives

À la fin de notre collecte de données, une fois les transcriptions faites et les documents collectés, nous étions devant une grande quantité de données qualitatives que nous devons présenter au lecteur et analyser. La présentation et l'analyse que nous avons effectuées sur nos données qualitatives se sont faites sur trois niveaux : transcription-traduction, transposition-réarrangement et reconstitution-narration (Paillé et Mucchielli, 2008).

3.3.1. La présentation des données

Afin de présenter les données collectées par entrevue, nous avons peaufiné le travail de transcription pour traduire les témoignages recueillis en une inscription sous forme discursive écrite la plus proche cependant des propos tenus. Ensuite, nous avons procédé à un premier classement des données en tentant de combiner une démarche narrative et une démarche analytique ce qui a donné lieu à la rédaction d'une première version du chapitre 4 dont la structure était la suivante : d'abord, l'ouverture de la CDM-R vers les entrepreneurs ethniques et incluant d'une part les premiers essais d'ouverture et les orientations stratégiques vers la clientèle ethnique ainsi que le processus de rapprochement et de développement d'affaires auprès des communautés ethniques et des

entrepreneurs ethniques, et d'autre part, les moyens déployés pour les servir tels que les ressources et les structures. Ensuite, la valeur offerte par la CDM-R aux entrepreneurs ethniques incluant les services offerts aux membres entreprises, la participation au progrès de l'entreprise, et les services spécifiques aux entrepreneurs ethniques. Enfin, l'évaluation du projet d'ouverture de la CDM-R vers les entrepreneurs ethniques.

Ce choix posait problème car comment à la fois rendre compte d'une situation non connue par le lecteur et l'analyser ? L'aspect analytique du chapitre a donc été mis de côté pour laisser la place à un chapitre 4 uniquement descriptif où les données recueillies auprès de chaque répondant ont été relatées en fonction de leur production par le répondant suivant le guide de l'entrevue et suivant les données supplémentaires tirées des entrevues d'approfondissement avec le DPDDA, le DDAT et la CEQ. En effet, le chapitre 4 de notre mémoire est structuré pour exposer les points de vue de chaque répondant, et en suivant l'ordre hiérarchique descendant suivant, allant de la gouvernance, à l'opérationnel, en passant par la gestion générale et la gestion spécialisée : les points de vue de deux membres du conseil d'administration, les points de vue de trois membres de la direction (deux en direction générale, un en direction spécialisée), les points de vue de deux développeurs d'affaires, les points de vue de deux conseillers aux entreprises et enfin les points de vue des agentes à l'accueil.

L'ordre de présentation des données respecte d'une part l'ordre de la réalisation des entrevues ainsi que l'ordre ascendant-descendant de la structure de la Caisse. L'ordre de la présentation de données relatives à chaque répondant va du plus général et du plus historique, au plus actuel et au plus particulier, ce qui suit grosso modo, l'ordre des questions posées selon le guide d'entrevue. Il nous paraît, par ailleurs, important de préciser que la présentation des données n'a pas été une chose facile et que ce travail a été coûteux en temps et énergie. D'une part, la quantité importante de données nous a rendu difficile la sélection des données les plus pertinentes car ce qui est présenté comme données représente environ la moitié de la totalité des données transcrites à partir des entrevues.

D'autre part, nous nous étions dans un premier temps, tellement attachée au modèle conceptuel que la première version de la présentation des données se rapportait à ce modèle et se faisait en fonction des processus de création de valeur par la Caisse aux

entrepreneurs ethniques sans que le lecteur ait été informé d'abord de l'expérience vécue par la Caisse au travers les témoignages des répondants. D'où une lecture difficile, même pour nos codirectrices qui avaient une certaine connaissance du terrain suite à nos échanges.

Si nous rendions bien compte du processus d'ouverture (lequel est chronologique), nous ne l'analysions peu, et si nous commençons l'analyse des ressources et processus, nous ne distinguons pas suffisamment celle-ci de la présentation des données, nous ne faisons pas suffisamment de différence, entre l'analyse faite par les répondants eux-mêmes et notre propre analyse. Il fallait donc plus distinctement, séparer la présentation des données de l'analyse des données, afin de refléter rigoureusement les points de vue des acteurs. Et ce tout en tenant compte du fait que le cas étudié se situait à la fois dans le temps (des premières expériences d'ouverture aux communautés ethniques en 2002 jusqu'à la restructuration en décembre 2009) et dans l'espace (la Caisse comme structure d'association et d'entreprise avec différentes postes : ceux des répondants).

Après plusieurs versions et de longues discussions entre nous et nos codirectrices de mémoire, le choix suivant a été fait : présenter les données répondant par répondant, dans un ordre hiérarchique descendant. Cet ordre a l'avantage de refléter une certaine chronologie et surtout un certain agencement des données, allant du général au particulier.

3.3.2. L'analyse des données

Pour ce qui est de l'analyse qualitative, elle se présente comme un processus complexe par l'entremise duquel s'opère une lecture des traces matérielles qui sont les données qualitative, une lecture qui aboutit à une attribution du sens (Paillé et Mucchielli, 2008). En effet, concernant l'analyse des données qualitatives de notre recherche empirique, nous avons fait un travail de transposition où les contenus des verbatims ainsi que les autres données documentaires ont été annotées et classées selon la catégorie d'informations recherchées par chaque question du guide de l'entrevue et selon les éléments du modèle conceptuel décrit au chapitre 2. Nous avons ainsi reconstitué les informations réarrangées pour former différents points de vues relatifs à une catégorie de concepts (valeur attendue, valeur créée), une catégorie d'événements (formation de la stratégie, structuration), ou une catégorie de ressource ou d'activité stratégique.

Pour arriver à ce guide de classification, il a fallu cependant plusieurs tâtonnements. Nous avons fait face à beaucoup de difficultés afin de faire une analyse des données respectant notre cadre conceptuel. D'abord, nous ne disposions pas d'outils d'analyse découlant de l'approche des ressources préalablement définis. Comme nous l'avons vu, nous avons même dû développer un cadre conceptuel aligné sur cette approche et reflétant la problématique autour de notre question de recherche. Nous avons bien ce cadre, basé sur la littérature et sur l'entrevue exploratoire, mais un cadre conceptuel n'est pas une grille d'analyse.

Au final, nous avons une grille d'analyse qui tient compte de notre modèle conceptuel reflétant la création de valeur selon l'approche des ressources (voir la figure 2.2 du chapitre 2) et de modèle conceptuel appliqué «en théorie» à une caisse Desjardins (voir la figure 2.3 du chapitre 2). Pour ce qui est de la première section du chapitre 5, la valeur attendue, elle permet de découvrir les attentes et les besoins du segment stratégique (les entrepreneurs ethniques) selon les acteurs de la Caisse. Il est à noter qu'il s'agit bien des points de vue des acteurs de la Caisse sur la valeur attendue de la part des entrepreneurs ethniques. En plus des contraintes liées au temps, nous estimons que le choix d'interviewer seulement les acteurs de la Caisse à ce sujet pouvait suffire du fait que certains des employés de la Caisse interviewés proviennent de communautés ethniques (DDAV, DDAT, CEA, AAA), parfois même de famille d'entrepreneurs ethniques ou ont eux-mêmes été entrepreneurs. Plutôt de constituer un biais, nous pensons même que ce choix vient ajouter une crédibilité à leur témoignage quant à la valeur attendue par les entrepreneurs ethniques face à leur institution financière. Concernant la deuxième section du chapitre 5, qui porte sur la formation de la stratégie d'ouverture vers les communautés ethniques, les entreprises et les entrepreneurs ethniques, elle est indispensable pour la compréhension du modèle d'affaires actuel de la Caisse en remontant à ses premières expériences de développement des affaires auprès des communautés ethniques.

La troisième section traite du changement de la structure de la Caisse, comme ressource organisationnelle, en réponse à ses nouvelles orientations stratégiques vers les communautés ethniques et vers les membres entreprises. La quatrième partie traite des ressources physiques et humaines que la Caisse mobilise pour la création de valeur pour le segment stratégique des entrepreneurs ethniques.

Quant à la cinquième section, elle concerne les activités et processus stratégiques par lesquels la Caisse déploie ses ressources stratégiques pour la création de valeur pour ce segment. Dans cette section, les relations avec les partenaires internes et externes de la Caisse sont analysées aussi. Les compétences stratégiques génériques de la Caisse, contrairement aux compétences liées au métier de la Caisse et traitées dans la section précédente, sont traitées dans la sixième section. Une conclusion met en relation la valeur créée par le système de valeur (la Caisse et ses partenaires) pour le segment stratégique, en relation avec la valeur attendue. Enfin, le tableau suivant (3.2) récapitule le lien des différentes sections du chapitre 5 avec les éléments du modèle conceptuel décrit dans le chapitre 2.

Tableau 3.2: La grille d'analyse et le modèle conceptuel

Les éléments de la grille d'analyse	Les composantes du modèle conceptuel
La valeur attendue	La valeur attendue Le segment stratégique
La formation de la stratégie	Le système organisationnel de valeur
La structuration	Le système organisationnel de valeur
Les ressources stratégiques	Le système organisationnel de valeur
Les activités et processus stratégiques	Le système organisationnel et interorganisationnel de
Les compétences stratégiques génériques	Le système organisationnel de valeur
La valeur créée	La valeur créée

Le travail d'analyse a été difficile aussi parce que des données convenaient dans plus d'une section surtout lorsqu'il s'agissait d'activités ou de processus qui se produisent simultanément dans la réalité (développement des affaires au sein d'une activité rentrant dans le cadre de prestation de services connexes). Le chapitre 5 se présente donc comme suit. Après avoir présenté les extraits du chapitre 4 concernant la composante traitée, nous avons fait ressortir les principaux constats découlant de notre analyse de ces données, puis dans certaines sections, nous avons dégagé une vue d'ensemble, pour arriver enfin à faire des liens avec la littérature vue dans les chapitres 1 et 2.

CHAPITRE 4 - PRÉSENTATION DES DONNÉES

Dans le présent chapitre, la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (CDM-R) est présentée du point de vue des acteurs rencontrés dans le cadre de ce mémoire à savoir deux membres du conseil d'administration (4.1.), trois membres de la haute direction (4.2.), deux directeurs du développement des affaires (4.3.), deux agentes à l'accueil (4.4.) et deux conseillers aux entreprises (4.5.).

4.1. Les points de vue de deux membres du conseil d'administration

Dans cette section, nous présentons les points de vue du président (PCA) et de la vice-présidente (V-PCA) du conseil d'administration de la CDM-R.

4.1.1. Le président

La CDM-R est vue comme une organisation innovatrice : *«C'est une caisse assez innovatrice qui sort un peu des sentiers battus»* (PCA). Le CA de la Caisse considère d'ailleurs le poste de directeur général de la Caisse, comme un poste dont le titulaire doit faire valoir ses qualités d'entrepreneur et de leader : *«On n'a pas besoin d'un fonctionnaire pour appliquer un règlement ou un code de conduite. On a besoin d'un entrepreneur»* (PCA).

Au niveau de ses ressources humaines, on souhaite qu'elles soient représentatives des réalités sociale et territoriale de l'organisation: *«On veut être un éventail représentatif du tissu urbain de l'Est de Montréal»* (PCA). Pour être plus accueillante, la Cisse entend montrer qu'elle possède la volonté et la capacité d'avoir du personnel issu des communautés ethniques : *«Il faut montrer un visage multiethnique»* (PCA). Elle a donc attiré des talents de différentes communautés pour pouvoir s'inspirer de leurs pratiques, de leurs façons de faire, et de leurs façons d'être : *«On veut que nos démarcheurs ethniques viennent contaminer la Caisse, dans le bon sens»* (PCA). De plus, le profil de ces démarcheurs n'est pas quelconque : *«Ce sont des gens crédibles, notoires et reconnus au sein de leurs communautés. Ils sont des gens instruits et ayant des habiletés*

relationnelles importantes» (PCA). Par conséquent la Caisse compte beaucoup sur eux : «Quand on prend le meilleur de tous, normalement on fait une bonne soupe» (PCA).

La CDM-R est également déterminée à être représentative de la population de son territoire : *«On veut que notre membership ressemble à notre tissu urbain, point à la ligne» (PCA). Elle a installé son siège social dans un nouvel immeuble en 2007; un investissement majeur qui trouvait sa justification dans la recherche d'un positionnement au milieu d'une zone d'affaires : «La raison importante pour cet emplacement est pour être en plein milieu des affaires de l'Est de Montréal, dans le Wall Street de l'Est de Montréal» (PCA).*

La Caisse veut que les Québécois de différentes communautés se sentent bien accueillis et bien servis peu importe leur origine, leur langue maternelle ou leur culture car *«c'est la meilleure façon pour une société multiculturelle d'évoluer» (PCA). Ses administrateurs souhaitent transmettre aux gens des communautés ethniques «un message de transparence expliquant qu'eux aussi pourront participer à la prise de décisions au travers l'assemblée générale annuelle ou par leur implication dans un comité précis créé par le conseil d'administration» (PCA). Ils espèrent aussi que les valeurs et la mission de la Caisse «devraient naturellement attirer les gens des communautés ethniques vers elle» (PCA). Selon le PCA, une caisse est «une entreprise, alors ce n'est pas une succursale de fédération, c'est une entreprise détenue par les membres» (PCA). Aussi, pour se distinguer des autres institutions financières, la Caisse insiste sur «les valeurs de la coopération et le système démocratique de vote égal pour tous les membres, quelle que soit la valeur de leur portefeuille de placements ou de leurs emprunts» (PCA).*

Les besoins de base des entrepreneurs ethniques ne sont pas différents de ceux des entrepreneurs québécois : *«Les besoins de base sont les mêmes : besoins de marges de crédit, de service de paye, de carte de crédit, ou de conseils financiers. Un entrepreneur c'est un entrepreneur».* (PCA). Par conséquent les entrepreneurs ethniques ne cherchent pas à avoir un régime spécial : *«Ils ne cherchent pas à avoir un système de prêts [particulier à eux]. De toutes façons ce n'est pas cela l'idée et je crois que ce n'est pas cela qu'ils désirent avoir» (PCA).* Mais les entrepreneurs ethniques, en particulier ceux qui sont récemment installés au Québec, n'ont pas une connaissance suffisante du fonctionnement de la société d'accueil : *«Il y a des outils qui sont manquants aux*

entrepreneurs arrivants puisqu'ils n'ont pas la connaissance du fonctionnement de la société québécoise» (PCA). À cet égard, la Caisse estime que les entrepreneurs ethniques ont une responsabilité de s'intégrer en s'adaptant à la législation en vigueur, au système bancaire et au fonctionnement des affaires : «Les entrepreneurs ethniques doivent prendre la responsabilité de s'adapter à la société qu'ils viennent d'adopter» (PCA). Cependant, la CDM-R reconnaît la part de responsabilité des institutions et organisations québécoises dans l'appui aux entrepreneurs ethniques : «C'est à la société québécoise et aux institutions à apporter ces outils [outils manquants] pour que l'égalité des chances soit là. C'est cela faire du parrainage, du coaching» (PCA).

Selon les constatations de la Caisse, les gens des communautés ethniques ont tendance à se regrouper dans certains quartiers pour se retrouver un coin de pays d'origine dans leur pays d'adoption et ils souhaitent ne pas se sentir dépayés en entrant à la Caisse : *«Quand ils entrent à la Caisse, ils veulent retrouver leur coin de pays et sentir une certaine ouverture pour qu'ils ne sentent pas de stress à l'accueil» (PCA). Les entrepreneurs ethniques ont besoin d'un accueil qui ne soit pas déstabilisant : «Il faut que l'attitude soit très accueillante pour les entrepreneurs ethniques. Tu ne manges pas la même chose que moi, ce n'est pas grave» (PCA). Les entrepreneurs ethniques s'attendent à être écoutés avec attention : «Ils [les entrepreneurs ethniques] veulent avoir une écoute attentive, pour une bonne prise en charge» (PCA). Ils cherchent à avoir une bonne relation d'affaires dans un climat de confiance, ils veulent être participants : «Ils veulent être part of the game» (PCA). La Caisse pense donc que les entrepreneurs ethniques s'attendent à une adaptabilité de son offre de services afin qu'elle corresponde à leurs façons de faire : «Les façons de faire ne sont pas toujours les mêmes nécessairement et cela demande, à ce moment là, à la Caisse en particulier ou à l'institution financière de s'adapter, ce qui demande une capacité d'adaptabilité importante» (PCA). Face à ces différences entre les entrepreneurs ethniques et les entrepreneurs québécois, la Caisse est très compréhensive : «On est très conciliants avec le fait que ces gens d'affaires aient des besoins différents ou des services qui devraient leur être livrés de façon différente» (PCA).*

Forte de son expérience, la Caisse veut perfectionner ses moyens pour connaître encore mieux les communautés ethniques et leurs associations : *«On veut continuer à connaître les associations en perfectionnant nos stratégies d'écoute, de souplesse et d'ouverture*

afin de trouver plus d'idées et de possibilités d'affaires» (PCA). De plus, au niveau du conseil d'administration, pourrait être créé un comité spécialisé dans le suivi du développement des affaires auprès des communautés ethniques «si une masse critique de membres ethniques se construit à l'intérieur de la Caisse» (PCA). Dans l'avenir, la CDM-R souhaite donc poursuivre son ouverture aux communautés et aux entrepreneurs ethniques et ce, dans l'équilibre et dans le respect de sa nature coopérative : «Il faut continuer à travailler sur le projet sans mettre en péril les valeurs de la coopération» (PCA). Elle voudrait prendre le temps d'apprécier et d'évaluer ses réalisations, qui sont assez récentes; et croit que les efforts conjugués pour son ouverture aux communautés ethniques lui ont permis de se diriger vers son objectif malgré qu'il lui reste un bon bout de chemin à faire : «On est dans le bon sens mais il y a de l'ouvrage et de l'énergie à mettre encore» (PCA).

4.1.2. La vice-présidente

La CDM-R *«est une coopérative financière qui n'a pas le même service ni la même approche qu'une banque» (V-PCA). Elle veut être proche de ses membres et elle est ouverte au changement : «Notre devise est d'être présent autrement, de rester dynamique et dans l'action» (V-PCA). Selon la V-PCA, la satisfaction des membres de la Caisse passe par la satisfaction du personnel de celle-ci : «On pense que si les gens travaillent dans une atmosphère agréable, la productivité, l'intérêt, et la motivation vont être là. Puis ceci se reproduit forcément dans leurs interactions avec les membres» (V-PCA). Enfin, la V-PCA apprécie l'équipe de gestion de la Caisse pour sa contribution au changement : «C'est une équipe de gens dynamiques et de bâtisseurs. Desjardins, il y a cent ans c'était des bâtisseurs et il y en a encore aujourd'hui. Il faut le reconnaître» (V-PCA).*

La CDM-R reconnaît l'importance des entrepreneurs ethniques dans l'apport positif qu'ils ont au niveau de la société québécoise : *«Ce sont des gens dynamiques, des gens qui créent de l'emploi. Ce sont des gens qualifiés qui sont ouverts dans les communautés culturelles, au niveau de leur communauté et à l'ensemble du Québec. Ce sont des gens qui ont un apport» (V-PCA). C'est lors du colloque des administrateurs tenu en 2007 que la CDM-R a confirmé l'importance de s'ouvrir à la réalité multiethnique à laquelle elle faisait face : «C'est lors de ce colloque qu'on s'est dit qu'il va falloir qu'on puisse offrir*

des services adaptés aux besoins et aux attentes de cette nouvelle clientèle» (V-PCA). Cette ouverture à la diversité culturelle met en évidence ses valeurs comme coopérative: «Ce projet concrétise bien les valeurs de la coopération, notamment l'approche de personne à personne, le contact entre les gens et l'écoute attentive» (V-PCA). Afin de poursuivre son ouverture aux communautés et aux entrepreneurs ethniques, la Caisse a entrepris de consolider ses efforts : «La recette on l'a bâtie. Maintenant on l'ajuste, on rajoute un épice, on en enlève une autre et on arrive à une meilleure recette» (V-PCA).

4.2. Les points de vue de trois membres de la direction

L'équipe de gestion de la CPM-R comprend le directeur général (DG), le directeur général adjoint (DGA) et huit autres gestionnaires dont le directeur principal développement des affaires (DPDDA). Ces derniers racontent leur expérience et celle de la Caisse.

4.2.1. Le directeur général

Le directeur général de la Caisse a travaillé pendant toute sa carrière dans le Mouvement Desjardins. En 1999, il a été embauché comme directeur général de la Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont. Et au moment de la fusion de celle-ci avec la Caisse Desjardins Pierre-de-Coubertin, en 2003, il est devenu directeur de la nouvelle caisse : la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont.

En 2006, la Caisse a été classée au second rang de la catégorie des petites entreprises, de 50 à 199 employés, ayant participé au sondage mené dans le cadre du «Défi meilleurs employeurs», dans l'Est de Montréal. Ce concours visait à mettre en valeur l'efficacité des pratiques en matière de gestion des ressources humaines des entreprises participantes. La Caisse poursuit d'ailleurs sur cette lancée : *«Les gens qui viennent ici se sentent bien. Ce n'est pas parfait comme organisation alors il faut s'en occuper continuellement, mais l'environnement est propice à l'échange, à l'ouverture et au dialogue» (DG).* La CDM-R mise beaucoup sur la gestion stratégique de ses ressources humaines. On croit à l'effet de la satisfaction des employés sur les membres. Comme le souligne le directeur général : *«Si nos gens sont heureux c'est sûr que nos membres seront heureux. J'ai la prétention de penser que s'ils sont plus heureux, les résultats vont être meilleurs. La performance pour la performance, non! Ce qu'on recherche, c'est l'équilibre, le long terme, pour la pérennité de l'organisation» (DG).* La Caisse réserve donc à l'employé, en tant

qu'humain, une place primordiale : *«Si l'organisation ne peut pas vivre sur le plan humain, elle ne fait pas de sens. C'est pour cela qu'on a voulu créer un environnement de compréhension, d'ouverture, de discussion, et de compromis»* (DG). Cet échange d'idées encourage l'appropriation des décisions par les employés ainsi qu'une responsabilité dans leur implantation : *«On est moins directifs, on explique, on prend le temps de discuter les choses et on laisse les gens cheminer à travers cela. Même si la décision est moins bonne, ils vont se l'approprier. À la Caisse, ce style de gestion par appropriation fait complice»* (DG). Et puisque l'initiative des collaborateurs est encouragée, cela génère plus d'apprentissage : *«Moi je fais confiance à mes gens et je les laisse faire des essais. Ils peuvent avoir plein d'initiatives parce qu'ils font des apprentissages»* (DG).

Le directeur général de la CDM-R rappelle que l'ouverture de la Caisse aux communautés ethniques a commencé à la Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont : *«On avait remarqué qu'il y avait de plus en plus de gens de ces communautés qui fréquentaient les centres de service de la Caisse, on se questionnait beaucoup sur la façon d'approcher les gens des communautés ethniques et sur les moyens nécessaires pour le faire»* (DG). La Caisse a alors commencé à approcher ces communautés en misant sur les efforts de quelques employés québécois de souche, mais elle s'est aperçu que *«même si ses démarcheurs québécois parlaient la langue anglaise, ce n'était pas cet élément que les communautés ethniques recherchaient»* (DG). Cette expérience a donc été d'une courte durée, 2002-2003, car les résultats attendus ne se concrétisaient pas : *«La façon d'approcher ces gens n'a pas été une chose évidente et simple, de même que pour les moyens pour y arriver»* (DG). Suite à cet essai, la nouvelle caisse issue de la fusion de 2003, la CDM-R, a commencé à choisir des gens issus des communautés ethniques pour recruter de nouveaux membres.

La Caisse desservait beaucoup de membres de la communauté italienne sans avoir leurs comptes d'affaires : *«On faisait juste échanger des chèques comme le dépanneur du coin»* (DG). Alors, elle a décidé de pénétrer ce marché et de développer des affaires auprès de cette communauté : *«On a recruté un conseiller d'origine italienne, au début de 2003, afin de créer des opportunités pour la Caisse dans sa communauté italienne»* (DG). Ce conseiller *«était un agent d'assurance à l'origine, ayant une grande expérience*

en affaires, connu dans sa communauté et possédant un grand réseau de relations»(DG). Ce conseiller a également *«essayé de faire connaître Desjardins, faire connaître la ristourne, et faire connaître le concept coopératif au sein de sa communauté»* (DG).

Pour développer des affaires avec la communauté italienne, en 2003 la Caisse a également encouragé *«un partenariat avec deux autres caisses : la Caisse Desjardins de Saint-Léonard et la Caisse populaire canadienne italienne»* (DG). Chaque caisse avait embauché un représentant afin d'approcher cette communauté; celui de la Caisse *«était son conseiller d'origine italienne»* (DG). Au bout d'une année, une des deux caisses a mis fin au projet en se désistant : *«C'était la chicane entre les deux caisses partenaires car c'est la même communauté et moi je faisais l'arbitre, ensuite, la Caisse canadienne italienne m'a envoyé une lettre disant qu'elle lâchait le projet et qu'elle ne voyait pas les retombées»* (DG). La Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont, qui a initié le projet, sentait que les deux autres caisses n'avaient pas une culture de partenariat car elles n'embarquaient pas bien dans le projet : *«Elles ne comprenaient pas ce qu'on faisait, elles croyaient qu'on leur prenait leur business, elles croyaient que les clients italiens leur revenaient de droit»* (DG). À la fin du partenariat en 2004, la CDM-R avait gardé son conseiller d'origine italienne afin de continuer d'approcher cette communauté et *«en 2006, ce conseiller a eu le titre de directeur développement des affaires»* (DG). Pour combler le poste de conseiller auprès de la communauté italienne, la Caisse a recruté un nouveau conseiller en développement des affaires d'origine italienne (CDAI) : *«Il travaillait en équipe avec le directeur développement des affaires italien»* (DG). En septembre 2008, le nouveau conseiller a quitté la Caisse mais le mandat du développeur italien a été renouvelé, *«cette fois-ci à base contractuelle avec commissions»* (DG). Son travail porte sur un nouveau projet de partenariat pour approcher la communauté italienne : *«Un partenariat entre la CDM-R et la Caisse populaire Desjardins des Mille-Îles, à Laval»* (DG).

En 2005, la Caisse a recruté un conseiller en développement des affaires d'origine portugaise (CDAP) et en 2006, une employée de la Caisse d'origine vietnamienne est devenue DDA pour sa communauté et la communauté asiatique en générale : la Caisse comptait alors deux DDA, un italien et une vietnamienne. Il est à noter qu'en 2006, les développeurs d'affaires ont eu un changement dans leur mode de rémunération dans

l'objectif de les motiver. Au lieu d'avoir un salaire fixe, ils avaient le droit à un salaire de base plus des commissions sur leurs ventes. La Caisse considère que le recours à du personnel d'origine ethnique est utile pour rejoindre les gens des communautés ethniques : « *C'est très aidant d'avoir des gens issus des communautés ethniques afin de les approcher et mieux les connaître* » (DG). Néanmoins, les résultats n'ont pas été concluants auprès de la communauté portugaise car, en 2007, la Caisse a mis fin à la relation avec son conseiller portugais (CDAP) recruté en 2005 : « *On n'a pas réussi à pénétrer dans cette communauté* » (DG). La Caisse a donc procédé par tâtonnement : « *La Caisse était un laboratoire d'essais* » (DG). Avant tout, c'est la volonté de s'ouvrir à ces communautés qui a été et est encore une force motrice pour y arriver : « *C'est notre volonté et notre détermination qui nous animent* » (DG).

Un an après la fusion, en 2004, la Caisse a créé un service aux entreprises (SAE) : « *Elle est une des deux seules caisses sur vingt-deux caisses de l'Est à avoir ce service* » (DG). La conseillère aux entreprises senior d'origine québécoise (CEQ) a aidé dans la création du SAE « *en compilant des statistiques* » (DG). Le SAE regroupe les conseillers aux entreprises (CE) de la Caisse qui, en plus de leur travail de conseil technique, ont un rôle important dans la recherche d'occasions d'affaires : « *Ils ont le mandat de déceler plein d'opportunités d'affaires* » (DG).

Entre 2003 et 2007, la CDM-R a planifié et réalisé la ré-organisation de son réseau de distribution : « *La réorganisation de notre réseau de distribution a été faite suite à la demande de la Fédération des caisses Desjardins du Québec (FCDQ)* » (DG). La Caisse pensait qu'elle devait s'adapter à l'évolution démographique : « *C'est pour ça qu'il fallait reconfigurer notre réseau de distribution et se repositionner* » (DG). Pour l'appuyer dans ce processus, la Caisse a demandé à la FCDQ de réaliser une étude en deux volets : 1) évaluer l'importance de la présence de communautés ethniques au sein du territoire et 2) faire une analyse de relocalisation des centres de services de la Caisse : « *Je ne pouvais développer les centres de services à partir des paroisses. Il fallait que je change tout ça, il fallait que je m'en aille avec une vision sur le monde* » (DG). L'année 2006 fût marquée par la relocalisation de deux centres de services et l'année 2007 par la relocalisation du siège social dans un nouvel immeuble : « *La Caisse avait fermé les deux sièges sociaux des caisses fusionnées. C'était une question de rentabilité* » (DG). Cette

relocalisation était souhaitée: *«La Caisse voulait avoir moins de centres de services, mais en même temps, se situer dans un axe plus visible, plus accessible et avec une concentration de plusieurs services dans un même endroit»* (DG).

Le nouvel immeuble abritant le siège social de la Caisse et constituant le centre de ses activités est doté d'un grand stationnement et de grandes salles de réception et de réunion : *«Les dirigeants (administrateurs) me disent qu'ils voient la différence. Mais tant qu'on était dans la paroisse, ils ne la voyaient pas, c'est pour cela que les autres caisses ne le voient pas»* (DG). L'immeuble est situé en zone commerciale et est facilement accessible par l'autoroute 40 : *«On est sorti de la paroisse, du positionnement sur les quartiers résidentiels, vers une présence évidente et marquante dans un axe d'affaires. Les gens ne peuvent pas nous manquer puisqu'on est sur l'autoroute 40. Si vous venez aux galeries d'Anjou, vous ne pouvez pas manquer le logo de Desjardins»* (DG). Pour le directeur général de la Caisse, la relocalisation du siège social faisait donc partie d'une vision stratégique : *«Je me repositionne pour m'ouvrir vers le monde en s'en venant ici. Cela a fait exactement ce que je pensais»* (DG). Par exemple, l'apparence prestigieuse du nouveau siège social contribue à créer une image professionnelle et crédible de la Caisse : *«Notre immeuble est imposant et prestigieux et c'était voulu pour changer notre image»* (DG). Évidemment, l'apparence de la bâtisse est vue en complément avec le service donné : *«On a des gens compétents et en plus on a une image : le contenant et le contenu, c'est complémentaire. L'immeuble en business est aussi important, ce n'est pas suffisant mais c'est un plus»* (DG).

Les administrateurs élus de la Caisse, formant son conseil d'administration et son conseil de surveillance, ont été associés au changement et se sont réunis en « colloque des administrateurs » en 2007, pour notamment bénéficier de deux présentations, l'une de la FCDQ, portant sur la réorganisation du réseau de distribution, et l'autre l'Institut de la statistique du Québec *«Je n'avais pas de chiffres pour appuyer et confirmer cela mais je voyais bien que Montréal changeait. J'avais des hypothèses basées sur les recensements qui remontaient à trois ou quatre années avant mais l'idée c'était d'apporter la préoccupation du changement de Montréal au niveau du CA»* (DG). L'étude de la FCDQ révélait que *«25% de la population du territoire de la Caisse était composé de communautés ethniques, et plus précisément de quatre groupes : les italiens, les*

maghrébins, les asiatiques, et les portugais» (DG). Elle montrait que «16 % des membres de la Caisse avaient été identifiés à des communautés culturelles» (DG), soit l'italienne (797 membres), la magrébine (536), l'asiatique (413) et la portugaise (117). L'étude de l'Institut de la statistique du Québec portait sur les tendances démographique au Québec jusqu'en 2050, caractérisées par un faible taux de natalité : «Ce n'était pas rose» (DG). Les deux représentantes de l'Institut de la statistique du Québec ont donc aussi présenté la politique d'immigration du gouvernement canadien pour contrer cette tendance.

En janvier 2008, suite au colloque des administrateurs, la CDM-R a saisi une opportunité. Un Québécois d'origine tunisienne qui venait du réseau des centres locaux de développement (CLD) s'est montré intéressé à travailler pour la Caisse: *«On est très opportunistes, on l'a embauché sans ouverture de poste» (DG). Avec le temps, la Caisse se rendait compte que son équipe de DDA s'amplifiait : «L'équipe de développement des affaires avait pris beaucoup de place et on voulait lui donner une vision, un rythme de croisière encore plus accéléré, on voulait aller encore plus loin» (DG). En septembre 2008, la Caisse a créé la direction développement des affaires ainsi que le poste de directeur principal développement des affaires (DPDDA) pour encadrer les directeurs développement d'affaires (DDA) qui étaient auparavant sous la responsabilité du directeur général adjoint : «Dernièrement on a encadré tout cela, la vision s'est précisée et l'expérience était là. Finalement on a marché à l'envers!» (DG). Par exemple, les DDA étaient déjà rémunérés par des commissions, en plus de leur salaire de base, et ils sont encore rémunérés par des commissions; néanmoins ils bénéficient des mêmes avantages sociaux que ceux des autres employés : «Nous sommes la seule caisse au Québec qui pratique ce mode de rémunération» (DG).*

Le nouvel employé d'origine tunisienne, venant du réseau des CLD, est devenu un DDA. Selon le DG, ce directeur développement d'affaires d'origine tunisienne (DDAT) possède des compétences recherchées par la CDM-R : *«Il a des compétences relationnelles et une belle personnalité» (DG). Ce dernier a été embauché pour développer les affaires de la Caisse avec la communauté magrébine et en particulier avec sa composante tunisienne. Son réseau a procuré à la CDM-R de grandes opportunités d'affaires : «C'est incroyable de voir combien de portes il nous a ouvertes*

depuis qu'il est ici» (DG). Par exemple, une rencontre a été organisée à laquelle ont été conviés l'ambassadeur de Tunisie au Canada, différents représentants d'associations ethniques, ainsi qu'une quarantaine de gens d'affaires maghrébins : «Au moins quinze des entrepreneurs présents ont ouvert des comptes à la Caisse suite à cette activité» (DG).

Le directeur de la Caisse souligne que la CDM-R a des protocoles d'ententes avec quelques agences d'immigration dans différentes régions du monde : *«Ces agences présentent les services de la Caisse aux candidats à l'immigration contre des honoraires payés par la Caisse» (DG). La CDM-R a aussi un partenariat privé avec un entrepreneur malien qui développe des liens d'affaires pour la Caisse : «Cet entrepreneur est le propriétaire d'un bureau de consultation en démarrage d'entreprises, spécifiquement pour les entrepreneurs nouvellement établis au Québec. Il a des contacts à Montréal et dans beaucoup de pays étrangers» (DG).*

Avec le temps, la Caisse a tellement recruté de Québécois de différentes communautés qu'elle est aujourd'hui *«la seule caisse au Québec où on parle autant de langues: français, anglais, arabe, cambodgien, chinois, créole, espagnol, italien, russe, tamoul et vietnamien» (DG). La direction apprécie la richesse que lui apporte ce personnel multiethnique : «On parle maintenant onze langues, c'est formidable!» (DG). Chaque communauté ethnique a des perceptions et des façons de faire spécifiques : «Parfois, même au sein d'une même ethnie il existe différentes cultures d'affaires» (DG). La Caisse met donc à la disposition des gens des communautés ethniques des employés ayant des compétences techniques bien sûr, mais surtout relationnelles : «On les sert avec des gens qui n'ont pas seulement des compétences techniques mais du savoir être et des habiletés relationnelles à entretenir des relations humaines. C'est sûr que l'aspect humain est le premier plan de toute relation d'affaires dans une institution financière» (DG).*

La CDM-R estime que les gens d'affaires issus des communautés ethniques *«sont une clientèle importante à développer» (DG). Auprès des entrepreneurs ethniques, la Caisse se distingue par sa proximité et sa proactivité : «On a la mobilité d'aller vers l'entrepreneur [ethnique] et ne pas attendre qu'il vienne vers nous» (DG). Les entrepreneurs ethniques sont vus comme voulant être accueillis et acceptés avec leur*

différence : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] veulent être accueillis pour ce qu'ils sont et non pas pour ce qu'on voudrait qu'ils soient»* (DG). Face à ces attentes, la Caisse est consciente du défi quotidien qu'elle a, afin d'adapter ses comportements et ses attitudes aux besoins des entrepreneurs ethniques : *«Il faut avoir beaucoup d'ouverture pour s'adapter à leurs façons de faire, et je vous avoue que là-dessus c'est un combat quotidien»* (DG). Le directeur général souligne que les gens des communautés ethniques associent généralement le domaine financier aux banques et que *«la caisse n'étant pas une entreprise cotée à la Bourse, certains doutent de sa crédibilité financière»* (DG). Cependant, une fois convaincus, les gens de ces communautés sont très généreux et très fidèles : *«Une fois que le climat de confiance est installé, les membres des communautés ethniques confient à la Caisse toutes leurs affaires»* (DG).

Le DG de la CDM-R souligne que le Mouvement Desjardins avait déjà développé quelques outils pour se rapprocher des différentes communautés ethniques mais, selon le DG, ils ne constituaient pas la meilleure stratégie pour la Caisse : *«La Fédération, eux autres ils ont développé des processus ils ont un guide de comment développer les communautés culturelles, cela me fait rire»* (DG). La FCDQ s'est montrée très intéressée par le projet de la CDM-R auprès des communautés et des entrepreneurs ethniques : *«Cet intérêt a été très valorisant pour la Caisse»* (DG). Le directeur général souligne que la FCDQ encadre les caisses mais que celles-ci sont *«autonomes de concevoir des projets locaux à leur convenance»* (DG). La volonté d'essayer des choses a produit une culture de vision dans l'action : *«On se donne une vision puis après ça on essaye, on n'a pas trop de plans stratégiques»* (DG). Une culture qui fait une place à l'apprentissage : *«Tout est dans l'apprentissage. Il n'y a pas d'apprentissage s'il n'y a pas d'erreurs»* (DG).

L'approche graduelle par essai-erreur est justifiée : *«Cela ne peut pas marcher d'un coup, c'est les affaires. Il faut mettre de l'énergie, des sous et du temps»* (DG). C'est l'équipe de gestion de la Caisse qui est le moteur de l'action : *«C'est la façon d'être de l'équipe de gestion, et la façon d'être du DG, au fait c'est dans la culture de l'organisation, c'est du non tangible»* (DG). La CDMR trouve aussi que ses conseillers aux entreprises se distinguent : *«Nous, la force de nos gens, c'est d'être des techniciens qui connaissent très bien les produits, c'est des gens qui peuvent faire du prêt, une offre de service global, mais on les a choisis aussi parce qu'ils sont relationnels»* (DG). En

comparaison, au centre de services financiers aux entreprises (CFE), les directeurs de comptes sont *«tous des gens de crédit, des analystes en crédit»* (DG).

Dans l'avenir, la CDM-R souhaite se spécialiser dans la réponse aux besoins de communautés spécifiques : *«On aimerait commencer à faire affaire plus précisément avec certains groupes, et là on va être en mesure de connaître exactement leurs besoins»* (DG). Enfin, la CDM-R souhaiterait être *«plus visible et plus présente dans les médias ethniques»* (DG).

À la fin de l'année 2009, la CDM-R a réalisé *«une compression de ses effectifs entraînant l'abolition de 10 postes, de bas en haut, dont celui de directeur général adjoint»* (DG). La structure de la CDM-R au début de 2010 comprend en plus du poste de directeur général, trois postes de directeurs principaux, un pour chacune des trois directions principales : 1) gestion des avoirs, 2) placement et financement et 3) opérations et transactions assistées.

4.2.2. Le directeur général adjoint

Le directeur général adjoint de la CDM-R a été DGA de la Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont (CDN-R) dès sa création suite à la fusion de 2000. Lors de la deuxième fusion, en 2003, il est devenu directeur général adjoint de la CDM-R. Il a occupé ce poste jusqu'à la fin de novembre 2009, alors qu'il est devenu DG d'une autre caisse.

Le DGA est diplômé en gestion de vente et spécialiste de la gestion des équipes de ventes : *«Les équipes performantes que j'ai dirigées ont gagné des prix provinciaux pour leur dynamisme et les objectifs qu'elles ont atteints»* (DGA). Il fait équipe avec le directeur général depuis février 2000 : *«Notre duo existe depuis neuf ans, cela fait tellement longtemps qu'on travaille ensemble, qu'on sait ce que l'autre pense et on sait comment réagir au fur et à mesure»* (DGA). Les atouts de chacun sont vus comme étant complémentaires : *«Moi je suis plus stratégique, plus opérationnel, plus terrain. Lui il est très RH. On se complète bien là-dessus»* (DGA). Selon le DGA, l'approche des ressources humaines est importante à la Caisse : *«Mon DG et moi, c'est la même chose. Il est encore plus RH que moi. Il est vraiment dans tous les bureaux. Il voit si tout le monde est correct. C'est trop, comment les gens sont considérés ici. C'est bien important pour nous cela»* (DGA). D'ailleurs, les employés de la CDM-R sont appelés, mais aussi

considérés comme collaborateurs : *«Nous, on n'a pas d'employés, on a des collaborateurs. Seulement le terme vous dit l'importance qu'on donne à nos RH»* (DGA). En effet, l'ouverture à l'échange et à l'influence est importante, comme le précise le DGA: *«Un collaborateur peut rentrer dans mon bureau en tout temps puis me dire que tel aspect, il ne voit pas sa plus-value. Il peut me vendre son idée et m'influencer. En 2009, c'est cela le secret, il faut mettre de l'importance à nos gens»* (DGA).

Selon le DGA, l'apprentissage par essai-erreur, a permis à la CDM-R de préciser ses orientations et façons de faire : *«On a fait des erreurs, mais on sait maintenant quelle avenue ne pas prendre»* (DGA). La CDMR est une caisse où il y a une grande ouverture au changement : *«C'est une caisse qui bouge beaucoup, elle provoque le changement et le gère très bien. C'est plus facile de gérer le changement quand tu le provoques. Nous on a plus tendance à le provoquer et nos collaborateurs [employés] à la Caisse se sont habitués avec ce genre de gestion là»* (DGA). La Caisse est d'ailleurs reconnue comme n'ayant pas peur du changement : *«Notre Caisse est renommée pour essayer des choses continuellement. Elle possède la volonté d'essayer des choses et de faire des apprentissages, la volonté de faire et le faire»*(DGA). Le DGA lui-même se voit comme novateur : *«C'est une caisse qui est renommée pour son dynamisme d'idées. Moi je suis constamment sur la table de dessin pour trouver des idées. C'est ma passion et c'est mon métier depuis que je suis tout petit, donc, je ne fais que trouver de nouveaux horizons de vente»* (DGA).

La CDM-R a créé, en mai 2008, un comité responsable de la satisfaction des membres et un poste de responsable de la qualité du service : *«Ce qui nous distingue dans le service aux membres, c'est vraiment qu'on veut avoir un service au Wow!, et on veut que les gens qui rentrent dans nos centres de services ressortent en disant Wow, c'est ici que je vais être servi!»* (DGA). La gestion des plaintes fait partie du service aux membres et la Caisse croit que les gens qui appellent pour exprimer une insatisfaction le font pour être mieux servis alors qu'elle risque de perdre ceux qui ne le font pas : *«On n'a pas de gestion de plaintes ici, on a une gestion de satisfaction des membres. Ce n'est pas démoralisant, et ce n'est pas vexant de traiter une plainte, cela fait partie du service aux membres»* (DGA). La FCDQ a été impressionnée par la création de ce poste : *«Quand ils ont appris qu'on a ce poste là, ils ont été complètement estomaqués»* (DGA). Cependant

le poste de responsable de la qualité du service a été aboli avec les compressions d'effectifs de fin 2009 malgré son utilité : *«Il voyait comment s'assurer que notre service aux membres est au maximum. C'est un poste que vous ne verrez pas dans Desjardins»* (DGA). Le comité responsable de la satisfaction des membres, composé de quelques membres du CA et de quelques gestionnaires, prend au sérieux les plaintes qu'il reçoit : *«La plainte est prise au sérieux avec ce comité. Elle est traitée, et on amène une solution à l'ensemble des collaborateurs pour que cela ne se reproduise pas et que la nouvelle façon de faire se diffuse dans l'organisation, donc on apprend aussi des plaintes»* (DGA). En 2011, ce comité n'existe plus, et c'est le DG qui traite les plaintes des clients.

Le territoire de la CDM-R est considéré seulement à titre indicatif car les membres de la Caisse n'y habitent pas tous ou n'y ont pas nécessairement des activités économiques : *«On a toujours exploré des terrains de jeu ailleurs»* (DGA). Cependant, la recherche de membres entreprises est importante car il se déploie une grande activité commerciale dans l'Est de Montréal où se situe la Caisse : *«C'est cela notre terrain de jeu»* (DGA). De ce fait, la relocalisation du siège social de la Caisse en plein milieu des affaires ainsi que l'apparence prestigieuse de sa nouvelle bâtisse avaient pour objectif de susciter la confiance des gens d'affaires : *«Notre bâtisse ici, c'est un gage de succès. Quand on rentre ici, on sent l'argent et les entreprises ont besoin de se sentir dans une atmosphère comme celle-là parce que c'est rassurant pour eux que la Caisse fonctionne bien»* (DGA). La relocalisation du siège social a déjà donné ses fruits par l'augmentation du nombre des membres entreprises : *«Avant de s'installer dans ce nouveau siège social, la Caisse ouvrait environ soixante comptes commerciaux par année, mais après l'installation dans la nouvelle bâtisse, elle en ouvre trente-cinq à quarante par mois. Ceci est grâce à sa plus grande visibilité et sa proximité des gens d'affaires»* (DGA).

Selon le DGA de la CDM-R : *«Depuis 2002 le Mouvement Desjardins est très au courant et très axé sur les communautés culturelles. Monsieur D'Amour à un moment donné a déclaré que Desjardins devait passer par les communautés culturelles. Et on a commencé en 2002, 2003 à ouvrir des centres de services spécialisés auprès de ces communautés culturelles»* (DGA). Toutefois, le DGA confirme que l'ouverture aux communautés ethniques a été une initiative de la Caisse : *«Cela vient de notre fond, il y a un discours très très clair aidant les communautés culturelles à rentrer dans Desjardins,*

mais il n'y a rien de concret, il n'y pas vraiment de programme. C'est chaque caisse qui développe ses façons de faire avec sa communauté actuelle» (DGA). En même temps, cette ouverture correspondait à un «enjeu important pour l'ensemble du Mouvement Desjardins. Même s'il n'y pas vraiment de programme à la Fédération, sa présidence exprime une ouverture vers les communautés ethniques» (DGA). La CDM-R pense même que la FCDQ voudrait bien «*s'inspirer de sa façon de fonctionner et de sa démarche*» (DGA).

Parmi les objectifs stratégiques de sa planification 2007-2008, la Caisse avait formulé celui d'augmenter son volume d'affaires auprès des communautés ethniques et devait trouver les moyens d'y arriver : «*C'était beaucoup comment aller chercher plus de volume d'affaires auprès des communautés culturelles*» (DGA). Ces objectifs découlaient du colloque des administrateurs tenu en 2007 qui a permis, au travers les deux présentations sur le territoire, de constater que les communautés ethniques constituaient effectivement une réalité sociale, ce qui obligeait la Caisse à aller vers l'ouverture : «*Notre marché est en mutation et le futur de la Caisse passe par les communautés ethniques*» (DGA). Le DGA souligne que le conseil d'administration a soutenu, dès le début, les efforts de la Caisse dans son ouverture vers les communautés et les entrepreneurs ethniques; la présence d'une femme d'affaires issue d'une communauté ethnique a notamment favorisé cette ouverture : «*Elle prétendait toujours qu'on n'avait pas assez de visibilité dans les communautés*» (DGA). Cette administratrice de la Caisse est devenue «*la porte parole des communautés ethniques*» (DGA), en étant la présidente du comité développement des affaires, un comité du CA de la Caisse.

Chez les gens des communautés ethniques «*la solidarité sociale est souvent une caractéristique marquante*» (DGA). Ils peuvent donc se reconnaître dans le concept coopératif : «*L'entraide, l'implication dans le milieu, et les ristournes versées aux membres peuvent plus facilement aller chercher l'intérêt des membres des communautés ethniques*» (DGA). Néanmoins, la tendance naturelle est de s'orienter davantage vers les banques parce que dans la plupart de leurs pays d'origine, le concept de coopérative financière n'existe pas ou est complètement ignoré : «*Les gens de ces communautés ne sont pas contre le concept de Desjardins mais ils l'ignorent tout simplement*» (DGA). La Caisse constate que ce n'est pas encore un réflexe naturel chez les membres des

communautés ethniques de se diriger vers une caisse Desjardins plutôt que vers une banque : *«On n'est pas encore assez connu pour que les gens qui viennent ici disent : je m'en vais à la Caisse Desjardins. Le réflexe n'est pas là, je ne sais pas quand il va être là, mais il n'est pas là»* (DGA). Aussi, pour compenser la concurrence des banques, la CDM-R essaye de faire valoir la ristourne comme élément distinctif : *«Une caisse distribue des surplus à ses membres comparée à la distribution de dividendes aux actionnaires d'une banque»* (DGA).

Pour rejoindre les communautés et les entrepreneurs ethniques, la CDM-R fait des encarts publicitaires sur les produits et services de la Caisse *«dans les journaux et les revues de différentes communautés, notamment celles présentes sur son territoire»* (DGA). Le DGA mentionne aussi que les publicités faites par Desjardins dans les lieux publics ont eu un impact positif. Le DGA cite l'exemple de la rencontre *«Développements et rapprochements d'affaire»* qui a réuni des gens d'affaires des communautés camerounaise et malienne et où fut invité le directeur du Réseau des caisses d'épargne et du crédit du Mali, un réseau qui a été développé par Desjardins Développement international (DDI). Cet invité a été *«extrêmement enchanté par ce que la Caisse fait auprès des communautés ethniques»* (DGA). Le DGA souligne aussi que les ententes avec les agences d'immigration permettent aux communautés ethniques de connaître la CDM-R avant même leur arrivée au Québec : *«Quand ils arrivent ici, ils ont déjà nos cartes d'affaires et viennent nous voir directement»* (DGA).

Lorsqu'ils connaissent le concept coopératif, les gens des communautés ethniques sont motivés à adhérer à la Caisse : *«Ils se rallient à notre cause parce que cela les touche»* (DGA). Et, comme ce sont des personnes qui parlent beaucoup entre elles de ce qui leur importe, cela permet à la Caisse de recruter de nouveaux membres : *«Eux ils parlent beaucoup de leurs affaires et en parlent en bien. Contrairement à nous les Québécois, si on est satisfait on ne parle pas, on n'aime pas ça parler de nos affaires. Tandis qu'eux autres, le bouche à oreille c'est énorme»* (DGA). Du fait de leurs réseaux de contacts étendus, les entrepreneurs ethniques sont considérés comme ambassadeurs : *«Ce sont de bons ambassadeurs»* (DGA). Par ailleurs, les entrepreneurs ethniques s'attendent à ce que les employés de la Caisse leur rendent visite et qu'on utilise leurs services : *«Ce sont des gens qui aiment qu'on les rencontre, qu'on aille voir leur commerce et qu'on utilise*

leurs services. Mais cela a un double tranchant parce que malheureusement ils ne veulent pas qu'on paye» (DGA).

L'entrepreneur ethnique est un client potentiel convoité par les banques : «Il est sollicité de tout bord. Alors il faut qu'il se sente important et qu'il se reconnaisse ici» (DGA). Aussi il est important pour la CDM-R de montrer aux entrepreneurs ethniques qu'elle est privilégiée de les avoir comme membres : «Ils [les entrepreneurs ethniques] ont besoin qu'on leur démontre que pour nous c'est un privilège de les avoir comme membres chez nous. Il faut qu'ils aient cette sensation là. Nous les Québécois on n'a pas besoin de cette sensation là, on connaît la caisse depuis qu'on est tout petits et on va là par un élan naturel» (DGA). D'ailleurs, la Caisse est consciente que si un entrepreneur ethnique l'a choisie, il est certain que ce choix a été le fruit d'une comparaison : «On sait qu'il [l'entrepreneur ethnique] a vérifié auprès des banques et qu'il nous a choisis» (DGA).

La Caisse se distingue dans le service aux entrepreneurs ethniques, en s'adaptant à ceux-ci : «On les sert dans leurs façons de faire à eux et non pas dans la façon de faire de la Caisse» (DGA). Le service multilingue est un atout : «C'est notre équipe SAE [services aux entreprises] qui parle 4 langues, et notre DDA [direction développement des affaires] qui parle 11 langues. Parler leur langue c'est très important. Si on leur avait parlé en anglais, on n'aurait pas été capables de réussir» (DGA). La Caisse veut que les entrepreneurs ethniques se reconnaissent au travers ses employés : «Des gens qui leur rappellent leur passé» (DGA). Elle veut ainsi obtenir leur confiance : «La connaissance du vécu des entrepreneurs ethniques [par les employés ethniques de la Caisse] permet d'aller chercher leur confiance» (DGA). La CDM-R est consciente du désarroi qu'un entrepreneur immigrant vit dans un nouveau pays, de la difficulté qu'il rencontre pour s'imprégner d'une nouvelle culture, et de l'inquiétude de trouver une institution financière crédible : «On se met dans leur peau d'entrepreneurs immigrants» (DGA). La Caisse reconnaît que ce sont des sensations que les Québécois de souche ne peuvent pas comprendre facilement parce qu'ils ne les ont pas eues : «Être un immigrant c'est une chose, pour décider de laisser un pays et s'en venir dans un tout autre pays, d'apprendre et de s'imprégner de la culture d'un autre pays, c'est quelque chose qu'un Québécois ne peut pas comprendre. Nous on n'a pas eus à subir cela» (DGA).

Le directeur général adjoint a imaginé les grandes lignes du développement d'affaires de la Caisse alors qu'il était à la CDN : *«D'envoyer des gens sur la route, des démarcheurs au lieu d'attendre que les gens viennent nous voir. C'est moi qui ai parti ce concept»* (DGA). La rémunération variable du personnel de développement des affaires a également été une initiative du DGA : *«Le variable, amener les gens à avoir une rémunération au variable, c'est moi qui a commencé à penser à ce concept là. Il y a plusieurs gens, il y a monsieur [X] qui est spécialiste dans la matière, on l'a engagé par la suite [comme directeur principal développement des affaires] c'est lui qui a fait monté le gâteau»* (DGA). Le DGA rappelle que les premiers développeurs d'affaires étaient des Québécois de souche mais que la Caisse s'était rendue compte que cette façon de faire ne donnait pas de fruits : *«On essayait d'entrer dans les communautés avec des Tremblay, mais ça ne fonctionnait pas»* (DGA). La Caisse restait convaincue de la bonne qualité de son service et que *«cet échec était dû au manque de compréhension de la culture des communautés ethniques de la part de ses employés»* (DGA).

Malgré l'importance des gens d'affaires issus des communautés ethniques aux yeux de la Caisse, il n'y a pas eu jusqu'à maintenant, de statistiques ou d'études de marché sur leurs domaines d'activités, ou sur la taille de leurs entreprises : *«C'est vrai c'est une bonne question, on n'a pas fait cela»* (DGA). La Caisse procède plutôt à l'identification du profil des entrepreneurs ethniques par sondage de terrain : *«On le fait beaucoup par bouche à oreille»* (DGA). Les déjeuners de réseautage pour les entrepreneurs sont vus comme étant *«la façon la plus rapide et la plus efficace de connaître les gens d'affaires et de créer des liens plus solides avec eux»* (DGA). D'ailleurs, les non membres qui participent à ces activités de réseautage *«ont l'occasion de constater réellement comment la Caisse considère ses membres»* (DGA). Le DGA trouve que ce contact direct est important *«pour que ces gens se rappellent de l'accueil qu'ils ont eu et développent le réflexe d'appeler l'un ou l'autre des DDA ou des CE qu'ils ont rencontrés lors de ces déjeuners»* (DGA).

Selon le DGA, les développeurs d'affaires issus des communautés ethniques sont importants dans le service aux entrepreneurs ethniques : *«Le fait d'avoir une personne ressource de leur culture, c'est quasiment vital. C'est une valeur de plus qu'on a mis auprès de ces gens là. Ce ne sont pas eux qui ont demandé qu'on engage des gens de*

toutes sortes de communautés» (DGA). Ces développeurs d'affaires ont permis à la Caisse d'approfondir sa connaissance des besoins spécifiques de ces clients: *«On connaît les façons de penser et les façons d'agir de toutes les communautés qui nous avoisinent. On sait comment ils réfléchissent et on a quelqu'un qui réfléchit comme eux. Cela, je pense que c'est gagnant»* (DGA). Il n'est donc pas étonnant que l'équipe de développement des affaires soit considérée comme la source de la croissance et de la richesse de la Caisse : *«C'est notre moteur, c'est notre générateur de volume»* (DGA). La CDM-R ne nie pas l'existence de quelques expériences d'ouverture vers les communautés ethniques faites par d'autres caisses Desjardins. Toutefois, elle est convaincue que sa démarche est plus avancée et différente : *«La CDM-R est une caisse qui est baignée dans le multiculturalisme»* (DGA).

Lors du recrutement des derniers DDA, la Caisse a favorisé l'embauche des personnes sans emploi ou ayant un faible revenu. En outre, on a embauché une malienne détenant un diplôme de deuxième cycle en actuariat mais qui était alors sans emploi : *«Elle n'a pas eu d'emploi mais on va l'aider à faire un peu d'argent et augmenter son standing de vie»* (DGA). Cette DDA d'origine malienne est très active et très connue dans sa communauté qui compte pour environ 5000 personnes à Montréal : *«C'est un petit noyau mais c'est pénétrable, il faut juste rentrer avec la bonne aiguille»* (DGA).

À la CDM-R, on reconnaît que la création des CFE dans le Mouvement Desjardins s'est faite «dans une optique de rentabilité et de création d'une synergie de talents en les concentrant dans un même endroit afin de bien servir les membres-entreprises, notamment en matière de crédit» (DGA). Mais le DGA pense aussi que le CFE n'a pas une stratégie de recrutement des membres entreprises et encore moins d'entrepreneurs ethniques : *«Au CFE, les communautés ethniques ce n'est pas une ligne d'affaires stratégique, d'ailleurs ils ne savent pas comment pénétrer ce marché»* (DGA).

Quand il est devenu DGA de la Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont, celle-ci était déjà affiliée au CFE et la CDM-R a continué à l'être alors que dans la caisse d'où il venait, ce n'était pas le cas : *«Je résistais à son adhésion au CFE»* (DGA). Le DGA est d'avis qu'une caisse *«est capable toute seule de servir les entreprises sans que son expertise soit transférée au CFE»* (DGA). D'autant plus qu'avec le temps, la CDM-R, comme avant celle du Nouveau-Rosemont, remarquait que sa relation d'affaires avec ses

membres-entreprises s'estompait puisque elle ne disposait plus de membres de son personnel pour s'occuper de cette catégorie de membres : *«On s'apercevait que le malaise était présent»* (DGA). Le poste d'agent de liaison, créé pour gérer la relation avec les membres-entreprises ayant des dossiers de crédit au CFE, *«ne paraissait plus efficace; la surcharge de travail des directeurs de compte du CFE, desservant plusieurs caisses, les empêchait de développer le côté relationnel de la relation d'affaires avec les membres-entreprises de la Caisse»* (DGA). De plus, la caisse s'apercevait que ses membres-entreprises non emprunteurs, qui n'avaient pas nécessairement des besoins de financement, *«avaient quand même besoin d'autres services à la caisse»* (DGA). Ces membres étaient méconnus par la Caisse ou, lorsqu'ils se présentaient pour avoir des services *«aucun conseiller n'était spécialisé dans le service commercial pour bien prendre en charge leurs demandes»* (DGA). Par conséquent, en 2004, la CEQ a fait une étude statistique sur *«le nombre d'appels provenant de la part des membres-entreprises»* (DGA). Ces membres n'avaient pas le réflexe d'appeler leurs directeurs de compte au CFE. À partir de cette étude, la CDM-R a constaté le volume important de demandes de services formulées par les membres-entreprises. Un service aux entreprises (SAE) a donc été créé en 2004 : *«Un service s'occupant exclusivement de la réponse aux besoins des membres-entreprises»* (DGA). En effet, malgré son adhésion à un CFE, la Caisse *«sentait le besoin de mieux s'occuper de ce segment de membres [les entreprises]»* (DGA). À la création de cette nouvelle unité dans la structure de la Caisse *«une personne seulement s'occupait de la réponse aux besoins des membres entreprises»* (DGA). En 2009, ce service compte deux conseillers aux entreprises (CE), à savoir une conseillère sénior (CEQ) et un conseiller junior (CEA), ainsi qu'une adjointe administrative : *«Ces trois personnes encadrent de façon merveilleuse nos membres commerciaux, elles s'occupent de notre rentabilité»* (DGA). Le SAE a été sous la supervision du DGA jusqu'en septembre 2008 où il a été intégré à la direction développement des affaires. Avec les compressions de la fin 2009 le SAE a disparu, le CEA appartient à une autre unité mais la CEQ a toujours son poste.

Le DGA pense que les directeurs de comptes du CFE sont *«des analystes spécialisés principalement dans le crédit»* et à la CDM-R, on pense donc que le CFE *«n'est pas capable de desservir les besoins de tous nos membres entreprises»* (DGA). Par conséquent, la CDM-R essaye de transmettre sa connaissance des façons de faire et des

perceptions des entrepreneurs ethniques « *venant des DDA et des CE, vers les directeurs de compte qui travaillent au CFE* » (DGA). De plus, les directeurs de comptes du CFE ne comprennent pas nécessairement la culture des entrepreneurs ethniques, précise le DGA : « *Eux autres n'ont pas cette préoccupation là de comprendre nos membres ethniques Ils ne connaissent pas l'entrepreneur ethnique et ce n'est pas dans leurs priorités. Pour eux un membre commerçant, c'est un membre commerçant* » (DGA). Selon le DGA, ces directeurs de compte pensent même que c'est aux entrepreneurs ethniques de s'adapter au mode de fonctionnement du CFE. De ce fait, la Caisse sensibilise les directeurs de comptes au CFE pour tenter de comprendre la particularité des entrepreneurs ethniques : « *On doit aider les directeurs de comptes à mieux comprendre les commerçants ethniques* » (DGA). La CDM-R croit qu'il est de son rôle de leur expliquer les façons de faire et les perceptions des entrepreneurs ethniques. Avant la première rencontre de l'entrepreneur ethnique avec le directeur de compte du CFE, le DDA appelle ou rencontre ce dernier pour lui expliquer comment se comporter avec cet entrepreneur : « *Notre DDA vietnamienne donne aux directeurs de comptes des cours culturels* » (DGA).

Le DGA souligne aussi qu'il n'y a qu'une seule employée issue des communautés ethniques au CFE: « *Ce n'est pas représentatif de ce qu'il y a comme commerçants dans la région* » (DGA). Par conséquent, la CDM-R juge que l'accompagnement personnalisé de l'entrepreneur ethnique au CFE est primordial pour sa satisfaction: « *S'ils vont là bas tous seuls, il y aura un choc de culture et ils vont sortir de là déçus* » (DGA). Pour les deux ou trois premières rencontres, le DDA ou le CE accompagne le membre, par la suite celui-ci peut rencontrer seul son directeur de compte au CFE « *pour le reste de la procédure de financement commercial* » (DGA). La Caisse s'est d'ailleurs aperçue que les entrepreneurs ethniques apprécient cet accompagnement parce qu'ils sont très rassurés : « *C'est important pour eux autres pour qu'ils ne se sentent pas perdus quand ils rentrent dans ce nouveau système et pour qu'ils le comprennent bien* » (DGA). Cet accompagnement personnalisé vise à communiquer, au directeur de compte au CFE, les façons de faire propres à la communauté ethnique de l'entrepreneur.

De plus, la CDM-R essaye, dans la mesure du possible que les critères du CFE soient appliqués en tenant compte des spécificités des entrepreneurs ethniques : « *Il faut être imaginatif et créatif sur les conditions de prêts parce qu'il y en a qu'une culture* »

n'accepte pas. Il y a des exigences qui sont naturelles pour un Québécois, mais pour un asiatique, c'est insultant. Donc il faut qu'on soit capable d'expliquer au directeur de compte, qu'il doit lui demander autre chose» (DGA). Un suivi rigoureux est fait par le CE pendant le traitement du dossier du membre par le directeur de compte au CFE. Le CE s'informe, par courriel ou par téléphone, de l'avancement du traitement du dossier. Ensuite, il rappelle pour savoir si le membre a été rappelé et s'il a reçu une réponse, pour avoir au moins une réponse à donner à ce membre s'il s'informe auprès de lui : *«Il y a une prise en charge et un suivi qui sont là constamment»* (DGA). Ce suivi se fait dans le but d'obtenir le plus rapidement possible les réponses aux demandes de financement.

Par la suite, dans le cas où le financement est accepté par le CFE, la Caisse tente de maintenir toujours sa relation d'affaires avec les membres entreprises qui ont reçu un prêt. Les CE et les DDA essayent de sensibiliser ces derniers au fait qu'ils peuvent s'adresser à eux pour n'importe quelle demande, et c'est dans le but de ne pas les perdre de vue, et de développer chez eux un réflexe de proximité : *«Le directeur de compte suit le dossier techniquement mais souvent il n'a pas le temps pour s'occuper du relationnel. C'est nous qui s'en occupent»* (DGA). Ainsi, les membres entreprises restent membres de la Caisse qui va répondre à leurs autres besoins pour d'autres volets comme le service de paie et les assurances. La CDM-R s'est d'ailleurs rendue compte que ses membres desservis par le CFE lui restent généralement fidèles : *«Ils nous appellent toujours, c'est parfait, c'est ce qu'on veut. Le relationnel on veut le garder, le technique on le laisse au CFE»* (DGA).

4.2.3. Le directeur principal développement des affaires

Le directeur principal développement des affaires (DPDDA), recruté en septembre 2008, coordonne les efforts de développement des affaires de la CDM-R : *«Je mets au service de la Caisse ma longue et riche expérience de gestion des équipes de vente dans le secteur bancaire»* (DPDDA). Selon lui, il imprègne son équipe de ses propres compétences et principes : *«Je transmets à mon équipe ma forte culture de vente et ma philosophie personnelle de l'apport social que devrait avoir une organisation»*(DPDDA). Cependant, à la fin de 2009, alors que la Caisse a aboli dix postes, le DPDDA est devenu directeur de la gestion des avoirs.

Le DPDDA rappelle que *«la Caisse est plus qu'une banque au travers le mode de gestion, la priorité des besoins du membre et aussi au travers l'impact qu'elle a dans son milieu»* (DPDDA). Cette différence s'illustre au travers la priorité accordée aux besoins des membres de la Caisse : *«Le membre est le patron, il y a une sensibilité plus grande au niveau du client»* (DPDDA). De plus, la Caisse se distingue de la banque traditionnelle par l'impact qu'elle a dans son milieu : *«On est plus centré sur le terrain, on est avec les gens de notre milieu»* (DPDDA). Elle développe plus le terrain en étant plus ou moins hors des sentiers battus : *«On fait quelque chose de particulier mais on n'est pas trop hors sentier, par contre on développe plus le terrain et on est un peu plus rapide dans la concrétisation»* (DPDDA).

Le DPDDA voit la Caisse comme une organisation innovatrice : *«Elle est innovatrice car elle est dans un marché sur l'Île de Montréal qui est différent de celui d'une caisse rurale pour laquelle les réalités ne sont pas les mêmes. C'est une caisse ouverte qui veut faire face à ses défis»* (DPDDA). Selon lui, cette innovation s'est intensifiée avec le temps et a permis à la Caisse d'acquérir une meilleure expérience : *«On expérimente beaucoup de choses innovatrices qui font peur aux plus petites caisses. Ces caisses plus conservatrices nous voient comme étant courageux et avant-gardistes. C'est des libellés qu'on veut se donner mais avant qu'on agisse on a pris nos mesures et on a une certaine expérience là-dedans»* (DPDDA).

La philosophie de la Caisse est de desservir les communautés ethniques en fonction de leurs réalités et de leurs besoins spécifiques : *«On veut au moins les comprendre si on ne peut pas tous les desservir»* (DPDDA). Les entrepreneurs ethniques sont aux yeux du DPDDA, des gens dynamiques et ouverts, et l'entrepreneuriat contribue à la création d'emplois et à la stimulation de l'activité économique : *«L'entrepreneuriat c'est la base de l'emploi. L'emploi c'est cela qui fait que la communauté va s'épanouir»* (DPDDA). La Caisse cherche des solutions nouvelles aux besoins particuliers de ces entrepreneurs : *«Cela ne veut pas dire qu'on va toujours les satisfaire, mais au moins on est prêts à regarder des pistes de solution qui ne sont pas traditionnelles»* (DPDDA). Le DPDDA considère que les initiatives que Desjardins met en œuvre dans la diversité de son personnel reflètent une bonne image et donnent plus de crédibilité à l'ouverture de la Caisse vers les communautés ethniques : *«Desjardins fait une place aux communautés*

dans l'égalité d'emploi pour créer la masse critique, pour qu'il y ait une ouverture d'esprit pour recruter dans les communautés. C'est sûr qu'indirectement cela m'aide, mais j'ai mon bout de chemin à faire sur le terrain» (DPDDA).

Depuis son arrivée à la tête de l'équipe de DDA, le DPDDA se charge de la sélection et du recrutement des DDA ainsi que de l'élaboration de leur description de tâches. En 2010, la plupart des DDA ont obtenu le titre de planificateur financier et ceux qui ne le possèdent pas doivent avoir une expérience pertinente. Cependant, si les compétences techniques sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes car *«pour ce genre de travail qui met le développeur en contact permanent avec le client, il faut le tempérament de développement, la bonne personnalité et le charisme» (DPDDA).* Le DPDDA recrute donc des gens ayant d'abord les aptitudes humaines requises car la formation technique peut être donnée : *«Tu peux créer la compétence technique mais tu ne peux pas forcer quelqu'un à s'intéresser aux gens» (DPDDA).* Pour évaluer ces aptitudes, le DPDDA tient compte du sentiment qui se dégage des entrevues de mise en situation : *«C'est drôle à dire, mais mon premier test est celui de la gentillesse, de la grandeur de l'âme» (DPDDA).* Le DPDDA se fit à son impression : *«Mon point de repère c'est mon feeling» (DPDDA).* Pour ce qui est de l'appartenance à une communauté ethnique comme critère de sélection, le DPDDA pense que c'est plus avantageux d'avoir un développeur issu d'une communauté ethnique si ses qualifications sont égales à un développeur québécois : *«Il y a un double avantage en le recrutant. Cela prend des gens de la communauté pour mieux comprendre la communauté» (DPDDA).* D'ailleurs, le DPDDA souligne que la Caisse a procédé au recrutement de DDA d'origine ethnique pour être *«plus accueillante et plus ouverte pour les gens issus des communautés ethniques, nouvellement ou antérieurement établis au Québec» (DPDDA).*

Le DPDDA rappelle qu'à son arrivée en 2008, il y avait trois DDA (DDAI, DDAV et DDAT) ainsi qu'un conseiller en développement des affaires d'origine italiennes (CDAI). Avec les départs du DDAI et du CDAI, il ne restait plus que la DDAV et le DDAT. En 2009 deux nouveaux DDA (qui parlent respectivement l'italien et le laotien) ont été recrutés, avec le mandat spécifique de faire du développement d'affaires dans le volet épargne (DDAÉ). Bien que ces DDAÉ soient d'origine ethnique, leur mandat demeure général : *«Les DDA épargne ont un mandant qui porte autant sur le*

recrutement de membres québécois de souche que de membres issus de communautés ethniques» (DPDDA). La CDM-R compte aussi trois directeurs développement des affaires pour le volet crédit (DDAC), dont deux ont été recrutés à l'interne : *«Ce sont des planificatrices financières qui ont voulu passer au mode de rémunération variable»* (DPDDA). Les nouveaux DDA à l'épargne (DDAÉ) et au crédit (DDAC), recrutés en 2008 et 2009, ont tous le mandat de référer un volume d'affaires à la Caisse selon des attentes bien définies en termes d'objectifs de vente pour l'équipe : *«Les DDA ont à référer des volumes d'affaires selon la règle suivante : 30 % doivent être trouvés par eux, et 70 % leurs seront référés par la Caisse»* (DPDDA). Les DDAÉ et les DDAC travaillent principalement à rencontrer des clients, et le DPDDA les rencontre aussi individuellement : *«Je les rencontre selon les disponibilités, pour des besoins ponctuels et précis»* (DPDDA). Une fois par mois, le DPDDA tient une rencontre avec tous les membres de son équipe pendant deux heures à la Caisse pour assurer la coordination de leurs efforts : *«On travaille ensemble. On est tous pris dans le même bateau et il n'y a pas une place dans le bateau qui est plus importante que l'autre»* (DPDDA).

Au début de 2010, la CDMR compte dix directeurs développements des affaires (DDA) internes, «six (dont cinq d'origine ethnique) sont à l'épargne, trois (dont une d'origine ethnique) sont au crédit, et un DDA est chargé du développement des affaires auprès des communautés ethniques» (DPDDA). Il s'agit du DDA d'origine tunisienne (DDAT). Les DDA travaillent à rejoindre et à servir les deux catégories de membres (particuliers et entreprises), toutes origines ethniques confondues, *«tout en mettant l'emphasis auprès des personnes de la communauté à laquelle chacun appartient»* (DPDDA). Seul le DDAT a *«un mandat spécifique auprès des communautés ethniques»* (DPDDA). Bien que les DDA à l'épargne fassent partie de la nouvelle direction financement et placement, c'est le DPDDA, devenu directeur principal de la gestion des avoirs, qui encadre pour au moins une année ces nouveaux DDA. Ensuite, ils seront effectivement supervisés par la directrice financement et placement qui est entrée à la Caisse en janvier 2010. La CDM-R peut aussi compter sur la collaboration de deux DDA externes : un d'origine italienne et l'autre d'origine vietnamienne. Ils étaient auparavant des employés de la Caisse rémunérés en commissions mais bénéficiant d'avantages sociaux. Ils sont maintenant exclusivement rémunérés en commissions.

La culture de la rémunération variable a été amenée par le DGA mais c'est suite au recrutement du DDPA que ce système de rémunération a été implanté : *«C'est une rémunération octroyée au long de l'année et ajustée en fonction du rendement du directeur développement des affaires»* (DPDDA). Le DPDDA explique que les trois premiers développeurs d'affaires (italien, vietnamien, portugais) s'occupaient du recrutement de membres, particuliers et entreprises, auprès de leurs communautés et qu'ils avaient, à partir de 2006, un salaire de base et des commissions pour les opportunités qu'ils développaient pour la Caisse. Depuis l'implantation du système de rémunération variable, en 2008, la rémunération est totalement variable mais le système permet l'accès au régime de retraite ainsi qu'aux avantages sociaux octroyés aux autres employés à salaire fixe : *«Cette pratique est approuvée par la FCDQ qui la voit comme une expérience pilote»* (DPDDA). Pour la Caisse, la rémunération variable est moins coûteuse en frais fixes : *«Cela permet une plus grande rentabilité»* (DPDDA). Elle permet d'avoir plusieurs collaborateurs et en même temps de pénétrer plusieurs micro-communautés : *«Si on a dix micro-communautés, on a dix employés. Au lieu d'avoir une personne qui gagne 300 000 par années, je peux en avoir trois qui gagnent 100 000 chacun»* (DPDDA). L'objectif plus large de ce mode de rémunération est la création d'emplois au sein des communautés et le développement économique que cela engendre : *«On crée du patronage pour la communauté, on crée du développement économique parce qu'on embauche du monde. On a un paquet de familles à nourrir et on aide la communauté à s'épanouir, donc on a une vocation sociale aussi. Cela fait qu'il y a autant un volet affaires, qu'un volet social»* (DPDDA). Le DPDDA, devenu directeur de la gestion des avoirs depuis la disparition de son poste en fin 2009, explique que pour les DDA, la rémunération entièrement variable par commissions est encore en vigueur malgré la disparition de la direction principale développement des affaires. Il ajoute que parmi les DDA, seul celui qui a le mandat spécifique de développement d'affaires auprès des communautés ethniques, le DDAT, a un salaire fixe.

Le DPDDA explique les méthodes de sollicitation. La sollicitation sur le terrain peut être faite par les différents employés de la Caisse auprès des commerçants rencontrés dans le cadre de leurs achats personnels : *«Cette méthode est efficace lorsque les personnes rencontrées sont insatisfaites de leurs institutions financières ou qu'elles veulent tout simplement essayer de nouveaux services»* (DPDDA). Le DPDDA voudrait que cette

méthode devienne une pratique et un réflexe naturels : *«C'est cela le travail de déchiffrement et d'attaque de terrain»* (DPDDA). Les différents employés de la Caisse peuvent aussi faire de la sollicitation lors de la prestation de services dans le cadre de leurs fonctions : *«Lorsqu'un spécialiste à la Caisse reçoit la demande d'un entrepreneur pour des besoins financiers personnels, ce spécialiste pourrait déceler une opportunité en lui parlant du service destiné aux entreprises et en l'incitant à ouvrir un compte entreprise»* (DPDDA). La CDM-R organise aussi des rencontres-conférences intitulées « Conjuguer affaires et communautés culturelles ». Le but de ces activités est d'être plus visible et mieux connue pour attirer de nouveaux membres particuliers ou entreprises : *«C'est comme un radar, on fait identifier des occasions, on capte de gens dans notre sillon et puis à partir de là on va les cibler et on va les attaquer; c'est comme au hockey, mon sport préféré»* (DPDDA). La CDM-R invite à ces activités des personnalités influentes comme des consuls, des leaders et des personnalités reconnues dans leurs communautés, ainsi que des représentants d'associations (de particuliers ou de gens d'affaires) et des gens d'affaires, tous de communautés ethniques. Elle présente aux invités *«le concept de coopération, les services qu'elle offre ainsi que son ouverture pour un partenariat»* (DPDDA) avec les membres des communautés ethniques. L'occasion est donnée aussi aux personnes influentes de faire connaître leur communauté et les opportunités d'affaires dans leurs pays : *«C'est important d'être à l'écoute et de rencontrer des gens qui influencent les communautés et qu'eux autres viennent nous parler de leurs préoccupations, pour travailler ensemble et faire des partenariats d'affaires»* (DPDDA). Le DPDDA souligne que la CDM-R considère que *«les communautés qui peuvent se développer une masse critique à l'intérieur de notre coopérative peuvent avoir une plus grande partie de nos dons. On est prêt à les supporter en s'impliquant financièrement»* (DPDDA). Il explique aussi que les dons contribuent à mettre en relief *«la vocation sociale de la Caisse auprès des communautés ethniques»* (DPDDA).

Le DPDDA indique qu'il y a des entrepreneurs qui œuvrent à l'échelle locale, servant leur propre communauté ou même les autres communautés, d'autres évoluent à l'échelle nationale et certains même à l'échelle internationale : *«Il peut s'agir de petits commerces de proximité jusqu'à des entreprises d'import-export»* (DPDDA). Le DPDDA indique que les déjeuners de réseautage constituent aussi une occasion de réunir les membres

entreprises pour qu'ils se connaissent mieux, créent des liens entre eux et trouvent des occasions d'affaires : *«On a cette philosophie de créer des activités qui vont mettre nos client ensemble. Un client peut avoir un besoin qu'un autre client peut combler. On va être le canal qui les met ensemble»* (DPDDA). Les déjeuners de réseautage donnent une plus grande visibilité à la Caisse : *«Ces déjeuners donnent une certaine notoriété à notre caisse parce que cela fait parler de nous davantage»* (DPDDA).

La caisse agit comme intermédiaire entre ses membres entreprises. Par exemple, le partenaire privé qui fait le démarchage international pour la CDM-R a proposé un appel d'offres pour la construction d'une autoroute au Mali. La caisse a transmis cet appel d'offres à ses membres entreprises : *«L'occasion est là et nous on a fait le pont entre le Mali et nos clients»* (DPDDA). Finalement, c'est un membre de la caisse qui a obtenu le contrat de réaliser ce projet d'envergure. Dans sa relation d'affaires avec son membre entreprise, la Caisse se base sur un partenariat gagnant-gagnant : *«On sort des façons traditionnelles de servir les clients entreprises, ce qu'on essaye de faire est de trouver une forme de partenariat avec eux, un partenariat gagnant-gagnant»* (DPDDA).

Les références mutuelles concrétisent le travail d'équipe entre les DDA et leurs collègues spécialistes, comme CE : *«Il y a toute une équipe qui entoure le client»* (DPDDA). En effet, comme il existe différents produits Desjardins selon les étapes de développement d'une entreprise, il faut une coordination des CE avec les autres employés de la Caisse et de Desjardins : *«À mesure qu'ils évaluent les besoins, ils amènent leurs collègues qui viennent ajouter leur apport»* (DPDDA). L'équipe de DDA est d'ailleurs, consciente de son rôle stratégique : *«On devient comme un point de mire dans l'organisation pour faire face aux défis du futur»* (DPDDA). Selon le DPDDA, les DDA et les CE ont un grand rôle à jouer envers les membres entreprises issus des communautés ethniques : *«Les DDA et les CE incitent les entrepreneurs ethniques s à déclarer tous leurs revenus afin de maximiser la chance d'obtention de financements»* (DPDDA). Ces DDA et CE doivent notamment conseiller les entrepreneurs ethniques sur les meilleures façons d'obtenir du financement : *«Ils expliquent aux entrepreneurs que bien que la pratique illégale de non déclaration du revenu total pourrait maintenir leur survie à court terme, elle les empêche d'avoir du financement à moyen et à long terme»* (DPDDA). Le DPDDA qualifie cet encadrement donné par les DDA et les CE, d'éducation financière :

«J'appelle cela un volet éducatif» (DPDDA). De plus, selon le DPDDA, les DDA et les CE devrait inciter les entrepreneurs ethniques à trouver d'autres sources de financement pour leurs entreprises : «Les DDA et les CE orientent les entrepreneurs ethniques sur comment chercher un financement complémentaire pour renforcer leur capital de démarrage parce que plusieurs d'entre eux ne semblent pas conscients de l'importance d'avoir un capital de démarrage solide» (DPDDA). Ce point de vue est justifié par le fait qu'«Il y en a pour qui ce n'est pas bien d'aller chercher du crédit pour faire du capital de démarrage donc, cela peut être bien de les éduquer dans ce sens là» (DPDDA)

La CDM-R essaye de tenir compte de critères spécifiques et d'utiliser le jugement humain dans l'analyse préalable des demandes de prêts qui sont acheminées au CFE : *«On utilise le jugement humain, on va tenir compte de certains facteurs pour aller au-delà de certaines normes. Il y a certains dossiers de commerçants ethniques où on peut aller au-delà des limites des choses» (DPDDA). La CDM-R justifie cette souplesse aussi par la volonté de donner des chances aux entrepreneurs ethniques : «C'est comme pour la communauté italienne avec laquelle les banques ont été souples et elles lui ont donné une chance» (DPDDA). La CDM-R réfère jusqu'à 80% des prêts traités au CFE et le membre entreprise à qui le CFE a octroyé un prêt, reste toujours client à la CDM-R : «Il est codé au numéro de transit de la Caisse» (DPDDA). La CDM-R essaye de valoriser le rôle des directeurs de comptes et du CFE dans la croissance de la CDM-R et l'importance de la collaboration entre les employés de la Caisse et leurs collègues du CFE : «Les directeurs de comptes sont des collègues des conseillers avec lesquels ils ont une grande complicité. Le CFE nous appartient, c'est comme un troisième étage en dessus de nous» (DPDDA).*

À la CDM-R, le membre entreprise est suivi de la même manière qu'un membre particulier «tout au long de sa vie» (DPDDA). Les DDA et les CE lui offrent des services et des produits en fonction de *«l'avancement de ses projets d'affaires et de ses besoins de croissance» (DPDDA). La CDM-R veut se donner le rôle de prévoir la croissance de l'entreprise et de prévoir le risque qui en découle. : «À mesure que l'organisation grossit dans le temps, elle va avoir des besoins qui changent et on est là pour développer l'expérience de connaître l'entreprise, comment et quels genres de besoins elle peut avoir dans trois ans, dans cinq ans. On va suivre son cycle de croissance et voir quel type de service à lui offrir en fonction de ce qu'elle va faire. On veut accompagner les*

gens, les préparer, planifier pour minimiser les risques d'opération» (DPDDA) Pour l'avenir, la CDM-R voudrait aussi garantir un équilibre entre la recherche de nouveaux membres entreprises et la prise en charge adéquate des membres entreprises actuels quant à l'évaluation du service actuel, les visites de terrain et le suivi des projets : *«C'est beau de chercher des comptes mais est ce qu'on travaille nos clients quotidiennement» (DPDDA)*. Par conséquent, la Caisse prévoit une plus grande mobilité de la part des CE qui vont devoir être plus présents sur le terrain, et aller rencontrer leurs membres dans leurs lieux d'activités : *«C'est toute une mobilité vers ces clients là qu'on va mettre en place» (DPDDA)*.

Le DPDDA reconnaît que la Caisse n'est qu'aux débuts de son projet vis-à-vis les communautés et les entrepreneurs ethniques et qu'au fur et à mesure qu'elle avance, elle va comprendre plus de choses : *«Il y a encore des zones floues parce qu'on est dans l'action, mais c'est très stimulant présentement, on navigue dedans encore pour s'améliorer et pour s'ouvrir l'esprit» (DPDDA)*. Par exemple, pour mieux comprendre les besoins des entrepreneurs ethniques en vue de mieux les servir, la CDM-R voudrait utiliser des méthodes plus efficaces comme les entrevues de groupes : *«On planifie de faire dans le futur des focus groups pour les regrouper ensemble et écouter leurs préoccupations» (DPDDA)*. Enfin, la Caisse fait valoir sa compréhension établie avec la communauté de l'entrepreneur : *«À mesure qu'on a cette compréhension et cette confiance là, on va être capable de s'ajuster jusqu'à une certaine marge de manœuvre» (DPDDA)*.

4.3. Les points de vue de deux développeurs d'affaires

Une Québécoise d'origine vietnamienne et un québécois d'origine tunisienne collaborent au développement des affaires de la Caisse, respectivement depuis 2006 et 2008.

4.3.1. Une Québécoise d'origine vietnamienne

La directrice développement des affaires d'origine vietnamienne (DDAV) a d'abord été conseillère auprès des particuliers à la CDM-R, à compter de 2002. En 2006, un mandat spécial a été donné à cette conseillère pour développer des affaires au sein de sa propre communauté. Plus tard, la même année, la conseillère d'origine vietnamienne est devenue directrice développement des affaires. En septembre 2009, son mandat de DDA interne a pris fin, cependant la CDM-R est toujours en contact avec elle, en attendant la

signature d'un contrat officiel de DDA externe, rémunéré par des commissions pour les membres qu'elle réfère à la Caisse.

La directrice développement des affaires d'origine vietnamienne (DDAV) a fait partie de la première génération des adolescents vietnamiens venus au Québec dans les années 1980. Elle a vécu des moments difficiles dans son pays : *«J'ai connu la misère, la guerre, la pauvreté, alors j'attire beaucoup la sympathie»* (DDAV). Au collège, elle était très connue et a gagné plusieurs concours : *«J'étais une vedette. J'ai toujours été l'idole du groupe»* (DDAV), souligne-t-elle. La DDAV connaît les jeunes de sa communauté mais également les gens plus âgés. Elle parle en vietnamien avec eux : *«Pour ma communauté c'est excessivement important, notamment quand je leur fait des compliments en vietnamien»* (DDAV). Selon elle, le fait de parler la langue vietnamienne est un atout : *«Le fait de parler vietnamien rassure et suscite la confiance surtout que les autres banquiers vietnamiens sont plus jeunes et ne parlent plus le vietnamien»* (DDAV).

Étant donné que le domaine de la finance est réservé aux hommes dans sa communauté, elle est considérée par les membres de sa communauté comme une pionnière : *«Ils m'appellent le médecin de la finance car il y a beaucoup de médecins dans la communauté vietnamienne et moi je possède un diplôme d'infirmière»* (DDAV). Ceci lui a d'ailleurs permis d'être en contact avec les médecins, pharmaciens et infirmiers de sa communauté. Elle possède aussi un diplôme en droit qui lui ouvre des portes auprès des juristes et avocats vietnamiens. Ses petits emplois lui ont permis aussi de connaître la plupart des restaurateurs vietnamiens. Elle a ainsi pu développer un large réseau de relations. Étant donné qu'elle est de double origine, chinoise et vietnamienne, elle a l'avantage d'être en contact avec ces deux communautés : *«Du côté de mon père ce sont des entrepreneurs; du côté de ma mère ce sont des gens très instruits»* (DDAV). Elle-même se dit entrepreneure puisqu'elle investit dans l'immobilier et a des projets d'affaires avec ses amis entrepreneurs. La DDAV est très connue dans sa communauté; elle est même très aimée et très appréciée souligne-t-elle. Elle est souvent appelée à intervenir à la télévision vietnamienne. Elle se fait également un devoir de participer aux événements et festivités de sa communauté : *«Je suis extrêmement populaire. Je me comporte exactement comme une vedette dans les médias et les fêtes de ma communauté»* (DDAV).

La DDAV met en valeur ses compétences et qualités personnelles afin de s'approcher des gens : *«Depuis que j'étais jeune, j'ai toujours su comment faire une demande pour que les gens me disent oui. C'est tout un art d'aller chercher les sentiments des gens, c'est cela qui est le secret»* (DDAV). De plus, sa première carrière comme infirmière lui sert pour encourager ses membres et les soutenir dans leurs projets : *«Ce que fait une infirmière c'est d'encourager les patients à combattre la maladie face à la mort. Elle est là, toujours dévouée, et elle écoute et comprends. C'est ce que je fais exactement avec mes membres»* (DDAV).

Selon la DDAV, les membres de la communauté vietnamienne sont généralement réticents : *«Ils sont craintifs et ils ont besoin d'assurance»* (DDAV). Avant de donner leur confiance à la Caisse, les vietnamiens posent des questions personnelles à la DDAV, ils ont besoin de connaître son passé, sa famille, ses amis, ses études, et ses expériences : *«Ils ne me dévoilent pas leurs secrets automatiquement, et si je ne réponds pas à toutes leurs questions, ils vont me donner le minimum d'informations et ne me rappelleront plus»* (DDAV). Les Québécois d'origine vietnamienne préfèrent transiger avec des gens expérimentés et d'un certain âge, des gens qui se rattachent encore à leur origine et à leur passé. D'ailleurs, la DDA d'origine vietnamienne qui a vécu la guerre, exprime une compassion et une empathie envers les gens âgés de sa communauté. Aussi la DDAV prend le temps de raconter plusieurs aspects de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle et de répondre à toutes leurs interrogations. Elle pense que les entrepreneurs vietnamiens veulent savoir si la DDAV a travaillé sérieusement pour mériter son statut afin de se reconnaître en elle : *«L'entrepreneur, si je lui dis que je suis venue au Canada en bateau et que j'ai travaillé dur pour obtenir ce poste, alors je vais mériter sûrement sa confiance et son respect»* (DDAV). De plus, les membres de cette communauté invitent à manger les gens avec lesquels ils veulent discuter d'affaires : *«Ils sont très diplomates, ils m'invitent à manger parce que dans nos coutumes on ne parle pas de business avec le ventre vide»* (DDAV). De ce fait, des rencontres d'affaires avec cette communauté se font hors des bureaux : *«Les gens ne veulent pas être emprisonnés dans mon bureau, alors ils m'invitent dans un endroit public, pas leur endroit à eux, ni mon endroit à moi»* (DDAV).

Du fait de sa formation juridique, la DDAV conseille les gens d'affaires de sa communauté sur le statut le plus approprié à leur projet d'affaires : *«En affaires, il faut être visionnaire, il faut être proactif. Il faut parler avec les membres de leurs projets et de comment ils veulent les démarrer car les gens adorent parler de projets»* (DDAV). De plus, elle encourage le réseautage des entreprises qui appartiennent à ses membres entreprises qui sont majoritairement ses amis et des membres de sa famille et elle obtient en contrepartie des références de leur part : *«Tout ce qui est meilleur je le donne à mes amis et jamais je ne leur réfère des partenaires difficiles. Eux aussi ils essayent toujours de me trouver de bons clients»* (DDAV). Une relation personnelle lie la DDAV au membre entreprise : *«J'aide mes membres, c'est mes amis et je suis très active dans leurs vies»* (DDAV). Elle n'hésite pas à faire des heures supplémentaires pour assister ses membres entreprises dans des négociations : *«Je ne suis pas un banquier ordinaire, je suis très disponible. J'accompagne mes clients même pour la négociation des baux [par exemple pour le local d'un restaurant] car quand je prends un projet en mains, je donne un service complet»* (DDAV). Elle considère qu'à la CDM-R, on recherche les meilleurs arrangements pour les membres entreprises : *«On est très conciliants avec nos membres, quand les gens ont une demande, on essaye toujours de leur donner une satisfaction. On va aller voir nos patrons, nos gestionnaires pour leur offrir un bon service»* (DDAV).

Lors d'une demande de prêt, la DDAV conseille l'entrepreneur sur la pertinence de son dossier et procède à son examen préalable : *«C'est comme à l'urgence ce n'est pas tous les patients qui vont voir le médecin. Moi j'ai un rôle de filtrage pour voir si la demande est farfelue ou non»* (DDAV). La DDA considère que son rôle est d'appuyer les dossiers de prêts des membres et elle essaye d'influencer la décision des directeurs de comptes du CFE auquel la CDM-R est affiliée : *«Je porte un double chapeau. Je travaille pour mon employeur, la CDM-R, et en même temps je travaille pour mes amis»* (DDAV). Comme les autres DDA, elle essaye de défendre les dossiers de ses membres auprès du CFE : *«Je parle de mes amis aux directeurs de compte avec une grande admiration car la réussite de mes amis me comble. Les gens qui réussissent m'inspirent et j'adore être avec les gens qui réussissent. Il m'arrive de présenter des dossiers et de dire que cela fait 25 ans que je connais cette personne»* (DDAV). La DDAV prend aussi l'initiative d'expliquer à ses collègues spécialistes qu'ils ne devraient pas communiquer directement avec les membres entreprises pour leur rappeler leurs engagements envers la Caisse mais qu'ils

devraient plutôt l'informer et *«lui laisser le soin de leur expliquer leurs obligations dans la façon que sa communauté accepte»* (DDAV). Elle trouve cette démarche importante afin de maintenir la relation d'affaires avec les membres entreprises issus de sa communauté.

La DDAV explique que dans sa communauté les gens empruntent et souvent au bout de cinq ans, ils finissent de rembourser leur emprunt hypothécaire. Elle précise aussi que les membres d'une famille donnent toujours leur appui à celui ou celle qui parmi eux, demande un prêt : *«La solidarité règne sur les relations d'affaires»* (DDAV). Les entreprises vietnamiennes, comme d'autres entreprises ethniques, sont souvent familiales, alors il faut prendre en considération que les coûts des salaires sont, en réalité, moins importants car les membres de la famille font beaucoup de bénévolat, en plus d'apporter un soutien financier et de participer au remboursement de la dette : *«J'explique qu'il y a une personne qui est responsable du prêt d'une façon légale sur les papiers mais derrière elle, il y a des gens qui payent, alors où est le problème»* (DDAV). La DDAV affirme aussi que les fournisseurs de l'entreprise sont souvent de la même communauté et acceptent le paiement différé : *«Nous avons des arrangements entre nous, on fait du micro crédit»* (DDAV). Toutefois, elle s'efforce d'être objective pour concilier la réussite des projets de ses amis et les intérêts de la Caisse : *«Je ne mords pas la main de celui qui me nourrit. Il faut que je réalise un équilibre»* (DDAV).

4.3.2. Un Québécois d'origine tunisienne

Le directeur développement des affaires d'origine tunisienne (DDAT) juge que les qualités de la haute direction sont à l'origine du succès de la CDM-R : *«C'est une caisse dont le DG et le DGA sont des visionnaires, des innovateurs, et des incitateurs»* (DDAT). Selon lui, ces qualités permettent à la Caisse de surpasser ses concurrents : *«Mes patrons n'ont pas peur d'essayer des stratégies. C'est cela que j'aime dans ma Caisse, on n'a pas peur des autres. On est tout petit mais on ne s'est jamais vu comme petit, on s'est toujours vu comme grand»* (DDAT).

Le DDAT considère que le nouvel immeuble contribue à l'image de toute l'institution financière Desjardins : *«Le fait de concevoir une bâtisse pareille est pour répondre à l'image d'entrepreneur que doit avoir Desjardins»* (DDAT). Ce repositionnement reflète une présence particulière de la Caisse : *«Cela exprime l'agressivité de notre présence*

parmi les acteurs économiques de la région» (DDAT). Le DDAT situe l'ouverture de la Caisse aux communautés et aux entrepreneurs ethniques dans la perspective d'être à l'avant-garde : *«Le marché actuellement a fait en sorte qu'il faut qu'on soit à la page et notre façon de faire c'est de vraiment être à la page. Si on veut être un leader, il faut se distinguer, et nous on essaye de se distinguer»* (DDAT). Selon lui, le changement par essai erreur a permis à la Caisse de vivre des expériences différentes : *«On essaye toujours toutes sortes de choses, on est une caisse très avant-gardiste et très agressive»* (DDAT).

Outre le fait d'être entrepreneur et d'avoir les mêmes inquiétudes et les aspirations que les entrepreneurs de la société d'accueil, les entrepreneurs ethniques se caractérisent par des besoins spécifiques : *«Les entrepreneurs ethniques ont d'abord besoin de s'imprégner de la culture d'affaires d'ici car leur culture d'ailleurs ne convient pas toujours ici. Ensuite, ils ont besoin de bien connaître le système financier québécois. Je pense que ce sont les deux éléments [culture d'affaires et système financier] qui peuvent faire la différence entre un entrepreneur québécois de souche et un entrepreneur immigrant»* (DDAT). Les entrepreneurs ethniques membres de la CDM-R ont le privilège d'être desservis par des gens qui parlent la même langue qu'eux. Bien que les termes techniques soient en français ou en anglais, les DDA et les CE utilisent souvent la langue du membre pour une meilleure compréhension, un meilleur confort et un sentiment de confiance : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] apprécient énormément le fait d'être servis dans leur langue»* (DDAT).

La CDM-R s'attribue un rôle important dans la participation à l'intégration de l'entrepreneur ethnique dans le milieu des affaires de sa société d'accueil : *«On essaye de l'intégrer [l'entrepreneur ethnique] dans la dynamique. On participe à son intégration entrepreneuriale et économique»* (DDAT). De même, le DDAT participe à la viabilité de son projet d'affaires : *«J'essaye de lui [l'entrepreneur ethnique] assurer une qualité de vie pour son projet, de lui créer un environnement dans lequel il pourrait être à l'aise et trouver les réponses à ses questions»* (DDAT). Ainsi, la valeur que la CDM-R offre à ses membres entreprises issus des communautés ethniques *«n'est pas négligeable»* (DDAT).

Le DDAT a un mandat général de rapprochement de la Caisse auprès des communautés maghrébines, mais au fil des années, il développe des affaires même avec la communauté

arabe et africaine de Montréal. Étant issu de l'immigration, le DDAT connaît le parcours d'un immigrant et les difficultés qu'il rencontre : *«Je connais la problématique, je suis passé par là»* (DDAT). Le DDAT a un mandat plus spécifique de recruter des membres entreprises car la CDM-R a réalisé que certains membres de communautés ethniques pensent *«qu'une caisse populaire n'est pas faite pour servir les gens d'affaires ou qu'elle est au service des gens d'affaires québécois»* (DDAT). Il considère que son grand réseau de relations constitue son principal atout : *«Les gens ramassent beaucoup d'argent et moi je ramasse beaucoup de connaissances, c'est mon capital»* (DDAT). Il explique d'où vient ce réseau. Le DDAT a une expérience d'une quinzaine d'années dans trois centres locaux de développement (CLD). Il travaillait sur le même territoire et dans le réseau de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Est de l'Île de Montréal (CCIEIM). Il est impliqué dans différentes communautés ethniques en tant que membre de différentes associations au Canada et dans le monde. Il siège au sein de plusieurs conseils d'administration.

Le portrait d'un DDA peut être tracé au travers la description que le DDAT fait de son propre métier : *«Un DDA c'est quelqu'un qui s'approprie la mission de son organisation et essaye d'imaginer les opportunités d'affaires qu'il peut lui procurer»* (DDAT). Selon lui un développeur est un provocateur et un initiateur d'opportunités. Il est ouvert à toutes les possibilités de partenariats qui mènent vers le recrutement de nouveaux membres. Enfin, il juge que le développeur d'affaires doit posséder les qualités suivantes : la sympathie, la persévérance et l'endurance.

Les DDA souligne-t-il, peuvent être disponibles même pendant les fins de semaine pour être présents aux activités que la Caisse organise ou à celles où ils sont invités par d'autres organismes. Le DDAT rencontre les gens même hors de son bureau et dehors des heures régulières de travail : *«Je fais plus d'heures par amour pour ce que je fais»* (DDAT). Le DDAT juge que cette disponibilité est indispensable pour atteindre les objectifs : *«Pour le développement et le tissage de liens, il faut démontrer une bonne volonté qui exige de ne pas être rigide»* (DDAT). Le DDAT écrit des articles dans les journaux maghrébins et il est souvent interviewé pour parler du rapprochement de sa Caisse vers les communautés ethniques : *«Plus vous êtes visibles, plus vous allez avoir des clients, alors, il faut être vu et connu»* (DDAT).

Au delà du démarchage auprès des communautés ethniques, les gens issus de ces communautés peuvent décider de devenir membre de la Caisse à la suite d'une simple référence. Le membre potentiel peut être référé par un membre de la famille, un ami, un collègue, ou un partenaire d'affaires qui est membre de la CDM-R : *«Le bouche à oreille est la façon la plus humaine et ayant le plus de valeur. Lorsqu'on se sympathise avec quelqu'un et qu'une confiance s'établit c'est automatiquement le bouche à oreille qui fonctionne»* (DDAT). À la CDM-R, le bouche à oreille est devenu une pratique fréquente d'autant plus que les activités de rapprochement organisées par la Caisse contribuent à le développer. Par exemple, la CDM-R a organisé une activité où elle a invité le consul de Tunisie à Montréal et quatorze associations tunisiennes, en plus d'un grand nombre de gens d'affaires maghrébins et même africains : *«Le consul tunisien s'est engagé à faire connaître la CDM-R auprès de toutes les familles tunisiennes qui s'installent à Montréal, ainsi qu'auprès de toutes les associations tunisiennes sans but lucratif»* (DDAT).

La CDM-R possède une enveloppe budgétaire spéciale pour des dons et commandites dans le cadre de ses activités de rapprochement auprès des communautés ethniques : *«La Caisse offre des aides à certaines associations et organismes invités à l'occasion de ses activités de rapprochement»* (DDAT). Selon le DDAT, c'est une forme de protocole d'entente avec les associations ethniques qui réfèrent à la Caisse des clients particuliers et entreprises de leur communauté ayant l'avantage du contact direct avec eux : *«Cela donne le privilège aux associations de gagner plus de notoriété en s'associant avec la Caisse pour leurs activités, et surtout d'avoir des fonds»* (DDAT).

Les déjeuners de réseautage constituent une opportunité de démarchage pour la Caisse. En effet, les CE et surtout les DDA ont un grand rôle à jouer pour solliciter les non membres qui y participent : *«Nous essayons de montrer à nos invités, plus concrètement aux non membres, qui nous sommes ainsi que notre particularité»* (DDAT). Le DDAT explique que pendant ces rencontres les représentants de la Caisse, DDA ou CE, échangent des cartes d'affaires avec les personnes rencontrées. Par la suite, les DDA et les CE trient les cartes sur lesquelles ils auraient inscrit des repères de leur discussion avec la personne concernée. Suite à ce tri, ils relancent le contact en appelant la personne pour susciter son intérêt pour une rencontre formelle. Durant cette rencontre, le DDA ou le CE évoque les grandes lignes de la première discussion et essaye de les approfondir.

Par exemple, selon les intérêts et le degré d'avancement de l'entrepreneur dans son projet, le DDA soit qu'il le réfère à des organismes d'aide au démarrage ou soit qu'il lui planifie une première rencontre d'ouverture de compte avec un CE.

Souvent, l'entrepreneur est référé par le DDAT vers les organismes d'appui technique (comme des ateliers de formation) et financiers (comme une subvention, une garantie de prêts, un capital de risque) aux entreprises en démarrage ou en développement. Référer un entrepreneur à des organismes d'appuis technique et financier aux entreprises fait partie de la démarche du DDAT : *Si je ne le réfère pas, je risque de le perdre. Si je vois qu'il tient à son projet, je lui donne un bon conseil car donner un bon conseil à un client c'est un client gagné sûrement* (DDAT).

Le DDAT explique comment se pratique concrètement la référence d'un membre entreprise à un organisme. La référence se fait généralement par appel téléphonique à la personne ressource dans l'organisme partenaire. La référence se fait souvent aussi par présence physique; le DDA ou le CE accompagne l'entrepreneur pour une réunion d'affaires avec la personne ressource dans l'organisme partenaire. Lors de cette réunion *«les deux partenaires se promettent mutuellement de répondre à la demande de l'entrepreneur : la garantie par l'organisme partenaire et le financement par la Caisse»* (DDAT). Le DDAT considère les organismes auxquels ils réfèrent les membres entreprises comme des partenaires. Il précise ce qu'il entend par partenaire : *«Tout individu ou organisme qui m'aide à donner une réponse à la demande du membre entreprise, je le considère comme partenaire»* (DDAT). Quand la réponse est négative, le DDAT, comme ses autres collègues DDA ou CE, se dirige vers un autre individu ou organisme pour chercher une réponse positive à la demande de l'entrepreneur. Selon le DDAT, ces individus ou organismes considèrent, eux aussi, les DDA et les CE, comme partenaires qui leur réfèrent des clients pouvant bénéficier des programmes ou des aides qu'ils mettent à leur disposition. Cela se justifie, selon le DDAT, par le fait que ces partenaires se limitent à l'application des programmes d'aide au développement des entreprises et n'ont ni le temps ni l'expertise d'aller chercher la clientèle bénéficiaire. Le DDAT précise que la recherche de clients peut être simultanée de sa part et de la part de l'organisme partenaire, et c'est dans ce cas que le partenariat se concrétise davantage. Il veut qu'il soit la première personne à laquelle l'organisme partenaire pense quand un

entrepreneur exprime le besoin d'ouvrir un compte dans une institution financière ou d'avoir un gros financement : *«Grâce à l'affinité que je développe avec les gens [aidant les entrepreneurs] je suis le premier à leur venir à l'esprit quand il s'agit de référer des clients»* (DDAT) à une institution financière. De plus, ces partenaires peuvent même parfois référer des entrepreneurs à la Caisse simplement pour une ouverture de compte afin de pouvoir leur verser des subventions ou des compléments de financement. Ce partenariat demeure, toutefois, informel car il n'est pas régi par des ententes ou des contrats : *«C'est un partenariat tacite dont l'objectif ultime est de donner une meilleure réponse à la demande du client»* (DDAT).

Du fait du grand réseau de relations qu'il a développé au travers sa longue expérience dans les CLD, le DDAT peut compter sur des partenaires individuels qui sont des connaissances du milieu des affaires, des amis et des anciens collègues. Il connaît aussi des personnes travaillant dans des organismes gouvernementaux comme : Développement économiques Canada, Affaires extérieures Canada, Commerce extérieur Canada, l'Agence canadienne de développement international (ACDI), Emploi Québec, Développement économique, innovation et exportation Québec (MDEIE), les CLD, les CRÉC, la CCIEIM, etc. Le DDAT est conscient que les relations qu'il tisse avec ses partenaires sont importantes pour la réponse aux besoins de ses membres : *«Il faut tisser des liens avec ces mécanismes gouvernementaux d'aide aux entreprises, il faut les connaître et les exploiter pour satisfaire nos clients»* (DDAT). Le DDAT soutient que : *«Le réseau d'appui aux entrepreneurs, c'est comme un réseau de médecins, chaque médecin a sa spécialité, si un patient a besoin d'un soin particulier, on le réfère en l'envoyant chez le médecin spécialiste en la matière»* (DDAT).

La CDM-R est représentée aux activités organisées par différents organismes de son milieu et on l'invite à présenter une allocution : *«On essaye de s'entraider, chacun aide l'autre à atteindre ses objectifs, c'est du win-win»*(DDAT). Ces organismes sont par exemple, des chambres de commerce à savoir la Chambre de commerce et d'industrie de l'Est de l'Île de Montréal (CCIEIM) et les autres chambres de commerces liées à des communautés comme la Chambre de commerce et d'industrie Canada-Liban, des centres locaux de développements (CLD) ou corporations de développement économique communautaire (CDEC) ayant le mandat CLD, ainsi que des associations ethniques

comme l'Association des femmes d'affaires marocaines et l'Association des gens d'affaires africains.

La CDM-R peut «*desservir tous les genres d'entreprises quelle que soit la nature de leur activité ou leur échelle*» (DDAT). Elle est donc outillée pour évaluer et prendre en charge «tous les besoins de l'entrepreneur dont l'entreprise est en phase de démarrage» (DDAT). Le DDAT se voit d'ailleurs comme un conseiller de l'entrepreneur en phase de démarrage : «*Je l'aide [l'entrepreneur] pour qu'il remplisse les conditions d'être un entrepreneur*» (DDAT). Il appuie l'entrepreneur afin qu'il puisse bénéficier des programmes gouvernementaux : «*Je les défends et je négocie leur part pour eux*» (DDAT). Il réfère les membres entreprises à des organismes d'appui : «*J'essaye de les référer selon la demande, selon leurs besoins, et selon comment est constitué le dossier*» (DDAT). Le DDAT donne l'exemple d'un entrepreneur d'origine maghrébine qui venait de s'installer au Québec. Cet entrepreneur avait les moyens financiers pour créer sa propre entreprise mais il n'était pas encore prêt à le faire : «*Il n'avait pas encore connu la culture d'affaires d'ici, il ne comprenait même pas encore le dialecte québécois*» (DDAT). Le DDAT lui a conseillé de renoncer à l'idée de partir immédiatement en affaires et de commencer par suivre des cours de démarrage d'entreprise. Il l'a référé aux organismes qui offrent ses programmes. Il l'a ensuite assisté dans la recherche d'un local pour exercer son métier, et il l'a aidé à formuler une nouvelle demande de financement qui a été acceptée grâce aux améliorations faites à son projet d'entreprise : «*Au début, il ne remplissait pas les conditions mais on a trouvé les moyens pour qu'il puisse les remplir*» (DDAT). Le DDAT juge qu'il est de sa responsabilité de renseigner l'entrepreneur sur les éléments à faire valoir pour avoir un financement. De par son expérience dans les CLD, il met son expertise au service des entrepreneurs pour les orienter vers les bons choix d'affaires. Sa référence vers des organismes d'appui au démarrage d'entreprises est d'ailleurs très appréciée par les entrepreneurs : «*Si quelqu'un fait une demande de financement dont le plan d'affaires ne correspond pas aux critères on se demande pourquoi, on lui dit va améliorer ton plan d'affaires pour le revoir après. On le réfère et on l'accompagne, surtout pour les petits entrepreneurs c'est cette référence qu'ils apprécient avoir et dont ils ont besoin vraiment, je dis cela par expérience*» (DDAT). Le DDAT ajoute : «*Par expérience, je pense que c'est cette référence dont ils ont besoin et qu'ils vont apprécier le plus*» (DDAT).

Bien que la Caisse traite ses membres entreprises de la même façon, elle essaye de personnaliser l'étude des dossiers de prêts pour une meilleure réponse aux besoins des entrepreneurs ethniques : *«Tout le monde est au même pied d'égalité, mais c'est toujours du cas par cas parce qu'il y a des gens qui ne remplissent pas nécessairement toutes les conditions mais ils ont beaucoup de potentiel»* (DDAT). De plus, le DDA accompagne physiquement les membres entreprises au CFE pour les rencontres avec les directeurs de comptes *«surtout s'il s'agit de la première rencontre»* (DDAT). Le membre, en tant qu'humain est valorisé à la CDM-R : *«Un de nos éléments importants c'est le contact humain car nos membres sont des personnes et non pas des numéros. Il y a un réflexe chez tous les collaborateurs de mettre en évidence l'être humain afin de le satisfaire»* (DDAT). À la CDM-R, on essaye d'humaniser la relation : *«Au delà des relations d'affaires, il y a des relations personnelles. D'ailleurs l'objectif et la philosophie de notre Caisse est d'humaniser la relation avec les membres»* (DDAT). Et cette relation, la CDM-R la veut continue : *«Une fois que le service est fait il ne faut pas abandonner le membre, il faut toujours le relancer»* (DDAT). Ce suivi continu se fait sous forme d'information sur les opportunités qui intéressent chaque membre particulièrement en fonction de ses propres besoins : *«J'assure un service de veille pour mes membres. Je ne classe jamais le dossier d'un membre en archives. Si je décèle une opportunité qui concerne son secteur d'activité, je l'appelle. S'il n'est pas intéressé, au moins il sera content si j'ai pensé à lui»* (DDAT). Enfin, selon le DDA, l'encouragement non seulement aide l'entrepreneur à concrétiser ses projets mais permet aussi à la Caisse de le fidéliser : *«Si j'arrive à l'aider et à le motiver pour mener la lutte contre les difficultés, c'est un client qui demeure fidèle à la Caisse. Notre objectif est non seulement le financement mais aussi d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise»* (DDAT).

4.4. Les points de vue de deux conseillers aux entreprises

Une conseillère sénior québécoise de souche et un conseiller junior d'origine algérienne agissent comme conseillers auprès des entreprises.

4.4.1. La conseillère senior d'origine québécoise

La conseillère aux entreprises senior, d'origine québécoise (CEQ) a contribué à la création du SAE. En compilant des statistiques, la CEQ s'est aperçue que les membres ayant obtenu un prêt du CFE *«utilisaient le numéro d'appel inscrit sur leurs chèques et*

communiquaient, ainsi, directement avec la Caisse plutôt que d'appeler au CFE» (CEQ). La CEQ souligne qu'à la CDM-R, on croit qu'il est très avantageux pour une institution financière d'avoir un membre entreprise parce que *«ses besoins augmentent en fonction de l'augmentation de son activité et qu'avec le temps, il devient un important partenaire d'affaires»* (CEQ). Cependant, il n'y a pas eu d'étude pour mieux répertorier les membres entreprises mais la Caisse sait que la plupart d'entre eux a *«des activités commerciales ou de prestation de services plutôt que des activités de fabrication ou de production»* (CEQ).

La CEQ a une grande compatibilité avec son collègue d'origine algérienne : *«On a une très belle relation et on se complète bien»* (CEQ). Il n'y a pas de partage de la clientèle entre ces deux conseillers aux entreprises (CE), qui ont tous les deux accès aux dossiers de tous les clients afin d'assurer un service permanent en cas d'absence de l'un d'eux. Toutefois, serait souhaitée *«une division de la clientèle dans le cas où un autre conseiller s'ajouterait au service»* (CEQ).

Les conseillers sont conscients de leur rôle dans l'entretien de la relation d'affaires avec leurs membres entreprises dans une optique de fidélisation. D'ailleurs, ils reconnaissent que le service ainsi que la personne qui le donne sont plus importants que les produits et les frais aux yeux des membres : *«Ce qui est différenciant c'est la personne que vous rencontrez et le service d'une équipe. C'est le fait de dégager la confiance et l'expérience qui les rend fidèles, et non pas les produits ou les frais d'administration. Ce qu'ils veulent avoir c'est le bon service. Je sais que lorsqu'ils sortent, ils se disent, elle a sûrement tout vu et elle a pensé à tout!»* (CEQ). Cependant, les ressources physiques peuvent être un atout. La CEQ donne l'exemple d'une femme d'affaires qui a décidé de fermer son compte dans une banque avoisinante et d'ouvrir un compte à la CDM-R *«pour la qualité de son stationnement»*(CEQ). La succursale bancaire qu'elle fréquentait n'avait pas un stationnement adéquat à ses attentes : *«L'emplacement de celui-ci étant haut, elle était décoiffée lorsqu'il ventait et il arrivait aussi que sa voiture soit égratignée quand les gens ouvraient les portes de leur voiture»* (CEQ).

La CEQ souligne que les conseillers aux entreprises de la CDM-R comprennent bien la nature du monde des affaires, et qu'ils essaient d'adapter leur façon de faire en conséquence. Les qualités et les façons d'être de la direction ont d'ailleurs contribué à

façonner l'approche de vente des employés de la Caisse : *«La direction de notre Caisse a une vision différente des marchés, des façons de faire différentes et une culture de vente différente. Cela se reflète sur les employés car ceux-ci veulent adopter cette vision»* (CEQ). Selon la CEQ, les éléments qui caractérisent leur travail en fonction de la compréhension des membres entreprises sont : la rigueur et la ponctualité, la flexibilité et la disponibilité. En effet, les CE assurent une réponse rapide aux interrogations des membres entreprises et ils préfèrent avoir leur propre boîte de courriels afin de garantir cette rapidité de réponse : *«Je ne pars jamais sans retourner les appels et répondre aux courriels. Cela m'est arrivé souvent de le faire même à 19h30, pour ne pas risquer de perdre mes membres»* (CEQ). Ensuite, la flexibilité dans les horaires est un choix fait par eux avec l'accord de leur supérieur, ainsi que le partage d'horaires entre les CE afin d'assurer une permanence et une grande disponibilité. La flexibilité des horaires se fait en fonction des disponibilités des gens d'affaires, avec lesquels les rendez-vous sont fixés souvent en fin de journée. De plus, la CEQ évoque le plaisir au travail : *«Moi je ne viens pas travailler le matin de reculons, je ne dis pas Oh, une autre journée de travail! Je suis heureuse de venir travailler, et heureuse de travailler à la Caisse. J'aime mon équipe, j'aime mon environnement et surtout j'aime ma clientèle»* (CEQ). Cependant, la CEQ a exprimé le souhait d'avoir plus de personnel du fait de l'augmentation continue des membres entreprises à la CDM-R. Le but de cette demande est de maintenir la qualité et la rapidité du service surtout que ces CE trouvent que le conseil aux entreprises est *«très différent et plus exigeant que le conseil aux particuliers»* (CEQ). Pour obtenir une meilleure satisfaction des membres entreprises ce service exige *«une plus grande rigueur et une rapidité dans la prestation de service du fait même de la nature du monde des affaires»* (CEQ).

La CEQ explique les différentes facettes de son travail et celui de ses collègues. L'entrepreneur désirant faire affaire avec la CDM-R, est convoqué par le conseiller aux entreprises (CE) pour une rencontre d'ouverture de compte, dans environ trois jours de la réception de son formulaire. Ce temps est requis pour que l'adjointe des deux CE *«vérifie l'authenticité des renseignements fournis dans le formulaire, monte le dossier d'ouverture de compte et pour que l'enquête de crédit relatif à cet entrepreneur se fasse par le bureau de crédit, Équifax Canada Inc»* (CEQ).

Au moment de la prise de rendez-vous pour une ouverture de compte, le CE informe l'entrepreneur que la rencontre pourrait durer environ deux heures. La raison de cette durée est due au fait qu'ensuite *«le conseiller et l'entrepreneur ne vont plus se voir souvent»* (CEQ), d'une part par manque de temps de la part de l'entrepreneur, et d'autre parce que la communication se fera davantage par téléphone, et par la transmission de documents à signer, par courrier, courriel ou télécopieur. C'est pour cette raison que *«la rencontre d'ouverture de compte est indispensable dans la construction de la relation d'affaires avec le membre entreprise»* (CEQ). En général, les rencontres d'ouverture de compte se font dans les bureaux des CE, à la CDMR, mais il arrive que la première rencontre d'ouverture de compte soit tenue dans le lieu d'activité de l'entrepreneur, toutefois, cette pratique est rare. La CEQ justifie cette rareté par le fait que l'entrepreneur, en étant dans son entreprise, est moins concentré sur l'entrevue : *«Je ne peux pas avoir toute son attention, il est souvent dérangé par des appels téléphoniques ou des sollicitations urgentes»* (CEQ). Tandis que si l'entrepreneur est reçu à la Caisse, le conseiller pourrait attirer toute son attention et l'entrevue serait moins longue et plus efficace.

En plus de verser 5\$ pour payer la part sociale d'adhésion à la Caisse, *«le membre entreprise verse aussi 25\$ pour l'ouverture d'un dossier commercial»* (CEQ) La CES incite aussi le nouveau membre entreprise à avoir un compte personnel à la Caisse, en plus d'un compte d'affaires, dans une optique de fidélisation : *«Il est vraiment préférable qu'on gère aussi leurs affaires personnelles, c'est très important»* (CEQ). Afin que le membre entreprise profite pleinement des produits et services offerts ainsi que d'autres avantages, le CE lui demande de lui fournir son adresse électronique et l'encourage à adopter le mode électronique de communication. Cette pratique est de plus en plus encouragée *«afin de faciliter la communication avec les membres entreprises, leur référence à d'autres organismes à leur demande et l'invitation à des événements spéciaux organisés pour eux»* (CEQ).

Pendant la rencontre d'ouverture de compte, l'entrepreneur prend seulement quelques minutes pour signer les documents du dossier d'ouverture de compte que le CE lui soumet. Cette facilitation vise, selon la CEQ, à réserver le temps de la rencontre à des questions plus pertinentes de la part des deux parties : le CE et l'entrepreneur. Lors de

cette première rencontre, le CE commence par faire connaissance avec l'entrepreneur et parler de choses plus générales afin de le mettre à l'aise. Ensuite, le conseiller incite l'entrepreneur, selon le cas, à parler de son projet d'entreprise ou de son entreprise actuelle, son domaine d'activité, le nombre de ses employés, ses points de service ou ses points de vente, son territoire, etc. : *«Je sais qu'ils ont la passion de leur entreprise»* (CEQ).

En ayant la conviction que les gens d'affaires aiment parler de leur projet, le conseiller cherche à avoir le maximum d'informations et de détails afin de formuler une offre de services adéquate aux profils de l'entrepreneur et de son entreprise ainsi qu'à leurs besoins actuels et éventuels. L'autre objectif derrière cette recherche d'informations est en effet de se concentrer sur les produits et services les plus pertinents pour l'entrepreneur afin de lui permettre un gain de temps ainsi que pour le CE lui-même. La CEQ souligne que la CDM-R a, en effet, le souci de *«faire gagner à l'entrepreneur du temps, de l'énergie et de l'argent»* (CEQ). Ainsi, le CE tente de connaître les objectifs de l'entrepreneur à court et à long terme, afin d'essayer d'anticiper ses besoins à partir des données qu'il recueille durant l'entrevue d'ouverture de compte. L'objectif derrière cela *«est aussi de pouvoir le mettre en contact avec des personnes ressources»* (CEQ). En fonction des besoins, la CEQ comme ses collègues DDA et CE, réfèrent les membres entreprises à des fournisseurs de produits ou de services nécessaires pour le fonctionnement de leurs entreprises, des avocats, comptables, imprimeurs de cartes d'affaires, concepteurs de sites-web. Par exemple, la CEQ a informé un entrepreneur qui fait de la décoration externe que de nouvelles bâtisses luxueuses venaient de se construire sur la rue Sherbrooke, près d'un des centres de services de la Caisse, elle lui a recommandé d'aller offrir ses services au responsable de ce projet immobilier et cet entrepreneur a fini par obtenir un contrat pour dispenser ses services. Notons que comme ses collègues DDA et CE, étant soucieuse de la qualité de la référence donnée, elle s'assure de la notoriété et du sérieux de celle-ci : *«Une de mes façons de m'assurer de la réputation de mes références est de vérifier la présence de contrats dans leurs comptes»* (CEQ). Toutefois, lorsque la CEQ donne les références, elle invite toujours ses membres à les juger par eux mêmes en s'informant davantage ou en rencontrant les personnes qu'elles leurs suggèrent, à l'occasion des déjeuners de réseautage.

Lors de la rencontre d'ouverture de compte, le CE explique à l'entrepreneur les produits et les services que la CDM-R lui offre. Le CE sensibilise notamment le nouveau membre entreprise à l'importance d'utiliser le service AccèsD Affaires pour ses transactions, un outil de gestion financière par Internet qui permet la gestion complète du compte Affaires Visa Desjardins et qui permet au membre-entreprise d'effectuer ses demandes en ligne. Le CE oriente ainsi le nouveau membre entreprise vers la meilleure façon de profiter des produits et services mis à sa disposition : *«J'essaye de faire une offre qui est assez honnête dans ce qu'ils ont besoin sans jamais profiter de leur ignorance»* (CEQ). La CEQ reconnaît que le rôle principal de la Caisse est le financement mais elle sent qu'elle a un rôle à jouer dans le conseil et l'orientation des membres entreprises : *«On n'est pas un organisme de bienfaisance mais on sent qu'on doit aider et orienter nos membres. On le fait de notre cœur»* (CEQ). Même après l'ouverture de compte, quand le membre entreprise se présente ou appelle pour un service, la CEQ ne se limite jamais à lui fournir ce service seulement : *«Je vais toujours plus loin que le client demande, j'anticipe toujours la prochaine question qu'il va me poser, c'est ma longue expérience qui me le permet»* (CEQ). La CDM-R responsabilise ses employés pour informer leurs membres des nouveautés dans les produits et services ainsi que des changements qui peuvent affecter leur relation d'affaires avec la Caisse : *«C'est à moi de leur (les membres entreprises) dire : il y a telle possibilité, il y a tel changement, il y a telle nouveauté pour que cela soit facile, rapide et moins coûteux. C'est dans cette optique là qu'on voit notre offre de service»* (CEQ).

La CES souligne que le besoin de financement peut être exprimé par le membre entreprise *«en premier lieu, auprès du DDA»* (CEQ). C'est-à-dire même avant la rencontre d'ouverture de compte. Par ailleurs, lors de cette rencontre, la CEQ présente les produits et services financiers offerts aux membres entreprises. La Solutions Libre-Affaires Desjardins contient trois produits financiers, pouvant atteindre, chacun 50 000\$. Premièrement, une marge de crédit d'exploitation Solutions Libre-Affaires donnant accès à des liquidités instantanées pour payer les dépenses d'exploitation et assurer une protection contre les découverts en cas d'insuffisance de fonds sur le compte d'opérations. Deuxièmement, une carte Visa Affaires permettant de régler les factures des fournisseurs et de simplifier les transactions courantes et les dépenses d'affaires. Troisièmement, un prêt AccordD Affaires Desjardins, qui est un financement rapide pour l'achat

d'équipement, le renouvellement ou le remplacement de mobilier. Concernant la carte Visa Affaires, le CE sensibilise les membres entreprises aux avantages liés à son utilisation. Cette carte permet de réduire les frais de transaction pour les dépenses courantes, pour lesquelles, chaque transaction a un coût. Les dépenses d'affaires sont déductibles d'impôts, donc l'entrepreneur doit les mettre sur son compte entreprise pour bénéficier de la déduction. Ces transactions peuvent être concentrées sur une même carte de crédit et il les paye à la fin de la semaine pour épargner les frais d'administration. Selon la CEQ, avec chaque ouverture de compte, elle fait presque automatiquement une demande de carte de crédit et une demande d'une marge de crédit. Elle est convaincue que toutes les entreprises doivent avoir au minimum ces deux services, alors elle incite les nouveaux membres à les avoir dès leur adhésion à la Caisse.

Pour toutes les Solutions Libre-Affaires, la CDM-R, le CE fait l'intermédiaire entre le membre entreprise et Visa Desjardins et obtient la réponse à la demande de prêt dans un délai raisonnable de 24 à 48 heures. Plusieurs membres entreprises veulent demander «*le maximum de prêts accordés en caisse même si cela dépasse leurs besoins réels*» (CEQ). Dans ce cas, le CE leur expliquent qu'il est préférable de demander juste ce qu'ils ont besoin comme financement à un moment précis et que cette pratique de demande au-delà de leur besoin n'est pas en leur faveur car ils pourront avoir ultérieurement un réel besoin et ils ne pourront pas obtenir le financement suffisant.

Les Solutions Libre-Affaires de Visa Desjardins sont très rentables pour la Caisse. Elle obtient une commission de 125 dollars par forfait pris par le membre entreprise, et à chaque fois que le crédit est utilisé, la Caisse est avantagée car elle obtient aussi des ristournes selon le volume du prêt. Selon la CEQ, «*cela est une forme de partenariat*» parce que la Caisse amène des clients et elle est rémunérée par commissions et ristournes tant que le service est maintenu par le membre entreprise. De plus, la CEQ a développé, depuis la création du SAE, beaucoup de relations avec les analystes de Visa Desjardins, par téléphone: «*Je suis très chanceuse, ils sont peut être 25 mais ils me connaissent tous sans m'avoir vue*» (CEQ). Cette relation s'est bâtie grâce à la longue expérience de la CEQ et à la fréquence élevée de ses demandes de services auprès de Visa Desjardins. Selon elle, son humour l'a aidé à développer de bonnes relations avec ces analystes. La CES trouve que ces relations sont très intéressantes afin de développer une confiance

mutuelle et une meilleure chance d'acceptation de ses demandes : *«Je veux qu'ils disent que j'ai de beaux dossiers, que je demande les bonnes limites, et que je respecte les façons de procéder»* (CEQ). La CEQ souligne que les analystes de Visa apprécient sa méthode de montage de dossiers et la clarté de ses notes explicatives. De plus c'est presque toujours les mêmes analystes qui traitent les dossiers des membres de la CDM-R et la CEQ est habituée à leur façon de traiter ses demandes : *«Je sais d'avance ce qu'ils vont me demander s'ils appellent»* (CEQ). La CEQ trouve que c'est très important de tisser des liens avec ses collègues des différentes entités faisant partie du Mouvement Desjardins : *«C'est très important que j'aie des liens avec tous les services qu'on a et puis c'est tous mes collègues de travail»* (CEQ).

La CEQ explique que les financements possibles au niveau de la Caisse sont des prêts de moins de 50 000\$ octroyés par le biais de Visa Desjardins. Ils sont faciles à obtenir car ils sont accordés sur la base du crédit personnel et non pas sur la base de la garantie de remboursement. Ils sont caractérisés *«par des critères simples mais rigides, surtout en matière du montant alloué»* (CEQ). Visa Desjardins a besoin de quelques informations comme l'historique de l'entreprise et ses états financiers que le CE entre dans le système. Par la suite c'est l'analyste de Visa Desjardins qui traite la demande après avoir contacté le bureau de crédit (Equifax Canada Inc.) pour la vérification de ces informations.

La CEQ indique que c'est la responsabilité du CE de montrer à l'entrepreneur la façon de monter son dossier de demande de crédit (CEQ). Aussi, le CE sensibilise les entrepreneurs ethniques à l'importance du bureau du crédit qui n'existe pas nécessairement dans leurs pays d'origine : *«Le bureau de crédit c'est plutôt nord américain, alors on leur explique son importance et son fonctionnement»* (CEQ). Le CE tâche de démontrer aux membres entreprises issus des communautés ethniques ce qui influence un bureau de crédit, et notamment comment avoir un bon crédit : *«C'est notre rôle de leur expliquer notre expression québécoise : faire son nom ou faire son crédit»* (CEQ). Il essaye de les sensibiliser aussi à l'importance d'avoir une carte de crédit pour faciliter le traitement de leurs demandes et augmenter leurs chances de financement. Par exemple, selon la CEQ, les asiatiques ce sont des gens qui n'empruntent pas, alors souvent on n'a pas de référence de crédit pour eux, alors le CE les sensibilisent à avoir une carte de crédit.

Suite à la création des centres financiers aux entreprises (CFE) dans le Mouvement Desjardins, les caisses qui ont adhéré à un CFE, comme la CDM-R, lui ont délégué une partie de leurs activités de crédit. Les prêts qui dépassent une somme de 150 000\$ sont accordés par le CFE *«parce qu'ils requièrent plus d'analyse et surtout des garanties de remboursement»* (CEQ). Mais il arrive que la demande pour un gros prêt soit présentée directement au CE qui procède à *«une première analyse d'admissibilité de la demande auprès du CFE»* (CEQ). Enfin, les CE font de leur mieux pour trouver des solutions de financement, pour les membres entreprises, à leur niveau *«afin d'éviter de transférer les dossiers de prêts vers le CFE qui exige des frais d'ouverture de dossier pouvant aller jusqu'à 250 dollars»* (CEQ).

C'est la responsabilité des CE de *«conseiller les entrepreneurs sur la façon de monter leur dossier»* (CEQ). La CES travaille donc à monter le dossier avec l'entrepreneur et s'assure *«qu'il soit complet avant de le transmettre au CFE»* (CEQ). Elle se soucie que les demandes de ses membres soient acceptées par le CFE : *«Je défends le dossier de mon membre, je suis son porte parole auprès du directeur de comptes»* (CEQ). Les entrepreneurs, surtout ceux qui sont nouveaux en affaires ou de nouveaux membres de la Caisse, *«expriment le besoin de la présence du CE à la première rencontre avec le directeur de compte du CFE pour qu'ils se sentent plus confiants»* (CEQ). Mais la CEQ précise que c'est souvent le directeur de compte qui se déplace à son bureau pour rencontrer le membre, afin que celui-ci ne sente pas un désarroi ou un malaise. Un des avantages du nouvel emplacement de la Caisse est d'ailleurs *«sa proximité du siège social du CFE de l'Est de l'Île de Montréal»* (CEQ). La distance entre eux est seulement de 500 mètres et l'accompagnement physique est ainsi facilité. Au delà du fait que l'accompagnement au CFE soit indispensable pour tous les nouveaux membres entreprises ou pour ceux qui présentent pour la première fois une demande de financement qui dépasse les limites de crédit en caisse, *«il y a un accompagnement plus spécifique pour les entrepreneurs ethniques»* (CEQ).

La CEQ explique aussi que les entrepreneurs sont référés par le DDA ou le CE à des programmes d'aide financière pour les petites et moyennes entreprises (PME) *«qui visent à leur octroyer des garanties, des subventions ou des compléments de financement dans le but qu'ils obtiennent de plus grands financements»* (CEQ). Les membres entreprises

sont donc référés à des organismes comme *«Investissement Québec ou la Banque de développement du Canada afin qu'ils puissent avoir des compléments de financement comme garanties de paiement»* (CEQ). Elle explique que les subventions et les compléments de financement sont d'une grande importance pour la réalisation du projet de l'entrepreneur dans le cas d'un financement conditionnel ou accordé partiellement par une institution financière. Par conséquent, quand le gouvernement annonce l'injection d'une somme d'argent sous forme de subventions aux PME, les DDA et les CE pensent que c'est leur rôle d'informer les entrepreneurs de ses subventions et de les inciter à aller les chercher auprès des organismes spécialisés, souligne la CEQ. De plus les entrepreneurs sont incités à aller chercher non seulement des subventions et du capital de démarrage mais aussi du capital de développement car *«les besoins de l'entreprise grandissent en fonction de sa taille»* (CEQ).

En plus des produits de financement, la Caisse offre aux membres entreprises le service de Paie Desjardins dispensé par les Services de paie et des ressources humaines Desjardins (SPRHD) ainsi que les produits de Desjardins Assurances générales. SPRHD procure aux entreprises qui le désirent, la production d'un registre des salaires, le dépôt direct au compte de l'institution financière de l'employé, et l'information sur les derniers changements réglementaires et fiscaux en matière de paie. Contrairement aux services offerts en relation avec Visa Desjardins et qui sont très rentables pour la Caisse, le service de Paie Desjardins est moins rentable mais : *«au delà de son coût abordable, son utilité et son aspect pratique pour les membres entreprises, il est considéré comme stratégique par la Caisse malgré qu'il soit peu rentable»* (CEQ). En effet, explique la CEQ, le service de paie aux membres entreprises est offert afin de les fidéliser car le changement de leur compte entreprise vers une autre institution financière serait très compliqué, s'ils bénéficient de ce service. De plus, *«les spécialistes en service de paie donnent un bon service, ils sont très proactifs et effectuent des visites aux entreprises clientes»* (CEQ). Enfin, les CE de la Caisse font affaire avec Desjardins Assurances générales, pour les produits d'assurances dont les membres entreprises ont besoin. Ils collaborent et ont une excellente relation avec les employés de cette filiale : *«Le fait d'avoir un bon contact avec ces gens là, c'est beaucoup plus facilitant»* (CEQ).

Depuis 2007, la CEQ organise, en collaboration avec les DDA, des déjeuners de réseautage pour tous les membres entreprises, quatre fois par année. Les DDA, les CE et même les membres entreprises peuvent inviter des gens d'affaires qui ne sont pas membres à la Caisse afin de les mettre en contact direct avec la Caisse. Des représentants d'organismes partenaires du milieu peuvent aussi être présents : *«Souvent les gens du CREG et de la BDC viennent à ces activités pour chercher des clients. La Caisse veut même transmettre le travail en réseau de ses employés vers ses membres entreprises»* (CEQ). Au début de chaque année, les CE communiquent aux membres entreprises, les dates des quatre déjeuners ainsi que leurs thèmes. Ces déjeuners, auxquels la participation est totalement gratuite, ont lieu dans les grandes salles de réception du nouvel immeuble abritant le siège social de la Caisse.

La CEQ souligne que les déjeuners de réseautage *«sont uniques à la CDM-R»* (CEQ). Elle et ses collègues (DDA et autres CE) expliquent que des activités pareilles existent au niveau du CFE mais uniquement pour des grandes entreprises. Selon eux, ce sont plutôt les PME qui ont le plus besoin de ce genre de réseautage pour stimuler leur croissance : *«Ce sont les petits entrepreneurs qui ont besoin d'aide, besoin d'être vus et supportés»* (CEQ). D'ailleurs, les DDA et les CE ont remarqué une plus grande présence de la part des petits entrepreneurs plutôt que des propriétaires de grandes entreprises, dans les déjeuners de réseautage. La CEQ indique que les non membres représentent généralement de 15 % à 20 % des participants (CEQ) et les membres ethniques environ 30 % : *«Ce n'est pas une majorité mais c'est très remarquable surtout si on voit des gens de couleurs»* (CEQ). Les déjeuners de réseautage sont particulièrement avantageux pour les entrepreneurs ethniques car ils tissent des liens entre eux et partagent des expériences avec les entrepreneurs québécois de souche : *«Les gens des communautés ethniques se limitent généralement à leur communauté. Les déjeuners sont une façon pour eux d'aller vers d'autres communautés et aussi c'est plus facile pour eux de savoir comment celles-ci fonctionnent»* (CEQ). Par exemple, la CEQ a encouragé un entrepreneur maghrébin à participer aux déjeuners de réseautage même s'il hésitait à venir car dans sa culture *«on a tendance à être plutôt réticent et réservé»* (CEQ). Elle l'a encouragé à venir, dans un premier temps, juste pour observer le déroulement de l'activité, ensuite de revenir une prochaine fois avec ses cartes d'affaires et essayer d'approcher les gens sans gêne.

L'organisation des déjeuners de réseautage par la CEQ avec la collaboration de collègues s'est améliorée graduellement : *«Je n'ai pas étudié le marketing ni la publicité, on est allé avec essai erreur»* (CEQ). Les invitations aux déjeuners de réseautage se faisaient par lettres postées, ce qui demandait à la Caisse de l'énergie, du temps et de l'argent. Puis, au fur et à mesure que les CE ont commencé à demander les adresses électroniques des membres, lors de l'ouverture de compte, une base de données de leurs adresses de courriels a été constituée. Les invitations se font maintenant par courriel et à un plus grand nombre, ce qui favorise une plus grande participation. Pour ce qui est de l'horaire du déroulement de ces activités, à leur début, les activités de réseautage se faisaient le soir. La Caisse s'est, par la suite, aperçue qu'en fin de journée, les gens ne sont pas en bonne forme, ou bien veulent discuter jusqu'à un moment tard le soir : *«Ils restaient même jusqu'à 21h»* (CEQ). Alors, les organisateurs étaient obligés d'attendre le départ de tous les gens d'affaires et de faire le nettoyage de la salle de réception très tard. Par conséquent, *«on a pensé à organiser ces activités tôt le matin, ce qui a permis aux gens d'affaires de venir en bonne forme, prendre leur déjeuner en discutant, puis partir au travail»* (CEQ). De même, les organisateurs ne sont plus obligés de prendre plus de temps et d'énergie, puisque le temps de l'activité est limité. Ce changement vers l'horaire du matin a amené aussi un plus grand taux de participation.

Concernant les gens d'affaires invités, au début, la Caisse invitait des gens d'affaires qui ont des activités semblables puis *«on s'est rendu compte qu'il n'y avait pas d'occasions de réseautage car les entrepreneurs invités étaient plutôt en concurrence»* (CEQ). Alors la Caisse a commencé à inviter tous les membres entreprises avec leurs différents profils : *«On leur laisse le choix de décider s'ils s'intéressent au thème traité dans la conférence»* (CEQ). En ce qui concerne les conférenciers invités, au début des déjeuners de réseautage, la Caisse les payait mais comme cela coûtait trop cher, la CEQ a décidé de trouver des conférenciers qui font des interventions gratuitement. Maintenant les conférenciers sont choisis parmi les gens d'affaires membres de la Caisse : *«Pour être conférencier, il faut être membre à la Caisse parce que c'est un privilège d'être conférencier»* (CEQ). Les membres entreprises qui sont conférenciers peuvent faire une intervention d'une quinzaine de minutes et parler de leur secteur, de leur activité ou d'un produit ou service particulier qu'ils fournissent. Ils peuvent ainsi faire de la publicité gratuite en faisant une conférence ou en participant à un panel; ils acquièrent alors une

plus grande visibilité dans le milieu des affaires québécois, surtout pour ceux qui sont nouveaux dans le domaine : *«Cela permet d'être vu, d'être plus connu, et d'avoir des références. Il y a plusieurs relations d'affaires qui se créent. Des fois en une heure, ils ont déjà trouvé leur fournisseur et leurs clients»* (CEQ).

Si la Caisse invite des représentants d'organisations de son milieu à ses déjeuners de réseautage, elle est à son tour invitée aux activités organisées dans son territoire. Même si la CDM-R est généralement représentée par les DDA, les CE assistent également à ces événements *«afin de saisir plus d'opportunités d'affaire»* (CEQ). Par exemple, les CE ont assisté à une activité organisée conjointement par la Corporation de relance économique et communautaire de Saint-Léonard (CRÉC Saint-Léonard), la Société de développement commercial de la rue Jean-Talon et l'Association des commerçants et professionnels de la rue Jean-Talon Ouest : *«On était représentatifs de quatre ethnies complètement différentes, et les gens voyaient qu'on faisait une équipe»* (CEQ). Grâce aux relations personnelles que les CE avaient déjà établi avec les membres de ces organismes, ils étaient mieux représentés auprès des gens d'affaires : *«Le monsieur du CRÉC me présentait à tout le monde, c'est comme si on était attendus. J'ai manqué de cartes d'affaires!»* (CEQ). En effet, la présence de l'équipe de la CDM-R a été remarquée parmi les invités provenant de banques : *«On les a écrasés»* (CEQ). Selon la CEQ, les références vers des organismes d'appui complémentaires, sont données à l'entrepreneur souvent dans les activités où les CE ou les DDA sont présents dans le cadre du développement des affaires. La CEQ pense que ses relations avec les organismes d'appui lui permettent d'atteindre ses objectifs d'ouverture de comptes : *«Le fait que j'aie des liens avec eux, constitue une source pour moi, c'est une façon d'avoir des comptes plus rapidement»* (CEQ).

Les DDA et les CE invitent leurs membres entreprises à assister à des activités que d'autres organismes partenaires organisent et *«qu'ils jugent intéressantes pour leurs membres»* (CEQ). De plus, les partenaires de la Caisse, notamment les associations d'affaires et les associations ethniques peuvent utiliser gratuitement les salles de conférence, de réception et de réunion de la CDM-R *«pour leurs besoins propres d'entreprise»*(CEQ) et ce, avec l'appui des DDA et des CE. Par exemple la CDM-R prête ses locaux à une entreprise privée de consultation en matière de démarrage d'entreprise.

Cette entreprise donne des formations au sein de son siège social mais organise des soirées d'information dans les locaux de la Caisse. La CEQ profite de sa présence à ces soirées pour faire de courtes interventions concernant les produits et services que la Caisse offre ainsi que le partenariat d'affaires qu'elle développe avec ses membres entreprises. Cette activité apporte des résultats concrets au niveau de l'ouverture de comptes : *«Je suis assez convaincante en expliquant aux entrepreneurs pourquoi ils doivent choisir Desjardins, et plus précisément ma Caisse, et tout le monde vient me voir à la fin»* (CEQ).

Dans le but d'une plus grande proximité, la CDM-R désigne chaque année un certain nombre d'entreprises à visiter afin de créer des liens plus solides avec les membres. Ces visites dans les locaux des membres, se font surtout *«pour les membres qui ne présentent pas de demandes et qui ne sollicitent pas la Caisse pendant une longue période»* (CEQ). Parallèlement, la Caisse demande aux CE d'organiser des dîners avec les membres entreprises, mais la CEQ et ses collègues trouvent que cette démarche leur coûte beaucoup de temps du fait du grand nombre de membres.

En 2009, la CEQ a commencé à travailler sur un projet de bottin électronique des membres entreprises, sur le site de la Caisse. L'inscription à ce bottin structuré par secteur d'activité, est gratuite pour les membres entreprises qui veulent y être inclus et qui fournissent à la CDM-R, l'autorisation de divulguer leurs coordonnées. La CEQ considère que *«ce bottin est un outil efficace pour faire connaître les membres entre eux et même auprès des gens intéressés par leurs produits ou services»* (CEQ).

Nous soulignons à la fin quelques éléments importants dans la relation d'affaires que la CES entretient avec les membres entreprises, notamment ceux issus des communautés ethniques. La CES tâche de mettre les nouveaux membres à l'aise en les invitant à partager avec elle leurs interrogations et leurs inquiétudes en matière des services offerts à la Caisse mêmes s'ils pensent que leurs questions dépassent ses compétences. Elle justifie cette attitude par le fait qu'elle comprend bien que les gens d'affaires des communautés ethniques ont obtenu difficilement leur argent et qu'ils ont le droit de se sentir rassurés vis-à-vis de leur institution financière. La CEQ se considère comme étant une personne très patiente et qui donne aux gens le temps nécessaire pour s'assurer de leur compréhension : *«Il faut se mettre au niveau des gens parce que les gens qui partent*

en affaires ne sont pas nécessairement bien instruits et ayant une bonne connaissance des outils informatiques» (CEQ).

La CEQ a plusieurs fois adapté ses comportements en fonction des façons de faire des entrepreneurs issus des communautés ethniques. Pour mettre ces gens d'affaires à l'aise, la CEQ utilise dans son bureau, sa collection d'enregistrements musicaux de différentes cultures. À chaque fois qu'elle reçoit un membre ou une personne voulant devenir membre, elle met de la musique du pays d'origine de celle-ci car elle sait que les gens apprécient bien cela. De plus, elle a décoré son bureau de plantes asiatiques, et elle sert du thé à la menthe à ses membres maghrébins. Comme elle est de grande taille, alors, quand elle reçoit des membres asiatiques, elle évite de mettre des souliers avec des talons très hauts afin que ces gens ne se sentent pas gênés. Elle adapte même son habillement en fonction des coutumes de certaines communautés.

La CES demande à ses collègues de différentes origines culturelles de lui indiquer les dates de quelques événements propres à leur communauté ethnique afin qu'elle adapte ses comportements en fonction de ces événements. Par exemple, elle ne laisse pas sa bouteille d'eau ni sa bonbonnière sur son bureau, si elle reçoit un membre musulman pendant le mois du Ramadhan : *«Pour d'autres les coutumes ce sont des détails mais quand moi je les connais pourquoi ne pas les respecter» (CEQ).* Elle observe les comportements et les gestes de ses collègues de différentes cultures, pour les utiliser avec ses membres. Elle demande à ses collègues de lui apprendre des mots et expressions simples de différentes langues pour les utiliser avec ses membres. Par exemple, elle a reproduit la façon vietnamienne de se saluer avec une vieille femme d'affaires vietnamienne et elle l'a remerciée en vietnamien. Cette dame a vraiment apprécié cette attitude : *«J'étais sincère quand j'ai fais cela, elle m'a trouvée fine, elle m'a bien regardée et elle m'a prise dans ses bras» (CEQ).*

Ainsi, les employés québécois de souche ont souvent recours à leurs collègues issus de différentes communautés ethniques quand il s'agit de rencontrer un entrepreneur issu d'une communauté ethnique afin de s'assurer qu'il ait eu une bonne compréhension des produits ou services reçus : *«On a la chance d'avoir beaucoup de personnes qui parlent d'autres langues. En plus, nos collègues cela leur fait plaisir d'aider leur communauté» (CEQ).*

4.4.2. Le conseiller junior d'origine algérienne

Le conseiller aux entreprises junior (CEA), un Québécois d'origine algérienne souligne que la CDM-R essaye de diffuser l'image d'une institution financière solide : *«On essaye de leur démontrer [aux entrepreneurs ethniques] que Desjardins est une institution financière ayant un actif solide, on essaye de changer les mentalités»* (CEA). Le CEA insiste sur l'intérêt qu'il possède envers son travail. Par exemple, il a demandé aux responsables d'une association ethnique algérienne de lui proposer l'horaire qui leur convenait le mieux pour une rencontre dans son bureau. Finalement, ces responsables l'ont rencontré un jeudi après 20h, heure de fin de son horaire de service. Le CEA a bien pris le temps de leur expliquer ce dont ils avaient besoin car leur association venait d'être créée et, eux, ils avaient peu de connaissance sur les procédures et les pratiques associatives au Québec. Le CEA ajoute que ces gens étaient très contents de sa disponibilité à leur égard, de ses conseils et de ses orientations : *«Ils m'ont même exprimé qu'ailleurs ils n'auraient jamais eu un traitement pareil»* (CEA). À la suite de cette expérience, trois de ces quatre personnes reçues ont changé d'institution financière et on ouvert des comptes à la CDM-R ajoute-t-il.

Les DDA réfèrent les nouveaux membres aux CE pour la procédure d'ouverture de compte et les services qui s'ensuivent : *«Les DDA cherchent du business à l'extérieur et nous notre rôle est plus de faire le suivi, de l'ouverture de compte jusqu'au financement»* (CEA). Le CEA explique qu'après l'ouverture de compte, les gens d'affaires communiquent principalement avec les CE pour leurs besoins de financement, et à l'occasion, avec les DDA pour des conseils et des orientations en rapport au développement de leur entreprise. Et dans les cas où un membre entreprise «n'exprime pas des demandes pour une longue durée, dépassant six mois» (CEA), le CE prend contact avec lui afin de discuter de ses besoins.

Comme le DDA, le CE est en mesure de conseiller l'entrepreneur ethnique sur ses orientations d'affaires ainsi que sur la particularité des lois et règlements financiers et d'affaires, au Québec et au Canada d'autant plus que *«les différentes formes d'enregistrement d'entreprise entraînent des suivis différents de la part des conseillers»* (CEA). Mais les CE préfèrent référer le membre entreprise vers les DDA qui détiennent une meilleure connaissance de ces organismes, surtout dans le cas où la relation

d'affaires avec l'entrepreneur n'a pas été développée dès le début par un DDA, ou que l'entrepreneur a été référé au service aux entreprises de la Caisse, par une autre personne qu'un DDA. Les CE peuvent référer les nouveaux ou mêmes les anciens membres entreprises aux DDA pour des conseils, des orientations ou des référence vers d'autres organismes : *«Ils ont des connaissances que nous on n'a pas, et nous on a des connaissances qu'eux ils n'ont pas. Cela fait qu'on est là pour travailler ensemble»* (CEA). De même, quand le membre entreprise exprime devant le CE des besoins personnels non liés au fonctionnement de son entreprise, le conseiller appelle le DDA qui a recruté ce membre pour qu'il l'oriente dans ses demandes. Ce DDA, soit qu'il le prenne en charge lui même, soit qu'il le réfère à un spécialiste en la matière à la Caisse. Toutefois, le CE peut référer le membre entreprise directement à son collègue spécialisé dans la demande formulée par le membre comme celle d'obtenir un prêt pour l'achat d'une maison.

Les conseillers et les DDA travaillent en équipe et aucune hiérarchie ne les relie : *«On travaille en équipe, il n'y a pas de séparation ou vraiment une hiérarchie»* (CEA). Ils se réfèrent mutuellement des gens d'affaires. Le CEA mentionne par ailleurs que les déjeuners de réseautage ont déjà prouvé leur efficacité : *«Souvent plus de 90% des gens d'affaires non membres qui assistent à ces activités deviennent, par la suite, des membres à la CDM-R»* (CEA). Le CEA coordonne ses efforts avec le DDAT pour *«développer ensemble des liens avec les gens d'affaires de la communauté maghrébine»* (CEA). Le DDAT s'occupe principalement du recrutement des entrepreneurs maghrébins et il les met en contact avec le CEA qui s'occupe de la procédure technique d'adhésion à la Caisse. Un exemple est le projet d'ouverture de compte d'une association ethnique, nouvellement créée : Le Petit Maghreb. Cette association regroupe les commerçants maghrébins situés sur la rue Jean-Talon, entre les boulevards Saint-Michel et Pie-IX. Grâce à l'intérêt que la CDM-R a manifesté à l'égard de cette association, celle-ci a sollicité le DDAT pour qu'il devienne un membre observateur au sein de son CA. Enfin, le recrutement de cette association par la CDM-R a permis le recrutement de plusieurs commerçants membres du Petit Maghreb. Pour rejoindre les commerçants et les autres entrepreneurs maghrébins, dans le cadre du projet de recrutement de l'association Le Petit Maghreb : *«Moi et mon collègue on s'est déplacés vers les commerçants, et on a parlé directement avec eux»* (CEA). Le DDAT et le CEA étant les deux employés

d'origine maghrébine, ils étaient les mieux préparés pour les approcher : «*On connaît bien leur culture*» (CEA). Cette approche a donné des fruits car la plupart des commerçants sollicités ont ouvert des comptes à la Caisse.

4.5. Les points de vue des agentes à l'accueil

Il arrive que des personnes se présentent au service d'accueil du premier étage (rez-de-chaussée) de la Caisse pour s'informer sur la possibilité de devenir membre, c'est ce qu'on appelle le *walking* (AAQ). Lorsque ces membres potentiels sont des gens d'affaires, l'agente à l'accueil vérifie la disponibilité des conseillers aux entreprises. Si un des deux CE est disponible, la personne est reçue immédiatement pour une rencontre d'informations. Si les deux CE sont occupés, l'agente propose à l'entrepreneur qui veut devenir membre, de prendre un rendez-vous pour une rencontre avec un conseiller de la Caisse : Je leur dit de se munir de certains documents nécessaires pour la rencontre ainsi que de noter, sur un papier, toutes les questions à poser au conseiller (AAQ).

En plus du service d'accueil à l'entrée de la Caisse, il y avait, jusqu'à la fin de 2009, un deuxième comptoir d'accueil au deuxième étage de la Caisse. À cet étage se trouvent notamment les bureaux des directeurs développement des affaires (DDA). L'agente à l'accueil pour les rendez-vous avec les DDA, était une Québécoise d'origine asiatique parlant le tamoul, un atout pour les membres de sa communauté : L'utilisation de ma langue maternelle pour servir les gens de ma communauté, les met plus en confiance et les attire (AAA).

En 2010, le seul poste d'agente à l'accueil est celui du premier étage. Il est toujours occupé par une Québécoise de souche qui a recours à un (e) de ses collègues pour accueillir une personne qui ne parle ni français, ni anglais. L'agente souligne que : Le sourire, la bonne humeur et le professionnalisme sont les secrets d'un accueil à la hauteur des attentes des gens, des gens d'affaires (AAQ).

CHAPITRE 5 - ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Dans ce cinquième chapitre, nous présentons les résultats de l'analyse et de l'interprétation des données recueillies auprès des acteurs interviewés de la CDM-R en relation avec le modèle conceptuel développé au chapitre 3 de ce mémoire. Dans un premier temps, nous abordons la question de la valeur attendue par le segment stratégique de la part du système de valeur (5.1.). Dans un deuxième temps, nous discutons du processus de formation de la stratégie d'ouverture de la CDM-R vers les membres entreprises, les communautés ethniques et les entrepreneurs ethniques (5.2.) ainsi que de l'évolution de la structuration de la CDM-R en fonction de sa stratégie (5.3.). Ensuite, les ressources physiques et humaines mobilisées par le système de valeur pour concrétiser la stratégie sont traitées dans la section (5.4.). Les compétences stratégiques (activités et processus) du système organisationnel ainsi que les capacités stratégiques génériques de celui-ci sont discutées respectivement dans les sections (5.5.) et (5.6.). Enfin, la valeur créée par le système de valeur (la CDM-R et ses partenaires) fait l'objet d'une synthèse à la section (5.6.). Une conclusion synthétisant les résultats de l'analyse et de l'interprétation des données est proposée à la fin du présent chapitre.

5.1. La valeur attendue par le segment stratégique: les attentes et les besoins des entrepreneurs ethniques

Les entrepreneurs ethniques constituent un segment stratégique présentant des caractéristiques spécifiques. Ces entrepreneurs ont certaines attentes dans leur relation avec leur institution financière en tant que clients entreprises issus des communautés ethniques.

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre méthodologique, la valeur attendue, telle que décrite dans cette recherche, est considérée du point de vue des acteurs de l'institution financière que nous avons interviewés. Nous n'avons pas intégré les perceptions des entrepreneurs ethniques ni celles des partenaires de l'institution financière à cette étude. Cela s'explique par les choix méthodologiques que nous avons faits considérant le nombre d'entrevues supplémentaires à réaliser. Toutefois, le fait que certains des conseillers de la Caisse interviewés proviennent de communautés ethniques,

parfois même de famille d'entrepreneurs ethniques ou ayant eux-mêmes été entrepreneurs, vient donner une grande crédibilité à leur témoignage quant à la valeur attendue par les entrepreneurs ethniques face à leur institution financière.

Dans cette première section du chapitre 5, nous présentons d'abord le point de vue des acteurs interviewés quant aux attentes et aux besoins des entrepreneurs ethniques (5.1.1.); nous tirons trois constats sur la valeur attendue par les clients de ce segment (5.1.2); nous proposons une vue d'ensemble sur les attentes et les besoins de l'entrepreneur ethnique (5.1.3), et enfin, nous concluons avec les liens avec la littérature (5.1.4).

5.1.1. Les points de vue des acteurs

Nous présentons le point de vue du PCA, des deux gestionnaires généraux (DG et DGA), d'un directeur spécialisé (DPDDA), des deux directeurs de développement d'affaires (DDAV et DDAT), des deux conseillers aux entreprises (CEQ et CEA) et de l'agente à l'accueil (AAA) que nous avons rencontrés.

5.1.1.1. Le PCA

Les besoins de base des entrepreneurs ethniques ne sont pas différents de ceux des entrepreneurs québécois : *«Les besoins de base sont les mêmes : besoins de marges de crédit, de service de paye, de carte de crédit, ou de conseils financiers. Un entrepreneur c'est un entrepreneur»* (PCA) Par conséquent les entrepreneurs ethniques ne cherchent pas à avoir un régime spécial : *«Ils ne cherchent pas à avoir un système de prêts [particulier à eux]. De toutes façons ce n'est pas cela l'idée et je crois que ce n'est pas cela qu'ils désirent avoir»* (PCA). Mais les entrepreneurs ethniques, en particulier ceux qui sont récemment installés au Québec, n'ont pas une connaissance suffisante du fonctionnement de la société d'accueil : *«Il y a des outils qui sont manquants aux entrepreneurs arrivants. Il y a des outils qu'ils n'ont pas parce qu'ils n'ont pas la connaissance du fonctionnement de la société québécoise»* (PCA). À cet égard, la Caisse estime que les entrepreneurs ethniques ont une responsabilité de s'intégrer en s'adaptant à la législation en vigueur, au système bancaire et au fonctionnement des affaires : *«Les entrepreneurs ethniques doivent prendre la responsabilité de s'adapter à la société qu'ils viennent d'adopter»* (PCA). Cependant, la CDM-R reconnaît la part de responsabilité des institutions et organisations québécoises dans l'appui aux entrepreneurs ethniques : *«C'est à la société québécoise et aux institutions à apporter ces outils [outils manquants]*

pour que l'égalité des chances soit là. C'est cela faire du parrainage, du coaching» (PCA).

Selon les constatations de la Caisse, les gens des communautés ethniques ont tendance à se regrouper dans certains quartiers pour se retrouver un coin de pays d'origine dans leur pays d'adoption et ils souhaitent ne pas se sentir dépaysés en entrant à la Caisse : *«Quand ils entrent à la caisse, ils veulent retrouver leur coin de pays et sentir une certaine ouverture pour qu'ils ne sentent pas de stress à l'accueil» (PCA).* Les entrepreneurs ethniques ont besoin d'un accueil qui ne soit pas déstabilisant : *«Il faut que l'attitude soit très accueillante pour les entrepreneurs ethniques. Tu ne manges pas la même chose que moi, ce n'est pas grave» (PCA).* Les entrepreneurs ethniques s'attendent à être écoutés avec attention : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] veulent avoir une écoute attentive, pour une bonne prise en charge» (PCA).* Ils cherchent à avoir une bonne relation d'affaires dans un climat de confiance, ils veulent être participants : *«Ils veulent être part of the game» (PCA).* La Caisse pense donc que les entrepreneurs ethniques s'attendent à une adaptabilité de son offre de services afin qu'elle corresponde à leurs façons de faire : *«Les façons de faire ne sont pas toujours les mêmes nécessairement et cela demande, à ce moment là, à la Caisse en particulier ou à l'institution financière de s'adapter, ce qui demande une capacité d'adaptabilité importante» (PCA).* Face à ces différences entre les entrepreneurs ethniques et les entrepreneurs québécois, la Caisse est très compréhensive : *«On est très conciliants avec le fait que ces gens d'affaires aient des besoins différents ou des services qui devraient leur être livrés de façon différente» (PCA).*

5.1.1.2. Le DG

Chaque communauté ethnique a des perceptions et des façons de faire spécifiques : *«Parfois même au sein d'une même ethnie il existe différentes cultures d'affaires» (DG).* De ce fait, les entrepreneurs ethniques s'attendent à être accueillis et acceptés avec leur différence : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] veulent être accueillis pour ce qu'ils sont et non pas pour ce qu'on voudrait qu'ils soient» (DG).*

5.1.1.3. Le DGA

Selon le DGA, l'entrepreneur ethnique est un client potentiel convoité par les banques : *«Il est sollicité de tout bord. Alors il faut qu'il se sente important et qu'il se reconnaisse ici» (DGA).* De ce fait, il est important pour la CDM-R de montrer aux entrepreneurs

ethniques qu'elle est privilégiée de les avoir comme membres : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] ont besoin qu'on leur démontre que pour nous c'est un privilège de les avoir comme membres chez nous. Il faut qu'ils aient cette sensation là. Nous les Québécois on n'a pas besoin de cette sensation là, on connaît la caisse depuis qu'on est tout petits et on va là par un élan naturel»* (DGA). D'ailleurs, la Caisse est consciente que si un entrepreneur ethnique l'a choisie, il est certain que ce choix a été le fruit d'une comparaison : *«On sait qu'il [l'entrepreneur ethnique] a vérifié auprès des banques et qu'il nous a choisis»* (DGA).

La Caisse est consciente que les entrepreneurs ethniques s'attendent à ce qu'elle s'adapte à leurs façons de faire : *«On les sert dans leurs façons de faire à eux et non pas dans la façon de faire de la Caisse»* (DGA). Pour ceci, la Caisse pense que le service multilingue constitue un besoin essentiel de la part des entrepreneurs ethniques : *«C'est notre équipe SAE [services aux entreprises] qui parle 4 langues, et notre DDA [direction développement des affaires] qui parle 11 langues. Parler leur langue c'est très important. Si on leur avait parlé en anglais, on n'aurait pas été capables de réussir»* (DGA). La Caisse croit aussi que ces entrepreneurs souhaitent se reconnaître au travers ses employés : *«Des gens qui leur rappellent leur passé»* (DGA). D'ailleurs, la Caisse est consciente que les entrepreneurs ethniques éprouvent le besoin de reconnaissance auprès de ses employés : *«La connaissance du vécu des entrepreneurs ethniques [par les employés ethniques de la Caisse] permet d'aller chercher leur confiance»* (DGA).

De sa part, le DGA de la CDM-R est conscient du désarroi qu'un entrepreneur ethnique vit dans un nouveau pays, de sa difficulté de s'imprégner d'une nouvelle culture, et de l'inquiétude de trouver une institution financière crédible : *«On se met dans leur peau d'entrepreneurs immigrants»* (DGA). La Caisse reconnaît que ce sont des sensations que les Québécois de souche ne peuvent pas comprendre facilement parce qu'ils ne les ont pas eues : *«Être un immigrant c'est une chose, pour décider de laisser un pays et s'en venir dans un tout autre pays, d'apprendre et de s'imprégner de la culture d'un autre pays, c'est quelque chose qu'un Québécois ne peut pas comprendre. Nous on n'a pas eus à subir cela»* (DGA). Enfin, les entrepreneurs ethniques s'attendent à ce que les employés de la Caisse leur rendent visite et qu'on utilise leurs services : *«Ce sont des gens qui aiment qu'on les rencontre, qu'on aille voir leur commerce et qu'on utilise leurs*

services. Mais cela a un double tranchant parce que malheureusement ils ne veulent pas qu'on paye» (DGA).

5.1.1.4. Le DPDDA

Le DPDDA croit que les personnes des communautés ethniques s'attendent à être servies en fonction de leurs réalités et de leurs besoins spécifiques : *«On veut au moins les comprendre si on ne peut pas tous les desservir» (DPDDA).* Par exemple, la Caisse reconnaît l'existence de perceptions différentes sur le crédit chez les entrepreneurs ethniques : *«Il y en a pour qui ce n'est pas bien d'aller chercher du crédit pour faire du capital de démarrage donc, cela peut être bien de les éduquer dans ce sens là» (DPDDA).* De plus, selon le DPDDA, les entrepreneurs ethniques ne sont pas tous conscients de l'importance d'avoir un bon financement au démarrage : *«Les DDA et les CE orientent les entrepreneurs ethniques sur comment chercher un financement complémentaire pour renforcer leur capital de démarrage parce que plusieurs d'entre eux ne semblent pas conscients de l'importance d'avoir un capital de démarrage solide» (DPDDA).*

Par conséquent, selon le DPDDA, les DDA et les CE ont un grand rôle à jouer envers les entrepreneurs ethniques : *«Les DDA et les CE incitent les entrepreneurs ethniques à déclarer tous leurs revenus afin de maximiser la chance d'obtention de financements» (DPDDA).* Ces DDA et CE doivent notamment conseiller les entrepreneurs ethniques sur les meilleures façons d'obtenir du financement : *«Ils expliquent à l'entrepreneur que bien que la pratique illégale de non déclaration du revenu total pourrait maintenir leur survie à court terme, elle les empêche d'avoir du financement à moyen et à long terme» (DPDDA).* Le DPDDA qualifie cet encadrement donné par les DDA et les CE, d'éducation financière : *«J'appelle cela un volet éducatif» (DPDDA).*

5.1.1.5. La DDAV

Selon la DDAV, les membres de la communauté vietnamienne sont généralement réticents envers les institutions financières : *«Ils sont craintifs et ils ont besoin d'assurance» (DDAV).* Avant d'obtenir la confiance de la Caisse, ils posent des questions personnelles au DDA, ils ont besoin d'apprendre sur son passé, sa famille, ses amis, ses études, et ses expériences : *«Ils ne me dévoilent pas leurs secrets automatiquement, et si je ne réponds pas à toutes leurs questions, ils vont me donner le*

minimum d'informations et ne me rappelleront plus» (DDAV). Les Québécois d'origine vietnamienne préfèrent transiger avec des gens expérimentés et d'un certain âge, et qui se rattachent à leur origine et à leur passé.

La première carrière de la DDAV comme infirmière lui sert pour encourager ses membres et les soutenir dans leurs projets : *«Ce que fait une infirmière c'est d'encourager les patients à combattre la maladie face à la mort. Elle est là, toujours dévouée, et elle écoute et comprends. C'est ce que je fais exactement avec mes membres»* (DDAV). Aussi la DDAV prend le temps de raconter plusieurs aspects de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle et de répondre à toutes leurs interrogations. Elle pense que les entrepreneurs vietnamiens veulent savoir si la DDAV a travaillé sérieusement pour mériter son statut afin de se reconnaître en elle : *«L'entrepreneur, si je lui dis que je suis venue au Canada en bateau et que j'ai travaillé dur pour obtenir ce poste, alors je vais mériter sûrement sa confiance et son respect»* (DDAV). Elle leur parle en vietnamien : *«Pour ma communauté c'est excessivement important, notamment quand je leur fait des compliments en vietnamien»* (DDAV). Selon elle, le fait de parler la langue vietnamienne est un atout : *«Le fait de parler vietnamien rassure et suscite la confiance surtout que les autres banquiers vietnamiens sont plus jeunes et ne parlent plus vietnamien»* (DDAV).

Du fait de sa formation juridique, la DDAV conseille les gens d'affaires de sa communauté sur le statut le plus approprié à leur projet d'affaires : *«En affaires, il faut être visionnaire, il faut être proactif. Il faut parler avec les membres de leurs projets et de comment ils veulent les démarrer car les gens adorent parler de projets»* (DDAV). De plus, une relation personnelle lie la DDAV au membre entreprise : *«J'aide mes membres, c'est mes amis et je suis très active dans leurs vies»* (DDAV). Elle n'hésite pas à faire des heures supplémentaires pour assister ses membres entreprises dans des négociations : *«Je ne suis pas un banquier ordinaire, je suis très disponible. J'accompagne mes clients même pour la négociation des baux [par exemple pour le local d'un restaurant] car quand je prends un projet en mains, je donne un service complet»* (DDAV).

Lors d'une demande de prêt, la DDAV conseille l'entrepreneur sur la pertinence de son dossier et procède à son examen préalable : *«C'est comme à l'urgence ce n'est pas tous les patients qui vont voir le médecin. Moi j'ai un rôle de filtrage pour voir si la demande*

est farfelue ou non» (DDAV). De plus, la DDAV considère qu'à la CDM-R, on recherche les meilleurs arrangements pour les membres entreprises : *«On est très conciliants avec nos membres, quand les gens ont une demande, on essaye toujours de leur donner une satisfaction. On va aller voir nos patrons, nos gestionnaires pour leur offrir un bon service»* (DDAV).

5.1.1.6. Le DDAT

Selon le DDAT, outre le fait d'être entrepreneur et d'avoir les mêmes inquiétudes et les aspirations que les entrepreneurs de la société d'accueil, les entrepreneurs ethniques se caractérisent par des besoins spécifiques : *«Les entrepreneurs ethniques ont d'abord besoin de s'imprégner de la culture d'affaires d'ici car leur culture d'ailleurs ne convient pas toujours ici. Ensuite, ils ont besoin de bien connaître le système financier québécois. Je pense que ce sont les deux éléments [culture d'affaires et système financier] qui peuvent faire la différence entre un entrepreneur québécois de souche et un entrepreneur immigrant»* (DDAT). Les entrepreneurs ethniques membres de la CDM-R ont le privilège d'être desservis par des gens qui parlent la même langue qu'eux. Bien que les termes techniques soient en français ou en anglais, les DDA et les CE utilisent souvent la langue du membre pour une meilleure compréhension, un meilleur confort et un sentiment de confiance : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] apprécient énormément le fait d'être servis dans leur langue»* (DDAT).

La CDM-R s'attribue un rôle important dans la participation à l'intégration de l'entrepreneur ethnique dans le milieu des affaires de sa société d'accueil : *«On essaye de l'intégrer [l'entrepreneur ethnique] dans la dynamique, on participe à son intégration entrepreneuriale et économique»* (DDAT). De même, le DDAT participe à la viabilité de son projet d'affaires : *«J'essaye de lui [l'entrepreneur ethnique] assurer une qualité de vie pour son projet, de lui créer un environnement dans lequel il pourrait être à l'aise et trouver les réponses à ses questions»* (DDAT). Cette participation à la viabilité du projet d'affaires de l'entrepreneur ethnique s'illustre dans deux exemples. D'abord, le DDAT pense que l'entrepreneur s'attend à un support dans sa démarche de recherche de financement : *«Si quelqu'un fait une demande de financement dont le plan d'affaires ne correspond pas aux critères on se demande pourquoi, on lui dit va améliorer ton plan d'affaires pour le revoir après. On le réfère et on l'accompagne, surtout pour les petits*

entrepreneurs c'est cette référence qu'ils apprécient avoir et dont ils ont besoin vraiment, je dis cela par expérience» (DDAT). Ensuite, selon le DDAT, la référence vers des organismes d'appui au démarrage d'entreprises est d'ailleurs très appréciée par les entrepreneurs : «Par expérience, je pense que c'est cette référence dont ils ont besoin et qu'ils vont apprécier le plus» (DDAT).

5.1.1.7. La CEQ

Lors de la rencontre d'ouverture de compte, le CE incite l'entrepreneur, selon le cas, à parler de son projet d'entreprise ou de son entreprise actuelle, son domaine d'activité, le nombre de ses employés, ses points de service ou ses points de vente, son territoire, etc. : *«Je sais qu'ils ont la passion de leur entreprise» (CEQ).* Lors de cette rencontre, la CEQ souligne qu'elle tâche de mettre les entrepreneurs à l'aise en les invitant à partager avec elle leurs interrogations et leurs inquiétudes en matière de services offerts à la Caisse même s'ils pensent que leurs questions dépassent ses compétences. Elle justifie cette attitude par le fait qu'elle comprend bien que les gens d'affaires des communautés ethniques ont obtenu difficilement leur argent et qu'ils ont le droit de se sentir rassurés vis-à-vis de leur institution financière. La CEQ se considère comme étant une personne très patiente et qui donne aux gens le temps nécessaire pour s'assurer de leur compréhension : *«Il faut se mettre au niveau des gens parce que les gens qui partent en affaires ne sont pas nécessairement bien instruits et ayant une bonne connaissance des outils informatiques» (CEQ).* La CEQ souligne que la CDM-R a en effet le souci de *«faire gagner à l'entrepreneur, du temps, de l'énergie et de l'argent» (CEQ).* Ainsi, le CE tente de connaître les objectifs de l'entrepreneur à court et à long terme afin d'essayer d'anticiper ses besoins à partir des données qu'il recueille durant l'entrevue d'ouverture de compte. L'objectif derrière cela *«est aussi de pouvoir le mettre en contact avec des personnes ressources»(CEQ).*

Le CE sensibilise notamment le nouveau membre entreprise à l'importance d'utiliser le service AccèsD Affaires pour ses transactions, un outil de gestion financière par Internet qui permet la gestion complète du compte Affaires Visa Desjardins et qui permet au membre-entreprise d'effectuer ses demandes en ligne. Aussi, la CEQ sensibilise les entrepreneurs ethniques à l'importance du bureau du crédit qui n'existe pas nécessairement dans leurs pays d'origine : *«Le bureau de crédit c'est plutôt nord*

américain, alors on leur explique son importance et son fonctionnement» (CEQ). Le CE tâche de démontrer aux membres entreprises issus des communautés ethniques ce qui influence un bureau de crédit, et notamment comment avoir un bon crédit : *«C'est notre rôle de leur expliquer notre expression québécoise : faire son nom ou faire son crédit»* (CEQ).

Le CE oriente ainsi le nouveau membre entreprise vers la meilleure façon de profiter des produits et services mis à sa disposition : *«J'essaye de faire une offre qui est assez honnête dans ce qu'ils ont besoin sans jamais profiter de leur ignorance»* (CEQ). La CEQ reconnaît que le rôle principal de la Caisse est le financement mais elle sent qu'elle a un rôle à jouer dans le conseil et l'orientation des membres entreprises : *«On n'est pas un organisme de bienfaisance mais on sent qu'on doit aider et orienter nos membres. On le fait de notre cœur»* (CEQ). Même après l'ouverture de compte, quand le membre entreprise se présente ou appelle pour un service, la CEQ ne se limite jamais à lui fournir ce service seulement : *«Je vais toujours plus loin que le client demande, j'anticipe toujours la prochaine question qu'il va me poser, c'est ma longue expérience qui me le permet»* (CEQ).

En fonction des besoins, la CEQ comme ses collègues DDA et CE, réfèrent les membres entreprises à des fournisseurs de produits ou de services nécessaires pour le fonctionnement de leurs entreprises et non seulement pour le développement de leurs projets : des avocats, des comptables, des imprimeurs de cartes d'affaires, des concepteurs de sites-web, etc. De plus, les DDA et les CE pensent que c'est leur rôle d'informer les entrepreneurs des subventions disponibles et de les inciter à aller les chercher auprès des organismes spécialisés, souligne la CEQ. Enfin, les entrepreneurs sont non seulement encouragés à appliquer pour l'obtention de subventions et du capital de démarrage mais aussi du capital de développement car *«les besoins de l'entreprise grandissent en fonction de sa taille»* (CEQ).

Quant au financement, les CE font de leur mieux pour trouver des solutions de financement, pour les membres entreprises, à leur niveau *«afin d'éviter de transférer les dossiers de prêts vers le CFE qui exige des frais d'ouverture de dossier pouvant aller jusqu'à 250 dollars»* (CEQ). D'ailleurs, la CEQ indique que c'est la responsabilité du CE de conseiller l'entrepreneur sur la façon de monter son dossier de demande de crédit :

«C'est la responsabilité du conseiller de montrer aux entrepreneurs la façon de monter leur dossier» (CEQ). La CEQ travaille donc à monter le dossier avec l'entrepreneur et s'assure «qu'il soit complet avant de le transmettre au CFE» (CEQ). Elle se soucie que les demandes de ses membres soient acceptées par le CFE : «Je défends le dossier de mon membre, je suis son porte parole auprès du directeur de comptes» (CEQ). Les entrepreneurs, surtout ceux qui sont nouveaux en affaires ou de nouveaux membres de la Caisse, «expriment le besoin de la présence du CE à la première rencontre avec le directeur de compte du CFE pour qu'ils se sentent plus confiants» (CEQ). Au delà du fait que l'accompagnement au CFE soit indispensable pour tous les nouveaux membres entreprises ou pour ceux qui présentent pour la première fois une demande de financement qui dépasse les limites de crédit en caisse, «il y a un accompagnement plus spécifique pour les entrepreneurs ethniques» (CEQ).

Pour les activités de réseautages, selon la CEQ, ce sont plutôt les PME qui ont le plus besoin de ce genre de réseautage pour stimuler leur croissance : «Ce sont les petits entrepreneurs qui ont besoin d'aide, besoin d'être vus et supportés» (CEQ). En effet, les déjeuners de réseautage sont particulièrement avantageux pour les entrepreneurs ethniques car ils tissent des liens entre eux et partagent des expériences avec les entrepreneurs québécois de souche : «Les gens des communautés ethniques se limitent généralement à leur communauté. Les déjeuners sont une façon pour eux d'aller vers d'autres communautés et aussi c'est plus facile pour eux de savoir comment celles-ci fonctionnent» (CEQ). Par exemple, la CEQ a encouragé un entrepreneur maghrébin à participer aux déjeuners de réseautage même s'il hésitait à venir car dans sa culture «on a tendance à être plutôt réticent et réservé» (CEQ). Elle l'a encouragé à venir, dans un premier temps, juste pour observer le déroulement de l'activité, ensuite de revenir une prochaine fois avec ses cartes d'affaires et essayer d'approcher les gens sans gêne. Il est important à noter que lors des déjeuners de réseautage, les entrepreneurs membres de la Caisse peuvent ainsi faire de la publicité gratuite en faisant une conférence ou en participant à un panel; ils acquièrent alors une plus grande visibilité dans le milieu des affaires québécois, surtout pour ceux qui sont nouveaux dans le domaine : «Cela permet d'être vu, d'être plus connu, et d'avoir des références. Il y a plusieurs relations d'affaires qui se créent. Des fois en une heure, ils ont déjà trouvé leur fournisseur et leurs clients» (CEQ).

Les conseillers sont conscients de leur rôle dans l'entretien de la relation d'affaires avec leurs membres entreprises dans une optique de fidélisation, d'ailleurs, ils reconnaissent que le service ainsi que la personne qui le donne sont plus importants que les produits et les frais aux yeux des membres : *«Ce qui est différenciant c'est la personne que vous rencontrez et le service d'une équipe. C'est le fait de dégager la confiance et l'expérience qui les rend fidèles, et non pas les produits ou les frais d'administration. Ce qu'ils veulent avoir c'est le bon service, et je sais que quand ils sortent, ils se disent, elle a sûrement tout vu et elle a pensé à tout!»* (CEQ). D'ailleurs, la CDM-R responsabilise ses employés pour informer leurs membres des nouveautés dans les produits et services ainsi que des changements qui peuvent affecter leur relation d'affaires avec la Caisse : *«C'est à moi de leur (les membres entreprises) dire : il y a telle possibilité, il y a tel changement, il y a telle nouveauté pour que cela soit facile, rapide et moins coûteux. C'est dans cette optique là qu'on voit notre offre de service»* (CEQ).

5.1.1.8. Le CEA

Le CEA pense que l'entrepreneur ethnique a besoin d'être conseillé sur ses orientations d'affaires ainsi que sur la particularité des lois et règlements financiers et d'affaires, au Québec et au Canada : *«Nous informons l'entrepreneur sur les formes légales d'enregistrement d'entreprise parce que ces différentes formes entraînent des suivis différents de la part des conseillers»* (CEA).

5.1.1.9. L'AAA

La AAA souligne que les gens issus des communautés ethniques se sentent à l'aise d'être servis dans leur langue d'origine : *«L'utilisation de ma langue maternelle pour servir les gens de ma communauté, les met plus en confiance et les attire»* (AAA).

5.1.2. Les constats découlant de l'analyse

De l'analyse des données exposées ci-dessus nous remarquons que les points de vue sur la valeur attendue par le segment stratégique (l'entrepreneur ethnique) varient selon la fonction ou le poste dans l'organisation occupée par la personne rencontrée, de ce fait, il se dégage quatre constats. Le premier constat porte sur la valeur attendue du point de vue de la présidence de la Caisse (PCA). Le deuxième constat porte sur la valeur attendue du point de vue de la direction générale (DG et DGA). Le troisième constat porte sur la

valeur attendue du point de vue de la direction spécialisée (la DDA). Enfin, le quatrième constat porte sur la valeur attendue du point de vue des opérateurs (DDA, CE et AA).

5.1.2.1. Premier constat

Ce premier constat traite de la valeur attendue du point de vue de la présidence (PCA). Les entrepreneurs ethniques possèdent des façons de faire différentes des entrepreneurs d'origine québécoise et manquent d'outils leur permettant la compréhension du fonctionnement de leur société d'accueil en vue d'une intégration socio-économique. Par conséquent, ils ont des attentes spécifiques. Ce premier constat est issu principalement du point de vue de la présidence du conseil d'administration de la Caisse, qui démontre une grande ouverture d'esprit envers les entrepreneurs ethniques.

Bien que le PCA ne soit pas en relation directe avec les membres issus des communautés ethniques, il semble être très au courant de leurs besoins et de leurs attentes. D'abord, le PCA reconnaît l'existence de façons de faire différentes chez les entrepreneurs ethniques, de ce fait il est ouvert à l'idée que ceux-ci souhaitent une façon différente de prestation de services de la part de leur institution financière : *«On est très conciliants avec le fait que ces gens d'affaires aient des besoins différents ou des services qui devraient leur être livrés de façon différente»* (PCA).

Ensuite, le PCA soutient que les entrepreneurs ethniques démontrent une volonté de découvrir le fonctionnement de leur société d'accueil, dans une optique d'intégration et de participation active dans cette société : *«Ils veulent être part of the game»* (PCA). Par ailleurs, le PCA croit que ces entrepreneurs ne disposent pas des outils nécessaires leur permettant de mieux connaître le fonctionnement de cette société d'accueil : *«Il y a des outils qui sont manquants aux entrepreneurs arrivants puisqu'ils n'ont pas la connaissance du fonctionnement de la société québécoise»* (PCA). Le PCA va même plus loin en évoquant une inégalité des chances entre ces entrepreneurs et les entrepreneurs d'origine québécoise, d'où la responsabilité des institutions québécoises, et en particulier des institutions financières, de mettre à leur disposition ces outils et de les parrainer dans leur démarche d'intégration socio-économique : *«C'est à la société québécoise et aux institutions d'apporter ces outils [outils manquants] pour que l'égalité des chances soit là. C'est cela faire du parrainage, du coaching»* (PCA). Enfin, selon le PCA, les entrepreneurs ethniques ont simplement besoin d'être écoutés et compris en vue d'être

bien servis, notamment par leur institution financière : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] veulent avoir une écoute attentive, pour une bonne prise en charge»* (PCA).

Nous pouvons souligner à la fin que la Caisse reconnaît que les exigences de la réalité d'affaires dans la société d'accueil conduit l'entrepreneur ethnique à assumer la responsabilité de se familiariser avec le fonctionnement des lois et règlements ainsi que les façons de faire de cette société : *«Les entrepreneurs ethniques doivent prendre la responsabilité de s'adapter à la société qu'ils viennent d'adopter»* (PCA). Toutefois, la Caisse est aussi consciente qu'elle a un rôle à jouer à l'instar des autres institutions financières et autres institutions québécoises dans le parrainage de cet entrepreneur : *«C'est à la société québécoise et aux institutions à apporter ces outils [outils manquants] pour que l'égalité des chances soit là. C'est cela faire du parrainage, du coaching»* (PCA). En d'autres termes, autant l'entrepreneur ethnique a des attentes, il a aussi des responsabilités et des devoirs, il doit être proactif dans son intégration à sa société d'accueil. Par ailleurs, selon le PCA, le rôle de l'institution financière reste de faciliter l'acquisition des connaissances et des apprentissages en vue de cette intégration.

5.1.2.2. Deuxième constat

Ce deuxième constat traite de la valeur attendue du point de vue de la direction générale (DG et DGA). Bien au-delà des services professionnels que peut leur offrir leur institution financière, les entrepreneurs ethniques s'attendent à une certaine empathie, une compassion, voire une relation d'affaires plus humanisée avec celle-ci. Cette attente est justifiée par le fait que ces entrepreneurs vivent une situation de désarroi lors de leurs premières années d'immigration dans leur société d'accueil. Ces derniers, selon la haute direction de la Caisse, éprouvent même une grande difficulté à s'imprégner d'une nouvelle culture d'affaires assez différente de la leur. Ce deuxième constat est issu principalement du point de vue de la haute direction de la Caisse (le DG et le DGA) sur les attentes des entrepreneurs ethniques dans leur relation avec une institution financière.

Cette haute direction, bien qu'elle rencontre quotidiennement le défi de prise en charge des besoins de ce segment spécifique, reste quand même moins proche de la réalité des entrepreneurs ethniques comparativement à ses employés en relation directe avec la clientèle. Malgré cela, nous constatons l'existence d'une bonne compréhension de la part du DG et du DGA de la spécificité de ce segment. D'abord, la haute direction, démontre

une certaine compassion envers l'entrepreneur ethnique en ressentant ses difficulté de s'imprégner d'une nouvelle culture et des problèmes qu'il rencontre en cherchant à réaliser un projet d'affaires : *«Être un immigrant c'est une chose, pour décider de laisser un pays et s'en venir dans un tout autre pays, d'apprendre et de s'imprégner de la culture d'un autre pays, c'est quelque chose qu'un Québécois ne peut pas comprendre. Nous on n'a pas eus à subir cela»* (DGA).

Ensuite, la haute direction croit, du fait de l'existence d'une différence de culture et de façons de faire au sein des communautés ethniques, que l'entrepreneur a besoin d'être accueilli et accepté avec sa différence : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] veulent être accueillis pour ce qu'ils sont et non pas pour ce qu'on voudrait qu'ils soient»* (DG). Ce dernier a surtout besoin de se sentir important aux yeux de la Caisse car son adhésion à la Caisse ne s'est pas faite par tradition familiale, comme elle pourrait l'être dans le cas d'un entrepreneur québécois : *«Ils [les entrepreneurs ethniques] ont besoin qu'on leur démontre que pour nous c'est un privilège de les avoir comme membres. Il faut qu'ils aient cette sensation là. Nous les Québécois on n'a pas besoin de cette sensation là, on connaît la Caisse depuis qu'on est tous petits et on va là par un élan naturel»* (DGA). Cette adhésion a été faite plutôt après mûre réflexion et certitude que la Caisse est l'institution financière la plus apte à le servir, à répondre à ses besoins et en qui il fait confiance : *«On sait qu'il [l'entrepreneur ethnique] a vérifié auprès des banques et qu'il nous a choisis»* (DGA).

Enfin, la haute direction comprend bien que l'entrepreneur ethnique souhaite, pour se sentir plus confiant, se reconnaître auprès d'employés de son origine : *«Des gens qui leur rappellent leur passé»* (DGA), qui sont à même de comprendre les obstacles qu'il a rencontrés avant son arrivées et les difficultés qu'il a vécues dans son parcours en affaires : *«La connaissance du vécu des entrepreneurs ethniques [par les employés ethniques de la Caisse] permet d'aller chercher leur confiance»* (DGA).

Une fois la relation d'affaires établie, l'entrepreneur ethnique s'attend à ce que son conseiller se rende à son lieu d'activité et utilise même ses services : *«Ce sont des gens [les entrepreneurs ethniques] qui aiment qu'on les rencontre, qu'on aille voir leur commerce, qu'on utilise leurs services»* (DGA). Cette attente de visite pourrait s'expliquer par le fait que la différence culturelle entre l'entrepreneur ethnique et son

conseiller pourrait susciter une certaine méfiance et un certain pressentiment d'incompréhension, chez l'entrepreneur ethnique, de sa réalité et de son quotidien par son institution financière. Par ailleurs, comme cette relation d'affaires constitue pour l'entrepreneur ethnique un aspect vital pour sa survie et le maintien d'une vie sereine en tant que personne issue de l'immigration, ainsi pour la pérennité de son projet d'entreprise en tant qu'entrepreneur, cette attente de visite devient plus essentielle. En effet, nous pouvons croire que l'entrepreneur ethnique veuille que son institution financière constate réellement ses conditions de travail ainsi que l'importance de ses activités d'affaires pour qu'elle reconnaisse mieux ses efforts et qu'elle les valorise dans ses demandes futures de financement. Ceci pourrait aussi développer la capacité de compréhension des défis de l'entrepreneur ethnique de la part de son institution financière.

5.1.2.3. Troisième constat

Ce troisième constat traite de la valeur attendue du point de vue de la direction spécialisée (la DDA). Le DPDDA reconnaît les besoins spécifiques ainsi que la situation précaire de l'entrepreneur ethnique. Il reconnaît notamment la responsabilité de la Caisse, et plus spécifiquement la direction développement des affaires (DDA) dans la compréhension de ces deux facteurs dans sa relation avec l'entrepreneur ethnique. D'abord, selon le DPDDA, l'entrepreneur ethnique a besoin d'être éduqué financièrement. Cette éducation financière porte d'abord sur l'importance du crédit dans la société québécoise, ensuite sur l'importance du crédit commercial pour le fonctionnement de son activité commerciale vu qu'il y a une certaine réticence envers le crédit de la part de quelques entrepreneurs ethniques. Enfin, cette éducation porte aussi sur l'importance de déclarer tous les revenus de l'entrepreneur ethnique pour maximiser les chances de son financement actuel et éventuel. Selon le DPDDA aussi, l'entrepreneur a besoin qu'on lui explique l'importance d'avoir un capital solide de démarrage. D'ailleurs, il a même besoin d'être orienté pour aller chercher du financement au démarrage auprès des organismes concernés, ainsi que pour aller chercher du financement complémentaire pour renforcer son capital de démarrage.

5.1.2.4. Quatrième constat

Ce quatrième constat traite de la valeur attendue du point de vue des opérateurs (DDA, CE et AA). À partir de la recherche empirique menée auprès des DDA, CE et AA, nous avons découvert d'autres aspects confirmant que les entrepreneurs ethniques ont effectivement des attentes et des besoins spécifiques et différents de ceux d'origine québécoise. Ce constat a été formulé à partir des points de vue des employés de la Caisse, en relation directe avec la clientèle: le DDAT, la DDV, la CEQ, le CEA et la AAA. Ces employés interviewés, étant pour la plupart, issus des communautés ethniques et ayant des formations variées ainsi que des expériences réelles avec les entrepreneurs ethniques, se sont exprimés sur leur perception des besoins et des attentes de ces derniers à partir de leur vécu quotidien avec eux. Nous pouvons même noter qu'ils se sont exprimés surtout sur leur comportement et leur approche auprès de cette clientèle qui s'avèrent compatibles avec les attentes des entrepreneurs ethniques telles que décrites par la présidence du conseil d'administration et par la haute direction. Nous traitons, ainsi, les attentes des entrepreneurs ethniques telles qu'observées par les employés interviewés, cités ci-dessus. Ces employés ont, chacun selon leur origine, leur expérience ou provenance professionnelle, leur propre perception des attentes des entrepreneurs ethniques. Il est à souligner que le terme «conseiller» utilisé dans cette section réfère à la personne ressource pour l'entrepreneur ethnique, en d'autres mots, son contact principal à la Caisse.

D'abord, la DDAV a vécu des moments et dans des conditions difficiles dans son pays d'origine. Entrepreneure et fille d'entrepreneurs, elle a une conception des besoins des entrepreneurs ethniques qui lui est propre. La DDAV croit que les entrepreneurs ethniques, du moins ceux d'origine vietnamienne, sont craintifs et méfiants du fait qu'ils ont vécu l'insécurité et l'instabilité dans leurs pays : *«Ils sont craintifs et ils ont besoin d'assurance»* (DDAV). Ainsi, ils ont besoin de compassion et d'empathie et veulent surtout être encouragés et soutenus : *«Ce que fait une infirmière c'est d'encourager les patients à combattre la maladie face à la mort. Elle est là, toujours dévouée, et elle écoute et comprends. C'est ce que je fais exactement avec mes membres»* (DDAV). Toutefois, avant de réduire leur méfiance vis à vis de l'institution financière, ils ont il est important pour eux de connaître le parcours social et professionnel de leur conseiller. Ces

entrepreneurs préfèrent souvent transiger avec des personnes expérimentées et d'un certain âge et qui se rattachent encore à leur origine et à leur passé de façon à ce qu'ils se reconnaissent en eux : *«L'entrepreneur, si je lui dis que je suis venue au Canada en bateau et que j'ai travaillé dur pour obtenir ce poste, alors je vais mériter sûrement sa confiance et son respect»* (DDAV). Ces entrepreneurs apprécient que leur conseiller leur parle et leur fasse des compliments en vietnamien : *«Pour ma communauté c'est excessivement important (parler vietnamien), notamment quand je leur fait des compliments en vietnamien»* (DDAV).

Selon la DDAV, les entrepreneurs ethniques sont passionnés par leurs projets et souhaitent partager cette passion avec leur conseiller : *«Il faut parler avec les membres de leurs projets car les gens adorent parler de projets»* (DDAV). Ils veulent même que celui-ci soit actif dans leur projet et disponible pour les accompagner même dans certaines démarches importantes dans leur entreprise : *«Je ne suis pas un banquier ordinaire, je suis très disponible. J'accompagne mes clients même pour la négociation des baux [par exemple pour le local d'un restaurant] car quand je prends un projet en mains, je donne un service complet»* (DDAV). Selon la DDAV, ces entrepreneurs veulent que leur conseiller soit un porte parole et un intermédiaire entre eux et leur institution financière : *«On est très conciliants avec nos membres, quand les gens ont une demande, on essaye toujours de leur donner une satisfaction. On va aller voir nos patrons, nos gestionnaires pour leur offrir un bon service»* (DDAV). L'entrepreneur ethnique a notamment besoin, selon la DDAV d'être conseillé sur sa demande de financement : *«Moi j'ai un rôle de filtrage pour voir si la demande est farfelue ou non»* (DDAV).

Le DDAT a vécu et connu le parcours d'un immigrant voulant s'intégrer socio-économiquement dans son pays d'accueil. Depuis une quinzaine d'années, il a été en contact avec l'entrepreneuriat et le développement local d'entreprises. Son point de vue est complémentaire à celui de la DDAV. Le DDAT reconnaît le besoin, pour l'entrepreneur ethnique, de se familiariser avec la culture d'affaires, les normes d'affaires, ainsi que les lois et règlements financiers du Canada : *«Les entrepreneurs ethniques ont d'abord besoin de s'imprégner de la culture d'affaires d'ici car leur culture d'ailleurs ne convient pas toujours ici. Ensuite, ils ont besoin de bien connaître le*

système financier québécois» (DDAT). Le DDAT juge que ce besoin explique la différence entre l'entrepreneur ethnique et l'entrepreneur traditionnel : «Je pense que c'est les deux éléments [culture d'affaires et système financier] qui peuvent faire la différence entre un entrepreneur québécois de souche et un entrepreneur immigrant» (DDAT). C'est cette différence qui impliquerait un accompagnement spécifique et personnalisé pour favoriser son intégration socio-économique : «On essaye de l'intégrer dans la dynamique. On participe à son intégration entrepreneuriale et économique» (DDAT).

Le DDAT indique également que l'entrepreneur ethnique a besoin d'être aidé, motivé et supporté pour assurer la survie et la pérennité de son projet d'affaires: *«J'essaye de lui [l'entrepreneur ethnique] assurer une qualité de vie pour son projet, de lui créer un l'environnement dans lequel il pourrait être à l'aise et trouver les réponses à ses questions» (DDAT). En effet, cet entrepreneur ethnique a un besoin plus profond, celui d'avoir des réponses à ses questionnements et des conseils et orientations facilitant son cheminement vers la réussite, notamment l'amélioration des conditions de démarrage de son entreprise, la bonne présentation de son projet d'affaires et une formulation adéquate de sa demande de financement : «Si quelqu'un fait une demande de financement dont le plan d'affaires ne correspond pas aux critères on se demande pourquoi, on lui dit va améliorer ton plan d'affaires pour le revoir après. On le réfère et on l'accompagne, surtout pour les petits entrepreneurs c'est cette référence qu'ils apprécient avoir et dont ils ont besoin vraiment, je dis cela par expérience» (DDAT).*

Tout comme la DDAV a indiqué, le DDAT confirme que l'entrepreneur ethnique apprécie énormément le fait d'être servi dans sa langue d'origine par son conseiller, et que celui-ci le défend et négocie pour lui auprès de son institution financière. D'ailleurs, même l'agente à l'accueil d'origine asiatique soutient ce point de vue en citant que : *«L'utilisation de ma langue maternelle pour servir les gens de ma communauté, les met plus en confiance et les attire» (AAA). Le DDAT évalue également que l'entrepreneur ethnique souhaite être référé aux différents organismes susceptibles de lui venir en aide. Idéalement, selon elle, il apprécie être accompagné dans son contact avec ces derniers ainsi que dans son contact avec le CFE, ce qui contribue à le rassurer et le rendre plus confiant. Enfin, l'entrepreneur ethnique, selon le DDAT, a besoin d'avoir un suivi dans*

sa relation d'affaires avec l'institution financière. Son conseiller devrait lui communiquer régulièrement des opportunités d'affaires et lui fournir des contacts susceptibles de contribuer à la croissance de son entreprise et ce, du fait de la situation d'isolement à laquelle il est fréquemment confronté. L'entrepreneur ethnique semble donc avoir besoin d'être mis en relation avec son environnement socioprofessionnel et supporté en vue de le sortir d'un isolement socio-économique, non favorable au développement de son activité d'affaires.

Pour sa part, la CEQ possède un point de vue assez original sur les besoins des entrepreneurs ethniques et ce, en dépit son origine ethnique. Cette conception des besoins de ces membres trouve sa justification dans le fait que cette conseillère possède une expérience pertinente dans le service à la clientèle commerciale de la Caisse, notamment celle issue des communautés ethniques. Le fait qu'elle soit en contact direct avec ses collègues de la Caisse issus de ces communautés et sa volonté d'apprendre d'eux les façons de faire et les cultures des entrepreneurs ethniques lui confère une certaine compréhension des besoins de l'entrepreneur ethnique. La CEQ reconnaît le besoin de l'entrepreneur ethnique de parler de son projet, de ses ambitions et de ses objectifs en affaires. En ce sens, l'entrepreneur issu des communautés ethniques a besoin d'être écouté, d'être mis à l'aise et de partager avec son conseiller ses inquiétudes. Pendant cette longue conversation, se déroulant notamment lors de la rencontre d'ouverture, l'entrepreneur ethnique s'attend à ce que son conseiller comprenne ses besoins actuels et anticipe ses besoins futurs. L'entrepreneur ethnique s'attend ainsi à ce que son conseiller soit patient et se mette à son niveau afin de bien lui expliquer l'offre de services proposée. Cette adaptation au niveau de l'entrepreneur afin d'une meilleure explication est justifiée, selon la CEQ, par le fait que cet entrepreneur a dû gagner son argent difficilement et qu'il mérite d'être bien rassuré vis-à-vis son conseiller en particulier et son institution financière en général. Cet entrepreneur s'attend ainsi à être conseillé sur la meilleure façon d'utiliser son argent et la meilleure façon d'utiliser les produits et services inclus dans l'offre de service.

Selon la CEQ, l'entrepreneur ethnique a notamment besoin d'être pris en charge avec la meilleure façon qui lui fait gagner du temps de l'énergie et de l'argent. La CEQ donne trois exemples pertinents dans ces sens. D'abord, l'entrepreneur ethnique cherche des

solutions de financement moins coûteuses, ce que le CE essaye de faire afin de lui éviter des frais d'étude de dossier au CFE. Ensuite, l'entrepreneur ethnique a besoin d'être informé sur les changements dans l'offre de produits et services. Enfin, l'entrepreneur ethnique a besoin d'être conseillé sur l'importance de la gestion électronique de son compte et de ses transactions, du fait qu'il n'est pas nécessairement habitué à ce mode de gestion dans son pays d'origine.

Les besoins de financement sont indispensables pour le déroulement de l'activité de l'entreprise. De ce fait, l'entrepreneur ethnique a besoin d'une éducation financière notamment au chapitre d'une compréhension accrue de la notion du crédit dans sa société d'accueil, d'une sensibilisation à l'importance du profil de crédit pour un entrepreneur et le rôle des institutions de contrôle de crédit ainsi que de l'importance de la pratique du crédit pour le fonctionnement de l'entreprise. Par conséquent, l'entrepreneur a besoin d'être informé de ces notions, probablement ignorées de sa part, et surtout d'être conseillé sur la façon la plus pertinente de formuler une demande de financement auprès de son institution financière pour une meilleure chance d'acceptation de celle-ci. De plus, selon la CEQ, l'entrepreneur souhaite que son conseiller soit idéalement présent physiquement pour le soutenir et le défendre lors de sa rencontre avec le responsable de l'analyse de son dossier de financement. Il est à souligner que, concernant les besoins d'éducation financière, les points de vue de la CEQ et du DPDDA se rejoignent. Selon ces deux acteurs, l'éducation financière englobe l'explication de la notion du crédit et de son importance pour un entrepreneur. La CEQ ajoute l'aspect de conseil sur la meilleure forme de présentation de la demande de financement, alors que le DPDDA aborde un aspect aussi important qui est la sensibilisation à la déclaration de tous les revenus pour une meilleure chance d'acceptation de cette demande.

Pour ce qui est des besoins de support au projet d'entreprise, selon la CEQ, l'entrepreneur ethnique s'attend à ce qu'on l'oriente vers les organismes auprès desquels il pourrait avoir du support technique pour le démarrage de son entreprise. Celui-ci a notamment besoin qu'on l'informe et qu'on l'incite à aller chercher des subventions afin d'avoir un meilleur capital de démarrage. Dans le cas où l'entreprise est en croissance, on l'incite à chercher des subventions pour le capital de développement. De plus, afin de garantir une meilleure chance d'obtenir un financement par l'intermédiaire de la Caisse,

l'entrepreneur ethnique a besoin d'être orienté pour trouver des compléments de financement auprès des organismes locaux spécialisés dans le support financier aux entreprises.

Pour le bon fonctionnement de son entreprise, notamment lors du démarrage, l'entrepreneur ethnique peut manquer de références à des fournisseurs de produits et services nécessaires à son activité. Plus particulièrement dans le cas d'une entreprise en phase de croissance, l'entrepreneur pourrait bénéficier de références pour des opportunités d'affaires.

Pour ce qui est de la mise en relation, soit avec des personnes ou des institutions, pour le développement de l'entreprise, l'entrepreneur ethnique a besoin de réseautage. Quelle que soit la phase de développement de son entreprise, celui-ci a besoin d'être mis en relation avec des chefs d'entreprises en vue d'une plus grande visibilité. L'entrepreneur ethnique en général et notamment celui dont l'entreprise est en démarrage a besoin de connaître les expériences d'autres entrepreneurs ethniques et non-ethniques, de connaître les façons de faire et les cultures d'affaires d'autres communautés vivant dans sa société d'accueil. Cette mise en relation s'inscrit plus dans une optique de détachement de son isolement socio-économique lui permettant ainsi une meilleure intégration en tant qu'entrepreneur ethnique.

Il est à noter à la fin que le CEA ne nous a pas éclairés suffisamment sur les attentes de l'entrepreneur ethnique, à part le fait que ce dernier éprouve le besoin d'être conseillé sur les différentes formes légales d'enregistrement d'entreprises. Ce point de vue rejoint celui de la DDAV qui souligne l'importance de parler avec l'entrepreneur sur la façon dont il veut démarrer son projet d'entreprise. Le point de vue du CEA complète aussi la perception du DDAT quant au besoin de l'entrepreneur de connaître les règlements d'affaires de son pays d'accueil.

Nous pouvons souligner à la fin de ce point d'analyse que les employés de la Caisse qui sont en contact direct avec les entrepreneurs ethniques, notamment la DDAV, le DDAT et la CEQ, démontrent une assez bonne compréhension des attentes et des besoins des entrepreneurs ethniques du fait qu'ils étaient même capables de les intégrer dans leurs comportements et façons de faire au quotidien.

5.1.3. Une vue d'ensemble

Nous avons pu constater que chaque acteur de la Caisse a eu une réflexion propre à lui sur la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique. Le tableau (5.1) nous permet de voir les données de notre recherche empirique concernant la valeur attendue, rassemblées selon les acteurs interviewés.

Par la suite, à partir du tableau (5.1) nous pouvons distinguer deux concepts différents : les attentes et les besoins de l'entrepreneur ethnique. Les attentes de l'entrepreneur ethnique sont ce que celui-ci souhaite avoir dans sa relation avec la Caisse, toujours selon le point de vue des acteurs de la Caisse. Tandis que les besoins de l'entrepreneur ethnique sont ce que ces acteurs identifient comme nécessaire pour que celui-ci réussisse son projet d'affaire. Le tableau (5.2) présente la distinction entre les attentes et les besoins de l'entrepreneur ethnique.

Tableau 5.1 : La valeur attendue par l'entrepreneur ethnique du point de vue des acteurs de la CDM-R

Présidence du conseil d'administration	Direction générale	Direction développement des affaires	Opérateurs
PCA • Être écouté et compris • Être bien pris en charge • Participation et intégration dans la société d'accueil • Connaissance d'outils nécessaires pour la compréhension du fonctionnement de la société d'accueil • Attitude accueillante • Façon différente de prestation de services de la part de son institution financière	DG • Accueilli et accepté avec sa différence DGA • Compassion et empathie • Compréhension de ses difficultés et de ses vécus • S'imprégner d'une nouvelle culture d'affaires • Compréhension de ses difficultés et de ses vécus dans son parcours en affaires • Une relation d'affaires plus humanisée avec son conseiller à la Caisse • Se sentir important aux yeux de la Caisse • Se reconnaître auprès d'employés de son origine • Avoir une visite de son lieu d'activité et l'utilisation de ses services par le représentant de la Caisse	DPDDA • Informé et orienté • Avoir une éducation financière pour la déclaration de ses revenus et la recherche de financement complémentaire (capital de démarrage et de développement) • Être servis en fonction de ses réalités et de ses besoins spécifiques	DDAV • Sécurité et confiance • Compassion et empathie • Être encouragé et soutenu • Être servis par des personnes expérimentés, d'un certain âge et qui se rattachent encore à leur origine et à leur passé • Être servi dans sa langue • Être conseillé sur la meilleure forme d'enregistrement de son entreprise • Se reconnaître dans le parcours de son conseiller • Avoir l'occasion de parler avec passion de ses projets • Être accompagnés par son conseiller dans les démarches importantes de création et de développement de son entreprise • Avoir un conseiller disponible et actif dans son projet • Avoir un conseiller comme un porte parole et un intermédiaire auprès de la Caisse DDAT • Aidé et motivé • Se familiariser avec la culture d'affaires ainsi que les lois et règlements financiers et d'affaires du Canada • Avoir un accompagnement spécifique et personnalisé pour une intégration socio-économique • Être aidé pour assurer la survie et la pérennité de son projet d'affaires: • Avoir des réponses à ses questionnements, des conseils et des orientations • Être référé aux organismes de support au démarrage et au développement des entreprises (support technique et financement) • Être accompagné vers ces organismes de support • Être servi dans sa langue d'origine • Être aidé dans l'amélioration des conditions de démarrage de son entreprise, la bonne présentation de son projet d'affaires et la meilleure formulation de sa demande de financement • Être soutenu et défendu lors d'une demande de financement • Être mis au courant continuellement par son conseiller des opportunités d'affaires et de contacts • Être mis en relation avec son environnement socioprofessionnel et aidé dans

			le processus de détachement de son isolement socio-économique CEQ • Être aidé, informé et orienté • Avoir une éducation entrepreneuriale en étant informé sur les subventions et les programmes d'aide pour les entrepreneurs • Être référé à des organismes de support au démarrage et au développement des entreprises (support technique et financement) • Sortir de l'isolement et connaître d'autres entrepreneurs ethniques et québécois pour tisser des liens avec eux et connaître leurs expériences • Être mis en relation, être visible dans le milieu des affaires et avoir des références • Trouver des occasions d'affaires • Être à l'aise dans la rencontre d'ouverture • Parler de son entreprise et de ses projets • Se sentir rassuré vis-à-vis de la Caisse • Partager avec son conseiller ses interrogations et ses inquiétudes en matière des services offerts à la Caisse • Avoir un conseiller patient, et qui se met à son niveau pour le comprendre • Être conseillé sur la meilleure façon de profiter des produits et services offert par la Caisse • Avoir une éducation financière sur la notion du crédit et sur la déclaration de tous ses revenus • Avoir une offre de service et une manière d'être servi qui lui fait Gagner du temps, de l'énergie et de l'argent CEA • Être conseillé sur la meilleure forme d'enregistrement de son entreprise AAA • Être servi dans sa langue

Tableau 5.2 : Les attentes et les besoins de l'entrepreneur ethnique du point de vue des acteurs de la CDM-R

Attentes de l'entrepreneur ethnique	Besoins de l'entrepreneur ethnique
PCA - Être écouté et compris - Être bien pris en charge - Participation et intégration dans la société d'accueil - Attitude accueillante DG - Accueilli et accepté avec sa différence DGA - Compassion et empathie - Compréhension de ses difficultés et de ses vécus comme immigrant - Compréhension de ses difficultés et de ses vécus dans son parcours en affaires come entrepreneur - Une relation d'affaires plus humanisée avec son conseiller à la Caisse - Se sentir important aux yeux de la Caisse - Se reconnaître auprès d'employés de son origine DPDDA - Informé et orienté DDAV - Sécurité et confiance - Compassion et d'empathie - Être encouragé et soutenu - Être servis par des personnes expérimentées, d'un certain âge et qui se rattachent encore à leur origine et à leur passé - Être servi dans sa langue - Se reconnaître dans le parcours de son conseiller - Avoir l'occasion de parler avec passion de ses projets DDAT - Aidé et motivé - Être servi dans sa langue d'origine CEQ - Être aidé, informé et orienté - Être à l'aise dans la rencontre d'ouverture - Parler de son entreprise et de ses projets - Partager avec son conseiller ses interrogations et ses inquiétudes en matière des services offerts à la Caisse AAA - Être servi dans sa langue	PCA - Connaissance d'outils nécessaires pour la compréhension du fonctionnement de la société d'accueil - Façon différente de prestation de services de la part de son institution financière DGA - Avoir une visite de son lieu d'activité et l'utilisation de ses services par le représentant de la Caisse - S'imprégner d'une nouvelle culture d'affaires DPDDA - Avoir une éducation financière pour la déclaration de ses revenus et la recherche de financement complémentaire (capital de démarrage et de développement) - Être servis en fonction de ses réalités et de ses besoins spécifiques DDAV - Être conseillé sur la meilleure forme d'enregistrement de son entreprise - Être accompagnés par son conseiller dans les démarches importantes de création et de développement de son entreprise - Avoir un conseiller disponible et actif dans son projet - Avoir un conseiller comme un porte parole et un intermédiaire auprès de la Caisse DDAT - Se familiariser avec la culture d'affaires ainsi que les lois et règlements financiers et d'affaires du Canada - Avoir un accompagnement spécifique et personnalisé pour une intégration socio-économique - Être aidé pour assurer la survie et la pérennité de son projet d'affaires: - Avoir des réponses à ses questionnements, des conseils et des orientations - Être référé aux organismes de support au démarrage et au développement des entreprises (support technique et financement) - Être accompagné vers ces organismes de support - Être aidé dans l'amélioration des conditions de démarrage de son entreprise, la bonne présentation de son projet d'affaires et la meilleure formulation de sa demande de financement - Être soutenu et défendu lors d'une demande de financement - Être mis au courant continuellement par son conseiller des opportunités d'affaires et de contacts - Être mis en relation avec son environnement socioprofessionnel et aidé dans le processus de détachement de son isolement socio-économique CEQ - Avoir une éducation entrepreneuriale en étant informé sur les subventions et les programmes d'aide pour les entrepreneurs - Être référé à des organismes de support au démarrage et au développement des entreprises (support technique et financement) - Sortir de l'isolement et connaître d'autres entrepreneurs ethniques et québécois pour tisser des liens avec eux et connaître leurs expériences - Trouver des occasions d'affaires - Être mis en relation, être visible dans le milieu des affaires et avoir des références - Se sentir rassuré vis-à-vis de la Caisse - Avoir un conseiller patient, et qui se met à son niveau pour le comprendre - Être conseillé sur la meilleure façon de profiter des produits et services offert par la Caisse - Avoir une éducation financière sur la notion du crédit et sur la déclaration de tous ses revenus - Avoir une offre de service et une manière d'être servi qui lui fait Gagner du temps, de l'énergie et de l'argent CEA - Être conseillé sur la meilleure forme d'enregistrement de son entreprise

Dans la présente sous-section, nous proposons aussi une typologie des attentes et des besoins de l'entrepreneur ethnique vis-à-vis son institution financière et ce, selon trois dimensions. Cet essai de typologie est le résultat de la lecture de nos données empiriques. Cette typologie est construite à partir de celles, tirées de la revue de littérature présentant, les facteurs de création d'entreprise par l'entrepreneur ethnique, ainsi que de notre étude empirique.

En effet, après avoir présenté les données sur la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique et ce, du point de vue des acteurs de la Caisse, nous avons tenté de classer ces données selon trois statuts de l'entrepreneur ethnique dans son rapport avec la Caisse, à savoir : immigrant, entrepreneur et membre entreprise (propriétaire et usager) de la Caisse Desjardins. Le tableau suivant (5. 3) présente les données empiriques au regard de la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique envers la Caisse selon ses différents statuts.

Tableau 5.3 : Les trois dimension de la valeur attendue par l'entrepreneur du point de vue des acteurs de la CDM-R

Statut de l'entrepreneur ethnique	Présidence du conseil d'administration	Direction générale	Direction développement des affaires	Opérateurs
Comme immigrant, il s'attend à :	PCA - Être écouté et compris - Être bien pris en charge - Participation et intégration dans la société d'accueil	DG - Être accueilli et accepté avec sa différence DGA - Compassion et empathie - Compréhension de ses difficultés et de ses vécus	DPDDA Informé et orienté	DDAV - Sécurité et confiance - Compassion et empathie - Encouragé et soutenu - Servi par des personnes expérimentées, d'un certain âge et qui se rattachent encore à leur origine et à leur passé - Servi dans sa langue DDAT - Aidé et motivé CEQ - Aidé, informé et orienté
Comme entrepreneur, il s'attend à :	PCA Connaissance d'outils nécessaires pour la compréhension du fonctionnement de la société d'accueil	DGA - S'imprégner d'une nouvelle culture d'affaires - Compréhension de ses difficultés et de ses vécus dans son parcours en affaires	DPDDA Avoir une éducation financière pour la déclaration de ses revenus et la recherche de financement complémentaire (capital de démarrage et de développement)	DDAV - Être conseillé sur la meilleure forme d'enregistrement de son entreprise DDAT - Se familiariser avec la culture d'affaires ainsi que les lois et règlements financiers et d'affaires du Canada - Avoir un accompagnement spécifique et personnalisé pour une intégration socio-économique - Aidé pour assurer la survie et la pérennité de son projet d'affaires: - Avoir des réponses à ses questionnements, des conseils et des orientations - Référé aux organismes de support au démarrage et au développement des entreprises (support technique et financement) - Accompagné vers ces organismes de support CEQ - Avoir une éducation entrepreneuriale en étant informé sur les subventions et les programmes d'aide pour les entrepreneurs - Être référé à des organismes de support au démarrage et au développement des entreprises (support technique et financement) - Sortir de l'isolement et connaître d'autres entrepreneurs ethniques et québécois pour tisser des liens avec eux et connaître leurs expériences - Trouver des occasions d'affaires

				- Être visible dans le milieu des affaires et avoir des références CEA - Être conseillé sur la meilleure forme d'enregistrement de son entreprise
Comme membre d'une caisse populaire Desjardins, il s'attend à :	PCA - Être bien accueilli - Façon différente de prestation de services de la part de son institution financière	DGA - Avoir une relation d'affaires plus humanisée avec son conseiller à la Caisse - Se sentir important aux yeux de la Caisse - Se reconnaître auprès d'employés de son origine - Avoir une visite de son lieu d'activité et l'utilisation de ses services par le représentant de la Caisse	DPDDA Être servis en fonction de ses réalités et de ses besoins spécifiques	DDAV - Se reconnaître dans le parcours de son conseiller - Avoir l'occasion de parler avec passion de ses projets - Être accompagnés par son conseiller dans les démarches importantes de création et de développement de son entreprise - Avoir un conseiller disponible et actif dans son projet - Avoir un conseiller comme un porte parole et un intermédiaire auprès de la Caisse DDAT - Être servi dans sa langue d'origine - Être aidé dans l'amélioration des conditions de démarrage de son entreprise, la bonne présentation de son projet d'affaires et la meilleure formulation de sa demande de financement - Être soutenu et défendu lors d'une demande de financement - être mis au courant continuellement par son conseiller des opportunités d'affaires et de contacts - être mis en relation avec son environnement socioprofessionnel et aidé dans le processus de détachement de son isolement socio-économique CEQ - Être à l'aise dans la rencontre d'ouverture - Parler de son entreprise et de ses projets - Se sentir rassuré vis-à-vis de la Caisse - Partager avec son conseiller ses interrogations et ses inquiétudes en matière des services offerts à la Caisse - Avoir un conseiller patient, et qui se met à son niveau pour le comprendre - Être conseillé sur la meilleure façon de profiter des produits et services offert par la Caisse - Avoir une éducation financière sur la notion du crédit et sur la déclaration de tous ses revenus - Être mise en relation, être visible dans le milieu des affaires et avoir des références - Avoir une offre de service et une manière d'être servi qui lui fait Gagner du temps, de l'énergie et de l'argent AAA - Être servi dans sa langue

Cette typologie constitue un essai de généralisation des besoins de l'entrepreneur ethnique envers la Caisse populaire Desjardins vers toute institution financière de crédit. Cette tentative de généralisation trouve sa justification dans le fait que les données ont été recueillies auprès de personnes très proches de l'entrepreneur ethnique soit par leur appartenance ethnique, appartenance à une famille d'entrepreneurs, leur activité parallèle d'entrepreneur ou par leur expérience professionnelle avec les entrepreneurs. Nous avons donc pu recueillir un point de vue qui se rapproche de celui que nous aurions obtenu en interviewant directement des entrepreneurs ethniques. De plus, nous considérons que le fait de ne pas avoir interviewé d'entrepreneurs ethniques, a été plus pertinent dans le cas de notre recherche car un entrepreneur ethnique nous aurait relaté une expérience client unique, alors que les différents intervenant de la Caisse ont pu nous faire part d'expériences plus nombreuses et diverses avec ces entrepreneurs.

Les données du tableau suivant (5.4) proviennent également de notre étude de terrain. Nous les avons classées selon les trois statuts de l'entrepreneur ethnique, ce qui nous permet d'identifier les principaux besoins et attentes de l'entrepreneur ethnique en fonction de son statut d'immigrant dans une société d'accueil, d'entrepreneur et de client entreprise d'une institution financière dans son pays d'accueil.

Tableau 5.4 : Typologie de la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique comme client entreprise d'une institution financière et citoyen du Québec

Comme client entreprise d'une institution financière	Comme entrepreneur issu de l'immigration	Comme immigrant citoyen du Québec
• Une ouverture à l'accueil • Un accueil rassurant et non stressant • Être servi dans sa langue d'origine • Se sentir important aux yeux de son institution financière • Se sentir rassuré vis-à-vis de son institution financière puisque il a dû gagner son argent difficilement • Être à l'aise dans la rencontre d'ouverture de compte • Avoir une écoute attentive de la part de son conseiller • Avoir l'occasion de parler avec passion de ses projets actuels et futurs en affaires • Partager avec son conseiller ses interrogations et ses inquiétudes en matière des services offerts • Avoir un conseiller patient, et qui se met à son niveau pour le comprendre et le conseiller • Être conseillé sur la meilleure façon de profiter des services offerts • Une façon différente de prestation de services de la part de son institution financière • Une offre de service qui lui fait gagner du temps, de l'énergie et de l'argent • Une offre de service correspondant à ses réalités et de ses besoins spécifiques • Une offre des services en fonction de l'avancement de son projet et de ses besoins de croissance • Une relation d'affaires plus humanisée • Être servis par des personnes expérimentés, d'un certain âge et qui se rattachent encore à leur origine et à leur passé • Se reconnaître auprès de conseiller de son origine • Se reconnaître dans le parcours de ce conseiller • Avoir un conseiller disponible et actif dans son projet • Avoir son conseiller comme porte parole et intermédiaire auprès de son institution financière • Être aidé pour une meilleure formulation de sa demande de financement • Être défendu et soutenu par son conseiller lors d'une demande de financement • Être accompagné par son conseiller lors de ses premiers contacts avec le responsable de l'analyse de son dossier de financement • Avoir des références pour des opportunités d'affaires et pour des contacts intéressants • Avoir des visites de son lieu d'activités et l'utilisation de ses services par son conseiller	• Une insertion économique et sociale dans sa société d'accueil • Une connaissance du fonctionnement et de la culture de sa société d'accueil • Une participation active dans le développement de sa société d'accueil (Part of the game) • Une bonne prise en charge de ses besoins par les institutions de la société d'accueil • Une compréhension de ses difficultés et de ses vécus • Une chance pour s'épanouir • Un service dans sa langue • Connaître les outils nécessaires pour la compréhension du fonctionnement du monde des affaires de sa société d'accueil • S'imprégner d'une nouvelle culture d'affaires différente de celle de son pays d'origine • Se familiariser avec la culture d'affaires ainsi que les lois et règlements financiers et d'affaires de sa société d'accueil • Accompagnement spécifique et personnalisé pour une intégration socio-économique • Une compréhension de ses difficultés et de ses vécus dans son parcours en affaires • Être conseillé sur les différentes formes d'enregistrement d'entreprise Être éduqué financièrement : avoir un historique de crédit, déclaration exacte de ses revenus • Avoir des réponses à ses questionnements • Sortir de l'isolement et connaître d'autres entrepreneurs ethniques et québécois pour tisser des liens avec eux et connaître leurs expériences • Être incité à chercher du financement complémentaire (capital de démarrage) • Parler de ses préoccupations, être encouragé et soutenu (dans la phase de développement d'affaires de la part de l'institution financière avant d'être client) • Trouver des occasions d'affaires • Être visible dans le milieu des affaires et avoir des références • Être soutenu et aidé pour assurer la survie et la pérennité de son projet d'affaires	• Une insertion économique et sociale dans sa société d'accueil • Une connaissance du fonctionnement et de la culture de sa société d'accueil • Une participation active dans le développement de sa société d'accueil (Part of the game) • Une bonne prise en charge de ses besoins par les institutions de la société d'accueil • Une compréhension de ses difficultés et de ses vécus • Une chance pour s'épanouir • Un service dans sa langue • Une acceptation malgré sa différence • Une sécurité et une confiance • Une empathie, une compassion • Une motivation, une aide • Une information, une orientation

• Être mis en relation avec son environnement socioprofessionnel L'entrepreneur ayant une entreprise en phase de démarrage s'attend plus à : • Être accompagné par son conseiller dans les démarches importantes de son entreprise • Être accompagné par son conseiller pour minimiser les risques d'opération de son activité • Être aidé dans l'amélioration des conditions de démarrage de son entreprise, la bonne présentation de son projet d'affaires et la meilleure formulation de ses demandes de financement • Être référé aux organismes de support technique et financier en démarrage d'entreprise • Avoir des références pour le fonctionnement de l'entreprise (fournisseurs de produits et services) • Être accompagnés vers ces organismes • Être aidé dans le processus de détachement de son isolement socio-économique • Être mis en relation avec d'autres entrepreneurs ethniques et québécois pour le tissage de liens et le partage d'expériences • Avoir une éducation entrepreneuriale (être informé sur les subventions, les programmes et les procédures) • Avoir une éducation financière (importance du bureau de crédit, de la carte de crédit, de la déclaration des revenus) • Réseautage et mise en relation (être visible) L'entrepreneur ayant une entreprise en phase de croissance s'attend plus à : • Références pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise (fournisseurs de produits et services) • Références d'opportunités d'affaires pour le développement de l'entreprise • Être conseillé pour faire une demande raisonnable de financement correspondant exactement à ses besoins • Être conseillé sur la présentation de sa demande de financement		
Financement et services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires	Support et appui dans le processus de création ou de développement de son entreprise	Intégration socio-économique dans la société d'accueil et sécurité et confiance envers son institution financière

Le tableau suivant (5.5.) récapitule la valeur attendue de la part de l'entrepreneur ethnique comme client entreprise d'une institution financière.

Tableau 5.5 : Typologie de la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique comme client entreprise d'une institution financière et citoyen du Québec (tableau récapitulatif)

Valeur attendue I Comme client entreprise d'une institution financière	Valeur attendue II Comme entrepreneur issu de l'immigration	Valeur attendue III Comme immigrant citoyen du Québec
Financement et services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires	Support et appui dans le processus de création ou de développement de son entreprise	Intégration socio-économique dans la société d'accueil et sécurité et confiance envers son institution financière

Notre recherche empirique nous a permis aussi de constater différents niveaux de valeur attendue de la part de l'entrepreneur ethnique envers son institution financière, ce qui nous permet de proposer la typologie suivante: 1) sa valeur attendue comme client d'une institution financière, 2) sa valeur attendue comme entrepreneur, 3) sa valeur attendue comme personne issus de l'immigration. De ce fait, cette typologie, part du plus spécifique vers le plus général en fonction de la relation de l'entrepreneur ethnique avec son institution financière : le client, l'entrepreneur, puis l'immigrant (figure 5.1)

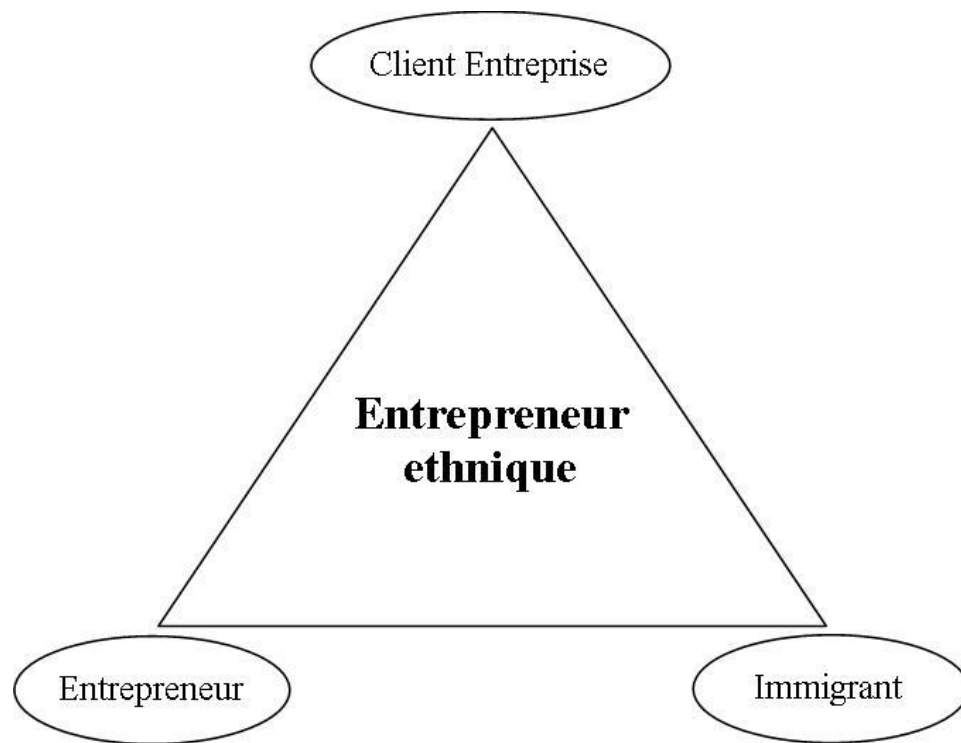


Figure 5.1 : Les trois statuts de l'entrepreneur ethnique dans sa relation avec une institution financière

D'abord, la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique comme ou client entreprise d'une institution financière (membre entreprise dans le cas d'une coopérative financière) se traduit par l'attente de financement et des services connexes offerts par l'institution financière pour la réalisation de son projet d'affaires. Ces attentes englobent une attitude accueillante et un sentiment d'importance aux yeux de son institution financière, une offre de service correspondant à ses réalités et de ses besoins spécifiques, et surtout une relation d'affaires plus humanisée.

Ensuite, la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique comme entrepreneur se traduit par l'attente de support et d'appui dans le processus de création ou de développement de son entreprise. Ces besoins se manifestent notamment dans la connaissance qu'il devrait avoir de la culture d'affaires de son pays d'accueil ainsi que des lois et des règlements financiers et d'affaires de ce pays : les normes, les procédures et les formalités, les programmes gouvernementaux et les subventions nécessaires à la réalisation de son activité d'affaires. Il a notamment besoin de références vers des organismes ressources de support technique et financier, d'un support moral, d'un accompagnement physique, d'une éducation financière et d'un réseautage d'affaires.

Enfin, la valeur attendue par l'entrepreneur ethnique comme étant une personne issue de l'immigration se traduit principalement par la nécessité de son insertion socio-économique dans sa société d'accueil, qui passe en partie par son accès aux services financiers de base d'une institution financière à laquelle il fait confiance. Les attentes de l'immigrant sont d'ordre plus général tel que le besoin d'être accepté malgré sa différence ou celui d'être plus confiant et rassuré en étant servi dans sa langue.

Il est à noter, enfin, que la création de valeur pour le client entreprise issu de l'immigration par une institution financière devrait prendre en considération et intégrer les deux autres dimensions de ce client non ordinaire: entrepreneur ethnique et immigrant, faute de quoi la prestation de service pour l'entrepreneur risquerait d'être standard. En effet, ce n'est pas toujours évident que la valeur créée pour le client va satisfaire l'entrepreneur ethnique ou l'immigrant. La figure précédente nous indique les trois dimensions de l'entrepreneur ethnique en tant que client d'une institution financière. Ces dimensions semblent très importantes pour les entrepreneurs ethniques et dépassent la simple relation entre un client entreprise et son institution financière. Ce qui nous permet aussi de conclure que la relation de l'entrepreneur ethnique avec la CDM-R ne constitue pas une simple relation entre un client-entreprise et une institution financière. En effet, c'est une relation beaucoup plus profonde et plus complexe, dépassant la simple relation d'affaires pour aborder des besoins liés à sa condition ou situation en tant qu'immigrant reçu cherchant une intégration socio-économique par l'entremise de son activité entrepreneuriale.

5.1.4. Les liens avec la littérature

La littérature, telle que discutée au chapitre 1, nous éclaire sur les facteurs de création d'entreprises par les entrepreneurs ethniques (Liégeois, 2007 ; Robichaud, 2001 ; Waldinger, Aldrich et Ward, 1990 ; Toulouse et Brenner, 1988), et sur les problèmes qu'ils rencontrent et essentiellement sur leurs besoins de soutien financier (Morris, 2000 ; Brenner *et al.*, 2004). La littérature indique aussi le besoin de connaissance de la culture d'affaires et des normes d'affaires de la société d'accueil (Brenner *et al.*, 2004), ce que notre recherche confirme au travers des points de vue des intervenants de la Caisse.

Par ailleurs, la littérature ne traite pas spécifiquement de la relation des entrepreneurs ethniques avec les institutions financières lors du financement au démarrage ou lors du financement en cours du déroulement du projet d'affaires. La littérature ne traite pas non plus les attentes que ces entrepreneurs ont envers leurs institutions financières respectives. C'est d'ailleurs, un des points les plus importants que notre recherche a ajoutés aux connaissances dans ce domaine. De plus, notre recherche empirique donne un aperçu sur les spécificités des entrepreneurs ethniques ainsi que sur leurs attentes allant au-delà de celles exprimées par les entrepreneurs originaires de la société d'accueil. Il est à noter, par ailleurs, que les attentes des entrepreneurs de la société d'accueil n'ont pas fait l'objet d'une revue de littérature, lors de notre recherche, mais ont été déduites à partir des données sur les attentes des entrepreneurs ethniques telles que perçues et exprimées par les acteurs de la Caisse que nous avons rencontrés.

Néanmoins notre recherche a mis en relief des attentes, de la part des entrepreneurs ethniques, exprimées par les répondants, qui vont dans le même sens que les difficultés rencontrées par ceux-ci et relevées par la littérature. D'une part, les attentes d'être servis dans la langue de leur origine, par des conseillers de leur origine confirment le problème de la barrière culturelle de la langue (Brenner *et al.*, 2004). D'autre part, les attentes d'éducation financière et d'accompagnement dans la démarche de création et de financement d'entreprise constituent un appui aux problèmes de manque d'expérience, de contacts limités et de méconnaissance des normes de l'environnement d'affaires par les entrepreneurs ethniques (Brenner *et al.*, 2004). Enfin, les attentes d'être servis par des conseillers ethniques ayant de l'expérience et ayant connu le parcours d'un immigrant atténuent la méfiance et la réticence de certaines communautés envers les institutions financières et le crédit (Robichaud, 2001).

Enfin, la littérature évoque l'importance du rôle des gouvernements locaux dans le développement d'un partenariat avec les organisations ethniques en vue de supporter les entrepreneurs ethniques dans leur démarche d'affaires (Brenner *et al.*, 2004). Notre recherche confirme ce besoin d'encadrement des entrepreneurs ethniques ainsi que le rôle des institutions locales dans ce dernier, conformément au point de vue du PCA de la CDM-R sur le rôle de parrain de celle-ci.

5.2. Le processus de formation de la stratégie

Dans cette section, à partir des données pertinentes et de notre analyse de celles-ci, nous montrons le processus par lequel la CDM-R en est venu à cibler le segment stratégique des entrepreneurs ethniques. La section comprend trois parties : le processus de formation de la stratégie tel que vu par les différents acteurs (5.2.1); les constats découlant de l'analyse (5.2.2); et enfin, les liens avec la littérature (5.2.3).

5.2.1. Les points de vue des acteurs

Nous présentons le point de vue des deux administrateurs (PCA et V-PCA), des deux gestionnaires généraux (DG et DGA), d'un directeur spécialisé (DPDDA), et de la conseillère aux entreprises (CEQ) que nous avons rencontrés.

5.2.1.1. Le PCA

La CDM-R est déterminée à être représentative de la population de son territoire : *«On veut que notre membership ressemble à notre tissu urbain, point à la ligne»* (PCA). La Caisse veut que les québécois de différentes communautés se sentent bien accueillis et bien servis peu importe leur origine, leur langue maternelle ou leur culture car *«c'est la meilleure façon pour une société multiculturelle d'évoluer»* (PCA). Par conséquent, face aux différences entre les entrepreneurs ethniques et les entrepreneurs québécois, la Caisse est très compréhensive : *«On est très conciliants avec le fait que ces gens d'affaires aient des besoins différents ou des services qui devraient leur être livrés de façon différente»* (PCA).

5.2.1.2. La V-PCA

C'est lors du colloque des administrateurs tenu en 2007 que la CDM-R a confirmé l'importance de s'ouvrir à la réalité multiethnique à laquelle elle faisait face : *«C'est lors de ce colloque qu'on s'est dit qu'il va falloir qu'on puisse offrir des services adaptés aux besoins et aux attentes de cette nouvelle clientèle»* (V-PCA). La CDM-R veut être proche de ses membres et elle est ouverte au changement dans sa clientèle : *«Notre devise est d'être présent autrement, de rester dynamique et dans l'action»* (V-PCA). D'ailleurs, cette ouverture à la diversité culturelle met en évidence ses valeurs comme coopérative: *«Ce projet concrétise bien les valeurs de la coopération, notamment l'approche de personne à personne, le contact entre les gens et l'écoute attentive»* (V-PCA). Enfin, la

CDM-R reconnaît l'importance des entrepreneurs ethniques dans l'apport positif qu'ils ont au niveau de la société québécoise : *«C'est des gens dynamiques, des gens qui créent de l'emploi. C'est des gens qualifiés qui sont ouverts dans les communautés culturelles, au niveau de leur communauté et à l'ensemble du Québec. C'est des gens qui ont un apport»* (V-PCA).

5.2.1.3. Le DG

La CDM-R estime que les gens d'affaires issus des communautés ethniques *«sont une clientèle importante à développer»* (DG). De plus, une fois convaincus, les gens de ces communautés sont très généreux et très fidèles : *«Une fois que le climat de confiance est installé, les membres des communautés ethniques confient à la Caisse toutes leurs affaires»* (DG).

Le DG de la CDM-R souligne que le Mouvement Desjardins avait déjà développé quelques outils pour se rapprocher des différentes communautés ethniques mais, selon lui, ils ne constituaient pas la meilleure stratégie pour la Caisse : *«La Fédération, eux autres ils ont développé des processus ils ont un guide de comment développer les communautés culturelles, cela me fait rire»* (DG). De ce fait, la FCDQ s'est montrée très intéressée par le projet de la CDM-R auprès des communautés et des entrepreneurs ethniques : *«Cet intérêt a été très valorisant pour la Caisse»* (DG). Le directeur général souligne que la FCDQ encadre les Caisse s mais que celles-ci sont *«autonomes de concevoir des projets locaux à leur convenance»* (DG).

Le DG de la CDM-R rappelle que l'ouverture de la Caisse aux communautés ethniques a commencé à la Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont : *«On avait remarqué qu'il y avait de plus en plus de gens de ces communautés qui fréquentaient les centres de service de la Caisse, on se questionnaire beaucoup sur la façon d'approcher les gens des communautés ethniques et sur les moyens nécessaires pour le faire»* (DG). La Caisse a alors commencé à approcher ces communautés en misant sur les efforts de quelques employés québécois de souche, mais elle s'est aperçu que *«même si ses démarcheurs québécois parlaient la langue anglaise, ce n'était pas cet élément que les communautés ethniques recherchaient»* (DG). Cette expérience a donc été d'une courte durée, 2002-2003, car les résultats attendus ne se concrétisaient pas : *«La façon d'approcher ces gens n'a pas été une chose évidente et simple, de même que pour les moyens pour y arriver»*

(DG). Suite à cet essai, la nouvelle Caisse issue de la fusion de 2003, la CDM-R, a commencé à choisir des gens issus des communautés ethniques pour recruter de nouveaux membres.

La CDM-R desservait beaucoup de membres de la communauté italienne sans avoir leurs comptes d'affaires : *«On faisait juste échanger des chèques comme le dépanneur du coin»* (DG). Alors, la Caisse a décidé de pénétrer ce marché et de développer des affaires auprès de cette communauté : *«On a recruté un conseiller d'origine italienne, au début de 2003, afin de créer des opportunités pour la Caisse dans sa communauté italienne»* (DG). Ce conseiller *«était un agent d'assurance à l'origine, ayant une grande expérience en affaires, connu dans sa communauté et possédant un grand réseau de relations»* (DG). Ce conseiller a également *«essayé de faire connaître Desjardins, faire connaître la ristourne, et faire connaître le concept coopératif au sein de sa communauté»* (DG).

Pour développer des affaires avec la communauté italienne, en 2003, la Caisse a également encouragé *«un partenariat avec deux autres caisses : la Caisse Desjardins de Saint-Léonard et la Caisse populaire canadienne italienne»* (DG). Chaque caisse avait embauché un représentant afin d'approcher cette communauté; celui de la Caisse *«était son conseiller d'origine italienne»* (DG). Au bout d'une année, une des deux caisses a mis fin au projet en se désistant : *«C'était la chicane entre les deux caisses partenaires car c'est la même communauté et moi je faisais l'arbitre, ensuite, la Caisse canadienne italienne m'a envoyé une lettre disant qu'elle lâchait le projet et qu'elle ne voyait pas les retombées»* (DG). La Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont, qui a initié le projet, sentait que les deux autres caisses n'avaient pas une culture de partenariat car elles n'embarquaient pas bien dans le projet : *«Elles ne comprenaient pas ce qu'on faisait, elles croyaient qu'on leur prenait leur business, elles croyaient que les clients italiens leur revenaient de droit»* (DG). À la fin du partenariat en 2004, la CDM-R avait gardé son conseiller d'origine italienne afin de continuer d'approcher cette communauté et *«en 2006, ce conseiller a eu le titre de directeur développement des affaires»* (DG). Pour combler le poste de conseiller auprès de la communauté italienne, la Caisse a recruté un nouveau conseiller en développement des affaires d'origine italienne (CDAI) : *«Il travaillait en équipe avec le directeur développement des affaires italien»* (DG). En septembre 2008, le nouveau conseiller a quitté la Caisse mais le mandat du développeur

italien a été renouvelé, «*cette fois-ci à base contractuelle avec commissions*» (DG). Son travail porte sur un nouveau projet de partenariat pour approcher la communauté italienne : «*Un partenariat entre la CDM-R et la Caisse populaire Desjardins des Mille-Îles, à Laval*» (DG).

En 2005, la Caisse a recruté un conseiller en développement des affaires d'origine portugaise (CDAP) et en 2006, une employée de la Caisse d'origine vietnamienne est devenue DDA pour sa communauté et la communauté asiatique en générale : la Caisse comptait alors deux DDA, un italien et une vietnamienne. La Caisse considère que le recours à du personnel d'origine ethnique est utile pour rejoindre les gens des communautés ethniques : «*C'est très aidant d'avoir des gens issus des communautés ethniques afin de les approcher et mieux les connaître*» (DG). Néanmoins, les résultats n'ont pas été concluants auprès de la communauté portugaise car, en 2007, la Caisse a mis fin à la relation avec son conseiller portugais (CDAP) recruté en 2005 : «*On n'a pas réussi à pénétrer dans cette communauté*» (DG). La Caisse a donc procédé par tâtonnement : «*La caisse était un laboratoire d'essais*» (DG). Avant tout, c'est la volonté de s'ouvrir à ces communautés qui a été et est encore une force motrice pour y arriver : «*C'est notre volonté et notre détermination qui nous animent*» (DG).

Les administrateurs élus de la Caisse, formant son conseil d'administration et son conseil de surveillance, ont été associés au changement et se sont réunis en « colloque des administrateurs » en 2007, pour notamment bénéficier de deux présentations, l'une de la FCDQ, portant sur la réorganisation du réseau de distribution, et l'autre de l'Institut de la statistique du Québec : «*Je n'avais pas de chiffres pour appuyer et confirmer ça, mais je voyais bien que Montréal changeait. J'avais des hypothèses basées sur les recensements qui remontaient à trois ou quatre années avant mais l'idée c'était d'apporter la préoccupation du changement de Montréal au niveau du CA*» (DG). L'étude de la FCDQ révélait que «*25 % de la population du territoire de la Caisse était composé de communautés ethniques, et plus précisément de quatre groupes : les italiens, les maghrébins, les asiatiques, et les portugais*» (DG). Elle montrait que «*16 % des membres de la Caisse avaient été identifiés à des communautés culturelles*» (DG), soit l'italienne (797 membres), la magrébine (536), l'asiatique (413) et la portugaise (117). L'étude de l'Institut de la statistique du Québec portait sur les tendances démographique

au Québec jusqu'en 2050, caractérisées par un faible taux de natalité : *«Ce n'était pas rose»* (DG). Les deux représentantes de l'Institut de la statistique du Québec ont donc aussi présenté la politique d'immigration du gouvernement canadien pour contrer cette tendance.

5.2.1.4. Le DGA

Le DGA de la CDM-R pense que les gens des communautés ethniques sont des personnes qui parlent beaucoup entre elles de ce qui leur importe, cela permet à la Caisse de recruter de nouveaux membres : *«Eux ils parlent beaucoup de leurs affaires et en parlent en bien. Contrairement à nous les Québécois, nous si on est satisfait on ne parle pas, on n'aime pas ça parler de nos affaires. Tandis qu'eux autres, le bouche à oreille c'est énorme»* (DGA). Du fait de leurs réseaux de contacts étendus, les entrepreneurs ethniques sont considérés comme ambassadeurs : *«Ce sont de bons ambassadeurs»* (DGA). Malgré l'importance des gens d'affaires issus des communautés ethniques aux yeux de la Caisse, il n'y a pas eu jusqu'à maintenant, de statistiques ou d'études de marché sur leurs domaines d'activités, ou sur la taille de leurs entreprises : *«C'est vrai c'est une bonne question, on n'a pas fait cela»* (DGA). La Caisse procède plutôt à l'identification du profil des entrepreneurs ethniques par sondage de terrain : *«On le fait beaucoup par bouche à oreille»* (DGA).

Quant à l'ouverture vers les communautés ethniques, le DGA confirme que : *«Depuis 2002 le Mouvement Desjardins est très au courant et très axé sur les communautés culturelles. Monsieur D'Amour à un moment donné a déclaré que Desjardins devait passer par les communautés culturelles. Et on a commencé en 2002, 2003 à ouvrir des centres de services spécialisés auprès de ces communautés culturelles»* (DGA). Toutefois, le DGA confirme que l'ouverture aux communautés ethniques a été une initiative de la Caisse : *«Cela vient de notre fond, il y a un discours très très clair aidant les communautés culturelles à rentrer dans Desjardins, mais il n'y a rien de concret, il n'y pas vraiment de programme. C'est chaque caisse qui développe ses façons de faire avec sa communauté actuelle»* (DGA). En même temps, cette ouverture correspondait à *«un enjeu important pour l'ensemble du Mouvement Desjardins. Même s'il n'y pas vraiment de programme à la Fédération, sa présidence exprime une ouverture vers les*

communautés ethniques» (DGA). La CDM-R pense même que la FCDQ voudrait bien *«s'inspirer de sa façon de fonctionner et de sa démarche»* (DGA).

Parmi les objectifs stratégiques de sa planification 2007-2008, la Caisse avait formulé celui d'augmenter son volume d'affaires auprès des communautés ethniques et devait trouver les moyens d'y arriver : *«C'était beaucoup comment aller chercher plus de volume d'affaires auprès des communautés culturelles»* (DGA). Ces objectifs découlaient du colloque des administrateurs tenu en 2007 qui a permis, au travers les deux présentations sur le territoire, de constater que les communautés ethniques constituaient effectivement une réalité sociale ce qui obligeait la Caisse à aller vers l'ouverture : *«Notre marché est en mutation et le futur de la Caisse passe par les communautés ethniques»* (DGA). Le DGA souligne que le conseil d'administration a soutenu, dès le début, les efforts de la Caisse dans son ouverture vers les communautés et les entrepreneurs ethniques. La présence d'une femme d'affaires issue d'une communauté ethnique a notamment favorisé cette ouverture : *«Elle prétendait toujours qu'on n'avait pas assez de visibilité dans les communautés»* (DGA). Cette administratrice de la Caisse est devenue *«la porte parole des communautés ethniques»* (DGA), en étant la présidente du comité développement des affaires, un comité du CA de la Caisse. La CDM-R ne nie pas l'existence de quelques expériences d'ouverture vers les communautés ethniques faites par d'autres caisses Desjardins. Toutefois, elle est convaincue que sa démarche est plus avancée et différente : *«La CDM-R est une caisse qui est baignée dans le multiculturalisme»* (DGA).

Le directeur général adjoint a imaginé les grandes lignes du développement d'affaires de la Caisse alors qu'il était à la CDN-R) : *«D'envoyer des gens sur la route, des démarcheurs au lieu d'attendre que les gens viennent nous voir. C'est moi qui ai parti ce concept»* (DGA). Le DGA rappelle que les premiers développeurs d'affaires étaient des Québécois de souche mais que la Caisse s'était rendue compte que cette façon de faire ne donnait pas de fruits : *«On essayait d'entrer dans les communautés avec des Tremblay, mais ça ne fonctionnait pas»* (DGA). La Caisse restait convaincue de la bonne qualité de son service et que *«cet échec était dû au manque de compréhension de la culture des communautés ethniques de la part de ses employés»* (DGA).

5.2.1.5. Le DPDDA

Les entrepreneurs ethniques sont, aux yeux du DPDDA, des gens dynamiques et ouverts. Le DPDDA soutient également que l'entrepreneuriat contribue à la création d'emplois et à la stimulation de l'activité économique : *«L'entrepreneuriat c'est la base de l'emploi. L'emploi c'est cela qui fait que la communauté va s'épanouir»* (DPDDA). Concernant la clientèle potentielle de la Caisse, le DPDDA ajoute qu'il y a des entrepreneurs qui œuvrent à l'échelle locale, servant leur propre communauté ou même les autres communautés, d'autres évoluent à l'échelle nationale et certains même à l'échelle internationale: *«Il peut s'agir de petits commerces de proximité jusqu'à des entreprises d'import-export»* (DPDDA).

Le DPDDA considère que les initiatives que Desjardins met en œuvre dans la diversité de son personnel reflètent une bonne image et donnent plus de crédibilité à l'ouverture de la Caisse vers les communautés ethniques : *«Desjardins fait une place aux communautés dans l'égalité d'emploi pour créer la masse critique, pour qu'il y ait une ouverture d'esprit pour recruter dans les communautés. C'est sûr qu'indirectement cela m'aide, mais j'ai mon bout de chemin à faire sur le terrain»* (DPDDA).

5.2.1.6. La CEQ

La CEQ souligne qu'à la CDM-R, on croit qu'il est très avantageux pour une institution financière d'avoir un membre entreprise parce que *«ses besoins augmentent en fonction de l'augmentation de son activité et qu'avec le temps, il devient un important partenaire d'affaires»* (CEQ). La CEQ pense aussi que les qualités et les façons d'être de la direction ont d'ailleurs contribué à façonner l'approche de vente des employés de la Caisse : *«La direction de notre Caisse a une vision différente des marchés, des façons de faire différentes et une culture de vente différente. Cela se reflète sur les employés car ceux-ci veulent adopter cette vision»* (CEQ).

5.2.2. Les constats découlant de l'analyse

Dans cette sous-section nous présentons les principaux constats découlant de notre analyse des données présentées ci-dessus. Le premier constat porte sur le fait que la stratégie a été conçue pour correspondre à la nouvelle réalité de la Caisse aux niveaux « local » et « global ». Le deuxième constat traite du triple ciblage des communautés ethniques, des entreprises et des entrepreneurs ethniques de la part de la Caisse. Enfin, le

troisième constat porte sur le passage d'une stratégie émergente vers une stratégie planifiée.

5.2.2.1. Premier constat

Ce premier constat traite de la conception de la stratégie de la Caisse en fonction de sa nouvelle réalité aux niveaux « local » et « global ». La stratégie d'ouverture de la CDM-R vers les communautés ethniques et plus précisément vers les entrepreneurs ethniques voudrait d'une part, au niveau local, correspondre à la nouvelle composition socioéconomique du territoire de la Caisse, et d'autre part, au niveau global, correspondre au discours du Mouvement Desjardins et à la demande de réorganisation de la part de la FCDQ.

Quant au niveau local, relié à la nature coopérative de la Caisse, la composition socioéconomique du territoire de la CDM-R a changé. D'abord, la haute direction de la Caisse faisait une constatation tangible de ce grand changement : *«On avait remarqué qu'il y avait de plus en plus de gens de ces communautés qui fréquentaient les centres de service de la Caisse»* (DG). Par la suite, la présidence du CA partageait aussi cette constatation et voulait réagir pour s'adapter à cette nouvelle réalité : *«On veut que notre membership ressemble à notre tissu urbain, point à la ligne»* (PCA). Le CA de la CDM-R voulait résolument s'ajuster aux exigences de la nouvelle clientèle émergente dans son territoire : *C'est lors de ce colloque qu'on s'est dit qu'il va falloir qu'on puisse offrir des services adaptés aux besoins et aux attentes de cette nouvelle clientèle»* (V-PCA). La CDM-R soutient que son initiative est plutôt locale puisque la FCDQ encadre les caisses Desjardins d'une façon globale mais que celles-ci se sentent libres de formuler des stratégies locales : *«Cela vient de notre fond. C'est chaque caisse qui développe ses façons de faire avec sa communauté actuelle»* (DGA).

Quant au niveau global, relié à l'appartenance de la Caisse à une grande institution coopérative, la CDM-R vivait une nouvelle réalité institutionnelle. D'une part, depuis quelques années, il existait un discours très clair d'ouverture du Mouvement Desjardins vers les communautés ethniques comme enjeu majeur de pérennité. D'autre part, il y a eu une demande de la part de la FCDQ d'une réorganisation du réseau de distribution de la CDM-R en fonction de changements de nature et de comportements de la clientèle de son territoire.

En effet, pour ce qui est du discours d'ouverture vers les communautés ethniques, la CDM-R pense que le Mouvement Desjardins n'indiquait pas clairement les moyens de concrétisation de ce discours : *«Cela vient de notre fond, il y a un discours très très clair aidant les communautés culturelles à rentrer dans Desjardins, mais il n'y a rien de concret, il n'y pas vraiment de programme. C'est chaque caisse qui développe ses façons de faire avec sa communauté actuelle»* (DGA). Cette ambiguïté a incité la Caisse à développer sa propre interprétation de ce discours sous forme d'expérience pilote. Toutefois, la CDM-R trouve que les initiatives de diversité des ressources humaines dans Desjardins donnent plus de crédibilité à son ouverture vers les communautés ethniques : *«Desjardins fait une place aux communautés dans l'égalité d'emploi pour créer la masse critique....C'est sûr qu'indirectement cela m'aide, mais j'ai mon bout de chemin à faire sur le terrain»* (DPDDA). De plus, il faudrait souligner que la FCDQ avait mis en place quelques stratégies de concrétisation de discours d'ouverture de Mouvement dont les résultats n'étaient pas satisfaisants : *«La Fédération, eux autres ils ont développé des processus ils ont un guide de comment développer les communautés culturelles, cela me fait rire»* (DG). Enfin, l'appui de la FCDQ est très favorable pour la Caisse : *«Cet intérêt a été très valorisant pour la Caisse»* (DG), et la CDM-R pense même que la FCDQ voudrait bien *«s'inspirer de sa façon de fonctionner et de sa démarche»* (DGA).

5.2.2.2. Deuxième constat

Ce deuxième constat porte sur le triple ciblage² des communautés ethniques, des entreprises et des entrepreneurs ethniques de la part de la Caisse. En effet, le ciblage du segment des entrepreneurs ethniques doit être rattaché à deux autres : le ciblage du segment des communautés ethniques et de celui des entreprises. Pour chaque volet nous faisons ressortir le « quand » et le « pourquoi ». Chronologiquement, il y a eu un ciblage des communautés ethniques, ensuite du segment des entreprises, et enfin, des entrepreneurs ethniques.

Concernant le ciblage les communautés ethniques, lors de sa planification stratégique de 2007, la CDM-R a fixé comme objectif stratégique d'augmenter son volume d'affaires

² Le ciblage est défini comme le découpage d'un marché en zones cible pour atteindre certaines catégories de clients potentiels (Office québécois de la langue française, 2011).

auprès des communautés ethniques. D'ailleurs, lors du colloque des administrateurs de 2007, les deux présentations sur la réalité démographique au Québec et sur le territoire de la Caisse ont permis de constater que les communautés ethniques constituaient une nouvelle réalité conduisant la Caisse à une ouverture vers ces communautés : *«Notre marché est en mutation et le futur de la Caisse passe par les communautés ethniques»* (DGA). D'ailleurs, la CDM-R considère que ces communautés sont une clientèle très fidèle si elle est bien desservie : *«Une fois que le climat de confiance est installé, les membres des communautés ethniques confient à la Caisse toutes leurs affaires»* (DG). Ce ciblage des communautés ethniques présentes sur le territoire de la Caisse permet la création de la valeur III pour les entrepreneurs ethniques, en tant qu'immigrants, en leur permettant d'accéder au *membership* d'une Caisse et jouir des privilèges de ce *membership*.

Pour ce qui est du ciblage du segment des entreprises, la CDM-R cible ce segment, notamment depuis la création de son SAE en 2004. La Caisse trouve que ce segment est stratégique pour des raisons de rentabilité financière. D'ailleurs, la CEQ souligne qu'il est très avantageux d'avoir un membre entreprise parce que *«ses besoins augmentent en fonction de l'augmentation de son activité et qu'avec le temps, il devient un important partenaire d'affaires»* (CEQ). Cette ciblage du segment des membres entreprises permet la création de la valeur I pour les entrepreneurs ethniques, en tant que client entreprise d'une institution financière, en leur permettant d'accéder aux services de financement et aux services connexes offerts par la Caisse.

Enfin, concernant le segment des entrepreneurs ethniques, depuis 2008, la CDM-R cible ce segment très présent sur son territoire, notamment aux alentours de son siège social actuel sur la rue Jean-Talon. La Caisse croit que les entrepreneurs ethniques sont importants pour la stimulation de l'activité économique sur le territoire de la Caisse et qui ont un apport positif sur la société québécoise : *«Ce sont des gens dynamiques, des gens qui créent de l'emploi. Ce sont des gens qualifiés qui sont ouverts dans les communautés culturelles, au niveau de leur communauté et à l'ensemble du Québec. C'est des gens qui ont un apport»* (V-PCA). De plus, du fait de leurs grands réseaux de contacts, les entrepreneurs ethniques satisfaits des services de la Caisse sont très fidèles et constituent de bons ambassadeurs pour elle quand ils partagent leur expérience clients

avec leur entourage, ce qui permet à la Caisse d'avoir facilement de nouvelles références : *«Ce sont de bons ambassadeurs»* (DGA).

Il est à souligner que malgré l'importance des gens d'affaires issus des communautés ethniques aux yeux de la Caisse, il n'y a pas eu jusqu'à présent, une étude de marché approfondie de leurs profils variés. La Caisse se limite ainsi à un sondage de terrain par l'intermédiaire de ses démarcheurs (DDA) : *«On le fait beaucoup par bouche à oreille»* (DGA). À la fin, nous trouvons important de rappeler que la CDM-R demeure une caisse populaire de territoire au service de tous.

5.2.2.3. Troisième constat

Ce troisième constat porte sur le passage d'une stratégie émergente vers une stratégie planifiée. En effet, La stratégie d'ouverture de la CDM-R vers les communautés ethniques et plus précisément vers les entrepreneurs ethniques a été émergente entre 2002 et 2007, et prenait la forme d'expériences de pénétration de marché. Ensuite cette stratégie est devenue planifiée car elle s'est officialisée comme stratégie de croissance lors du colloque des administrateurs, en 2007. Il est à souligner que cette stratégie n'a pas été planifiée, elle a émergé et a évolué dans le temps.

D'abord, la stratégie trouve son origine dans les premières expériences d'ouverture aux communautés ethniques. En 2002, la CDM-R voudrait développer des affaires auprès des communautés ethniques présentes sur son territoire. Comme nous l'indique le tableau suivant (5.6), la Caisse a donc commencé à explorer ce marché par l'intermédiaire d'employés québécois, ensuite avec des employés issus de ces communautés ethniques. Ensuite, la CDM-R voudrait aussi se rapprocher de la communauté italienne au travers un projet de partenariat avec deux autres caisses.

La haute direction, notamment de part son expérience en vente, a eu l'initiative d'imaginer les grandes lignes du développement d'affaires auprès des communautés ethniques. La Caisse est passée ainsi d'un mode passif : *«On faisait juste échanger des chèques comme le dépanneur du coin»* (DG), à un mode proactif de recrutement parmi les membres des communautés ethniques. La Caisse a ainsi connu pour la première fois une nouvelle approche qui est la culture de vente. D'ailleurs, la CEQ de la CDM-R pense que ce sont les qualités et les façons d'être de la direction de la Caisse qui ont contribué à façonner l'approche de vente des employés : *«La direction de notre Caisse a une vision*

différente des marchés, des façons de faire différentes et une culture de vente différente. Cela se reflète sur les employés car ceux-ci veulent adopter cette vision» (CEQ).

Il est à noter aussi que les premières approches auprès des communautés ethniques avec des employés d'origine québécoise ne donnaient pas les résultats escomptés. Par conséquent la Caisse a procédé au recrutement de démarcheurs originaires des communautés ethniques présentes sur le territoire de la Caisse. Néanmoins, les résultats n'ont pas été concluants auprès de la communauté portugaise. Parallèlement, l'expérience de partenariat inter-caisse pour le développement d'affaires auprès de la communauté italienne avait aussi échoué car les caisses partenaires ne partageaient pas la vision stratégique de la Caisse. En effet, la Caisse se trouvait dans un processus d'essai-erreur : *«La façon d'approcher ces gens n'a pas été une chose évidente et simple, de même que pour les moyens pour y arriver» (DG).*

Tableau 5.6: Les premières expériences de démarchage à la CDN-R et à la CDM-R (2002-2006)

Stratégie	Objectif	Moyens	Résultat
Initiative organisationnelle en solo (2002-2006)	Développement d'affaires auprès de différentes communautés (démarchage)	Sollicitation des communautés ethniques par les employés de la Caisse (démarcheurs québécois)	Échec (incompréhension des cultures des communautés ethniques malgré la compétence technique des démarcheurs et l'utilisation de la langue anglaise)
		Sollicitation des communautés ethniques par les employés de la Caisse (démarcheurs d'origine ethnique)	Réussite (sauf pour la communauté portugaise)
Initiative organisationnelle de partenariat inter-caisses (2003-2004)	Développement d'affaires auprès de la communauté italienne (Projet pilote en partenariat avec trois caisses)	Sollicitation de la communauté italienne par les employés des trois caisses (démarcheurs d'origine italienne)	Échec (essai-erreur et apprentissage à partir de l'expérience de démarchage ethnique en partenariat inter-caisses)

Ensuite, la stratégie s'officialise lors d'un colloque des administrateurs. La haute direction de la CDM-R ne disposait pas de données concrètes pour défendre son projet: *«Je n'avais pas de chiffres pour appuyer et confirmer cela mais je voyais bien que Montréal changeait. J'avais des hypothèses basées sur les recensements qui remontaient à trois ou quatre années avant mais l'idée c'était d'apporter la préoccupation du*

changement de Montréal au niveau du CA» (DG). Le DGA souligne que les membres du CA soutenaient les efforts de la Caisse dans son ouverture vers les communautés et les entrepreneurs ethniques. Plus concrètement, lors du colloque de 2007, il y a eu deux présentations qui ont contribué à favoriser la sensibilisation des membres du CA au nouveau virage stratégique que la CDM-R prenait. Les deux présentations faites lors de ce colloque ont porté sur l'immigration et la démographie au Québec dans le cas de la présentation de l'Institut de la statistique du Québec et sur la réorganisation du réseau de distribution de la Caisse dans le cas de la présentation des résultats de l'étude de sa clientèle effectuée par la FCDQ. Par ailleurs, il faudrait souligner aussi le rôle d'une administratrice qui est entrepreneure issue des communautés ethniques, dans l'ouverture aux communautés et aux entrepreneurs ethniques ainsi que l'importance de la grande complicité des membres du CA avec la haute direction dans l'officialisation de la stratégie.

5.2.3. Les liens avec la littérature

La montée de la diversité ethnique dans les sociétés occidentales a fait naître une problématique autour de l'adaptation institutionnelle à la diversité ethnique de la clientèle comme un nouveau champ de recherche (Bassirou, 2003). Notre recherche apporte un éclairage sur cette problématique touchant plusieurs institutions au Québec dont les coopératives financières. L'adaptation institutionnelle à la diversité ethnique requiert de la part de celles-ci une reconnaissance sociale des membres des communautés ethniques établies dans la société d'accueil. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, le Mouvement Desjardins a affiché depuis le début des années 1990, sa volonté de collaborer, avec le gouvernement québécois, à la mise en œuvre de la politique d'immigration par son ouverture vers les communautés culturelles (Bassirou, 2003). Cette institution financière québécoise s'inquiète concernant l'intégration systémique de certains membres de ces communautés et leur identification comme clientèle des banques traditionnelles (Bassirou, 2003), cette institution est consciente aussi de la nécessité d'intégrer cette clientèle dans les structures déjà existantes (les caisses populaires et non pas la création de caisses ethniques) et d'ajuster ses services (offres de services adaptés) afin de convenir aux attentes de ces communautés (Bassirou, 2003). Notre recherche confirme l'existence d'un discours d'ouverture au niveau global

du Mouvement Desjardins et une volonté de servir les membres des communautés ethniques comme partie intégrante de la société québécoise.

Au niveau de la caisse populaire Desjardins, l'accessibilité aux services financiers pour tous constitue une des importantes valeurs de ce type de coopérative (Beauchamp 1986, dans Pasquet, Malo et Ricard, 1998) et on trouve à la CDM-R la volonté de desservir la population de son territoire. Malgré sa nouvelle composition, celle-ci reste une clientèle à desservir par la Caisse d'une part, en vue de rester fidèle aux valeurs d'accessibilité et de lutte contre l'exclusion bancaire, et d'autre part pour garantir sa pérennité.

La littérature nous indique aussi des cas d'adaptation de la Caisse populaire Desjardins à des segments spécifiques de clients comme les cas de la Caisse de la Culture (Rousselière et Vézina, 2007) et de la Caisse d'économie solidaire Desjardins (Vézina et Legrand, 2003). Il existe aussi des caisses de groupes ethniques qui sont au service de certaines communautés ethniques. La CDM-R n'est pas une caisse spécialisée ou de groupe, et elle n'est pas une caisse ethnique. Elle est une caisse populaire standard avec une portion d'expertise dans les communautés ethniques. En effet, elle est une caisse dont la stratégie a été formée pour adapter ses façons de faire en vue de desservir certaines communautés ethniques, présentes au sein de son territoire, au même titre que ses membres québécois de souche et qui représentent toujours la grande majorité de la clientèle.

Selon l'approche des ressources, les systèmes formels et informels de planification et de coordination sont des ressources organisationnelles permettant la réalisation de la stratégie de l'organisation (Barney (1991), dans Côté *et al.*, 2008). Dans notre recherche, nous constatons effectivement que la stratégie d'ouverture vers les communautés ethniques, les entreprises et les entrepreneurs ethniques a été sujet d'un processus de formation où des systèmes formels et informels de planification et de coordination ont été mis ensemble. En effet, les premières étapes de l'ouverture vers les communautés ethniques ont été introduites d'une façon informelle, mais après le colloque de 2007, la stratégie est devenue mieux articulée selon des processus formels de planification et de coordination entre la haute direction et la présidence du CA.

5.3. Le processus de structuration

Dans cette section nous présentons le processus de structuration de la Caisse, d'abord du point de vue des acteurs rencontrés (5.3.1). Puis nous présentons les principaux constats

découlant de notre analyse de ces données (5.3.2). Enfin, nous faisons les liens avec la littérature (5.3.3).

5.3.1. Les points de vue des acteurs

Nous présentons le point de vue des deux gestionnaires généraux (DG et DGA), d'un directeur spécialisé (DPDDA), et des deux conseillers aux entreprises (CEQ et CEA) que nous avons rencontrés.

5.3.1.1. Le DG

Un an après la fusion, en 2004, la Caisse a créé un service aux entreprises (SAE) : *«Elle est une des deux seules caisses sur vingt-deux caisses de l'Est à avoir ce service»* (DG). La conseillère aux entreprises senior a aidé dans la création du SAE *«en compilant des statistiques»* (DG). Le SAE regroupe les conseillers aux entreprises (CE) de la Caisse qui, en plus de leur travail de conseil technique, ont un rôle important dans la recherche d'occasions d'affaires : *«Ils ont le mandat de déceler plein d'opportunités d'affaires»* (DG). La CDMR trouve aussi que ses CE se distinguent : *«Nous, la force de nos gens, c'est d'être des techniciens qui connaissent très bien les produits, c'est des gens qui peuvent faire du prêt, une offre de service global, mais on les a choisi aussi parce qu'ils sont relationnels»* (DG). En comparaison, au centre de services financiers aux entreprises (CFE), les directeurs de comptes sont *«tous des gens de crédit, des analystes en crédit»* (DG).

Avec le temps, la Caisse se rendait compte que son équipe de DDA s'amplifiait : *«L'équipe de développement des affaires avait pris beaucoup de place et on voulait lui donner une vision, un rythme de croisière encore plus accéléré, on voulait aller encore plus loin»* (DG). En septembre 2008, la Caisse a créé la direction du développement des affaires ainsi que le poste de directeur principal développement des affaires (DPDDA) pour encadrer les directeurs du développement d'affaires (DDA) qui étaient auparavant sous la responsabilité du directeur général adjoint : *«Dernièrement on a encadré tout cela, la vision s'est précisée et l'expérience était là. Finalement on a marché à l'envers!»* (DG). Par exemple, les DDA étaient déjà rémunérés par des commissions, en plus de leur salaire de base, et ils sont encore rémunérés par des commissions; néanmoins ils bénéficient des mêmes avantages sociaux que ceux des autres employés : *«Nous sommes la seule caisse au Québec qui pratique ce mode de rémunération»* (DG).

À la fin de l'année 2009, la CDM-R a réalisé *«une compression de ses effectifs entraînant l'abolition de 10 postes, de bas en haut, dont celui de directeur général adjoint»* (DG). La structure de la CDM-R au début de 2010 comprend en plus du poste de directeur général, trois postes de directeurs principaux, un pour chacune des trois directions principales : 1) gestion des avoirs, 2) placement et financement et 3) opérations et transactions assistées.

5.3.1.2. Le DGA

Quand il est devenu DGA de la Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont, celle-ci était déjà affiliée au CFE et la CDM-R a continué à l'être alors que dans la caisse d'où il venait, ce n'était pas le cas : *«Je résistais à son adhésion au CFE»* (DGA). Le DGA est d'avis qu'une caisse *«est capable toute seule de servir les entreprises sans que son expertise soit transférée au CFE»* (DGA). D'autant plus qu'avec le temps, la CDM-R, comme avant celle du Nouveau-Rosemont, remarquait que sa relation d'affaires avec ses membres-entreprises s'estompait puisqu'elle ne disposait plus de membres de son personnel pour s'occuper de cette catégorie de membres : *«On s'apercevait que le malaise était présent»* (DGA). Le poste d'agent de liaison à la Caisse, créé pour gérer la relation avec les membres-entreprises ayant des dossiers de crédit au CFE, *«ne paraissait plus efficace; la surcharge de travail des directeurs de compte du CFE, desservant plusieurs caisses, les empêchait de développer le côté relationnel de la relation d'affaires avec les membres-entreprises de la Caisse»* (DGA).

De plus, la Caisse s'apercevait que ses membres-entreprises non emprunteurs, qui n'avaient pas nécessairement des besoins de financement, *«avaient quand même besoin d'autres services à la Caisse»* (DGA). Ces membres étaient méconnus par la Caisse ou, lorsqu'ils se présentaient pour avoir des services *«aucun conseiller n'était spécialisé dans le service commercial pour bien prendre en charge leurs demandes»* (DGA). Par conséquent, en 2004, la CEQ a fait une étude statistique sur *«le nombre d'appels provenant de la part des membres-entreprises»* (DGA). Ces membres n'avaient pas le réflexe d'appeler leurs directeurs de compte au CFE. À partir de cette étude, la CDM-R a constaté le volume important de demandes de services formulées par les membres-entreprises. Un service aux entreprises (SAE) a donc été créé en 2004 : *«Un service s'occupant exclusivement de la réponse aux besoins des membres-entreprises»* (DGA).

En effet, malgré son adhésion à un CFE, la Caisse *«sentait le besoin de mieux s'occuper de ce segment de membres [les entreprises]»* (DGA). À la création de cette nouvelle unité dans la structure de la Caisse *«une personne seulement s'occupait de la réponse aux besoins des membres entreprises»* (DGA). En 2009, ce service compte deux conseillers aux entreprises (CE), à savoir une conseillère sénior (CEQ) et un conseiller junior (CEA), ainsi qu'une adjointe administrative : *«Ces trois personnes encadrent de façon merveilleuse nos membres commerciaux, elles s'occupent de notre rentabilité»* (DGA). Le SAE a été sous la supervision du DGA jusqu'en septembre 2008 où il a été intégré à la direction principale développement des affaires. Avec les compressions de la fin 2009 le SAE a disparu, le CEA appartient à une autre unité mais la CEQ a toujours son poste.

À la CDM-R, on reconnaît que la création des CFE dans le Mouvement Desjardins s'est faite *«dans une optique de rentabilité et de création d'une synergie de talents en les concentrant dans un même endroit afin de bien servir les membres-entreprises, notamment en matière de crédit»* (DGA). Les directeurs de comptes du CFE sont *«des analystes spécialisés principalement dans le crédit»* et à la CDM-R, on pense donc que le CFE *«n'est pas capable de desservir les besoins de tous nos membres entreprises»* (DGA). De plus, le DGA pense aussi que le CFE n'a pas une stratégie de recrutement des membres entreprises et encore moins d'entrepreneurs ethniques : *«Au CFE, les communautés ethniques ce n'est pas une ligne d'affaires stratégique, d'ailleurs ils ne savent pas comment pénétrer ce marché»* (DGA).

La rémunération variable du personnel de développement des affaires a été une initiative du DGA : *«Le variable, amener les gens à avoir une rémunération au variable, c'est moi qui ai commencé à penser à ce concept là. Il y a plusieurs gens, il y a monsieur [X] qui est spécialiste dans la matière, on l'a engagé par la suite [comme directeur principal développement des affaires] c'est lui qui a fait monté le gâteau»* (DGA).

La CDM-R a créé, en mai 2008, un comité responsable de la satisfaction des membres et un poste de responsable de la qualité du service : *«Ce qui nous distingue dans le service aux membres, c'est vraiment qu'on veut avoir un service au Wow!, et on veut que les gens qui rentrent dans nos centres de services ressortent en disant Wow, c'est ici que je vais être servi!»* (DGA). La gestion des plaintes fait partie du service aux membres et la

Caisse croit que les gens qui appellent pour exprimer une insatisfaction le font pour être mieux servis alors qu'elle risque de perdre ceux qui ne le font pas : *«On n'a pas de gestion de plaintes ici, on a une gestion de satisfaction des membres. Ce n'est pas démoralisant, et ce n'est pas vexant de traiter une plainte, cela fait partie du service aux membres»* (DGA). La Fédération a été impressionnée par la création de ce poste : *«Quand ils ont appris qu'on a ce poste là, ils ont été complètement estomaqués»* (DGA). Cependant le poste de responsable de la qualité du service a été aboli avec les compressions d'effectifs de fin 2009 malgré son utilité : *«Il voyait comment s'assurer que notre service aux membres est au maximum. C'est un poste que vous ne verrez pas dans Desjardins»* (DGA). Le comité responsable de la satisfaction des membres, composé de quelques membres du CA et quelques gestionnaires, prend au sérieux les plaintes qu'il reçoit : *«La plainte est prise au sérieux avec ce comité. Elle est traitée, et on amène une solution à l'ensemble des collaborateurs pour que cela ne se reproduise pas et que la nouvelle façon de faire se diffuse dans l'organisation, donc on apprend aussi des plaintes»* (DGA). En 2011, ce comité n'existe plus, et c'est le DG qui traite les plaintes des clients.

5.3.1.3. Le DPDDA

La culture de la rémunération variable a été amenée par le DGA mais c'est suite au recrutement du DDPA que ce système de rémunération a été implanté : *«C'est une rémunération octroyée au long de l'année et ajustée en fonction du rendement du directeur développement des affaires»* (DPDDA). Le DPDDA explique que les trois premiers développeurs d'affaires (italien, vietnamien, portugais) s'occupaient du recrutement de membres, particuliers et entreprises, auprès de leurs communautés et qu'ils avaient, à partir de 2006, un salaire de base et des commissions pour les opportunités qu'ils développaient pour la Caisse. Depuis l'implantation du système de rémunération variable uniquement pour les DDA, en 2008, la rémunération est totalement variable mais le système permet l'accès au régime de retraite ainsi qu'aux avantages sociaux octroyés aux autres employés à salaire fixe : *«Cette pratique est approuvée par la FCDQ qui la voit comme une expérience pilote»* (DPDDA). Pour la Caisse, la rémunération variable est moins coûteuse en frais fixes : Cela permet une plus grande rentabilité (DPDDA). Elle permet d'avoir plusieurs collaborateurs et en même

temps de pénétrer plusieurs micro-communautés : *«Si on a dix micro-communautés, on a dix employés. Au lieu d'avoir une personne qui gagne 300 000 par année, je peux en avoir trois qui gagnent 100 000 chacun»* (DPDDA). L'objectif plus large de ce mode de rémunération est la création d'emplois au sein des communautés et le développement économique que cela engendre : *«On crée du patronage pour la communauté, on crée du développement économique parce qu'on embauche du monde. On a un paquet de familles à nourrir et on aide la communauté à s'épanouir, donc on a une vocation sociale aussi. Cela fait qu'il y a autant un volet affaires, qu'un volet social»* (DPDDA).

Le DPDDA devenu directeur de la gestion des avoirs depuis la disparition de son poste en fin 2009, explique que pour les DDA, la rémunération entièrement variable par commissions est encore en vigueur malgré la disparition de la direction principale développement des affaires. Il ajoute que parmi les DDA, seul celui qui a le mandat spécifique de développement d'affaires auprès des communautés ethniques, le DDAT, a un salaire fixe. Enfin, les références mutuelles concrétisent le travail d'équipe entre les DDA et leurs collègues spécialistes, comme les conseillers aux entreprises (CE) : *«Il y a toute une équipe qui entoure le client»* (DPDDA).

5.3.1.4. La CEQ

En compilant des statistiques, la CEQ s'est aperçue que les membres ayant obtenu un prêt du CFE *«utilisaient le numéro d'appel inscrit sur leurs chèques et communiquaient, ainsi, directement avec la Caisse plutôt que d'appeler au CFE»*(CEQ). Avec le conseiller aux entreprises junior (CEA), un Québécois d'origine algérienne, la CES a une grande compatibilité : *«On a une très belle relation et on se complète bien»* (CEQ). De plus, il n'y a pas de partage de la clientèle entre les deux conseillers (CE) qui ont tous les deux accès aux dossiers de tous les clients afin d'assurer un service permanent en cas d'absence de l'un d'eux. Toutefois, serait souhaitée *«une division de la clientèle dans le cas où un autre conseiller s'ajouterait au service»* (CEQ).

5.3.1.5. Le CEA

Les CE et les DDA travaillent en équipe et aucune hiérarchie ne les relie : On travaille en équipe, il n'y a pas de séparation ou vraiment une hiérarchie (CEA). Ils se réfèrent mutuellement des gens d'affaires. Par exemple, le CEA coordonne ses efforts avec le DDAT pour *«développer ensemble les gens d'affaires de la communauté maghrébine»*

(CEA). Le DDAT s'occupe principalement du recrutement des entrepreneurs maghrébins et il met en contact ceux-ci avec le CEA qui s'occupe de la procédure technique d'adhésion à la Caisse.

Les DDA réfèrent les nouveaux membres aux CE pour la procédure d'ouverture de compte et les services qui s'ensuivent : *«Les DDA cherchent du business à l'extérieur et nous notre rôle est plus de faire le suivi, de l'ouverture de compte jusqu'au financement»* (CEA). Le CEA explique qu'après l'ouverture de compte, les gens d'affaires communiquent principalement avec les CE pour leurs besoins de financement, et à l'occasion, avec les DDA pour des conseils et des orientations en rapport au développement de leur entreprise. Mais les CE préfèrent référer le membre entreprise vers les DDA qui détiennent une meilleure connaissance de ces organismes, surtout dans le cas où la relation d'affaires avec l'entrepreneur n'a pas été développée dès le début par un DDA, ou que l'entrepreneur a été référé au service aux entreprises de la Caisse, par une autre personne qu'un DDA.

Les CE peuvent référer les nouveaux ou mêmes les anciens membres entreprises aux DDA pour des conseils, des orientations ou des référence vers d'autres organismes : *«Ils ont des connaissances que nous on n'a pas, et nous on a des connaissances qu'eux ils n'ont pas. Cela fait qu'on est là pour travailler ensemble»* (CEA). De même, quand le membre entreprise exprime devant le CE des besoins personnels non liés au fonctionnement de son entreprise, le conseiller appelle le DDA qui a recruté ce membre pour qu'il l'oriente dans ses demandes. Ce DDA, soit qu'il le prenne en charge lui même, soit qu'il le réfère à un spécialiste en la matière à la Caisse. Toutefois, le CE peut référer le membre entreprise directement à son collègue spécialisé dans la demande formulée par le membre comme celle d'obtenir un prêt pour l'achat d'une maison.

5.3.2. Les constats découlant de l'analyse

Dans cette sous-section nous présentons les principaux constats découlant de notre analyse des extraits ci-dessus et de données documentaires, le cas échéant. Le premier constat porte sur l'aspect évolutif de la structure de la CDM-R. Le deuxième constat traite des deux unités organisationnelles stratégiques de la Caisse.

5.3.2.1. Premier constat

Dans le prochain tableau (5.7), nous présentons les événements de la décennie 2000-2010 qui concernent l'évolution de la structure de la Caisse.

Tableau 5.7 : Les événements marquants de la structuration de la CDM-R

Année	Événement
2000	Première fusion
2002	Création de postes de démarcheurs, québécois de souche, pour le développement d'affaires
2003	Deuxième fusion (création de la CD-MR, affiliée au CFE)
2003	Création de postes de démarcheurs, québécois issus des communautés ethniques, pour le développement d'affaires
2003	Projet pilote à trois caisses (développement auprès de la clientèle italienne)
2004	Création du service aux entreprises (SAE)
2006	Création du poste de directeur développement des affaires
2008	Création de la direction du développement des affaires (DDA)
2009	Abolition du SAE Abolition de la DDA
2010	Nouvelle structure : création de la direction de la gestion des avoirs (englobant les membres de la DDA et du SAE)

La CDM-R est une caisse issue de deux fusions : la première en 2000 et la deuxième en 2003, comme vu dans le chapitre précédent. Entre ses deux fusions, la CDM-R avait créé des postes de démarcheurs pour le développement d'affaires auprès des communautés ethniques, et ces postes étaient occupés par des employés québécois de souche. En 2003, suite à l'échec de cette expérience malgré la compétence des démarcheurs, la Caisse a embauché des démarcheurs issus des communautés ethniques supposés de mieux connaître les cultures et les aspirations des gens issus de ses communautés. La même année, la Caisse a lancé un projet pilote avec deux autres caisses afin de développer des affaires auprès de la communauté italienne. Ce dernier projet étant également voué à l'échec, la Caisse s'est concentrée sur ses propres ressources pour continuer sa stratégie de développement d'affaires auprès des communautés ethniques. Afin de consolider sa démarche de développement d'affaires, la Caisse a créé en 2006 le poste de directeur développement des affaires en remplacement du poste de démarcheur.

En 2004, la Caisse a créé le Service aux entreprises (SAE), témoignant d'une concentration accrue sur les entreprises, y compris les entreprises ethniques. La création du SAE trouvait sa justification dans le besoin de compétences et d'expertises plus pointues pour mieux servir les membres entreprises. L'objectif de cette unité est de donner un service plus relationnel et plus personnalisé avec plus d'accompagnement aux membres entreprises. Et ce, malgré l'existence d'un Centre financier aux entreprises.

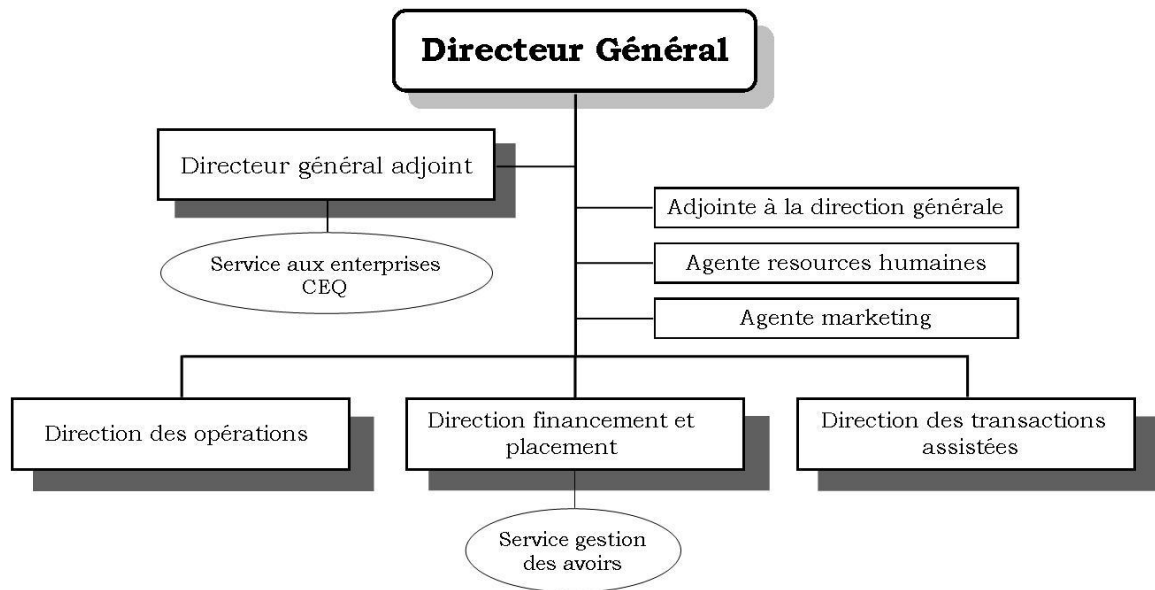


Figure 5.2 : La structure organisationnelle de la CDM-R en 2004

Source : Rapport annuel de la CDM-R (2004) et entrevues

En 2008, la Caisse a créé la Direction développement des affaires (DDA) dans l'objectif de coordination des efforts des développeurs d'affaires et aussi d'instaurer la culture de vente nécessaire pour le développement d'un nouveau segment de clientèle qui est les communautés et les entrepreneurs ethniques.

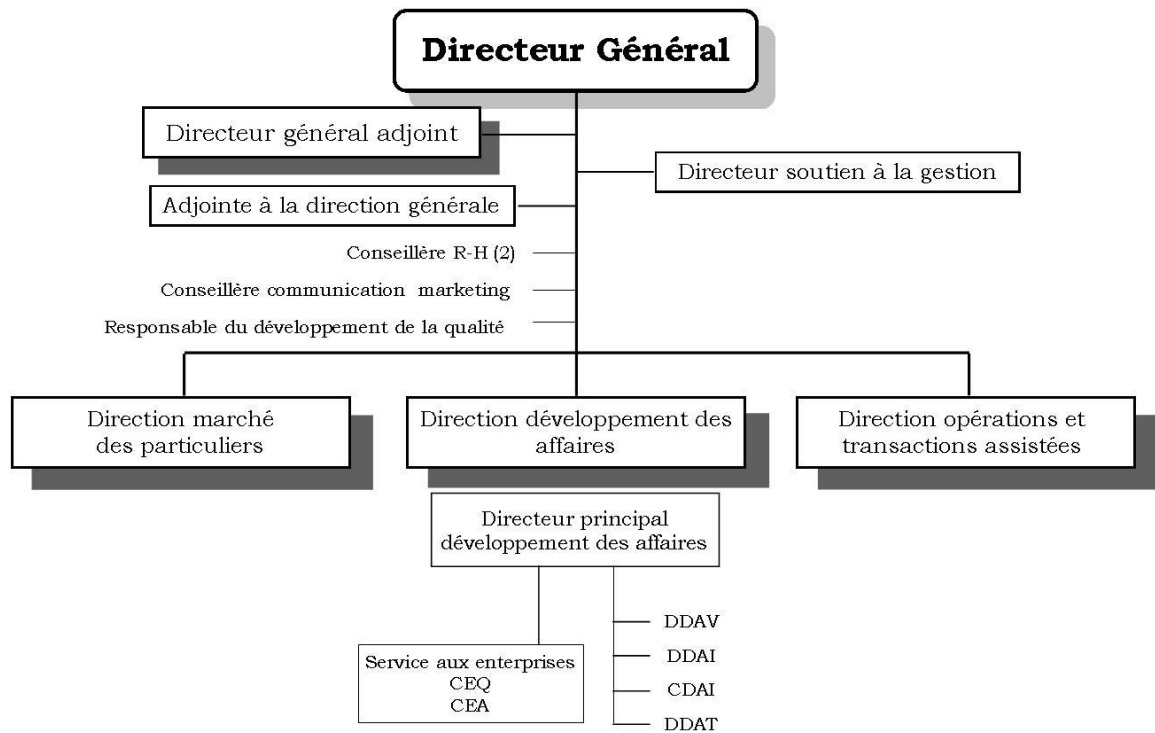


Figure 5.3 : La structure organisationnelle de la CDM-R en 2008

Source : Rapport annuel de la CDM-R (2008) et entrevues

À la fin de 2009, la Caisse s'est dotée d'une nouvelle structure. Cette restructuration correspond à une opération de consolidation (coupures de postes). Si les années antérieures marquent une stratégie de croissance, 2010 fait entrer la Caisse dans une période de consolidation. Mais celle-ci n'a pas pour objet de tuer le changement car la Fédération reconnaît que le projet de la Caisse est pour elle, un projet pilote (donnée post-collecte). Il est à noter qu'avec la restructuration de la fin de l'année 2009, le SAE et la DDA ont été abolies comme unités organisationnelles distinctes et ont été jumelées sous une même direction qui est la direction de la gestion des avoirs.

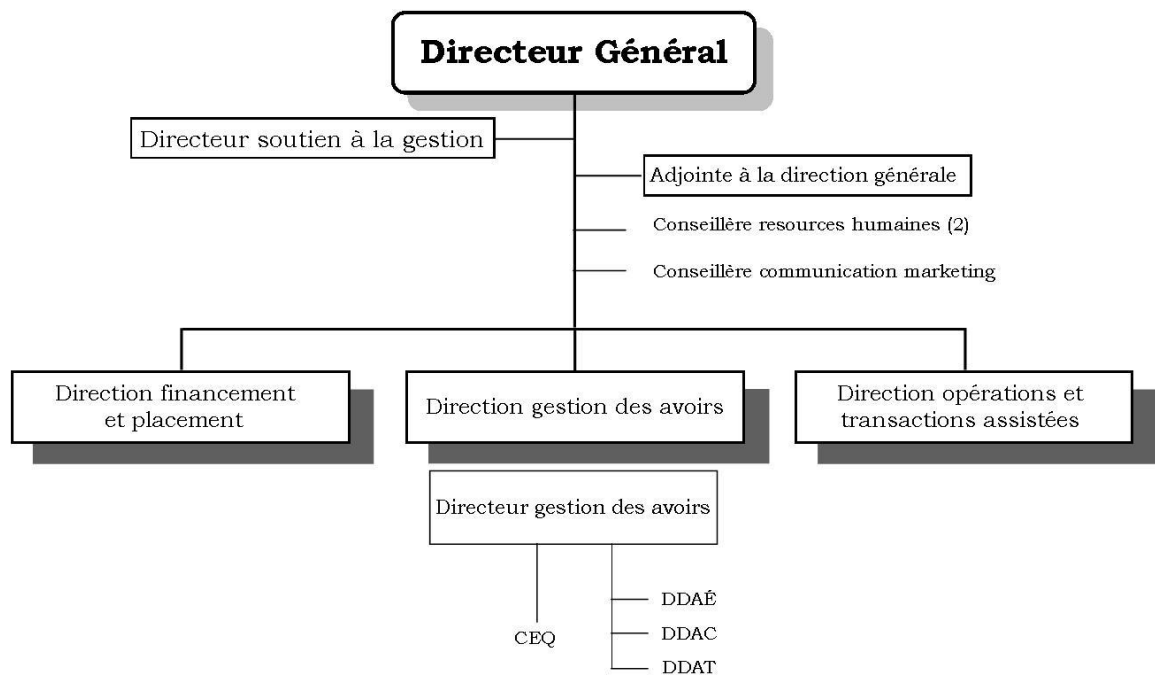


Figure 5.4 La structure organisationnelle de la CDM-R en 2010

Source : Rapport annuel de la CDM-R (2010) et entrevues

5.3.2.2. Deuxième constat

Les deux unités organisationnelles stratégiques qui ont permis la concrétisation de la stratégie de ciblage des entrepreneurs ethniques sont le SAE et la DDA, dont l'arrimage entre les deux est assuré par le DPDDA. Ces deux unités sont stratégiques non seulement parce qu'elles permettent de réaliser la stratégie de la Caisse, mais aussi parce qu'elles sont au cœur du processus de création de valeur pour les entrepreneurs ethniques.

Concernant le SAE comme unité organisationnelle stratégique, nous allons expliquer son aspect stratégique pour la réalisation de la stratégie de la CDM-R, ainsi que sa contribution à la création de valeur pour les membres entreprises et les entrepreneurs ethniques. La CDM-R se distingue en étant la seule avec une autre Caisse, dans l'Est de Montréal, à avoir un service spécialisé dans la prise en charge des besoins des membres entreprises : *«Elle est une des deux seules caisses sur vingt-deux caisses de l'Est à avoir ce service»* (DG). Il existe trois motifs derrière la création du SAE : les besoins multiples des membres entreprises, la gestion de la relation d'affaires avec eux et le développement d'affaires auprès de cette clientèle.

D'abord, pour ce qui est des besoins des membres entreprises, d'une part, la CDM-R a toujours été convaincue que ces membres, notamment les non emprunteurs, expriment d'autres besoins que le seul besoin de financement pris en charge par le CFE, «*avaient quand même besoin d'autres services à la Caisse*» (DGA). D'autre part, la CDM-R considérait que le CFE auquel elle est affiliée ne disposait pas des moyens nécessaires pour prendre en charge les autres demandes des membres entreprises et pensait donc que le CFE «*n'est pas capable de desservir les besoins de tous nos membres entreprises*» (DGA). D'autant plus que le DGA de la CDM-R, qui résistait à l'adhésion de son ancienne caisse au CFE - «*Je résistais à son adhésion au CFE*» (DGA), croyait à cette philosophie et proclamait qu'une caisse peut très bien se doter d'un service spécialisé pour les membres entreprises : «*[Une caisse] est capable toute seule de servir les entreprises sans que son expertise soit transférée au CFE*» (DGA).

Ensuite, la CDM-R a constaté d'une part, que le poste d'agent de liaison, relevant de la Caisse, pour la gestion de la relation entre celle-ci et ses membres entreprises ayant des dossiers de crédit au CFE ne paraissait pas suffisant : «*On s'apercevait que le malaise était présent*» (DGA). La CDM-R trouvait aussi que les directeurs de compte au CFE sont simplement des gens compétents en crédit - «*tous des gens de crédit, des analystes en crédit*» (DG), et non pas dans l'entretien de la relation d'affaires avec les membres et que la surcharge de leur travail les empêcherait de s'occuper de cet aspect qui est l'entretien de la relation. D'autre part, la CDM-R a constaté aussi qu'elle ne disposait pas de ressources humaines pouvant assurer une gestion stratégique de la relation d'affaires avec ses membres entreprises : «*Aucun conseiller n'était spécialisé dans le service commercial pour bien prendre en charge leurs demandes*» (DGA).

Enfin, la CDM-R jugeait que le CFE ne détient pas une stratégie de développement d'affaires, alors que pour elle, le développement d'affaires a été identifié comme choix de croissance : «*La Caisse sentait le besoin de mieux s'occuper de ce segment de membres [les entreprises]*» (DGA). En effet, le CFE, selon la Caisse ne disposait pas de stratégie de recrutement de membres entreprises, et encore moins d'entrepreneurs ethniques : «*Au CFE, les communautés ethniques ce n'est pas une ligne d'affaires stratégique, d'ailleurs ils ne savent pas comment pénétrer ce marché*» (DGA).

Par conséquent, la CDM-R s'est dotée du SAE pour trois objectifs, dans le cadre d'une concentration sur clients entreprises. Premièrement, fournir un service plus sophistiqué à ces membres lors d'une offre de services globale (financement et services connexes). Deuxièmement, gérer une relation d'affaires solide et durable avec les membres entreprises grâce à la compétence technique et surtout relationnelle de ses CE : *«Nous nos gens leur force, c'est des techniciens qui connaissent très bien les produits, c'est des gens qui peuvent faire du prêt, une offre de service globale, on les a choisis, mais qui sont aussi relationnels»* (DG). Troisièmement, développer des affaires auprès de ce segment de clients, entre autre ceux issus des communautés ethniques : *«Ils ont le mandat de déceler plein d'opportunités d'affaires»* (DG). Il est à souligner que ce service a connu une évolution. À sa création en 2004 sous la supervision du DGA, il comprenait une seule conseillère, en 2008, il a été placé sous la supervision du DPDDA, et en 2009, on y a rajouté un autre CE et une adjointe : *«Ces trois personnes encadrent de façon merveilleuse nos membres commerciaux, elles s'occupent de notre rentabilité»* (DGA).

Pour ce qui est de la participation à la création de valeur pour les membres, le SAE contribue à la réponse aux besoins des membres entreprises en prenant en charge tous leurs besoins additionnels par rapport au besoin de financement accordé par le CFE (financement par le biais de la Caisse et tous les services connexes d'assurance et de gestion de paie), contribuant ainsi à la création de la valeur I. Grâce à la compétence relationnelle des CE, le SAE contribue au conseil, à la référence à d'autres organismes d'appuis technique et financier, et au suivi de la réalisation des projets d'affaires des membres entreprises, produisant ainsi la valeur II. Le SAE contribue aussi à l'accessibilité des entrepreneurs au *membership* de la Caisse grâce à son mandat de développement d'affaires, notamment à l'occasion des déjeuners de réseautage (CEQ et CEA) et la sollicitation individuelle sur le terrain (CEA). Spécifiquement, le SAE participe à la création de la valeur II pour les entrepreneurs ethniques car celle-ci est d'autant plus importante dans le cas des entrepreneurs ethniques ayant plus besoin d'accompagnement et de support. Enfin, le SAE participe à la création de la valeur III pour les entrepreneurs ethniques comme immigrants grâce à sa concrétisation de la stratégie de ciblage, que la Caisse a adoptée, sur ces clients: *«Au CFE, les communautés ethniques ce n'est pas une ligne d'affaires stratégique, d'ailleurs ils ne savent pas comment pénétrer ce marché»* (DGA).

Concernant la DDA comme unité organisationnelle stratégique, nous allons expliquer son aspect stratégique pour la réalisation de la stratégie de la CDM-R, ainsi que sa contribution à la création de valeur pour les membres entreprises et les entrepreneurs ethniques.

La CDM-R se distingue des autres caisses populaires Desjardins par cette unité ainsi que par le mode de rémunération sur lequel cette structure est basée : *«Nous sommes la seule caisse au Québec qui pratique ce mode de rémunération»* (DG). Le motif derrière la création de cette structure est l'exploration de nouvelles clientèles émergentes sur le territoire de la Caisse, comme il a été expliqué dans la section précédente. Par le mode de rémunération variable unique dans le réseau des caisses Desjardins, du moins en 2008, la Caisse a voulu améliorer le système de démarchage instauré en 2002, vers une culture de vente plus enracinée. Parallèlement, suite à la création du poste de directeur développement des affaires, la Caisse croyait qu'elle devrait mieux encadrer le travail de ces développeurs : *«L'équipe de développement des affaires avait pris beaucoup de place et on voulait lui donner une vision, un rythme de croisière encore plus accéléré, on voulait aller encore plus loin»* (DG). Cette tentative de création de vision a été concrétisée par le recrutement du DDAT, puis du DPDDA, détenant une expérience notoire en la matière : *«Le variable, amener les gens à avoir une rémunération au variable, c'est moi qui ai commencé à penser à ce concept là. Il y a plusieurs gens, il y a monsieur [X] qui est spécialiste dans la matière, on l'a engagé par la suite [comme directeur principal développement des affaires] c'est lui qui a fait monté le gâteau»* (DGA). En effet, la rémunération variable est intimement liée au mode de fonctionnement de la DDA, d'ailleurs la FCDQ l'a appuyée comme initiative unique : *«Cette pratique est approuvée par la FCDQ qui la voit comme une expérience pilote»* (DPDDA). Il est à noter aussi que la création de la DDA a été un processus inversé, la Caisse avait recruté des développeurs d'affaires, et ensuite elle a recruté un DPDDA pour encadrer ces derniers : *«Dernièrement on a encadré tout cela, la vision s'est précisée et l'expérience était là. Finalement on a marché à l'envers!»* (DG).

Pour ce qui est de sa participation à la création de valeur, la DDA contribue à la création de la valeur III, c'est-à-dire l'accès de l'entrepreneur ethnique, en tant qu'immigrant, au *membership* d'une caisse Desjardins. La création de cette valeur pour les membres issus

des communautés ethniques se fait principalement par l'entremise des rencontres de rapprochement organisées par la Caisse pour les associations ethniques. Lors de ces rencontres, plusieurs personnalités sont invitées incluant des entrepreneurs issus des différentes communautés ethniques. En effet, c'est lors de ces rencontres que la Caisse fait valoir les valeurs de la coopération et les privilèges du *membership* d'une coopérative financière auprès de la clientèle ethnique. Parallèlement, grâce aux réseaux de contact des différents développeurs d'affaires de la DDA, le recrutement de membres issus des communautés ethniques, entre autres les membres entreprises, se réalise.

Dans le tableau suivant (5.8), nous présentons une vue d'ensemble des deux unités organisationnelles stratégiques.

Tableau 5.8 : Les deux unités organisationnelles stratégiques de la CDM-R

	Service aux entreprises (2004)	Direction développement des affaires (2008)
Raison justifiant la création de l'unité	Insuffisance des services donnés par le Centre Financier aux Entreprises (CFE)	Introduction de la culture de vente (approche bancaire proactive)
Objectif de l'unité	Concentration sur les entreprises pour un service plus sophistiqué	Exploration de nouvelles clientèles émergentes (dont les communautés ethniques)
Comparaison avec les autres caisses	Deux sur vingt-deux caisses dans l'Est de Montréal ont un SAE	Modèle unique à la CDM-R
Responsable	DGA (2004-2008) DPDDA (2008-2010)	DPDDA (2008-2010)
Opérateurs	Conseillers aux entreprises (CE)	Directeurs développement des affaires (DDA)

5.3.3. Les liens avec la littérature

La réingénierie a amené une nouvelle façon d'offrir les services financiers en dissociant les services aux particuliers et les services aux entreprises par la création des CFE pour servir ces dernières. La littérature nous indique aussi qu'une petite caisse n'est pas obligée de fusionner pour adhérer à un CFE, de même qu'une grosse caisse peut conserver et développer son propre service aux entreprises (Chouinard *et al.*, 2001).

Notre recherche montre une troisième possibilité car la CDM-R, a adhéré à un CFE, mais elle a aussi créé son propre SAE afin de mieux servir les membres entreprises, non seulement pour le volet financement mais aussi pour celui des autres services incluant le conseil, la référence et le suivi de projets.

Comme la littérature l'indique, le CFE est essentiellement un centre d'expertise pour le traitement des demandes de financement provenant des membres entreprises. Notre recherche montre comment se fait concrètement la référence des membres entreprises et le transfert de leurs demandes de financement de la Caisse vers le CFE ainsi que les démarches de suivi de cette demande par les conseillers aux entreprises (CE) de la Caisse. Par ailleurs, notre recherche révèle que cette entité qu'est le CFE ne dispose pas de stratégie de recrutement de nouveaux membres, par conséquent, c'est aux caisses de jouer ce rôle au quotidien. De plus, notre recherche indique que le CFE ne peut pas assurer la gestion de la relation d'affaires dans une optique de fidélisation et de durabilité comme pourrait le réaliser un service spécialisé dans les membres entreprises car effectivement les membres entreprises démontrent des besoins bien variés autres que le financement.

La littérature existante sur les coopératives financières et précisément sur les caisses populaires Desjardins, ne mentionne pas l'existence d'une unité organisationnelle spécialisée dans le recrutement de nouveaux membres et le développement d'affaires. En effet, comme dans la littérature, notre recherche indique que la population québécoise de souche choisissait la caisse populaire Desjardins presque par élan naturel et la concurrence dans l'industrie bancaire était moins ardue qu'elle ne l'est présentement. Notre recherche cependant montre que pour les gens issus des autres communautés ethniques, ce choix n'est pas évident notamment à cause de leur ignorance des valeurs coopératives de la caisse Desjardins ainsi que de leur méfiance, d'où la nécessité pour les caisses Desjardins de se doter d'une unité organisationnelle pour l'exploration de nouvelles clientèles. C'est le changement de la réalité territoriale de la Caisse ainsi que la montée de la concurrence qui a nécessité l'introduction de cette nouvelle unité dans l'organigramme classique de la caisse populaire Desjardins comprenant généralement trois directions : gestion des avoirs, financement et placement ainsi qu'opérations et transactions assistées.

Enfin, selon l'approche des ressources, la structure formelle constitue une ressource organisationnelle permettant de réaliser la stratégie de l'organisation (Barney, 1991, dans Côté *et al.*, 2008). Dans notre recherche, nous avons constaté que la structure (et donc l'organigramme de la Caisse) a été modifiée tout au long de la formation et de l'implantation de la stratégie d'ouverture vers les communautés ethniques, les entreprises et les entrepreneurs ethniques pour inclure de nouvelles unités organisationnelles permettant l'atteinte des objectifs visés par la stratégie. En effet, le SAE permettait la création de valeur pour les membres entreprises, et la DDA permettait le recrutement de nouveaux membres issus des communautés culturels et la prise en compte de leurs valeurs attendues.

5.4. Les ressources stratégiques

Dans cette section du chapitre 5 nous montrons que la CDM-R a deux grandes catégories de ressources stratégiques, des ressources physiques (5.4.1) et des ressources humaines (5.4.2), qui contribuent à la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques. Enfin, nous concluons en faisant des liens avec la littérature (5.4.3).

5.4.1. Les ressources physiques

Dans cette sous-section, nous présentons les ressources physiques du point de vue des acteurs de la Caisse (5.4.1.1) ainsi que nos principaux constats sur les ressources physiques comme ressources stratégiques à la CDM-R (5.4.1.2).

5.4.1.1. Les points de vue des acteurs

Nous présentons les points de vue du président (PCA), des deux directeurs généraux (DG et DGA), ainsi que celui de deux employés opérateurs (DDAT et CEQ).

5.4.1.1.1. Le PCA

La Caisse a installé son siège social dans un nouvel immeuble en 2007; un investissement majeur qui trouvait sa justification dans la recherche d'un positionnement au milieu d'une zone d'affaires : *«La raison importante pour cet emplacement est pour être en plein milieu des affaires de l'Est de Montréal, dans le Wall Street de l'Est de Montréal»* (PCA).

5.4.1.1.2. Le DG

Entre 2003 et 2007, la CDM-R a planifié et réalisé la ré-organisation de son réseau de distribution : *«La réorganisation de notre réseau de distribution a été faite suite à la demande de la Fédération des caisses Desjardins du Québec(FCDQ)»* (DG). Pour l'appuyer dans ce processus, la Caisse a demandé à la FCDQ de réaliser une étude en deux volets : 1) évaluer l'importance de la présence de communautés ethniques au sein du territoire et 2) faire une analyse de relocalisation des centres de services de la Caisse : *«Je ne pouvais développer les centres de services à partir des paroisses. Il fallait que je change tout ça, il fallait que je m'en aille avec une vision sur le monde»* (DG). La Caisse pensait aussi qu'elle devait s'adapter à l'évolution démographique : *«C'est pour ça qu'il fallait reconfigurer notre réseau de distribution et se repositionner»* (DG). L'année 2006 fût marquée par la relocalisation de deux centres de services et l'année 2007 par la relocalisation du siège social dans un nouvel immeuble : *«La Caisse avait fermé les deux sièges sociaux des caisses fusionnées. C'était une question de rentabilité»* (DG). Cette relocalisation était souhaitée: *«La Caisse voulait avoir moins de centres de services, mais en même temps, se situer dans un axe plus visible, plus accessible et avec une concentration de plusieurs services dans un même endroit»* (DG).

Le nouvel immeuble abritant le siège social de la Caisse et constituant le centre de ses activités est doté d'un grand stationnement et de grandes salles de réception et de réunion : *«Les dirigeants (administrateurs) me disent maintenant qu'ils voient la différence. Mais tant qu'on était dans la paroisse, ils ne la voyaient pas, c'est pour cela que les autres caisses ne le voient pas»* (DG). L'immeuble est situé en zone commerciale et est facilement accessible par l'autoroute 40 : *«On est sorti de la paroisse, du positionnement sur les quartiers résidentiels, vers une présence évidente et marquante dans un axe d'affaires. Les gens ne peuvent pas nous manquer puisqu'on est sur l'autoroute 40. Si vous venez aux galeries d'Anjou, vous ne pouvez pas manquer le logo de Desjardins»* (DG). Pour le directeur général de la Caisse, la relocalisation du siège social faisait donc partie d'une vision stratégique : *«Je me repositionne pour m'ouvrir vers le monde en s'en venant ici. Cela a fait exactement ce que je pensais»* (DG). Par exemple, l'apparence prestigieuse du nouveau siège social contribue à créer une image professionnelle et crédible de la Caisse : *«Notre immeuble est imposant et prestigieux et*

c'était voulu pour changer notre image» (DG). Évidemment, l'apparence de la bâtisse est vue en complément avec le service donné : «On a des gens compétents et en plus on a une image : le contenant et le contenu, c'est complémentaire. L'immeuble en business est aussi important, ce n'est pas suffisant mais c'est un plus» (DG).

5.4.1.1.3. Le DGA

Le territoire de la CDM-R est considéré seulement à titre indicatif car les membres de la Caisse n'y habitent pas tous ou n'y ont pas nécessairement des activités économiques : *«On a toujours exploré des terrains de jeu ailleurs» (DGA).* Cependant, la recherche de membres entreprises est importante car il se déploie une grande activité commerciale dans l'Est de Montréal où se situe la Caisse : *«C'est cela notre terrain de jeu» (DGA).* De ce fait, la relocalisation du siège social de la Caisse en plein milieu des affaires ainsi que l'apparence prestigieuse de sa nouvelle bâtisse avaient pour objectif de susciter la confiance des gens d'affaires : *«Notre bâtisse ici, c'est un gage de succès. Quand on rentre ici, on sent l'argent et les entreprises ont besoin de se sentir dans une atmosphère comme celle-là parce que c'est rassurant pour eux que la Caisse fonctionne bien» (DGA).* La relocalisation du siège social a déjà donné ses fruits au travers l'augmentation du nombre des membres entreprises : *«Avant de s'installer dans ce nouveau siège social, la Caisse ouvrait environ soixante comptes commerciaux par année, mais après l'installation dans la nouvelle bâtisse, elle en ouvre trente-cinq à quarante par mois. Ceci est grâce à sa plus grande visibilité et sa proximité des gens d'affaires» (DGA).*

5.4.1.1.4. Le DDAT

Le DDAT considère que le nouvel immeuble contribue à l'image de toute l'institution financière Desjardins : *«Le fait de concevoir une bâtisse pareille est pour répondre à l'image d'entrepreneur que doit avoir Desjardins» (DDAT).* Ce repositionnement reflète une présence particulière de la Caisse : *«Cela exprime l'agressivité de notre présence parmi les acteurs économiques de la région» (DDAT).*

5.4.1.1.5. La CEQ

Selon le CEQ, les ressources physiques peuvent être un atout. La CES donne l'exemple d'une femme d'affaires qui a décidé de fermer son compte dans une banque avoisinante et d'ouvrir un compte à la CDM-R *«pour la qualité de son stationnement» (CEQ).* La

succursale bancaire qu'elle fréquentait n'avait pas un stationnement adéquat à ses attentes : *«L'emplacement de celui-ci étant haut, elle était décoiffée lorsqu'il ventait et il arrivait aussi que sa voiture soit égratignée quand les gens ouvraient les portes de leur voiture»* (CEQ). Un des avantages du nouvel emplacement de la Caisse est d'ailleurs *«sa proximité du siège social du CFE de l'Est de l'Île de Montréal»* (CEQ). La distance entre eux est seulement de 500 mètres et l'accompagnement physique est ainsi facilité.

5.4.1.2. Les constats découlant de l'analyse

De l'analyse des données exposées ci-dessus, il se dégage deux constats. Le premier, porte sur le siège social comme ressource stratégique « orchestrée » par la CDM-R. Le deuxième constat porte sur le réseau de distribution comme ressource stratégique.

5.4.1.2.1. Premier constat

Ce premier constat porte sur le nouveau siège social est une ressource stratégique « orchestrée » par la CDM-R. Les fusions de caisses conduisent forcément à choisir l'immeuble qui abritera le siège social de la nouvelle caisse résultant des fusions. Quatre années après la deuxième fusion, le siège social de la CDM-R est déménagé dans un nouvel immeuble. Ce nouveau siège social est vu par les acteurs comme une ressource stratégique au service de la stratégie de ciblage des entrepreneurs ethniques.

Le nouveau siège social de la Caisse est stratégique et ce, à plusieurs égards : l'emplacement, le stationnement, l'apparence de sa bâtisse et ses salles de réception et de réunion. En effet, ce siège social est situé sur une artère commerciale où plusieurs entrepreneurs ethniques sont installés, dans un territoire où il y a une grande présence des communautés ethniques. Sa localisation géographique, son accessibilité par l'autoroute 40 et sa proximité du centre financier aux entreprises (CFE), ainsi que son grand stationnement sont considérés comme des atouts. Ces caractéristiques favorisent l'accès du membre client entreprise à du financement et aux services connexes de la Caisse pour la réalisation de son projet d'affaires (valeur I). Concernant l'apparence de la bâtisse du siège social de la CDM-R, son architecture luxueuse suscite un sentiment de confiance et de sécurité chez le nouveau membre, envers sa Caisse (valeur III). Les salles de réception et de réunion du siège social de la CDM-R qui sont à la disposition du membre entreprise pour le fonctionnement de son entreprise illustrent l'accès du membre entreprise à des services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires (valeur I). Ces salles de

réception et de réunion sont aussi mises à la disposition des associations ethniques qui sont en contact avec les membres particuliers et entreprises des communautés ethniques.

À partir de documents internes de la Caisse et des données des entrevues, nous avons dressé ce tableau chronologique (5.9) sur l'évolution de la localisation du siège social de la Caisse.

Tableau 5.9 : L'évolution de la localisation du siège social de la CDM-R

Localisation du siège social	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
5945 Jumonville	X	X	X								
5674 Sherbrooke Est				X	X	X	X				
6955 Jean-Talon								X	X	X	X

Source : Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2010) et entrevues

De 2000 à 2002, le siège social de la CDN-R a été sur la rue Jumonville. De ce siège social, la Caisse n'a gardé qu'un guichet automatique en 2003. Suite à la deuxième fusion de 2003, le siège social de la CDM-R a été transféré sur la rue Sherbrooke. Et en 2007, la CDM-R s'est dotée d'un nouvel immeuble pour abriter son siège social, localisé sur la rue Jean-Talon.

5.4.1.2.2. Deuxième constat

Ce deuxième constat porte sur le réseau de distribution de la CDM-R comme ressource stratégique. Le réseau des centres de services de la CDM-R a été réorganisé, à partir de 2007, à la demande de la FCDQ pour mieux répondre aux besoins de la clientèle du territoire et permettre une meilleure proximité géographique auprès d'eux. À partir de documents internes (rapports annuels) de la Caisse et des données des entrevues, nous avons dressé deux tableaux chronologiques, l'un sur l'évolution des centres de services de la Caisse (5.10) et l'autre sur l'évolution des guichets automatiques de la Caisse (5.11).

Tableau 5.10 : L'évolution des centres de services de la CDM-R

Centres de services	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
5140 Bellechasse N D F	X	X	X	X	X	X	X				
6430 Beaubien Est	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6555 Pantoise Cité des retraités	X	X	X*	X	X	X	X	X	X	X	X
5790 Pierre de Coubertin				X	X	X					
5199 Sherbrooke Est Village olympique				X	X	X	X	X	X	X	X
5674 Sherbrooke Est								X	X	X	X
5440 Sherbrooke Est Élogia									X	X	X
5500 Sherbrooke Est Résidences Gouverneur										X	X

Source : Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2010) et entrevues

Tableau 5.11 : L'évolution des guichets automatiques de la CDM-R

Guichets automatiques	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
7191 Beaubien Est	X	X	X	X	X	X					
5945 Jumonville				X	X	X					
6007 Lafontaine				X	X	X	X	X	X		
5790 Pierre de Coubertin							X	X	X	X	X
5140 Bellechasse								X	X	X	X
7450 Galeries d'Anjou		X (1)	X (2)	X (2)	X (3)	X (3)	X (3)				

Légende : (1) Centre de gestion du patrimoine, (2) Service de planification financière, (3) Centre de gestion des avoirs

Source : Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2010) et entrevues

À partir des deux tableaux précédents (5.10 et 5.11), nous pouvons faire les constats suivants. De 2000 à 2002, la CDN-R avait trois centres de service et un guichet

automatique. Après la deuxième fusion, il y a eu une augmentation logique du nombre de centres de services qui a atteint le nombre de cinq, ainsi que l'ajout de deux autres guichets automatiques. En 2006, la CDM-R détenait quatre centres de services à cause de la fermeture de celui sur la rue Pierre-de-Coubertin, transformé ensuite en guichet automatique, alors que le nombre de guichets en cette année a demeuré le même. De ce fait, en 2007, la CDM-R avait toujours quatre centres de services et a ouvert un troisième guichet automatique. En 2008, il y a eu une ouverture d'un cinquième centre de services. Enfin, de 2009, à 2010, la CDM-R possède six centres de services et trois guichets automatiques.

Ce qui ressort de cette évolution est que le nombre de centre de services a tendu toujours vers l'augmentation, alors que le nombre des guichets automatiques a varié mais finalement, tendu vers la baisse. Tout en sachant que chaque centre de services contient au moins un guichet automatique, donc, nous pourrions dire que la CDM-R met à la disposition de sa clientèle huit endroits où il y a un service automatisé.

La nouvelle configuration du réseau de distribution de la CDM-R, suivant les recommandations de la FCDQ, offre une meilleure proximité géographique auprès de ses membres, leur permettant une meilleure accessibilité à son *membership* et à ses services. Les entrepreneurs ethniques en tant qu'immigrants, jouissent de l'accessibilité au *membership* de la CDM-R grâce à son grand réseau de distribution permettant une proximité géographique (valeur III). La CDM-R grâce à son grand réseau de distribution permet aussi aux entrepreneurs ethniques, en tant que clients d'une institution financière, d'accéder à ses services financiers et services connexes plus facilement (valeur I).

5.4.2. Les ressources humaines

Dans cette sous-section nous présentons les ressources humaines du point de vue des acteurs (5.4.2.1), les principaux constats découlant de l'analyse sur ces ressources en tant que ressources stratégiques (5.4.2.2), et une vue d'ensemble sur les ressources humaines stratégiques (5.4.2.3).

5.4.2.1. Les points de vue des acteurs

Les points de vue de deux administrateurs (PCA et V-PCA), ceux des deux gestionnaires généraux (DG et DGA), celui d'un directeur spécialisé (DPDDA) et aussi ceux de trois employés opérateurs (DDAV, DDAT et CEQ) sont présentés.

5.4.2.1.1. Le PCA

Le conseil d'administration de la CDM-R considère le poste de directeur général de la Caisse, comme un poste dont le titulaire doit faire valoir ses qualités d'entrepreneur et de leader : *«On n'a pas besoin d'un fonctionnaire pour appliquer un règlement ou un code de conduite. On a besoin d'un entrepreneur»* (PCA).

Au niveau de ses ressources humaines, on souhaite qu'elles soient représentatives des réalités sociale et territoriale de l'organisation: *«On veut être un éventail représentatif du tissu urbain de l'Est de Montréal»* (PCA). Pour être plus accueillante, la Caisse entend montrer qu'elle possède la volonté et la capacité d'avoir du personnel issu des communautés ethniques : *«Il faut montrer un visage multiethnique»* (PCA). Elle a donc attiré des talents de différentes communautés pour pouvoir s'inspirer de leurs pratiques, de leurs façons de faire, et de leurs façons d'être : *«On veut que nos démarcheurs ethniques viennent contaminer la Caisse, dans le bon sens»* (PCA). De plus, le profil de ces démarcheurs n'est pas quelconque: *«Ce sont des gens crédibles, notoires et reconnus au sein de leurs communautés. Ils sont des gens instruits et ayant des habiletés relationnelles importantes»* (PCA). Par conséquent la Caisse compte beaucoup sur eux : *«Quand on prend le meilleur de tous, normalement on fait une bonne soupe»* (PCA).

5.4.2.1.2. La V-PCA

Selon la V-PCA, le CA de la CDM-R apprécie l'équipe de gestion de la Caisse pour sa contribution au changement : *«C'est une équipe de gens dynamiques et de bâtisseurs. Desjardins, il y a cent ans c'était des bâtisseurs et il y en a encore aujourd'hui. Il faut le reconnaître»* (V-PCA). Le CA de pense aussi que la satisfaction des membres de la Caisse passe par la satisfaction du personnel de celle-ci : *«On pense que si les gens travaillent dans une atmosphère agréable [référence au nouvel immeuble abritant le siège social], la productivité, l'intérêt, et la motivation vont être là. Puis ceci se reproduit forcément dans leurs interactions avec les membres»* (V-PCA).

5.4.2.1.3. Le DG

En janvier 2008, suite au colloque des administrateurs, la CDM-R a saisi une opportunité. Un Québécois d'origine tunisienne qui venait du réseau des centres locaux de développement (CLD) s'est montré intéressé à travailler pour la Caisse : *«On est très*

opportuniste, on l'a embauché sans ouverture de poste» (DG). Le nouvel employé d'origine tunisienne, venant du réseau des CLD, est devenu un DDA. Selon le DG, ce directeur développement d'affaires d'origine tunisienne (DDAT) possède des compétences recherchées par la CDM-R : *«Il a des compétences relationnelles et une belle personnalité»* (DG). Ce dernier a été embauché pour développer les affaires de la Caisse avec la communauté maghrébine et en particulier avec sa composante tunisienne. Son réseau a procuré à la CDM-R de grandes opportunités d'affaires : *«C'est incroyable de voir combien de portes il nous a ouvertes depuis qu'il est ici»* (DG). Par exemple, une rencontre a été organisée à laquelle ont été conviés l'ambassadeur de Tunisie au Canada, différents représentants d'associations ethniques, ainsi qu'une quarantaine de gens d'affaires maghrébins : *«Au moins quinze des entrepreneurs présents ont ouvert des comptes à la Caisse suite à cette activité»* (DG).

Au fil des années, la Caisse a tellement recruté de Québécois provenant de différentes communautés qu'elle est aujourd'hui *«la seule caisse au Québec où on parle autant de langues»* (DG) : français, anglais, arabe, cambodgien, chinois, créole, espagnol, italien, russe, tamoul et vietnamien. La direction apprécie la richesse que lui apporte ce personnel multiethnique : *«On parle maintenant onze langues, c'est formidable!»* (DG).

La Caisse met aussi à la disposition des gens des communautés ethniques des employés ayant des compétences techniques bien sûr, mais surtout relationnelles : *«On les sert avec des gens qui n'ont pas seulement des compétences techniques mais du savoir être et des habiletés relationnelles à entretenir des relations humaines. C'est sûr que l'aspect humain est le premier plan de toute relation d'affaires dans une institution financière»* (DG). Plus particulièrement, la CDMR trouve aussi que ses conseillers aux entreprises se distinguent : *«Nous, la force de nos gens, c'est d'être des techniciens qui connaissent très bien les produits, c'est des gens qui peuvent faire du prêt, une offre de service global, mais on les a choisis aussi parce qu'ils sont relationnels»* (DG). En comparaison, au centre de services financiers aux entreprises (CFE), les directeurs de comptes sont *«tous des gens de crédit, des analystes en crédit»* (DG).

La CDM-R mise beaucoup sur la gestion stratégique de ses ressources humaines. On croit à l'effet de la satisfaction des employés sur les membres. Comme le souligne le directeur général : *«Si nos gens sont heureux c'est sûr que nos membres seront heureux.*

J'ai la prétention de penser que s'ils sont plus heureux, les résultats vont être meilleurs. La performance pour la performance, non! Ce qu'on recherche, c'est l'équilibre, le long terme, pour la pérennité de l'organisation» (DG). La Caisse réserve donc à l'employé, en tant qu'humain, une place primordiale : *«Si l'organisation ne peut pas vivre sur le plan humain, elle ne fait pas de sens. C'est pour cela qu'on a voulu créer un environnement de compréhension, d'ouverture, de discussion, et de compromis» (DG).* Cet échange d'idées encourage l'appropriation des décisions par les employés ainsi qu'une responsabilité dans leur implantation, et le style de gestion appuie l'implantation des décisions : *«On est moins directifs, on explique, on prend le temps de discuter les choses et on laisse les gens cheminer à travers cela. Même si la décision est moins bonne, ils vont se l'approprier. À la Caisse, ce style de gestion par appropriation fait complice» (DG).* Et puisque l'initiative des collaborateurs est encouragée, cela génère plus d'apprentissage : *«Moi je fais confiance à mes gens et je les laisse faire des essais. Ils peuvent avoir plein d'initiatives parce qu'ils font des apprentissages» (DG).*

En 2006, la Caisse a d'ailleurs été classée au second rang de la catégorie des petites entreprises, de 50 à 199 employés, ayant participé au sondage mené dans le cadre du « Défi meilleurs employeurs », dans l'Est de Montréal. Ce concours visait à mettre en valeur l'efficacité des pratiques en matière de gestion des ressources humaines des entreprises participantes. La Caisse poursuit d'ailleurs sur cette lancée : *«Les gens qui viennent ici se sentent bien. Ce n'est pas parfait comme organisation alors il faut s'en occuper continuellement, mais l'environnement est propice à l'échange, à l'ouverture et au dialogue» (DG).*

5.4.2.1.4. Le DGA

Le DGA de la CDM-R est diplômé en gestion de vente et spécialiste de la gestion des équipes de ventes : *«Les équipes performantes que j'ai dirigées ont gagné des prix provinciaux pour leur dynamisme et les objectifs qu'elles ont atteints» (DGA).* Il fait équipe avec le directeur général depuis février 2000 : *«Notre duo existe depuis neuf ans, cela fait tellement longtemps qu'on travaille ensemble, qu'on sait ce que l'autre pense et on sait comment réagir au fur et à mesure» (DGA).* Les atouts de chacun sont vus comme étant complémentaires : *«Moi je suis plus stratégique, plus opérationnel, plus terrain. Lui il est très RH. On se complète bien là-dessus» (DGA).* Selon le DGA,

l'approche des ressources humaines est importante à la Caisse : *«Mon DG et moi, c'est la même chose. Il est encore plus RH que moi. Il est vraiment dans tous les bureaux. Il voit si tout le monde est correct. C'est trop, comment les gens sont considérés ici. C'est bien important pour nous cela»* (DGA). D'ailleurs, les employés de la CDM-R sont appelés, mais aussi considérés comme des collaborateurs : *«Nous, on n'a pas d'employés, on a des collaborateurs. Seulement le terme vous dit l'importance qu'on donne à nos RH»* (DGA). En effet, l'ouverture à l'échange et à l'influence est importante, comme le précise le DGA : *«Un collaborateur peut rentrer dans mon bureau en tout temps puis me dire que tel aspect, il ne voit pas sa plus-value. Il peut me vendre son idée et m'influencer. En 2009, c'est cela le secret, il faut mettre de l'importance à nos gens»* (DGA).

Selon le DGA, les développeurs d'affaires issus des communautés ethniques sont importants dans le service aux entrepreneurs ethniques : *«Le fait d'avoir une personne ressource de leur culture, c'est quasiment vital. C'est une valeur de plus qu'on a mis auprès de ces gens là. Ce ne sont pas eux qui ont demandé qu'on engage des gens de toutes sortes de communautés»* (DGA). Ces développeurs d'affaires ont permis à la Caisse d'approfondir sa connaissance des besoins spécifiques de ces clients : *«On connaît les façons de penser et les façons d'agir de toutes les communautés qui nous avoisinent. On sait comment ils réfléchissent et on a quelqu'un qui réfléchit comme eux. Cela, je pense que c'est gagnant»* (DGA). Il n'est donc pas étonnant que l'équipe de développement des affaires soit considérée comme la source de la croissance et de la richesse de la Caisse : *«C'est notre moteur, c'est notre générateur de volume»* (DGA).

Enfin, il est à souligner lors du recrutement des derniers DDA, la Caisse a favorisé l'embauche personnes sans emploi ou ayant un faible revenu. En outre, on a embauché une malienne détenant un diplôme de deuxième cycle en actuariat mais qui était alors sans emploi : *«Elle n'a pas eu d'emploi mais on va l'aider à faire un peu d'argent et augmenter son standing de vie»* (DGA).

5.4.2.1.5. Le DPDDA

Le directeur principal développement des affaires (DPDDA), recruté en septembre 2008, coordonne les efforts de développement des affaires de la CDM-R : *«Je mets au service de la Caisse ma longue et riche expérience de gestion des équipes de vente dans le*

secteur bancaire» (DPDDA). Selon lui, il imprègne son équipe de ses propres compétences et principes : *«Je transmets à mon équipe ma forte culture de vente et ma philosophie personnelle de l'apport social que devrait avoir une organisation»* (DPDDA). D'ailleurs, l'équipe de DDA est consciente de son rôle stratégique : *«On devient comme un point de mire dans l'organisation pour faire face aux défis du futur»* (DPDDA).

Depuis son arrivée à la tête de l'équipe de DDA, le DPDDA se charge de la sélection et du recrutement des DDA ainsi que de l'élaboration de leur description de tâches. En 2010, la plupart des DDA ont obtenu le titre de planificateur financier et ceux qui ne le possèdent pas doivent avoir une expérience pertinente. Cependant, si les compétences techniques sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes car *«pour ce genre de travail qui met le développeur en contact permanent avec le client, il faut le tempérament de développement, la bonne personnalité et le charisme»* (DPDDA). Le DPDDA recrute donc des gens ayant d'abord les aptitudes humaines requises car la formation technique peut être donnée : *«Tu peux créer la compétence technique mais tu ne peux pas forcer quelqu'un à s'intéresser aux gens»* (DPDDA). Pour évaluer ces aptitudes, le DPDDA tient compte du sentiment qui se dégage des entrevues de mise en situation : *«C'est drôle à dire, mais mon premier test est celui de la gentillesse, de la grandeur de l'âme»* (DPDDA). Le DPDDA se fit à son impression : *«Mon point de repère c'est mon feeling»* (DPDDA). Pour ce qui est de l'appartenance à une communauté ethnique comme critère de sélection, le DPDDA pense que c'est plus avantageux d'avoir un développeur issu d'une communauté ethnique si ses qualifications sont égales à un développeur d'origine québécoise : *«Il y a un double avantage en le recrutant. Cela prend des gens de la communauté pour mieux comprendre la communauté»* (DPDDA).

Le DPDDA rappelle qu'à son arrivée en 2008, il y avait trois DDA (DDAI, DDAV, et DDAT) ainsi qu'un conseiller en développement des affaires d'origine italienne (CDAI). Avec les départs du DDAI et du CDAI, il ne restait plus que la DDV et le DDAT. En 2009 deux nouveaux DDA (qui parlent respectivement l'italien et le laotien) ont été recrutés, avec le mandat spécifique de faire du développement d'affaires dans le volet épargne (DDAÉ). Bien que ces DDAÉ soient d'origine ethnique, leur mandat demeure général : *«Les DDA épargne ont un mandant qui porte autant sur le recrutement de*

membres québécois de souche que de membres issus de communautés ethniques» (DPDDA). La CDM-R compte aussi trois directeurs développement des affaires pour le volet crédit (DDAC), dont deux ont été recrutés à l'interne : *«Ce sont des planificatrices financières qui ont voulu passer au mode de rémunération variable»* (DPDDA). Les nouveaux DDA à l'épargne (DDAÉ) et au crédit (DDAC), recrutés en 2008 et 2009, ont tous le mandat de référer un volume d'affaires à la Caisse selon des attentes bien définies en termes d'objectifs de vente pour l'équipe : *«Les DDA ont à référer des volumes d'affaires selon la règle suivante : 30% doivent être trouvés par eux, et 70% leurs seront référés par la Caisse»* (DPDDA). Les DDAÉ et les DDAC travaillent principalement à rencontrer des clients, et le DPDDA les rencontre aussi individuellement : *«Je les rencontre selon les disponibilités, pour des besoins ponctuels et précis»* (DPDDA). Une fois par mois, le DPDDA tient une rencontre avec tous les membres de son équipe pendant deux heures à la Caisse pour assurer la coordination de leurs efforts : *«On travaille ensemble. On est tous pris dans le même bateau et il n'y a pas une place dans le bateau qui est plus importante que l'autre»* (DPDDA).

Au début de 2010, la CDMR compte dix directeurs développements des affaires (DDA) internes : *«six (dont cinq d'origine ethnique) sont à l'épargne, trois (dont une d'origine ethnique) sont au crédit, et un DDA chargé du développement des affaires auprès des communautés ethniques»* (DPDDA). Il s'agit du DDA d'origine tunisienne (DDAT). Les DDA travaillent à rejoindre et à servir les deux catégories de membres (particuliers et entreprises), toutes origines ethniques confondues, *«tout en mettant l'emphasis auprès des personnes de la communauté à laquelle chacun appartient»* (DPDDA). Seul le DDAT a *«un mandat spécifique auprès des communautés ethniques»* (DPDDA). Bien que les DDA à l'épargne fassent partie de la nouvelle direction financement et placement, c'est le DPDDA, devenu directeur principal de la gestion des avoirs, qui encadre pour au moins une année ces nouveaux DDA. Ensuite, ils seront effectivement supervisés par la directrice Financement et placement qui est entrée à la Caisse en janvier 2010. La CDM-R peut aussi compter sur la collaboration de deux DDA externes : un d'origine italienne et l'autre d'origine vietnamienne. Ils étaient auparavant des employés de la Caisse rémunérés en commissions mais bénéficiant d'avantages sociaux. Ils sont maintenant exclusivement rémunérés en commissions.

5.4.2.1.6. La DDAV

La directrice développement des affaires d'origine vietnamienne (DDAV) a fait partie de la première génération des adolescents vietnamiens venus au Québec dans les années 1980. Elle a vécu des moments difficiles dans son pays : *«J'ai connu la misère, la guerre, la pauvreté, alors j'attire beaucoup la sympathie»* (DDAV). Au collège, elle était très connue et a gagné plusieurs concours : *«J'étais une vedette. J'ai toujours été l'idole du groupe»* (DDAV), souligne-t-elle. La DDAV connaît les jeunes de sa communauté mais également les gens plus âgés. Elle parle en vietnamien avec eux : *«Pour ma communauté c'est excessivement important, notamment quand je leur fait des compliments en vietnamien»* (DDAV). Selon elle, le fait de parler la langue vietnamienne est un atout : *«Le fait de parler vietnamien rassure et suscite la confiance surtout que les autres banquiers vietnamiens sont plus jeunes et ne parlent plus le vietnamien»* (DDAV). Étant donné que le domaine de la finance est réservé aux hommes dans sa communauté, elle est considérée par les membres de sa communauté comme une pionnière : *«Ils m'appellent le médecin de la finance car il y a beaucoup de médecins dans la communauté vietnamienne et moi je possède un diplôme d'infirmière»* (DDAV). Ceci lui a d'ailleurs permis d'être en contact avec les médecins, pharmaciens et infirmiers de sa communauté. Elle possède aussi un diplôme en droit qui lui ouvre des portes auprès des juristes et avocats vietnamiens. Ses petits emplois lui ont permis aussi de connaître la plupart des restaurateurs vietnamiens. Elle a ainsi pu développer un large réseau de relations. Étant donné qu'elle est de double origine, chinoise et vietnamienne, elle a l'avantage d'être en contact avec ces deux communautés : *«Du côté de mon père ce sont des entrepreneurs; du côté de ma mère ce sont des gens très instruits»* (DDAV). Elle-même se dit entrepreneure puisqu'elle investit dans l'immobilier et a des projets d'affaires avec ses amis entrepreneurs.

La DDAV est très connue dans sa communauté; elle est même très aimée et très appréciée souligne-t-elle. Elle est souvent appelée à intervenir à la télévision vietnamienne. Elle se fait également un devoir de participer aux événements et festivités de sa communauté : *«Je suis extrêmement populaire. Je me comporte exactement comme une vedette dans les médias et les fêtes de ma communauté»* (DDAV). Enfin, la DDAV souligne qu'elle met en valeur ses compétences et qualités personnelles afin de

s'approcher des gens : *«Depuis que j'étais jeune, j'ai toujours su comment faire une demande pour que les gens me disent oui. C'est tout un art d'aller chercher les sentiments des gens, c'est cela qui est le secret»* (DDAV).

5.4.2.1.7. Le DDAT

Le directeur développement des affaires d'origine tunisienne (DDAT) juge que les qualités de la haute direction sont à l'origine du succès de la CDM-R : *«C'est une caisse dont le DG et le DGA sont des visionnaires, des innovateurs, et des incitateurs»* (DDAT). Selon lui, ces qualités permettent à la Caisse de surpasser ses concurrents : *«Mes patrons n'ont pas peur d'essayer des stratégies. C'est cela que j'aime dans ma Caisse, on n'a pas peur des autres. On est tout petit mais on ne s'est jamais vu comme petit, on s'est toujours vu comme grand»* (DDAT).

Le DDAT considère que son grand réseau de relations constitue son principal atout : *«Les gens ramassent beaucoup d'argent et moi je ramasse beaucoup de connaissances, c'est mon capital»* (DDAT). Il explique d'où vient ce réseau. Le DDAT a une expérience d'une quinzaine d'années dans trois centres locaux de développement (CLD). Il travaillait sur le même territoire et dans le réseau de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Est de l'Île de Montréal (CCIEIM). Il est impliqué dans différentes communautés ethniques en tant que membre de différentes associations au Canada et dans le monde. Il siège au sein de plusieurs conseils d'administration.

Le portrait d'un DDA peut être tracé par l'intermédiaire de la description que le DDAT fait de son propre métier : *«Un DDA c'est quelqu'un qui s'approprie la mission de son organisation et essaye d'imaginer les opportunités d'affaires qu'il peut lui procurer»* (DDAT). Selon lui un développeur est un provocateur et un initiateur d'opportunités. Il est ouvert à toutes les possibilités de partenariats qui mènent vers le recrutement de nouveaux membres. Enfin, il juge que le développeur d'affaires doit posséder les qualités suivantes : la sympathie, la persévérance et l'endurance.

5.4.2.1.8. La CEQ

Les qualités et les façons d'être de la direction ont d'ailleurs contribué à façonner l'approche de vente des employés de la Caisse : *«La direction de notre Caisse a une vision différente des marchés, des façons de faire différentes et une culture de vente*

différente. Cela se reflète sur les employés car ceux-ci veulent adopter cette vision» (CEQ).

5.4.2.2. Les constats découlant de l'analyse

L'analyse des données ci-dessus et de données documentaires, fait apparaître les constats suivants. Le premier constat porte sur l'existence de plusieurs ressources humaines stratégiques. Le deuxième constat porte sur le fait que tous les directeurs développement d'affaires (DDA) sont des ressources humaines stratégiques et que certaines pratiques de gestion de ressources humaines relatives à ces DDA sont stratégiques. Enfin, le troisième constat porte sur l'existence de duos jouant des rôles dans la formation et la concrétisation de la stratégie.

5.4.2.2.1. Premier constat

Le DG, le DGA, le DPDDA, la DDAV, le DDAT, la CEQ et le CEA sont des ressources humaines stratégiques pour la création de valeur par la CDM-R pour les entrepreneurs ethniques.

i) Le DG

Le DG de la CDM-R possède une vision stratégique globale de la croissance et la pérennité de la Caisse. D'ailleurs, la relocalisation du siège social dans une zone commerciale a été une de ses meilleures réalisations. Le DG a démontré aussi d'autres compétences comme celle de saisir l'opportunité de recruter une personne clé sans qu'un poste soit affiché, comme dans le cas du DDAT en 2008. Le DG à la CDM-R est un entrepreneur et non seulement quelqu'un qui applique des procédures, comme le souligne et le souhaite la présidence du CA : *«On n'a pas besoin d'un fonctionnaire pour appliquer un règlement ou un code de conduite. On a besoin d'un entrepreneur»* (PCA). Enfin, la gestion stratégique des ressources humaines apparaît comme une compétence importante détenue par le DG et constitue ainsi une capacité stratégique à la Caisse. Parmi les aspects de cette gestion stratégique, c'est l'environnement favorable aux échanges et aux initiatives, la participation des employés à la prise de décision ainsi que la gestion par appropriation et responsabilisation (*empowerment*). En somme, la gestion des ressources humaines telle que vue par le DG, priorise l'humain en tant que ressources stratégique.

ii) Le DGA

Le DGA de la CDM-R possède une compétence notoire dans la gestion des ventes et la gestion des équipes de vente et il se situe au niveau de la stratégie opérationnelle. Le DGA a introduit la culture de vente dans la Caisse dès son recrutement en 2000. Il a instauré les premiers essais de démarchage auprès des communautés ethniques et introduit la rémunération variable des développeurs d'affaires. Le DGA a favorisé le recrutement du DPDDA afin de s'inspirer des pratiques bancaires dans le démarchage et le développement d'affaires et de lui déléguer la gestion du développement des affaires à la Caisse.

iii) Le DPDDA

Le DPDDA détient une longue expérience bancaire dans le développement d'affaires et son apport dans ce sens a été très remarquable pour la CDM-R : *«Je mets au service de la Caisse ma longue et riche expérience de gestion des équipes de vente dans le secteur bancaire»* (DPDDA). Après l'officialisation de la stratégie d'ouverture vers les communautés ethniques et de ciblage des entrepreneurs ethniques, son recrutement avait pour but de rendre cette stratégie plus concrète et plus opérationnelle. Dès son arrivée en 2008, le DPDDA supervise les efforts des DDA et les imprègne d'une forte culture de vente. Il a consolidé l'équipe de développement d'affaires et a opérationnalisé le système de rémunération variable, d'une part, dans le but de développer des affaires avec plusieurs communautés, et d'autre part, pour une meilleure motivation et une meilleure efficacité de la part des DDA. La rémunération variable est ainsi considérée comme une gestion stratégique des ressources humaines au service de la concrétisation de la stratégie d'affaires adoptée par la Caisse ainsi qu'au service de sa performance financière.

iv) La DDAV

Le DDAV possède une formation riche et polyvalente qu'elle met au service des entrepreneurs ethniques. Elle possède un vaste réseau de connaissances lié à son appartenance à la communauté vietnamienne et chinoise en même temps ainsi qu'à ses expériences de travail et ses relations d'amitié. Tous ses atouts jumelés avec son implication et sa présence dans sa communauté, permet de constater que la DDAV est

une ressource humaine stratégique qui favorise l'accès des entrepreneurs ethniques au *membership* de la Caisse et l'offre de service de qualité pour eux.

v) *Le DDAT*

Le DDAT possède une expérience en support au développement des entreprises. Il possède un réseau de connaissances lié à ses expériences professionnelles dans les organismes de développement des entreprises ainsi qu'à son appartenance à une communauté ethnique : les consulats, les ambassades, les associations ethniques, les connaissances personnelles (famille, amis). Il détient une grande capacité d'entrer en contact avec des personnes influentes et des personnes ressources de la communauté qu'il développe. De ce fait, il a une capacité d'influencer les orientations et les choix des associations et organismes où il est membre.

vi) *La CEQ et le CEA*

Il est admis que les CE sont présents dans les caisses qui ont une structure administrative servant les membres entreprises. D'abord, la CDM-R est une des deux caisses parmi toutes les caisses de l'Est de Montréal qui a un SAE. Ensuite, cette Caisse trouve que ses CE détiennent, en plus de leur compétence technique, des compétences relationnelles qui font d'eux une ressource humaine stratégique pour la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques. En effet, la CEQ démontre une adaptation de ses comportements aux façons de faire des entrepreneurs ethniques, alors que le CEA du fait de son origine ethnique collabore dans le développement des affaires auprès des entrepreneurs ethniques en plus de son rôle de conseil technique.

5.4.2.2.2. Deuxième constat

Ce deuxième constat porte sur le fait que tous les directeurs développement d'affaires (DDA) sont des ressources humaines stratégiques et que certaines pratiques de gestion de ressources humaines relatives à ces DDA sont stratégiques. En effet, au-delà de l'importance stratégique des CE dans la prestation des services financiers et de services connexes, les DDA sont des ressources humaines stratégiques existant uniquement dans la CDM-R, vu que son modèle d'affaires est le premier de son genre dans le réseau des caisses Desjardins. Se distinguant du poste de CE qui peut exister dans d'autres caisses, le poste de DDA est stratégique pour la Caisse car il constitue un moyen essentiel de

concrétisation de sa stratégie d'affaires. Les DDA issus des communautés ethniques constituent une ressource humaine stratégique du fait de leur connaissance des réalités et des besoins des gens de leurs communautés. De ce fait, ils transmettent ces connaissances à la Caisse afin que celle-ci adapte ses façons de faire en fonction de ces réalités et ses besoins.

Nous présentons dans le tableau (5.12) l'évolution de l'équipe de développement des affaires de la CDM-R depuis les premières expériences de démarchage avec des employés d'origine ethnique.

Tableau 5.12 : L'évolution de l'équipe de développement des affaires à la CDM-R (2002-2010)

Développeurs d'affaires	Origine Ethnique	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DDAI	Italie		Conseiller	X	X	DDA	X	X	Externe	
CDAI	Italie					X	X	X		
DDAV	Vietnam	Conseillère	X	X	X	DDA	X	X	X	Externe
Agente service aux membres	Vietnam							X Adjointe à la DDAV		
CDAP	Portugal				X	X	X			
DDAT	Tunisie							X	X	DDA Communautés culturelles
DDAÉ	Laos							X	X	X
DDAÉ	Italie							X	X	X
DDAÉ	Gabon								X	X
DDAÉ	Canada								X	X
DDAÉ	Zaïre								X	X
DDAÉ	Haïti								X	X
DDAC	Québec								X	X
DDAC	Québec								X	X
DDAC	Russie et Cameroun								X	X

Source : Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2010) et entrevues

Nous voyons dans le tableau suivant (5.13) la richesse et la diversité d'appartenance ethnique et d'expériences professionnelles des DDA de la CDM-R ainsi que les communautés ciblées par le développement d'affaires.

Tableau 5.13 : Les développeurs d'affaires : expérience, origine ethnique et communauté ciblée

Développeurs d'affaires	Expérience antérieure	Origine ethnique	Communauté ciblée
DDAI	X	Italie	Italienne
CDAI	X	Italie	Italienne
DDAV	Finances	Vietnam	Vietnamienne et asiatique
Agente service aux membres	X	Vietnam	Vietnamienne et asiatique
CDAP	X	Portugal	Portugaise
DDAT	CLD	Tunisie	Arabe et africaine
DDAÉ	Banque royale	Lao	Toutes
DDAÉ	Banque royale	Italie	Toutes
DDAÉ	Interne	Gabon	Toutes
DDAÉ	Banque royale	Canada	Toutes
DDAÉ	Banque nationale	Zaïre	Toutes
DDAÉ	Groupe Investors	Haïti	Toutes
DDAC	Interne	Québec	Toutes
DDAC	Interne	Québec	Toutes
DDAC	Intelligence hypothécaire	Russie et Cameroun	Toutes

Source : Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2010) et entrevues

Suite à l'analyse des données recueillies auprès de la DDAV et du DDAT, nous constatons que les DDA sont une ressource stratégique pour la CDM-R permettant la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques. D'abord, l'appartenance du DDA à une communauté ethnique lui donne la capacité de s'entretenir avec l'entrepreneur dans sa langue maternelle ou d'usage ainsi que la capacité d'être présent et de l'accompagner grâce à sa relation personnelle avec lui (famille, amis). Le DDA peut comprendre les cultures et les façons de faire des entrepreneurs ethniques de sa communauté, leurs

parcours comme immigrants reçus ainsi que leur vécu passé et présent. Le DDA a même la capacité de transférer cette compréhension à la Caisse et à ses employés.

Ensuite, la provenance professionnelle du DDA lui permet de mieux accomplir sa mission de développeur d'affaires. En effet, la plupart des nouveaux DDA recrutés en 2008 et en 2009 ont une expérience de vente dans le secteur bancaire, et les deux DDAC ont une longue expérience en financement et en crédit ainsi qu'une ancienneté dans la Caisse. Pour ce qui est de la DDAV, sa multidisciplinarité académique lui a permis d'être en contact avec plusieurs corps professionnels. En ce qui concerne le DDAT sa richesse est dans son expérience en appui au développement des entreprises. La crédibilité et la notoriété dans la communauté permettent aussi au DDA de gagner la confiance des gens. Le DDA devient ainsi un double porte parole : de sa communauté dans la Caisse et de la Caisse dans sa communauté.

De plus, les qualités humaines et relationnelles du DDA sont très importantes car elles lui permettent de projeter une bonne image de la Caisse en expliquant le concept de la coopération, en démontrant la solidité financière de la Caisse et en expliquant la volonté de la Caisse à transiger avec les communautés ethniques. Les qualités humaines et relationnelles du DDA lui permettent aussi de susciter la confiance des membres issus des communautés ethniques, d'influencer le choix d'institution financière par l'entrepreneur ethnique et de mettre l'entrepreneur en relation avec les autres employés de la Caisse, notamment les CE. Ces qualités permettent au DDA aussi d'entretenir une relation d'affaires durable avec le membre par l'entremise d'un suivi continu et une relation plus humanisée. La garantie de cette relation durable est assurée par des horaires flexibles et une présence continue dans le projet de l'entrepreneur. Enfin, il est à souligner aussi que l'appartenance ethnique du DDAT et de la DDAV, ainsi que leur expérience professionnelle constituent des atouts importants dans le recrutement des membres issus de leurs communautés (valeur III), et notamment les entrepreneurs (valeur I).

Concernant quelques pratiques de gestion des ressources humaines relatives aux DDA, nous considérons qu'elles ont stratégiques, notamment en ce qui a trait aux profils recherchés, au processus de recrutement, ainsi qu'au mode de rémunération très motivant.

5.4.2.2.3. Troisième constat

Ce troisième constat porte sur l'existence de duos jouant des rôles dans la formation et la concrétisation de la stratégie. Le premier duo est formé par le président (PCA) et la vice-présidente (V-PCA) du conseil d'administration. Le deuxième duo est formé par le DG et la présidence du CA. Le troisième duo est formé par le DG et le DGA. Le quatrième duo est formé par le DGA et le DPDDA. Le cinquième duo est formé par le DPDDA et le DDAT. Le sixième duo est formé par le DDAT et le CEA. Le septième duo est formé par le DDAT et la CEQ. Enfin, le huitième duo est formé par le CE et le directeur de compte au CFE.

i) Le duo PCA et V-PCA

Le duo PCA et V-PCA a joué un rôle important dans la formation de la stratégie et ce, dès 2003, l'année de la deuxième fusion. Ce duo a été complice de l'embauche du premier démarcheur italien ainsi que du projet de partenariat inter-caisses pour le développement d'affaires auprès de la communauté italienne. Depuis sept ans, ce duo a vécu toutes les expériences et les essais erreurs que la Caisse a entrepris dans son ouverture vers les communautés ethniques. C'est aussi ce duo d'administrateurs élus qui a accepté l'officialisation de la stratégie de ciblage des communautés ethniques et des entrepreneurs ethniques, lors du colloque des administrateurs de 2007. Il est évident que la proximité entre les deux personnes ainsi que la consistance, la cohérence et la complémentarité dans les points de vue ont constitué un élément de cohésion et de renforcement de la stratégie de ciblage de la part de l'organisation.

Afin d'appuyer l'importance du duo PCA et V-PCA ainsi que leur complicité, nous montrons dans le tableau suivant (5.14) la stabilité de la composition du CA de la CDM-R. Le tableau précise l'occupation civile de chaque membre du CA pendant son mandat, la Caisse fusionnée d'où il provient, ainsi que son nombre d'années de présence au CA.

Tableau 5.14 : L'évolution de la composition du conseil d'administration de la CDM-R

Membres	Occupation civile pendant le mandat	Provenance	2000 CDN-R	2001	2002	2003 CDM-R	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Avocat	CDPC				V-P	V-P	V-P	V-P	P	P	P	P
2	Consultante	CDMRC	P	P	P	P	P	P	P	V-P	V-P	V-P	V-P
3	Retraité			V-P	V-P	S	S	S	S	S	S	S	S
4	Gestionnaire d'entreprise	CDPC				A	A	A	A	A	A	A	A
5	Gestionnaire d'entreprise	Nouveau								A	A	A	A
6	Conciliateur-Décideur	CDPC				A	A	A	A	A	A	A	A
7	Retraité	CDNDF	A Adjoint au syndic	A	A	A Retraité	A	A	A	A	A	A	A
8	Comptable Agréée	CDMRC	S	S	S	A	A	A	A	A	A	A	A
9	Retraité	CDPC				A	A	A	A	A	A	A	A
10	Retraité	CDMRC			A	A	A	A	A	A	A	A	A
11	Retraité	CDMRC	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
12	Coordonnatrice du service à la clientèle	Nouvelle						A	A	A	A	A	
13			V-P Retraité										
14		CDNDF	A Ingénieur	A	A	A	A	A					
15			A Notaire										
16			A Chef de service	A									
17			A Retraité	A									
18			A Agent Immobilier	A	A	A	A						
19			A Consultant	A	A	A							
20				V-P	A	A	A						
21						A Retraité	A	A					
A										AS	AS		
B										AS	AS		
C												AS	AS
D												AS	AS

Légende : P : Président (e); V-P : Vice-Président (e) ; S : Secrétaire ; A : Administrateur, A S : Administrateur-stagiaire ; CDN-R : Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont; CDPC : Caisse Desjardins de Pierre De Coubertain; CDMRC : Caisse Desjardins de Marie-Reine des Cœurs; CDNDF : Caisse Desjardins de Notre Dame du Foyer

Source : Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2010) et entrevues

Ce dernier tableau (5.15) montre que la majorité des membres du CA de la CDM-R proviennent des conseils d'administration des caisses fusionnées. Le tableau révèle aussi une grande stabilité de la composition du CA et surtout de sa présidence depuis 2003.

Le tableau suivant montre l'occupation civile de chaque membre du conseil de surveillance (CS) pendant son mandat, sa provenance ainsi que ses années de présence à ce conseil.

Tableau 5.15 : L'évolution de la composition du conseil de surveillance de la CDM-R

	Occupation	Provenance	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	V-P Développeur d'affaires	CDNDF		C	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2	Notaire	CDMRC	C	S	S	C	C	C	S	C	C	C	C
3	Retraité	CDNDF							C Ingénieur	S Retraité	S	S	S
4			P Comptable agréé										
5			S Retraité	P									
6					C Retraité								
7						V-P Retraité	S	S					
8						S Retraité	V-P	C					
9						C Retraité	C	C					

Légende : P : Président; V-P : Vice-président; S : Secrétaire; C : Conseiller (e)

Source : Rapports annuels de la CDN-R et de la CDM-R (2000-2010) et entrevues

Ce dernier tableau nous révèle une stabilité de la présidence du CS. Enfin, nous constatons que la stabilité de la composition du CA et du CS et surtout de leur présidence nous indique une cohérence dans le soutien des démarches stratégiques de la CDM-R de la part de ces conseils.

ii) Le duo DG et la présidence du CA

Pour ce qui est du duo DG et CA, et en particulier sa présidence et sa vice-présidence, il existe depuis 2000, entre le DG et la V-PCA qui était à ce moment présidente du CA. Ce duo a permis l'aboutissement des démarches d'essai erreurs vers une stratégie officielle et plus concrète. Le CA comprenait bien le changement dans les façons de faire de la

Caisse mais avait besoin de preuves concrètes. Cet inconfort a été senti par le DG : *«Je n'avais pas de chiffres pour appuyer et confirmer cela mais je voyais bien que Montréal changeait. J'avais des hypothèses basées sur les recensements qui remontaient à trois ou quatre années avant mais l'idée c'était d'apporter la préoccupation du changement de Montréal au niveau du CA»* (DG). Ce duo fort DG et CA a été très stratégique surtout lors du colloque des administrateurs où les visions se sont unies et le feu vert a été donné à la haute direction pour officialiser sa stratégie de ciblage des communautés ethniques et des entrepreneurs ethniques.

Il est à souligner que les deux duos précédents : PCA et V-PCA, et DG et CA, sont des duos de gouvernance ayant une valeur ajoutée plutôt dans la formation de la stratégie. Alors que les duos discutés dans les sections suivantes sont des duos opérationnels ayant une valeur ajoutée au niveau de la mise en œuvre de la stratégie et sa concrétisation dans le quotidien de la relation de la Caisse avec ses membres.

iii) Le duo DG et DGA

Le DG et le DGA de la CDM-R constituent également un duo stratégique. D'une part, il y a une complémentarité des compétences entre le DG et le DGA : *«Moi je suis plus stratégique, plus opérationnel, plus terrain. Lui il est très RH. On se complète bien là-dessus»* (DGA). D'autre part, il y a une compatibilité des esprits entre le DG et le DGA : *«Notre duo existe depuis neuf ans, cela fait tellement longtemps qu'on travaille ensemble, qu'on sait ce que l'autre pense et on sait comment réagir au fur et à mesure»* (DGA). De plus, le fait que ce duo existe depuis neuf ans a favorisé le partage des préoccupations et de la vision commune des défis de la Caisse ainsi que des changements vécus depuis la première fusion en 2000. Le DG avait une vision stratégique d'adaptation au changement socioéconomique sur le territoire de la Caisse et le DGA avait, de par son expérience professionnelle en vente, l'outil qui servait à cette adaptation. Tous les deux, le DG et le DGA ont contribué pendant neuf ans à l'expérimentation et à l'implantation de la stratégie d'ouverture vers les communautés ethniques. Leurs principales réalisations à cet effet sont la création du SAE, de la DDA et la relocalisation du siège social.

D'ailleurs, les employés de la Caisse témoignent de l'importance de ce duo : *«C'est une caisse dont le DG et le DGA sont des visionnaires, des innovateurs, et des incitateurs»* (DDAT). Ces employés constatent ainsi les impacts positifs de ce duo sur l'image de la

Caisse : *«Mes patrons n'ont pas peur d'essayer des stratégies. C'est cela que j'aime dans ma Caisse, on n'a pas peur des autres. On est tout petit mais on ne s'est jamais vu comme petit, on s'est toujours vu comme grand»* (DDAT). Enfin, les employés reconnaissent l'influence positive de ce duo sur leur approche de vente: *«La direction de notre Caisse a une vision différente des marchés, des façons de faire différentes et une culture de vente différente. Cela se reflète sur les employés car ceux-ci veulent adopter cette vision»* (CEQ).

iv) Le duo DGA et DPDDA

Le DGA et le DPDDA ont tous les deux une expérience en gestion des ventes. Ce duo DGA et DPDDA est stratégique parce que le DGA a initié, dès 2000, une approche de développement des affaires auprès des communautés ethniques. Il a également favorisé la création du SAE en 2004, même s'il n'avait pas alors à sa disposition les meilleurs outils pour un plan opérationnel de mise en œuvre de la stratégie de ciblage des communautés ethniques et des entrepreneurs ethniques. Bien que le DGA ait piloté les expériences de démarchage, il a été indispensable pour la Caisse d'acquérir une expérience ailleurs dans le secteur bancaire puisque la culture de vente ne faisait pas partie de ses pratiques mais plutôt de celles des banques. Le DGA a introduit la rémunération variable des DDA mais c'est le DPDDA qui l'a mise en application. Le DGA a introduit la culture de vente et le DPDDA l'a consolidée surtout avec une structure. En somme, de 2008 à la fin 2009, le DGA et le DPDDA ont supervisé la mise en place de la culture de vente à la CDM-R.

v) Le duo DPDDA et DDAT

Le DDAT a été embauché quelques mois avant l'arrivée du DPDDA. Ce duo a mis en place les pratiques de développement d'affaires auprès des communautés ethniques. Le DDAT est issu d'une communauté ethnique et possède une grande expérience en développement d'entreprises. De son côté, le DPDDA est intéressé à l'impact social du développement d'affaires pour les communautés ethniques par l'intermédiaire des DDA issus de ces communautés : *«On crée du patronage pour la communauté, on crée du développement économique parce qu'on embauche du monde. On a un paquet de familles à nourrir et on aide la communauté à s'épanouir, donc on a une vocation sociale aussi. Cela fait qu'il y a autant un volet affaires, qu'un volet social»* (DPDDA). Le DDAT a été le premier DDA avec lequel le DPDDA a collaboré. Enfin, le DDAT est,

en 2010, le seul DDA dont le mandat est de développer des affaires avec les communautés ethniques, par conséquent, le duo DPDDA et DDAT est un duo stratégique qui permet la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques.

vi) *Le duo DDAT et CEA*

Ce duo est stratégique dans le développement des affaires auprès des entrepreneurs d'origine maghrébine, marquant une grande présence sur le territoire de la Caisse et précisément sur la rue Jean-Talon où se situe son siège social, comme nous le verrons mieux dans la section suivante (5.5.1).

vii) *Le duo DDAT et CEQ*

En général, le DDAT réfère les nouveaux membres entreprises à la CEQ pour l'ouverture d'un compte et l'offre de services financiers. La CEQ réfère le membre entreprise au DDAT pour l'accompagnement dans le support technique et financier de création ou de développement d'une entreprise.

viii) *Le duo CE et directeur de compte au CFE*

La collaboration entre le CE de la Caisse et le directeur de compte du CFE paraît normale dans la prestation du service de financement pour le membre entreprise. Toutefois, la relation entre le CE et le directeur de compte au CFE est stratégique car le CE explique les façons de faire des entrepreneurs ethniques, leurs cultures et leurs caractéristiques pour un meilleur traitement de la demande de financement : *«Les directeurs de comptes sont des collègues des conseillers avec lesquels ils ont une grande complicité. Le CFE nous appartient, c'est comme un troisième étage en dessus de nous»* (DPDDA). De plus, le directeur de compte s'occupe du volet technique du financement et le CE s'occupe du côté relationnel avec le membre entreprise : *«Le directeur de compte suit le dossier techniquement mais souvent il n'a pas le temps pour s'occuper du relationnel. C'est nous qui s'en occupent»* (DGA).

5.4.2.3. Une vue d'ensemble

D'abord, notre analyse fait apparaître des caractéristiques stratégiques aux différentes catégories de ressources humaines à la CDM-R (tableau 5.16) : les administrateurs élus

(notamment le PCA et la V-PCA), les gestionnaires généraux (le DG et le DGA), les gestionnaire « spécialisés » en culture de vente (le DGA et le DPDDA), et les différents opérateurs (DDA et CE).

Tableau 5.16 : Les caractéristiques des ressources humaines comme ressources stratégiques

Ressources humaines	Caractéristiques stratégiques
Administrateurs élus (PCA et V-PCA)	Leur stabilité au CA favorise la cohésion dans les réflexions stratégiques
Gestionnaires généraux (DG et DGA)	Leurs visions favorisent les choix stratégiques de croissance (exemple les deux fusions)
Gestionnaires « spécialisés » en culture de vente (DGA et DPDDA)	Leur expertise en gestion des ventes favorisent la mise en place de la culture de vente comme moyen de concrétisation de la stratégie d'attraction d'un nouveau segment de clientèle
Opérateurs (DDA et CE)	Leurs réseaux favorisent le recrutement de nouveaux membres et l'accompagnement de ces derniers dans la réalisation de leurs projets d'affaires

Ensuite, notre analyse fait ressortir les rôles perspectifs des duos dans la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques. Cette création de valeur est relative à la formation et à la concrétisation de la stratégie. En effet, notre analyse met en valeur le fait que les ressources humaines stratégiques de la CDM-R ne sont pas seulement ses ressources humaines opérationnelles, mais également ses administrateurs et ses gestionnaires.

Dans un premier temps, nous présentons les duos et leurs rôles respectifs dans la formation et l'exécution de la stratégie d'ouverture vers les communautés ethniques et de ciblage des entrepreneurs ethniques (tableau 5.17). Et, dans un deuxième temps, nous présentons ces duos et leurs rôles respectifs dans la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques lors de la formation et l'exécution de cette stratégie (tableau 5.18).

Tableau 5.17 : Les duos et leurs rôles respectifs dans la formation et l'exécution de la stratégie

Duos	Rôles
PCA et V-PCA	Formation de la stratégie
DG et CA	
DG et DGA	Évolution de la structure (SAE, DDA) Gestion stratégique des ressources humaines
DGA et DPDDA	Instauration de la culture de vente Développement des affaires
DPDDA et DDAT	
DDAT et CEA	
DDA et CE (DDAT et CEQ)	Culture de coproduction Culture de collaboration
CE et directeur de compte	Prestation de service de financement

Tableau 5.18 : Les duos et leurs rôles dans la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques lors de la formation et l'exécution de la stratégie

Duos	Portée	Valeur créée	Mots clés
PCA et V-PCA	Formation de la stratégie	Valeur III	Accessibilité de l'immigrant à une coopérative financière
DG et CA		Valeur III	
DG et DGA	Évolution de la structure (SAE, DDA)	Valeur I	Accessibilité du membre client entreprise au financement et aux services connexes
	Gestion stratégique des ressources humaines	Valeur II	Accessibilité de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé
DGA et DPDDA	Instauration de la culture de vente Développement des affaires	Valeur II et valeur III	Accessibilité de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé Accessibilité de l'immigrant à une coopérative financière
DPDDA et DDAT		Valeur II	Accessibilité de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé
DDAT et CEA		Valeur II	
DDA et CE (DDAT et CEQ)	Culture de coproduction Culture de collaboration	Valeur II	Accessibilité de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé
CE et directeur de compte	Prestation de service de financement	Valeur I	Accessibilité du membre client entreprise au financement et aux services connexes

Enfin, nous pouvons souligner le rôle vital et l'apport important de l'existence de duos, tant au niveau opérationnel qu'au niveau de la gestion et de la gouvernance, dans la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques.

5.4.3. Les liens avec la littérature

La littérature sur l'approche des ressources indique que les ressources physiques (les équipements et les immeubles) d'une organisation sont des ressources tangibles, pouvant constituer des ressources stratégiques lui permettant de créer de la valeur (Johnson *et al.*, 2008). De sa part, notre recherche apporte quelques contributions au sujet des ressources physiques. D'abord, nos résultats confirment ce qui est observé dans la littérature par rapport à la réingénierie et les fusions de caisses (Chouinard *et al.*, 2001) qui ont entraîné de nouveaux sièges sociaux. En effet, la CDM-R a choisi la localisation de son siège social après chacune de ses deux fusions, et s'est dotée en 2007 d'un immeuble neuf pour celui-ci en plein milieu des activités économiques et commerciales de son territoire. Ensuite, les résultats de notre recherche confirment qu'un siège social (l'immeuble l'abritant) peut être une ressource stratégique. En effet, les ressources physiques en soi ne sont pas des ressources stratégiques, mais elles le deviennent lorsque pour une organisation, elles sont des moyens alignés sur une stratégie et permettent de la concrétiser. Ainsi un siège social avec tous ses attributs : emplacement stratégique, belle apparence physique, et bel aménagement intérieur et extérieur, peut être une ressource stratégique contribuant à la création de valeur pour un segment de clients, comme dans le cas de la CDM-R avec la clientèle ethnique, les entreprises et les entrepreneurs ethniques. Enfin, notre recherche nous confirme aussi que le réseau de distribution (centres de services et guichets automatiques) est une autre ressource physique stratégique à la CDM-R qui lui permet de créer de la valeur pour tous ses membres y compris les segments cités auparavant.

La littérature sur l'approche des ressources nous indique aussi que les ressources humaines d'une organisation sont des ressources tangibles pouvant constituer des ressources stratégiques lui permettant de créer de la valeur (Johnson *et al.*, 2008). De plus, les connaissances, le savoir et le savoir faire ainsi que l'adaptabilité du personnel et sa capacité d'innovation constituent des ressources intangibles créatrices de valeur (Johnson *et al.*, 2008). Par ailleurs, l'expérience, l'intelligence et la formation des

membres du personnel sont regroupées sous la même catégorie des ressources humaines selon une autre classification (Barney (1991), dans Côté *et al.*, 2008). De sa part, notre recherche apporte quelques contributions au sujet des ressources humaines comme ressources stratégiques créatrices de valeur.

Concernant les ressources humaines en tant que personnes occupant des postes, dans la littérature sur les caisses Desjardins, les postes de développeurs d'affaires ne sont pas présents. Notre recherche les révèle pour la première fois; d'ailleurs, les acteurs de la CDM-R nous confirment que cette Caisse est la première à créer ce genre de postes, que la FCDQ a approuvés par la suite. En effet, le poste de DDA est un nouveau poste dans les caisses Desjardins avec toutes les spécificités liées à son processus de dotation et de rémunération.

Concernant les connaissances, le savoir et le savoir faire ainsi que les expériences des ressources humaines, notre recherche confirme l'importance de l'existence d'une quantité de ces attributs pour la concrétisation de la stratégie d'une organisation. L'intelligence, la capacité d'innovation et l'adaptabilité du personnel constituent aussi, selon notre recherche, des composantes importantes dont devrait disposer les ressources humaines stratégiques permettant la création de valeur et la concrétisation d'une stratégie. Enfin, concernant les relations entre les ressources humaines, notre recherche apporte une illustration de l'importance des relations de coordination (notamment les duos) et des relations informelles entre les personnes et les groupes pour l'atteinte des objectifs stratégiques notamment la création de valeur.

5.5. Les compétences stratégiques : activités et processus

Dans cette section nous faisons ressortir les activités ou les compétences stratégiques de la Caisse contribuant à la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques à savoir, d'une part les activités de développement des affaires, soit le démarchage et le réseautage (5.5.1) et d'autre part les activités de prestation de services (5.5.2). Ensuite nous donnons une vue d'ensemble sur les deux volets d'activités stratégiques (5.5.3). En conclusion, nous faisons les liens avec la littérature (5.5.4).

5.5.1. Les activités de développement des affaires: le démarchage et le réseautage

Dans cette sous-section nous présentons le démarchage et le réseautage du point de vue des acteurs rencontrés (5.5.1.1), et les principaux constats découlant de l'analyse des données (5.5.1.2).

5.5.1.1. Les points de vue des acteurs

Nous présentons les points de vue des deux administrateurs (PCA et V-PCA), des deux gestionnaires généraux (DG et DGA), d'un directeur spécialisé (DPDDA), des deux directeurs de développement d'affaires (DDAV et DDAT) et des deux conseillers aux entreprises (CEQ et CEA) que nous avons rencontrés.

5.5.1.1.1. Le PCA

Les administrateurs de la Caisse souhaitent transmettre aux gens des communautés ethniques *«un message de transparence expliquant qu'eux aussi pourront participer à la prise de décisions au travers l'assemblée générale annuelle ou par leur implication dans un comité précis créé par le conseil d'administration»* (PCA). Ces administrateurs constatent aussi que les valeurs et la mission de la Caisse *«devraient naturellement attirer les gens des communautés ethniques vers elle»* (PCA). Une caisse est *«une entreprise, alors ce n'est pas une succursale de fédération, c'est une entreprise détenue par les membres»* (PCA). Aussi, pour se distinguer des autres institutions financières, la Caisse insiste sur *«les valeurs de la coopération et le système démocratique de vote égal pour tous les membres, quelle que soit la valeur de leur portefeuille de placements ou de leurs emprunts»* (PCA).

5.5.1.1.2. La V-PCA

La CDM-R *«est une coopérative financière qui n'a pas le même service ni la même approche qu'une banque»* (V-PCA).

5.5.1.1.3. Le DG

Le directeur général souligne que les gens des communautés ethniques associent généralement le domaine financier aux banques et que *«la caisse n'étant pas une entreprise cotée à la Bourse, certains doutent de sa crédibilité financière»* (DG).

En 2005, la Caisse a recruté un conseiller en développement des affaires d'origine portugaise (CDAP) et en 2006. Néanmoins, les résultats n'ont pas été concluants auprès de la communauté portugaise car, en 2007, la Caisse a mis fin à la relation avec son conseiller portugais (CDAP) recruté en 2005 : *«On n'a pas réussi à pénétrer dans cette communauté»* (DG).

Le directeur de la Caisse souligne que la CDM-R a des protocoles d'ententes avec quelques agences d'immigration dans différentes régions du monde : *«Ces agences présentent les services de la Caisse aux candidats à l'immigration contre des honoraires payés par la Caisse»* (DG). La CDM-R a aussi un partenariat privé avec un entrepreneur malien qui développe des liens d'affaires pour la Caisse : *«Cet entrepreneur est le propriétaire d'un bureau de consultation en démarrage d'entreprises, spécifiquement pour les entrepreneurs nouvellement établis au Québec. Il a des contacts à Montréal et dans beaucoup de pays étrangers»* (DG).

La Caisse met donc à la disposition des gens des communautés ethniques des employés ayant des compétences techniques mais surtout relationnelles pour prendre en charge leurs besoins financiers : *«On les sert avec des gens qui n'ont pas seulement des compétences techniques mais du savoir être et des habiletés relationnelles à entretenir des relations humaines. C'est sûr que l'aspect humain est le premier plan de toute relation d'affaires dans une institution financière»* (DG).

5.5.1.1.4. Le DGA

Chez les gens des communautés ethniques *«la solidarité sociale est souvent une caractéristique marquante»* (DGA). Ils peuvent donc se reconnaître dans le concept coopératif : *«L'entraide, l'implication dans le milieu, et les ristournes versées aux membres peuvent plus facilement aller chercher l'intérêt des membres des communautés ethniques»* (DGA). Néanmoins, la tendance naturelle est de s'orienter davantage vers les banques parce que dans la plupart de leurs pays d'origine, le concept de coopérative financière n'existe pas ou est complètement ignoré : *«Les gens de ces communautés ne sont pas contre le concept de Desjardins mais ils l'ignorent tout simplement»* (DGA). De ce fait, lorsqu'ils connaissent le concept coopératif, les gens des communautés ethniques sont motivés à adhérer à la Caisse : *«Ils se rallient à notre cause parce que cela les touche»* (DGA). Et, comme ce sont des personnes qui parlent beaucoup entre elles de ce

qui leur importe, cela permet à la Caisse de recruter de nouveaux membres : *«Eux ils parlent beaucoup de leurs affaires et en parlent en bien. Contrairement à nous les Québécois, si on est satisfait on ne parle pas, on n'aime pas ça parler de nos affaires. Tandis qu'eux autres, le bouche à oreille c'est énorme»* (DGA).

La Caisse constate que ce n'est pas encore un réflexe naturel chez les membres des communautés ethniques de se diriger vers une caisse Desjardins plutôt que vers une banque : *«On n'est pas encore assez connu pour que les gens qui viennent ici disent : je m'en vais à la Caisse Desjardins. Le réflexe n'est pas là, je ne sais pas quand il va être là, mais il n'est pas là»* (DGA). Aussi, pour compenser la concurrence des banques, la CDM-R essaye de faire valoir la ristourne comme élément distinctif : *«Une caisse distribue des surplus à ses membres comparée à la distribution de dividendes aux actionnaires d'une banque»* (DGA).

Les développeurs d'affaires issus des communautés ethniques constituent un moyen substantiel pour servir les entrepreneurs ethniques : *«Le fait d'avoir une personne ressource de leur culture, c'est quasiment vitale c'est une valeur de plus qu'on a mis auprès de ces gens là parce que eux ils n'ont pas demandé qu'on engage des gens de toutes sortes de communautés»* (DGA). Ces développeurs d'affaires ont permis à la Caisse de se distinguer dans la connaissance des besoins spécifiques de ces clients : *«On connaît les façons de penser et les façons d'agir de toutes les communautés qui nous avoisinent, on sait comment ils réfléchissent et on a quelqu'un qui réfléchit comme eux, cela je pense que c'est gagnant»* (DGA). Par exemple, la DDA d'origine malienne est très active et très connue dans sa communauté qui compte pour environ 5000 personnes à Montréal : *«C'est un petit noyau mais c'est pénétrable, il faut juste rentrer avec la bonne aiguille»* (DGA). Il n'est donc pas étonnant que l'équipe de développement des affaires soit considérée comme la source de la croissance et de la richesse de la Caisse : *«C'est notre moteur, c'est notre générateur de volume»* (DGA).

Pour rejoindre les communautés et les entrepreneurs ethniques, la CDM-R fait des encarts publicitaires sur les produits et services de la Caisse *«dans les journaux et les revues de différentes communautés, notamment celles présentes sur son territoire»* (DGA). Le DGA mentionne aussi que les publicités faites par Desjardins dans les lieux publics ont eu un impact positif.

Le DGA cite aussi l'exemple de la rencontre « Développements et rapprochements d'affaire» qui a réuni des gens d'affaires des communautés camerounaise et malienne et où fut invité le directeur du Réseau des caisses d'épargne et du crédit du Mali, un réseau qui a été développé par Desjardins Développement international (DDI). Cet invité a été *«extrêmement enchanté par ce que la Caisse fait auprès des communautés ethniques»* (DGA). Le directeur général adjoint souligne aussi que les ententes avec les agences d'immigration permettent aux communautés ethniques de connaître la CDM-R avant même leur arrivée au Québec : *«Quand ils arrivent ici, ils ont déjà nos cartes d'affaires et viennent nous voir directement»* (DGA).

De plus, les activités de réseautage pour les entrepreneurs sont vues comme étant *«la façon la plus rapide et la plus efficace de connaître les gens d'affaires et de créer des liens plus solides avec eux»* (DGA). D'ailleurs, les non membres qui participent à ces activités de réseautage *«ont l'occasion de constater réellement comment la Caisse considère ses membres»* (DGA). Le DGA trouve que ce contact direct est important *«pour que ces gens se rappellent de l'accueil qu'ils ont eu et développent le réflexe d'appeler l'un ou l'autre des DDA ou des CE qu'ils ont rencontrés lors de ces déjeuners»* (DGA).

5.5.1.1.5. Le DPDDA

Le DPDDA rappelle que *«la Caisse est plus qu'une banque au travers le mode de gestion, la priorité des besoins du membre et aussi au travers l'impact qu'elle a dans son milieu»* (DPDDA). Cette différence s'illustre par la priorité accordée aux besoins des membres de la Caisse : *«Le membre est le patron, il y a une sensibilité plus grande au niveau du client»* (DPDDA). De plus, la Caisse se distingue de la banque traditionnelle par l'impact qu'elle a dans son milieu : *«On est plus centré sur le terrain, on est avec les gens de notre milieu»* (DPDDA).

Depuis son arrivée à la tête de l'équipe DDA, le directeur principal développement des affaires (DPDDA) se charge de la sélection et du recrutement des DDA ainsi que de l'élaboration de leur description de tâches. En 2010, la plupart des DDA possède le diplôme d'un planificateur financier et ceux qui ne possèdent pas ce diplôme doivent avoir une expérience pertinente. Cependant si les compétences techniques sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes car *«pour ce genre de travail qui met le*

développeur en contact permanent, il faut le tempérament de développement, la bonne personnalité et le charisme» (DPDDA). Le DPDDA recrute donc des gens ayant d'abord les aptitudes humaines requises car la formation technique peut être donnée : *«Tu peux créer la compétence technique mais tu ne peux pas forcer quelqu'un à s'intéresser aux gens»* (DPDDA). Pour évaluer ces aptitudes, le DPDDA tient compte du sentiment qui se dégage des entrevues de mise en situation : *«C'est drôle à dire, mais mon premier test est le test de la gentillesse, de la grandeur de l'âme»* (DPDDA). Le DPDDA se fit à son impression : *«Mon point de repère c'est mon feeling»* (DPDDA). Pour ce qui est de l'appartenance à une communauté ethnique comme critère de sélection, le DPDDA pense que c'est plus avantageux d'avoir un développeur issu d'une communauté ethnique si ses qualifications sont égales à un développeur québécois : *«Il y a un double avantage en le recrutant. Cela prend des gens de la communauté pour mieux comprendre la communauté»* (DPDDA). D'ailleurs, le DPDDA souligne que la Caisse a procédé au recrutement de DDA d'origine ethnique pour être *«plus accueillante et plus ouverte pour les gens issus des communautés ethniques, nouvellement ou antérieurement établis au Québec»* (DPDDA).

La CDM-R organise aussi des rencontres-conférences intitulées « Conjuguer affaires et communautés culturelles ». Le but de ces activités est d'être plus visible et mieux connue pour attirer de nouveaux membres particuliers ou entreprises : *«C'est comme un radar, on fait identifier des occasions, on capte de gens dans notre sillon et puis à partir de là on va les cibler et on va les attaquer; c'est comme au hockey, mon sport préféré»* (DPDDA). La CDM-R invite à ces activités des personnalités influentes comme des consuls, des leaders et des personnalités reconnues dans leurs communautés, ainsi que des représentants d'associations (de particuliers ou de gens d'affaires) et des gens d'affaires, tous de communautés ethniques. Elle présente aux invités *«le concept de coopération, les services qu'elle offre ainsi que son ouverture pour un partenariat»* (DPDDA) avec les membres des communautés ethniques. L'occasion est donnée aussi aux personnes influentes de faire connaître leur communauté et les opportunités d'affaires dans leurs pays : *«C'est important d'être à l'écoute et de rencontrer des gens qui influencent les communautés et qu'eux autres viennent nous parler de leurs préoccupations, pour travailler ensemble et faire des partenariats d'affaires»* (DPDDA). Le DPDDA souligne que la CDM-R considère que *«les communautés qui peuvent se*

développer une masse critique à l'intérieur de notre coopérative peuvent avoir une plus grande partie de nos dons. On est prêt à les supporter en s'impliquant financièrement» (DPDDA). Il explique aussi que les dons contribuent à mettre en relief «la vocation sociale de la Caisse auprès des communautés ethniques» (DPDDA).

Le DPDDA explique les méthodes de sollicitation. La sollicitation sur le terrain peut être faite par les différents employés de la Caisse auprès des commerçants rencontrés dans le cadre de leurs achats personnels : *«Cette méthode est efficace lorsque les personnes rencontrées sont insatisfaites de leurs institutions financières ou qu'elles veulent tout simplement essayer de nouveaux services» (DPDDA). Le DPDDA voudrait que cette méthode devienne une pratique et un réflexe naturels : «C'est cela le travail de déchiffrement et d'attaque de terrain» (DPDDA). Les différents employés de la Caisse peuvent aussi faire de la sollicitation lors de la prestation de services dans le cadre de leurs fonctions : «Lorsqu'un spécialiste à la Caisse reçoit la demande d'un entrepreneur pour des besoins financiers personnels, ce spécialiste pourrait déceler une opportunité en lui parlant du service destiné aux entreprises et en l'incitant à ouvrir un compte entreprise» (DPDDA).*

5.5.1.1.6. La DDAV

La DDAV d'origine vietnamienne qui a vécu la guerre, exprime une compassion et une empathie envers les gens âgés de sa communauté. Avant de donner leur confiance à la Caisse, les vietnamiens posent des questions personnelles à la DDAV, ils ont besoin de connaître son passé, sa famille, ses amis, ses études, et ses expériences : *«Ils ne me dévoilent pas leur secret automatiquement, et si je ne réponds pas à toutes leurs questions, ils vont me donner le minimum d'informations et ne me rappelleront plus» (DDAV). Alors, la DDAV prend le temps de raconter plusieurs aspects de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle et de répondre à toutes leurs interrogations. Elle pense que les entrepreneurs vietnamiens veulent savoir si la DDAV a travaillé sérieusement pour mériter son statut afin de se reconnaître en elle : «L'entrepreneur, si je lui dis que je suis venue au Canada en bateau et que j'ai travaillé dur pour obtenir ce poste, alors je vais mériter sûrement sa confiance et son respect» (DDAV). De plus, les membres de cette communauté invitent à manger les gens avec lesquels ils veulent discuter d'affaires : «Ils sont très diplomates, ils m'invitent à manger parce que dans nos*

coutumes on ne parle pas de business avec le ventre vide» (DDAV). De ce fait, des rencontres d'affaires avec cette communauté se font hors des bureaux : «Les gens ne veulent pas être emprisonnés dans mon bureau, alors ils m'invitent dans un endroit public, pas leur endroit à eux, ni mon endroit à moi» (DDAV).

5.5.1.1.7. Le DDAT

Le DDAT a un mandat général de rapprochement de la Caisse auprès des communautés maghrébine, arabe et africaine. Étant issu de l'immigration, le DDAT connaît le parcours d'un immigrant et les difficultés qu'il rencontre : *«Je connais la problématique, je suis passé par là» (DDAT).* Le DDAT a un mandat plus spécifique de recruter des membres entreprises car la CDM-R a réalisé que certains membres de communautés ethniques pensent *«qu'une caisse populaire n'est pas faite pour servir les gens d'affaires ou qu'elle est au service des gens d'affaires québécois» (DDAT).*

Les DDA, souligne-t-il, peuvent être disponibles même pendant les fins de semaine pour être présents aux activités que la Caisse organise ou à celles où ils sont invités par d'autres organismes. Le DDAT rencontre les gens même hors de son bureau et en dehors des heures régulières de travail: *«Je fais plus d'heures par amour pour ce que je fais» (DDAT).* Le DDAT juge que cette disponibilité est indispensable pour atteindre les objectifs : *«Pour le développement et le tissage de liens, il faut démontrer une bonne volonté qui exige de ne pas être rigide» (DDAT).* Le DDAT écrit des articles dans les journaux maghrébins et il est souvent interviewé pour parler du rapprochement de sa Caisse vers les communautés ethniques : *«Plus vous êtes visibles, plus vous allez avoir des clients, alors, il faut être vu et connu» (DDAT).*

Au delà du démarchage auprès des communautés ethniques, les gens issus de ces communautés peuvent décider de devenir membre de la Caisse à la suite d'une simple référence. Le membre potentiel peut être référé par un membre de la famille, un ami, un collègue, ou un partenaire d'affaires qui est membre de la CDM-R : *«Le bouche à oreille est la façon la plus humaine et ayant le plus de valeur. Lorsqu'on se sympathise avec quelqu'un et qu'une confiance s'établit c'est automatiquement le bouche à oreille qui fonctionne» (DDAT).* À la CDM-R, le bouche à oreille est devenu une pratique fréquente d'autant plus que les activités de rapprochement organisées par la Caisse contribuent à le développer. Par exemple, la CDM-R a organisé une activité où elle a invité le consul de

Tunisie à Montréal et quatorze associations tunisiennes, en plus d'un grand nombre de gens d'affaires maghrébins et même africains : *«Le consul tunisien s'est engagé à faire connaître la CDM-R auprès de toutes les familles tunisiennes qui s'installent à Montréal, ainsi qu'auprès de toutes les associations tunisiennes sans but lucratif»* (DDAT).

La CDM-R possède une enveloppe budgétaire spéciale pour des dons et commandites dans le cadre de ses activités de rapprochement auprès des communautés ethniques : *«La Caisse offre des aides à certaines associations et organismes invités à l'occasion des ses activités de rapprochement»* (DDAT). Selon le DDAT, c'est une forme de protocole d'entente avec les associations ethniques qui réfèrent à la Caisse des clients particuliers et entreprises de leur communauté ayant l'avantage du contact direct avec eux : *«Cela donne le privilège aux associations de gagner plus de notoriété en s'associant avec la Caisse pour leurs activités, et surtout d'avoir des fonds»* (DDAT). De plus, les partenaires de la Caisse, notamment les associations d'affaires et les associations ethniques peuvent utiliser gratuitement les salles de conférence, de réception et de réunion de la CDM-R *«pour leurs besoins propres d'entreprise»*(CEQ) et ce, avec l'appui des DDA et des CE.

La CDM-R est représentée aux activités organisées par différents organismes de son milieu et on l'invite à présenter une allocution : *«On essaye de s'entraider, chacun aide l'autre à atteindre ses objectifs, c'est du win-win»* (DDAT). Ces organismes sont par exemple, des chambres de commerce à savoir la Chambre de commerce et d'industrie de l'Est de l'Île de Montréal (CCIEIM) et les autres chambres de commerces liées à des communautés comme la Chambre de commerce et d'industrie Canada-Liban, des centres locaux de développements (CLD) ou corporations de développement économique communautaire (CDEC) ayant le mandat CLD, ainsi que des associations ethniques comme l'Association des femmes d'affaires marocaines et l'Association des gens d'affaires africains.

Les déjeuners de réseautage constituent une opportunité de démarchage pour la Caisse. En effet, les CE et surtout les DDA ont un grand rôle à jouer pour solliciter les non membres qui y participent : *«Nous essayons de monter à nos invités, plus concrètement aux non membres, qui nous sommes ainsi que notre particularité»* (DDAT). Le DDAT explique que pendant ces rencontres les représentants de la Caisse, DDA ou CE,

échantent des cartes d'affaires avec les personnes rencontrées. Par la suite, les DDA et les CE trient les cartes sur lesquelles ils auraient inscrit des repères de leur discussion avec la personne concernée. Suite à ce tri, ils relancent le contact en appelant la personne pour susciter son intérêt pour une rencontre formelle. Durant cette rencontre, le DDA ou le CE évoque les grandes lignes de la première discussion et essaye de les approfondir. Par exemple, selon les intérêts et le degré d'avancement de l'entrepreneur dans son projet, le DDA soit qu'il le réfère à des organismes d'aide au démarrage ou soit qu'il lui planifie une première rencontre d'ouverture de compte avec un CE.

5.5.1.1.8. LA CEQ

La CDM-R est à son tour invitée aux activités organisées dans son territoire. Même si la CDM-R est généralement représentée par les DDA, les CE assistent également à ces événements *«afin de saisir plus d'opportunités d'affaire»* (CEQ). Par exemple, les CE ont assisté à une activité organisée conjointement par la Corporation de relance économique et communautaire de Saint-Léonard (CRÉC Saint-Léonard), la Société de développement commercial de la rue Jean-Talon et l'Association des commerçants et professionnels de la rue Jean-Talon Ouest : *«On était représentatifs de quatre ethnies complètement différentes, et les gens voyaient qu'on faisait une équipe»* (CEQ). Grâce aux relations personnelles que les CE avaient déjà établi avec les membres de ces organismes, ils étaient mieux représentés auprès des gens d'affaires : *«Le monsieur du CRÉC me présentait à tout le monde, c'est comme si on était attendus. J'ai manqué de cartes d'affaires!»* (CEQ). En effet, la présence de l'équipe de la CDM-R a été remarquée parmi les invités provenant de banques : *«On les a écrasés»* (CEQ). Enfin, la CES pense que ses relations avec les organismes d'appui au développement des entreprises lui permettent d'atteindre ses objectifs d'ouverture de comptes : *«Le fait que j'aie des liens avec eux, constitue une source pour moi, c'est une façon d'avoir des comptes plus rapidement»* (CEQ).

5.5.1.1.9. Le CEA

Le CEA souligne que la CDM-R essaye de diffuser l'image d'une institution financière solide : *«On essaye de leur démontrer [aux entrepreneurs ethniques] que Desjardins est une institution financière ayant un actif solide, on essaye de changer les mentalités»* (CEA).

Le CEA coordonne ses efforts avec le DDAT pour «*développer ensemble des liens avec les gens d'affaires de la communauté maghrébine*» (CEA). Le DDAT s'occupe principalement du recrutement des entrepreneurs maghrébins et il met en contact ceux-ci avec le CEA qui s'occupe de la procédure technique d'adhésion à la Caisse. Un exemple est le projet d'ouverture de compte d'une association ethnique, nouvellement créée : Le Petit Maghreb. Cette association regroupe les commerçants maghrébins situés sur la rue Jean-Talon, entre les boulevards Saint-Michel et Pie IX. Grâce à l'intérêt que la CDM-R a manifesté à l'égard de cette association, celle-ci a sollicité le DDAT pour qu'il devienne un membre observateur au sein de son CA. Enfin, le recrutement de cette association par la CDM-R a permis le recrutement de plusieurs commerçants membres du Petit Maghreb. Pour rejoindre les commerçants et les autres entrepreneurs maghrébins, dans le cadre du projet de recrutement de l'association Le Petit Maghreb : «*Moi et mon collègue on s'est déplacés vers les commerçants, et on a parlé directement avec eux*» (CEA). Le DDAT et le CEA étant les deux employés d'origine maghrébine, ils étaient les mieux préparés pour les approcher : «*On connaît bien leur culture*» (CEA). Cette approche a donné des fruits car la plupart des commerçants sollicités ont ouvert des comptes à la Caisse.

5.5.1.2. Les constats découlant de l'analyse

Dans cette sous-section nous présentons les trois principaux constats découlant de l'analyse des données présentées ci-dessus. Le constat premier porte sur la présence d'une forte culture de vente à la CDM-R. Le deuxième constat porte sur l'existence d'activités multiples de développement d'affaires. Enfin, le troisième constat porte sur l'importance de la projection de l'image coopérative comme clé du recrutement de nouveaux membres issus des communautés ethniques.

5.5.1.2.1. Premier constat

Les données collectées permettent d'observer la présence d'une forte culture de vente à la CDM-R qui est illustrée notamment par l'approche proactive de recrutement de nouveaux membres. La Caisse inculque la culture de vente chez tous ses employés, spécialisés ou non dans le recrutement de nouveaux membres : «*Je transmets à mon équipe ma forte culture de vente et ma philosophie personnelle de l'apport social que devrait avoir une organisation*» (DPDDA). Ainsi le développement des affaires est

devenu le souci de tous et pas seulement celui des DDA : *«La direction de notre Caisse a une vision différente des marchés, des façons de faire différentes et une culture de vente différente. Cela se reflète sur les employés car ceux-ci veulent adopter cette vision»* (CEQ).

Il est à souligner aussi que la culture de vente à la CDM-R est animée par une approche partenariale permettant d'atteindre la concrétisation de cette culture. En effet, la CDM-R réussit à s'approcher des membres issus des communautés ethniques et des entrepreneurs ethniques par l'entremise des liens qu'elles tissent avec les associations ethniques et les organismes locaux d'appui à la création et au développement d'entreprises.

5.5.1.2.2. Deuxième constat

Nous constatons qu'il existe différentes formes d'activités de développement d'affaires auprès des communautés ethniques, en général et auprès des entrepreneurs ethniques, en particulier. Le démarchage vise le développement de la clientèle ethnique en général mais quelques volets concernent spécifiquement la clientèle entreprise. Tandis que les déjeuners de réseautage sont destinés particulièrement à la clientèle entreprise incluant les entrepreneurs ethniques.

D'abord, le démarchage prend différentes formes (tableau 5.19). Il se déploie autant à l'échelle locale qu'internationale. Le démarchage local est interne ou externe. À l'interne, les activités de rapprochement ont lieu au siège social de la Caisse où la compréhension des besoins et des vécus des gens des communautés ethniques se fait dès la phase de rencontre avec les organismes ethniques : *«C'est important d'être à l'écoute et de rencontrer des gens qui influencent les communautés et qu'eux autres viennent nous parler de leurs préoccupations, pour travailler ensemble et faire des partenariats d'affaires»* (DPDDA).

Tableau 5.19: Les différentes formes de démarchage à la CDM-R

Formes de démarchage			Illustration
Démarchage local	Démarchage interne	Activités de rapprochement tenues au siège social de la Caisse « <i>Conjuguer affaires et communautés culturelles</i> »	Invitation de personnes influentes, représentants d’associations et gens d’affaires, tous ethniques : • Mise en valeur du concept coopératif • Mise en valeur de la crédibilité financière de la Caisse • Transmission du message d’ouverture vers la clientèle ethnique en général Visibilité et proximité auprès des communautés ethniques
	Démarchage externe	Présence ou participation à l’organisation d’évènements par les organismes de supports au développement des entreprises	Tissage de lien avec les organismes de développement local pour d’éventuelles références d’entrepreneurs pour support technique ou financier
		Sollicitation individuelle sur le terrain (DDA, CE, autres employés)	Approche proactive Affichage de l’intérêt pour l’entrepreneur
		Publicité dans les médias ethniques	Message d’ouverture vers la clientèle ethnique en général
	Démarchage international		Agences d’immigration
		Entreprise privée (bureau international de consultation en démarrage d’entreprise)	Référence d’entrepreneurs résidents au Québec

Ensuite les déjeuners de réseautage qui font partie du réseautage d'affaires que la CDM-R offre à ses membres entreprises sont une occasion de développement d'affaires de la Caisse auprès des entrepreneurs ethniques. Ce parce que, d'une part, ils donnent une plus grande visibilité à la Caisse : «*Ces déjeuners donnent une certaine notoriété à notre Caisse parce que cela fait parler de nous davantage*» (DPDDA). Et, d'autre part, parce qu'ils sont le moyen le plus efficace de recrutement de membres entreprises : «*La façon la plus rapide et la plus efficace de connaître les gens d'affaires et de créer des liens plus solides avec eux*» (DGA), d'ailleurs plus de 90% des non-membres présents aux déjeuners deviennent membres de la Caisse. Lors de ces déjeuners, les DDA dont la

mission principale est le recrutement de nouveaux membres, sont présents. De plus, les CE qui sont spécialisés dans la prestation de services sont présents aussi. Le fait de donner l'occasion aux membres d'inviter des non-membres qu'ils connaissent à venir à ces déjeuners est très avantageux pour que ces derniers découvrent la Caisse concrètement.

Il est à souligner que l'existence d'une forme de démarchage externe dans l'Île de Montréal et même à l'international permet de constater que la Caisse ne se contente plus de ses frontières territoriales traditionnelles : *«On a toujours exploré des terrains de jeu ailleurs»* (DGA). De plus, en invitant des personnes influentes comme des consuls aux déjeuners de réseautage, la CDM-R va au-delà de ses frontières professionnelles en étant en contact avec des institutions étatiques (les consulats de pays étrangers).

Enfin, du fait de la diversité des formes de démarchage, il existe différentes formes de prise de contact avec la Caisse. D'abord, le membre potentiel peut être présent physiquement dans une rencontre lors d'une activité de rapprochement avec les communautés ethniques, ou lors d'une activité organisée par un organisme d'appui au développement d'entreprises. Ce membre potentiel peut être sollicité par un employé de la Caisse, soit dans le déjeuner de réseautage ou hors des locaux de la Caisse. Plus précisément, un membre potentiel peut être recruté grâce au lien de parenté, d'amitié ou d'affaires qui le lie avec un employé ou un membre satisfait. D'ailleurs, la méthode la plus fréquente de recrutement de nouveaux membres issus des communautés ethniques à la CDM-R est la référence de bouche à oreille de la part d'un membre satisfait : *«Eux, ils parlent beaucoup de leurs affaires et en parlent en bien. Contrairement à nous les Québécois, nous si on est satisfait on ne parle pas, on n'aime pas ça parler de nos affaires. Tandis qu'eux autres, le bouche à oreille c'est énorme»* (DGA). Cette méthode est considérée aussi comme la plus humaine : *«Le bouche à oreille est la façon la plus humaine et ayant le plus de valeur. Lorsqu'on se sympathise avec quelqu'un et qu'une confiance s'établit c'est automatiquement le bouche à oreille qui fonctionne»* (DDAT).

5.5.1.2.3. Troisième constat

Ce dernier constat porte sur l'importance de la projection de l'image coopérative comme clé du recrutement de nouveaux membres issus des communautés ethniques. En effet, nous constatons que lors du recrutement de nouveaux membres à l'occasion des activités

de développement d'affaires, il y a un effort de la part de la CDM-R de projeter une double image. D'une part, une identité coopérative impliquant la solidarité sociale et d'autre part, une image de crédibilité financière. Ensemble, le démarchage et les déjeuners de réseautage (ces derniers pris dans la perspective de développement des affaires) contribuent à la création de la valeur III pour les entrepreneurs ethniques, c'est-à-dire l'accès de l'immigrant au *membership* d'une coopérative financière, ainsi que la sécurité et la confiance envers son institution financière. De plus, nous pouvons dire que la projection de l'image coopérative et celle de la crédibilité financière comme deux caractéristiques de la CDM-R sont complémentaires. D'ailleurs, l'identité coopérative impliquant la transparence et la participation à la prise de décision renforce la crédibilité de la Caisse aux yeux des entrepreneurs ethniques : *«Ils se rallient à notre cause parce que cela (le concept coopératif) les touche»* (DGA).

Enfin, nous pouvons souligner aussi le fait que la CDM-R, dans ses activités de développement d'affaires entretient des relations de partenariat gagnant-gagnant avec des partenaires externes. D'abord, les dons et commandites aux associations ethniques constituent une forme de partenariat qui permet à la Caisse le recrutement de nouveaux membres et qui présente pour les associations quelques avantages : *«Cela donne le privilège aux associations de gagner plus de notoriété en s'associant avec la Caisse pour leurs activités, et surtout d'avoir des fonds»* (DDAT). Ensuite, les agences d'immigration reçoivent des honoraires pour la référence de nouveaux membres : *«Ces agences présentent les services de la Caisse aux candidats à l'immigration contre des honoraires payés par la Caisse»* (DG).

5.5.2. Les activités de prestation de services

Dans cette sous-section, nous présentons la prestation des services aux entrepreneurs ethniques du point de vue des acteurs rencontrés (5.5.2.1), et les principaux constats découlant de notre analyse de ces données (5.5.2.2).

5.5.2.1. Les points de vue des acteurs

Nous présentons le point de vue des gestionnaires généraux (DG et DGA), du gestionnaire spécialisé (DPDDA), des deux directeurs de développement d'affaires (DDAV et DDAT), des deux conseillers (CEQ et CEA) et des deux agentes à l'accueil que nous avons rencontrés.

5.5.2.1.1. Le DG

Avec le temps, la Caisse a tellement recruté de Québécois de différentes communautés qu'elle est aujourd'hui *«la seule caisse au Québec où on parle autant de langues : français, anglais, arabe, cambodgien, chinois, créole, espagnol, italien, russe, tamoul et vietnamien»* (DG). La direction apprécie la richesse d'avoir du personnel multiethnique : *«On parle maintenant onze langues, c'est formidable!»* (DG).

La Caisse met donc à la disposition des gens des communautés ethniques des employés ayant des compétences techniques mais surtout relationnelles pour prendre en charge leurs besoins financiers : *«On les sert avec des gens qui n'ont pas seulement des compétences techniques mais du savoir être et des habiletés relationnelles à entretenir des relations humaines. C'est sûr que l'aspect humain est le premier plan de toute relation d'affaires dans une institution financière»* (DG).

5.5.2.1.2. Le DGA

Le DGA pense que le CFE n'a pas une stratégie de recrutement des membres entreprises et encore moins d'entrepreneurs ethniques : *«Au CFE, les communautés ethniques ce n'est pas une ligne d'affaires stratégique, d'ailleurs ils ne savent pas comment pénétrer ce marché»* (DGA). De plus, Le DGA pense que les directeurs de comptes du CFE sont *«des analystes spécialisés principalement dans le crédit»* et à la CDM-R, on pense donc que le CFE *«n'est pas capable de desservir les besoins de tous nos membres entreprises»* (DGA). Par conséquent, la CDM-R essaye de transmettre sa connaissance des façons de faire et des perceptions des entrepreneurs ethniques, venant des DDA et des CE, *«vers les directeurs de compte qui travaillent au CFE»* (DGA). Selon le DGA, les directeurs de comptes du CFE ne comprennent pas nécessairement la culture des entrepreneurs ethniques : *«Eux autres n'ont pas cette préoccupation là de comprendre nos membres ethniques Ils ne connaissent pas l'entrepreneur ethnique et ce n'est pas dans leurs priorités. Pour eux un membre commerçant, c'est un membre commerçant»* (DGA). Le DGA précise aussi que ces directeurs de compte pensent même que c'est aux entrepreneurs ethniques de s'adapter au mode de fonctionnement du CFE. De ce fait, la Caisse sensibilise les directeurs de comptes au CFE pour tenter de comprendre la particularité des entrepreneurs ethniques : *«On doit aider les directeurs de comptes à*

mieux comprendre les commerçants ethniques» (DGA). La CDM-R croit qu'il est de son rôle de leur expliquer les façons de faire et les perceptions des entrepreneurs ethniques.

Avant la première rencontre de l'entrepreneur ethnique avec le directeur de compte du CFE, le DDA appelle ou rencontre ce dernier pour lui expliquer comment se comporter avec cet entrepreneur : «Notre DDA vietnamienne donne aux directeurs de comptes des cours culturels» (DGA). Le DGA souligne aussi qu'il n'y a qu'une seule employée issue des communautés ethniques au CFE: *«Ce n'est pas représentatif de ce qu'il y a comme commerçants dans la région»* (DGA). Par conséquent, la CDM-R juge que l'accompagnement personnalisé de l'entrepreneur ethnique au CFE est primordial pour sa satisfaction: *«S'ils vont là bas tous seuls, il y aura un choc de culture et ils vont sortir de là déçus»* (DGA). Pour les deux ou trois premières rencontres, le DDA ou le CE accompagne le membre, par la suite celui-ci peut rencontrer seul son directeur de compte au CFE *«pour le reste de la procédure de financement commercial»* (DGA). La Caisse s'est d'ailleurs aperçue que les entrepreneurs ethniques apprécient cet accompagnement parce qu'ils sont très rassurés : *«C'est important pour eux autres pour qu'ils ne se sentent pas perdus quand ils rentrent dans ce nouveau système et pour qu'ils le comprennent bien»* (DGA). Cet accompagnement personnalisé vise à communiquer, au directeur de compte au CFE, les façons de faire propres à la communauté ethnique de l'entrepreneur. De plus, la CDM-R essaye, dans la mesure du possible que les critères du CFE soient appliqués en tenant compte des spécificités des entrepreneurs ethniques : *«Il faut être imaginatif et créatif sur les conditions de prêts parce qu'il y en a qu'une culture n'accepte pas. Il y a des exigences qui sont naturelles pour un Québécois, mais pour un asiatique, c'est insultant. Donc il faut qu'on soit capable d'expliquer au directeur de compte, qu'il doit lui demander autre chose»* (DGA).

Un suivi rigoureux est fait par le CE pendant le traitement du dossier du membre par le directeur de compte au CFE. Le CE s'informe, par courriel ou par téléphone, de l'avancement du traitement du dossier. Ensuite, il rappelle pour savoir si le membre a été rappelé et s'il a reçu une réponse, pour avoir au moins une réponse à donner à ce membre s'il s'informe auprès de lui : *«Il y a une prise en charge et un suivi qui sont là constamment»* (DGA). Ce suivi se fait dans le but d'obtenir le plus rapidement possible les réponses aux demandes de financement. Par la suite, dans le cas où le financement est

accepté par le CFE, la Caisse tente de maintenir toujours sa relation d'affaires avec les membres entreprises qui ont reçu un prêt. Les CE et les DDA essayent de sensibiliser ces derniers au fait qu'ils peuvent s'adresser à eux pour n'importe quelle demande, et c'est dans le but de ne pas les perdre de vue, et de développer chez eux un réflexe de proximité : *«Le directeur de compte suit le dossier techniquement mais souvent il n'a pas le temps pour s'occuper du relationnel. C'est nous qui s'en occupent»* (DGA). Ainsi, les membres entreprises restent membres de la Caisse qui va répondre à leurs autres besoins pour d'autres volets comme le service de paie et les assurances. La CDM-R s'est d'ailleurs rendue compte que ses membres desservis par le CFE lui restent généralement fidèles : *«Ils nous appellent toujours, c'est parfait, c'est ce qu'on veut. Le relationnel on veut le garder, le technique on le laisse au CFE»* (DGA).

5.5.2.1.3. Le DPDDA

Les références mutuelles concrétisent le travail d'équipe entre les DDA et leurs collègues spécialistes, comme les conseillers aux entreprises (CE) : *«Il y a toute une équipe qui entoure le client»* (DPDDA). En effet, comme il existe différents produits Desjardins selon les étapes de développement d'une entreprise, il faut une coordination des CE avec les autres employés de la Caisse et de Desjardins : *«À mesure qu'ils évaluent les besoins, ils amènent leurs collègues qui viennent ajouter leur apport»* (DPDDA). Selon le DPDDA, les DDA et les CE ont un grand rôle à jouer envers les membres entreprises issus des communautés ethniques : *«Les DDA et les CE incitent les entrepreneurs ethniques à déclarer tous leurs revenus afin de maximiser la chance d'obtention de financements»* (DPDDA). Ces DDA et CE doivent notamment conseiller les entrepreneurs ethniques sur les meilleures façons d'obtenir du financement : *«Ils expliquent à l'entrepreneur que bien que la pratique illégale de non déclaration du revenu total pourrait maintenir leur survie à court terme, elle les empêche d'avoir du financement à moyen et à long terme»* (DPDDA). Le DPDDA qualifie cet encadrement donné par les DDA et les CE, d'éducation financière : *«J'appelle cela un volet éducatif»* (DPDDA). De plus, selon le DPDDA, les DDA et les CE devraient inciter les entrepreneurs ethniques à trouver d'autres sources de financement pour leurs entreprises : *«Les DDA et les CE orientent les entrepreneurs ethniques sur comment chercher un financement complémentaire pour renforcer leur capital de démarrage parce que plusieurs d'entre*

eux ne semblent pas conscients de l'importance d'avoir un capital de démarrage solide» (DPDDA). Ce point de vue est justifié par le fait qu'«Il y en a pour qui ce n'est pas bien d'aller chercher du crédit pour faire du capital de démarrage donc, cela peut être bien de les éduquer dans ce sens là» (DPDDA)

La CDM-R essaye de tenir compte de critères spécifiques et d'utiliser le jugement humain dans l'analyse préalable des demandes de prêts qui sont acheminées au CFE : *«On utilise le jugement humain, on va tenir compte de certains facteurs pour aller au-delà de certaines normes. Il y a certains dossiers de commerçants ethniques où on peut aller au-delà des limites des choses» (DPDDA). La CDM-R justifie cette souplesse aussi par la volonté de donner des chances aux entrepreneurs ethniques : «C'est comme pour la communauté italienne avec laquelle les banques ont été souples et elles lui ont donné une chance» (DPDDA). La CDM-R réfère jusqu'à 80% des prêts traités au CFE et le membre entreprise à qui le CFE a octroyé un prêt, reste toujours client à la CDM-R : «Il est codé au numéro de transit de la Caisse» (DPDDA). La CDM-R essaye de valoriser le rôle des directeurs de comptes et du CFE dans la croissance et le développement de la CDM-R et l'importance de la collaboration entre les employés de la Caisse et leurs collègues du CFE : «Les directeurs de comptes sont des collègues des conseillers avec lesquels ils ont une grande complicité. Le CFE nous appartient, c'est comme un troisième étage en dessus de nous» (DPDDA).*

Le DPDDA explique que les déjeuners de réseautage constituent une occasion de réunir les membres entreprises pour qu'ils se connaissent mieux, créent des liens entre eux et trouvent des occasions d'affaires : *«On a cette philosophie de créer des activités qui vont mettre nos client ensemble. Un client peut avoir un besoin qu'un autre client peut combler. On va être le canal qui les met ensemble» (DPDDA). Parallèlement, les déjeuners de réseautage donnent une plus grande visibilité à la Caisse : «Ces déjeuners donnent une certaine notoriété à notre Caisse parce que cela fait parler de nous davantage» (DPDDA).*

La Caisse agit comme intermédiaire. Par exemple, le partenaire privé qui fait le démarchage international pour la CDM-R a proposé un appel d'offres pour la construction d'une autoroute au Mali. La Caisse a transmis cet appel d'offres à ses membres entreprises : *«L'occasion est là et nous on a fait le pont entre le Mali et nos*

clients» (DPDDA). Finalement, c'est un membre de la Caisse qui a obtenu le contrat de réaliser ce projet d'envergure. Dans sa relation d'affaires avec son membre entreprise, la Caisse se base sur un partenariat gagnant-gagnant : «On sort des façons traditionnelles de servir les clients entreprises, ce qu'on essaye de faire est de trouver une forme de partenariat avec eux, un partenariat gagnant-gagnant» (DPDDA).

5.5.2.1.4. La DDAV

La première carrière de la DDAV comme infirmière lui sert pour encourager ses membres et les soutenir dans leurs projets : *«Ce que fait une infirmière c'est d'encourager les patients à combattre la maladie face à la mort. Elle est là, toujours dévouée, et elle écoute et comprends. C'est ce que je fais exactement avec mes membres» (DDAV).* De plus, du fait de sa formation juridique, la DDAV conseille les gens d'affaires de sa communauté sur le statut le plus approprié à leur projet d'affaires. *«En affaires, il faut être visionnaire, il faut être proactif. Il faut parler avec les membres de leurs projets car les gens adorent parler de projets» (DDAV).*

Une relation personnelle lie la DDAV au membre entreprise : *«J'aide mes membres, c'est mes amis et je suis très active dans leurs vies» (DDAV).* Elle n'hésite pas à faire des heures supplémentaires pour assister ses membres entreprises dans des négociations : *«Je ne suis pas un banquier ordinaire, je suis très disponible. J'accompagne mes clients même pour la négociation des baux [par exemple pour le local d'un restaurant] car quand je prends un projet en mains, je donne un service complet» (DDAV).* Elle considère qu'à la CDM-R, on recherche les meilleurs arrangements pour les membres entreprises : *«On est très conciliants avec nos membres, quand les gens ont une demande, on essaye toujours de leur donner une satisfaction. On va aller voir nos patrons, nos gestionnaires pour leur offrir un bon service» (DDAV).*

Lors d'une demande de prêt, la DDAV conseille l'entrepreneur sur la pertinence de son dossier et procède à son examen préalable : *«C'est comme à l'urgence ce n'est pas tous les patients qui vont voir le médecin. Moi j'ai un rôle de filtrage pour voir si la demande est farfelue ou non» (DDAV).* La DDAV considère que son rôle est d'appuyer les dossiers de prêts des membres et elle essaye d'influencer la décision des directeurs de comptes du CFE auquel la CDM-R est affiliée : *«Je porte un double chapeau. Je travaille pour mon employeur, la CDM-R, et en même temps je travaille pour mes amis» (DDAV).* Comme

les autres DDA, elle essaye de défendre les dossiers de ses membres auprès du CFE : *«Je parle de mes amis aux directeurs de compte avec une grande admiration car la réussite de mes amis me comble. Les gens qui réussissent m'inspirent et j'adore être avec les gens qui réussissent. Il m'arrive de présenter des dossiers et de dire que cela fait 25 ans que je connais cette personne»* (DDAV).

La DDAV prend aussi l'initiative d'expliquer à ses collègues spécialistes qu'ils ne devraient pas communiquer directement avec les membres entreprises pour leur rappeler leurs engagements envers la Caisse mais qu'ils devraient plutôt l'informer et *«lui laisser le soin de leur expliquer leurs obligations dans la façon que sa communauté accepte»* (DDAV). Elle trouve cette démarche importante afin de maintenir la relation d'affaires avec les membres entreprises issus de sa communauté. La DDAV explique que dans sa communauté les gens empruntent et souvent au bout de cinq ans, ils finissent de rembourser leur emprunt hypothécaire. Elle précise aussi que les membres d'une famille donnent toujours leur appui à celui ou celle qui parmi eux, demande un prêt : *«La solidarité règne sur les relations d'affaires»* (DDAV). Les entreprises vietnamiennes, comme d'autres entreprises ethniques, sont souvent familiales, alors il faut prendre en considération que les coûts des salaires sont, en réalité, moins importants car les membres de la famille font beaucoup de bénévolat, en plus d'apporter un soutien financier et de participer au remboursement de la dette : *«J'explique qu'il y a une personne qui est responsable du prêt d'une façon légale sur les papiers mais derrière elle, il y a des gens qui payent, alors où est le problème»* (DDAV). La DDAV affirme aussi que les fournisseurs de l'entreprise sont souvent de la même communauté et acceptent le paiement différé : *«Nous avons des arrangements entre nous, on fait du micro crédit»* (DDAV). Toutefois, elle s'efforce d'être objective pour concilier la réussite des projets de ses amis et les intérêts de la Caisse : *«Je ne mords pas la main de celui qui me nourrit. Il faut que je réalise un équilibre»* (DDAV).

Enfin, la DDAV encourage le réseautage des entreprises qui appartiennent à ses membres entreprises qui sont majoritairement ses amis et des membres de sa famille et elle obtient en contrepartie des références de leur part : *«Tout ce qui est meilleur je le donne à mes amis et jamais je ne leur réfère des partenaires difficiles. Eux aussi ils essayent toujours de me trouver de bons clients»* (DDAV).

5.5.2.1.5. Le DDAT

Selon le DDAT, l'encouragement non seulement aide l'entrepreneur à concrétiser ses projets mais permet aussi à la Caisse de le fidéliser : *«Si j'arrive à l'aider et à le motiver pour mener la lutte contre les difficultés, c'est un client qui demeure fidèle à la Caisse. Notre objectif est non seulement le financement mais aussi d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise»* (DDAT). De plus, référer un entrepreneur à des organismes d'appui technique et financier aux entreprises fait partie de la démarche du DDAT : *«Si je ne le réfère pas, je risque de le perdre. Si je vois qu'il tient à son projet, je lui donne un bon conseil car donner un bon conseil à un client c'est un client gagné sûrement»* (DDAT).

Souvent, l'entrepreneur est référé par le DDAT vers les organismes d'appui technique (comme des ateliers de formation) et financier (comme une subvention, une garantie de prêts, un capital de risque) aux entreprises en démarrage ou en développement. Le DDAT explique comment se pratique concrètement la référence d'un membre entreprise à un organisme. La référence se fait généralement par appel téléphonique à la personne ressource dans l'organisme partenaire. La référence se fait souvent aussi par présence physique; le DDA ou le CE accompagne l'entrepreneur pour une réunion d'affaires avec la personne ressource dans l'organisme partenaire. Lors de cette réunion *«les deux partenaires se promettent mutuellement de répondre à la demande de l'entrepreneur : la garantie par l'organisme partenaire et le financement par la Caisse»* (DDAT).

Le DDAT considère les organismes auxquels ils réfèrent les membres entreprises comme des partenaires. Il précise ce qu'il entend par partenaire : *«Tout individu ou organisme qui m'aide à donner une réponse à la demande du membre entreprise, je le considère comme partenaire»* (DDAT). Quand la réponse est négative, le DDAT, comme ses autres collègues DDA ou CE, se dirige vers un autre individu ou organisme pour chercher une réponse positive à la demande de l'entrepreneur. Selon le DDAT, ces individus ou organismes considèrent, eux aussi, les DDA et les CE, comme partenaires qui leur réfèrent des clients pouvant bénéficier des programmes ou des aides qu'ils mettent à leur disposition. Cela se justifie, selon le DDAT, par le fait que ces partenaires se limitent à l'application des programmes d'aide au développement des entreprises et n'ont ni le temps ni l'expertise d'aller chercher la clientèle bénéficiaire. Le DDAT précise que la

recherche de clients peut être simultanée de sa part et de la part de l'organisme partenaire, et c'est dans ce cas que le partenariat se concrétise davantage. Il veut qu'il soit la première personne à laquelle l'organisme partenaire pense quand un entrepreneur exprime le besoin d'ouvrir un compte dans une institution financière ou d'avoir un gros financement : *«Grâce à l'affinité que je développe avec les gens [aidant les entrepreneurs] je suis le premier à leur venir à l'esprit quand il s'agit de référer des clients»* (DDAT) à une institution financière. De plus, ces partenaires peuvent même parfois référer des entrepreneurs à la Caisse simplement pour une ouverture de compte afin de pouvoir leur verser des subventions ou des compléments de financement. Ce partenariat demeure, toutefois, informel car il n'est pas régi par des ententes ou des contrats : *«C'est un partenariat tacite dont l'objectif ultime est de donner une meilleure réponse à la demande du client»* (DDAT).

Du fait du grand réseau de relations qu'il a développé au long de son expérience dans les CLD, le DDAT peut compter sur des partenaires individuels qui sont des connaissances du milieu des affaires, des amis et des anciens collègues. Il connaît aussi des personnes travaillant dans des organismes gouvernementaux comme : Développement économiques Canada, Affaires extérieures Canada, Commerce extérieur Canada, l'Agence canadienne de développement international (ACDI), Emploi Québec, Développement économique, innovation et exportation Québec (MDEIE), les CLD, les CRÉC, la CCIEIM, etc. Le DDAT est conscient que les relations qu'il tisse avec ses partenaires sont importantes pour la réponse aux besoins de ses membres : *«Il faut tisser des liens avec ces mécanismes gouvernementaux d'aide aux entreprises, il faut les connaître et les exploiter pour satisfaire nos clients»* (DDAT). Le DDAT soutient que : *«Le réseau d'appui aux entrepreneurs, c'est comme un réseau de médecins, chaque médecin a sa spécialité, si un patient a besoin d'un soin particulier, on le réfère en l'envoyant chez le médecin spécialiste en la matière»* (DDAT).

La CDM-R peut *«desservir tous les genres d'entreprises quelle que soit la nature de leur activité ou leur échelle»* (DDAT). Elle est donc outillée pour évaluer et prendre en charge *«tous les besoins de l'entrepreneur dont l'entreprise est en phase de démarrage»* (DDAT). Le DDAT se voit d'ailleurs comme un conseiller de l'entrepreneur en phase de démarrage : *«Je l'aide [l'entrepreneur] pour qu'il remplisse les conditions d'être un*

entrepreneur» (DDAT). Il appuie l'entrepreneur afin qu'il puisse bénéficier des programmes gouvernementaux : *«Je les défends et je négocie leur part pour eux»* (DDAT). Il réfère les membres entreprises à des organismes d'appui : *«J'essaye de les référer selon la demande, selon leurs besoins, et selon comment est constitué le dossier»* (DDAT).

Le DDAT donne l'exemple d'un entrepreneur d'origine maghrébine qui venait de s'installer au Québec. Cet entrepreneur avait les moyens financiers pour créer sa propre entreprise mais il n'était pas encore prêt à le faire: *«Il n'avait pas encore connu la culture d'affaires d'ici, il ne comprenait même pas encore le dialecte québécois»* (DDAT). Le DDAT lui a conseillé de renoncer à l'idée de partir immédiatement en affaires et de commencer par suivre des cours de démarrage d'entreprise. Il l'a référé aux organismes qui offrent ses programmes. Il l'a ensuite assisté dans la recherche d'un local pour exercer son métier, et il l'a aidé à formuler une nouvelle demande de financement qui a été acceptée grâce aux améliorations faites à son projet d'entreprise : *«Au début, il ne remplissait pas les conditions mais on a trouvé les moyens pour qu'il puisse les remplir»* (DDAT). Le DDAT juge qu'il est de sa responsabilité de renseigner l'entrepreneur sur les éléments à faire valoir pour avoir un financement. De par son expérience dans les CLD, il met son expertise au service des entrepreneurs pour les orienter vers les bons choix d'affaires. Sa référence vers des organismes d'appui au démarrage d'entreprises est d'ailleurs très appréciée par les entrepreneurs : *«Si quelqu'un fait une demande de financement dont le plan d'affaires ne correspond pas aux critères on se demande pourquoi, on lui dit va améliorer ton plan d'affaires pour le revoir après. On le réfère et on l'accompagne, surtout pour les petits entrepreneurs c'est cette référence qu'ils apprécient avoir et dont ils ont besoin vraiment, je dis cela par expérience»* (DDAT). Le DDAT ajoute : *«Par expérience, je pense que c'est cette référence dont ils ont besoin et qu'ils vont apprécier le plus»* (DDAT).

Bien que la Caisse traite ses membres entreprises de la même façon, elle essaye de personnaliser l'étude des dossiers de prêts pour une meilleure réponse aux besoins des entrepreneurs ethniques : *«Tout le monde est au même pied d'égalité, mais c'est toujours du cas par cas parce qu'il y a des gens qui ne remplissent pas nécessairement toutes les conditions mais ils ont beaucoup de potentiel»* (DDAT). De plus, le DDA accompagne

physiquement les membres entreprises au CFE pour les rencontres avec les directeurs de comptes, *«surtout s'il s'agit de la première rencontre»* (DDAT). Le membre, en tant qu'humain est valorisé à la CDM-R : *«Un de nos éléments importants c'est le contact humain car nos membres sont des personnes et non pas des numéros. Il y a un réflexe chez tous les collaborateurs de mettre en évidence l'être humain afin de le satisfaire»* (DDAT). À la CDM-R, on essaye d'humaniser la relation : *«Au delà des relations d'affaires, il y a des relations personnelles. D'ailleurs l'objectif et la philosophie de notre Caisse est d'humaniser la relation avec les membres»* (DDAT). Et cette relation, la CDM-R la veut continue : *«Une fois que le service est fait il ne faut pas abandonner le membre, il faut toujours le relancer»* (DDAT). Ce suivi continu se fait sous forme d'information sur les opportunités qui intéressent chaque membre particulièrement en fonction de ses propres besoins : *«J'assure un service de veille pour mes membres. Je ne classe jamais le dossier d'un membre en archives. Si je décèle une opportunité qui concerne son secteur d'activité, je l'appelle. S'il n'est pas intéressé, au moins il sera content si j'ai pensé à lui»* (DDAT).

5.5.2.1.6. La CEQ

La CEQ explique les différentes facettes de son travail et celui de ses collègues. L'entrepreneur désirant faire affaire avec la CDM-R, est convoqué par le CE pour une rencontre d'ouverture de compte, dans environ trois jours de la réception de son formulaire. Ce temps est requis pour que l'adjointe des deux CE *«vérifie l'authenticité des renseignements fournis dans le formulaire, monte le dossier d'ouverture de compte et pour que l'enquête de crédit relatif à cet entrepreneur se fasse par le bureau de crédit, Équifax Canada Inc»* (CEQ).

Au moment de la prise de rendez-vous pour une ouverture de compte, le CE informe l'entrepreneur que la rencontre pourrait durer environ deux heures. La raison de cette durée est due au fait qu'ensuite *«le conseiller et l'entrepreneur ne vont plus se voir souvent»* (CEQ), d'une part par manque de temps de la part de l'entrepreneur, et d'autre parce que la communication se fera davantage par téléphone, et par la transmission de documents à signer, par courrier, courriel ou télécopieur. C'est pour cette raison que *«la rencontre d'ouverture de compte est indispensable dans la construction de la relation d'affaires avec le membre entreprise»* (CEQ). En général, les rencontres d'ouverture de

compte se font dans les bureaux des CE, à la CDMR, mais il arrive que la première rencontre d'ouverture de compte soit tenue dans le lieu d'activité de l'entrepreneur, toutefois, cette pratique est rare. La CEQ justifie cette rareté par le fait que l'entrepreneur, en étant dans son entreprise, est moins concentré sur l'entrevue : *«Je ne peux pas avoir toute son attention, il est souvent dérangé par des appels téléphoniques ou des sollicitations urgentes»* (CEQ). Tandis que si l'entrepreneur est reçu à la Caisse, le conseiller pourrait attirer toute son attention et l'entrevue serait moins longue et plus efficace.

En plus de verser 5\$ pour payer la part sociale d'adhésion à la Caisse, *«le membre entreprise verse aussi 25\$ pour l'ouverture d'un dossier commercial»* (CEQ). La CEQ incite aussi le nouveau membre entreprise à avoir un compte personnel à la Caisse, en plus d'un compte d'affaires, dans une optique de fidélisation : *«Il est vraiment préférable qu'on gère aussi leurs affaires personnelles, c'est très important»* (CEQ). Afin que le membre entreprise profite pleinement des produits et services offerts ainsi que d'autres avantages, le CE lui demande de lui fournir son adresse électronique et l'encourage à adopter le mode électronique de communication. Cette pratique est de plus en plus encouragée *«afin de faciliter la communication avec les membres entreprises, leur référence à d'autres organismes à leur demande et l'invitation à des événements spéciaux organisés pour eux»* (CEQ).

Pendant la rencontre d'ouverture de compte, l'entrepreneur prend seulement quelques minutes pour signer les documents du dossier d'ouverture de compte que le CE lui soumet. Cette facilitation vise, selon la CEQ, à réserver le temps de la rencontre à des questions plus pertinentes de la part des deux parties : le CE et l'entrepreneur. Lors de cette première rencontre, le CE commence par faire connaissance avec l'entrepreneur et parler de choses plus générales afin de le mettre à l'aise. Ensuite, le conseiller incite l'entrepreneur, selon le cas, à parler sur son projet d'entreprise ou sur son entreprise actuelle, son domaine d'activité, le nombre de ses employés, ses points de service ou ses points de vente, son territoire, etc. : *«Je sais qu'ils ont la passion de leur entreprise»* (CEQ).

En ayant la conviction que les gens d'affaires aiment parler de leur projet, le conseiller cherche à avoir le maximum d'informations et de détails afin de formuler une offre de

services adéquate aux profils de l'entrepreneur et de son entreprise ainsi qu'à leurs besoins actuels et éventuels. L'autre objectif derrière cette recherche d'informations est en effet de se concentrer sur les produits et services les plus pertinents pour l'entrepreneur afin de lui permettre un gain de temps ainsi que pour le CE lui-même. La CEQ souligne que la CDM-R a, en effet, le souci de *«faire gagner à l'entrepreneur du temps, de l'énergie et de l'argent»* (CEQ). Ainsi, le CE tente de connaître les objectifs de l'entrepreneur à court et à long terme, afin d'essayer d'anticiper ses besoins à partir des données qu'il recueille durant l'entrevue d'ouverture de compte. L'objectif derrière cela *«est aussi de pouvoir le mettre en contact avec des personnes ressources»* (CEQ).

Lors de la rencontre d'ouverture de compte, le CE explique à l'entrepreneur les produits et les services que la CDM-R lui offre. Le CE sensibilise notamment le nouveau membre entreprise à l'importance d'utiliser le service AccèsD Affaires pour ses transactions, un outil de gestion financière par Internet qui permet la gestion complète du compte Affaires Visa Desjardins et qui permet au membre-entreprise d'effectuer ses demandes en ligne. Le CE oriente ainsi le nouveau membre entreprise vers la meilleure façon de profiter des produits et services mis à sa disposition : *«J'essaye de faire une offre qui est assez honnête dans ce qu'ils ont besoin sans jamais profiter de leur ignorance»* (CEQ).

La CEQ reconnaît que le rôle principal de la Caisse est le financement mais elle sent qu'elle a un rôle à jouer dans le conseil et l'orientation des membres entreprises : *«On n'est pas un organisme de bienfaisance mais on sent qu'on doit aider et d'orienter nos membres. On le fait de notre cœur»* (CEQ). Même après l'ouverture de compte, quand le membre entreprise se présente ou appelle pour un service, la CEQ ne se limite jamais à lui fournir ce service seulement : *«Je vais toujours plus loin que le client demande, j'anticipe toujours la prochaine question qu'il va me poser, c'est ma longue expérience qui me le permet»* (CEQ). La CDM-R responsabilise ses employés pour informer leurs membres des nouveautés dans les produits et services ainsi que des changements qui peuvent affecter leur relation d'affaires avec la Caisse : *«C'est à moi de leur (les membres entreprises) dire : il y a telle possibilité, il y a tel changement, il y a telle nouveauté pour que cela soit facile, rapide et moins coûteux. C'est dans cette optique la qu'on voit notre offre de service»* (CEQ).

Le CE sensibilise notamment le nouveau membre entreprise à l'importance d'utiliser le service AccèsD Affaires pour ses transactions, un outil de gestion financière par Internet qui permet la gestion complète du compte Affaires Visa Desjardins et qui permet au membre-entreprise d'effectuer ses demandes en ligne. Aussi, la CEQ sensibilise les entrepreneurs ethniques à l'importance du bureau du crédit qui n'existe pas nécessairement dans leurs pays d'origine : *«Le bureau de crédit c'est plutôt nord américain, alors on leur explique son importance et son fonctionnement»* (CEQ). Le CE tâche de démontrer aux membres entreprises issus des communautés ethniques ce qui influence un bureau de crédit, et notamment comment avoir un bon crédit : *«C'est notre rôle de leur expliquer notre expression québécoise : faire son nom ou faire son crédit»* (CEQ).

La CEQ présente les produits et services financiers offerts aux membres entreprises. La Solutions Libre-Affaires Desjardins contient trois produits financiers, pouvant atteindre, chacun 50 000\$. Premièrement, une marge de crédit d'exploitation Solutions Libre-Affaires donnant accès à des liquidités instantanées pour payer les dépenses d'exploitation et assurer une protection contre les découverts en cas d'insuffisance de fonds sur le compte d'opérations. Deuxièmement, une carte Visa Affaires permettant de régler les factures des fournisseurs et de simplifier les transactions courantes et les dépenses d'affaires. Troisièmement, un prêt AccordD Affaires Desjardins, qui est un financement rapide pour l'achat d'équipement, le renouvellement ou le remplacement de mobilier. Concernant la carte Visa Affaires, le CE sensibilise les membres entreprises aux avantages liés à son utilisation. Cette carte permet de réduire les frais de transaction pour les dépenses courantes, pour lesquelles, chaque transaction a un coût. Les dépenses d'affaires sont déductibles d'impôts, donc l'entrepreneur doit les mettre sur son compte entreprise pour bénéficier de la déduction. Ces transactions peuvent être concentrées sur une même carte de crédit et il les paye à la fin de la semaine pour épargner les frais d'administration. Selon la CEQ, avec chaque ouverture de compte, elle fait presque automatiquement une demande de carte de crédit et une demande d'une marge de crédit. Elle est convaincue que toutes les entreprises doivent avoir au minimum ces deux services, alors elle incite les nouveaux membres à les avoir dès leur adhésion à la Caisse.

Pour toutes les Solutions Libre-Affaires, la CDM-R, le CE fait l'intermédiaire entre le membre entreprise et Visa Desjardins et obtient la réponse à la demande de prêt dans un délai raisonnable de 24 à 48 heures. Plusieurs membres entreprises veulent demander *«le maximum de prêts accordés en caisse même si cela dépasse leurs besoins réels»* (CEQ). Dans ce cas, le CE leur expliquent qu'il est préférable de demander juste ce qu'ils ont besoin comme financement à un moment précis et que cette pratique de demande au-delà de leur besoin n'est pas en leur faveur car ils pourront avoir ultérieurement un réel besoin et ils ne pourront pas obtenir le financement suffisant.

Les Solutions Libre-Affaires de Visa Desjardins sont très rentables pour la Caisse. Elle obtient une commission de 125 dollars par forfait pris par le membre entreprise, et à chaque fois que le crédit est utilisé, la Caisse est avantagée car elle obtient aussi des ristournes selon le volume du prêt. Selon la CEQ, *«cela est une forme de partenariat»* parce que la Caisse amène des clients et elle est rémunérée par commissions et ristournes tant que le service est maintenu par le membre entreprise. De plus, la CEQ a développé, depuis la création du SAE, beaucoup de relations avec les analystes de Visa Desjardins, par téléphone: *«Je suis très chanceuse, ils sont peut être 25 mais ils me connaissent tous sans m'avoir vue»* (CEQ). Cette relation s'est bâtie grâce à la longue expérience de la CEQ et à la fréquence élevée de ses demandes de services auprès de Visa Desjardins. Selon elle, son humour l'a aidé à développer de bonnes relations avec ces analystes. La CEQ trouve que ces relations sont très intéressantes afin de développer une confiance mutuelle et une meilleure chance d'acceptation de ses demandes : *«Je veux qu'ils disent que j'ai de beaux dossiers, que je demande les bonnes limites, et que je respecte les façons de procéder»* (CEQ). La CEQ souligne que les analystes de Visa apprécient sa méthode de montage de dossiers et la clarté de ses notes explicatives. De plus c'est presque toujours les mêmes analystes qui traitent les dossiers des membres de la CDM-R et la CEQ est habituée à leur façon de traiter ses demandes : *«Je sais d'avance ce qu'ils vont me demander s'ils appellent»* (CES). La CEQ trouve que c'est très important de tisser des liens avec ses collègues des différentes entités faisant partie du Mouvement Desjardins : *«C'est très important que j'aie des liens avec tous les services qu'on a et puis c'est tous mes collègues de travail»* (CEQ).

En plus des produits de financement, la Caisse offre aux membres entreprises le service de Paie Desjardins dispensé par les Services de paie et des ressources humaines Desjardins (SPRHD) ainsi que les produits de Desjardins Assurances générales. SPRHD procure aux entreprises qui le désirent, la production d'un registre des salaires, le dépôt direct au compte de l'institution financière de l'employé, et l'information sur les derniers changements réglementaires et fiscaux en matière de paie. Contrairement aux services offerts en relation avec Visa Desjardins et qui sont très rentables pour la Caisse, le service de Paie Desjardins est moins rentable mais *«au delà de son coût abordable, son utilité et son aspect pratique pour les membres entreprises, il est considéré comme stratégique par la Caisse malgré qu'il soit peu rentable»* (CEQ). En effet, explique la CES, le service de paie aux membres entreprises est offert afin de les fidéliser car le changement de leur compte entreprise vers une autre institution financière serait très compliqué, s'ils bénéficient de ce service. De plus, *«les spécialistes en service de paie donnent un bon service, ils sont très proactifs et effectuent des visites aux entreprises clientes»* (CEQ). Enfin, les CE de la Caisse font affaire avec Desjardins Assurances générales, pour les produits d'assurances dont les membres entreprises ont besoin. Ils collaborent et ont une excellente relation avec les employés de cette filiale : *«Le fait d'avoir un bon contact avec ces gens là, c'est beaucoup plus facilitant»* (CEQ).

Quant au financement, les CE font de leur mieux pour trouver des solutions de financement, pour les membres entreprises, à leur niveau *«afin d'éviter de transférer les dossiers de prêts vers le CFE qui exige des frais d'ouverture de dossier pouvant aller jusqu'à 250 dollars»* (CEQ). D'ailleurs, la CEQ indique que c'est la responsabilité du CE de conseiller l'entrepreneur sur la façon de monter son dossier de demande de crédit : *«C'est la responsabilité du conseiller de montrer aux entrepreneurs la façon de monter leur dossier»* (CEQ). La CEQ travaille donc à monter le dossier avec l'entrepreneur et *«s'assure qu'il soit complet avant de le transmettre au CFE»* (CEQ). Elle se soucie que les demandes de ses membres soient acceptées par le CFE : *«Je défends le dossier de mon membre, je suis son porte parole auprès du directeur de comptes»* (CEQ). Les entrepreneurs, surtout ceux qui sont nouveaux en affaires ou de nouveaux membres de la Caisse, *«expriment le besoin de la présence du CE à la première rencontre avec le directeur de compte du CFE pour qu'ils se sentent plus confiants»* (CEQ). Au delà du fait que l'accompagnement au CFE soit indispensable pour tous les nouveaux membres

entreprises ou pour ceux qui présentent pour la première fois une demande de financement qui dépasse les limites de crédit en caisse, *«il y a un accompagnement plus spécifique pour les entrepreneurs ethniques»* (CEQ).

La CEQ explique que les financements possibles au niveau de la Caisse sont des prêts de moins de 50 000\$ octroyés par le biais de Visa Desjardins. Ils sont faciles à obtenir car ils sont accordés sur la base du crédit personnel et non pas sur la base de la garantie de remboursement. Ils sont caractérisés *«par des critères simples mais rigides, surtout en matière du montant alloué»* (CEQ). Visa Desjardins a besoin de quelques informations comme l'historique de l'entreprise et ses états financiers que le CE entre dans le système. Par la suite c'est l'analyste de Visa Desjardins qui traite la demande après avoir contacté le bureau de crédit (Equifax Canada Inc.) pour la vérification de ces informations.

La CEQ indique que c'est la responsabilité du CE de montrer à l'entrepreneur la façon de monter son dossier de demande de crédit (CEQ). Aussi, le CE sensibilise les entrepreneurs ethniques à l'importance du bureau du crédit qui n'existe pas nécessairement dans leurs pays d'origine : *«Le bureau de crédit c'est plutôt nord américain, alors on leur explique son importance et son fonctionnement»* (CEQ). Le CE tâche de démontrer aux membres entreprises issus des communautés ethniques ce qui influence un bureau de crédit, et notamment comment avoir un bon crédit : *«C'est notre rôle de leur expliquer notre expression québécoise : faire son nom ou faire son crédit»* (CEQ). Il essaye de les sensibiliser aussi à l'importance d'avoir une carte de crédit pour faciliter le traitement de leurs demandes et augmenter leurs chances de financement. Par exemple, selon la CEQ, les asiatiques ce sont des gens qui n'empruntent pas, alors souvent on n'a pas de référence de crédit pour eux, alors le CE les sensibilisent à avoir une carte de crédit.

La CEQ a, plusieurs fois, adapté ses comportements en fonction des façons de faire des entrepreneurs issus des communautés ethniques. Pour mettre ces gens d'affaires à l'aise, la CEQ utilise dans son bureau, sa collection d'enregistrements musicaux de différentes cultures. À chaque fois qu'elle reçoit un membre ou une personne voulant devenir membre, elle met de la musique du pays d'origine de celle-ci car elle sait que les gens apprécient bien cela. De plus, elle a décoré son bureau de plantes asiatiques, et elle sert du thé à la menthe à ses membres maghrébins. Comme elle est de grande taille, alors,

quand elle reçoit des membres asiatiques, elle évite de mettre des souliers avec des talons très hauts afin que ces gens ne se sentent pas gênés. Elle adapte même son habillement en fonction des coutumes de certaines communautés. Elle demande à ses collègues de différentes origines culturelles de lui indiquer les dates de quelques événements propres à leur communauté ethnique afin qu'elle adapte ses comportements en fonction de ces événements. Par exemple, elle ne laisse pas sa bouteille d'eau ni sa bonbonnière sur son bureau, si elle reçoit un membre musulman pendant le mois du Ramadhan : *«Pour d'autres les coutumes ce sont des détails mais quand moi je les connais pourquoi ne pas les respecter»* (CEQ). Elle observe les comportements et les gestes de ses collègues de différentes cultures, pour les utiliser avec ses membres. Elle demande à ses collègues de lui apprendre des mots et expressions simples de différentes langues pour les utiliser avec ses membres. Par exemple, elle a reproduit la façon vietnamienne de se saluer avec une vieille femme d'affaires vietnamienne et elle l'a remerciée en vietnamien. Cette dame a vraiment apprécié cette attitude : *«J'étais sincère quand j'ai fais cela, elle m'a trouvée fine, elle m'a bien regardée et elle m'a prise dans ses bras»* (CEQ). Ainsi, les employés québécois de souche ont souvent recours à leurs collègues issus de différentes communautés ethniques quand il s'agit de rencontrer un entrepreneur issu d'une communauté ethnique afin de s'assurer qu'il ait eu une bonne compréhension des produits ou services reçus : *«On a la chance d'avoir beaucoup de personnes qui parlent d'autres langues. En plus, nos collègues cela leur fait plaisir d'aider leur communauté»* (CEQ).

Les conseillers sont conscients de leur rôle dans l'entretien de la relation d'affaires avec leurs membres entreprises dans une optique de fidélisation. D'ailleurs, ils reconnaissent que le service ainsi que la personne qui le donne sont plus importants que les produits et les frais aux yeux des membres : *«Ce qui est différenciant c'est la personne que vous rencontrez et le service d'une équipe. C'est le fait de dégager la confiance et l'expérience qui les rend fidèles, et non pas les produits ou les frais d'administration. Ce qu'ils veulent avoir c'est le bon service. Je sais que lorsqu'ils sortent, ils se disent «elle a sûrement tout vu et elle a pensé à tout»* (CEQ). Afin de renforcer sa relation avec ses membres entreprises, la Caisse désigne chaque année un certain nombre d'entreprises à visiter afin de créer des liens plus solides avec les membres. Ces visites dans les locaux des membres, se font surtout *«pour les membres qui ne présentent pas de demandes et*

qui ne sollicitent pas la Caisse pendant une longue période» (CEQ). Parallèlement, la Caisse demande aux CE d'organiser des dîners avec les membres entreprises, mais la CEQ et ses collègues trouvent que cette démarche leur coûte beaucoup de temps du fait du grand nombre de membres.

La CEQ souligne que les conseillers aux entreprises de la CDM-R comprennent bien la nature du monde des affaires, et qu'ils essayent d'adapter leur façon de faire en conséquence. Les qualités et les façons d'être de la direction ont d'ailleurs contribué à façonner l'approche de vente des employés de la Caisse : *«La direction de notre Caisse a une vision différente des marchés, des façons de faire différentes et une culture de vente différente. Cela se reflète sur les employés car ceux-ci veulent adopter cette vision» (CEQ).* Selon la CEQ, les éléments qui caractérisent leur travail en fonction de la compréhension des membres entreprises sont : la rigueur et la ponctualité, la flexibilité et la disponibilité. En effet, les CE assurent une réponse rapide aux interrogations des membres entreprises et ils préfèrent avoir leur propre boîte de courriels afin de garantir cette rapidité de réponse : *«Je ne pars jamais sans retourner les appels et répondre aux courriels. Cela m'est arrivé souvent de le faire même à 19h30, pour ne pas risquer de perdre mes membres» (CEQ).* Ensuite, la flexibilité dans les horaires est un choix fait par eux avec l'accord de leur supérieur, ainsi que le partage d'horaires entre les CE afin d'assurer une permanence et une grande disponibilité. La flexibilité des horaires se fait en fonction des disponibilités des gens d'affaires, avec lesquels les rendez-vous sont fixés souvent en fin de journée. De plus, la CEQ évoque le plaisir au travail : *«Moi je ne viens pas travailler le matin de reculons, je ne dis pas Oh, une autre journée de travail! Je suis heureuse de venir travailler, et heureuse de travailler à la Caisse. J'aime mon équipe, j'aime mon environnement et surtout j'aime ma clientèle» (CEQ).* Cependant, la CEQ a exprimé le souhait d'avoir plus de personnel du fait de l'augmentation continue des membres entreprises à la CDM-R. Le but de cette demande est de maintenir la qualité et la rapidité du service surtout que ces CE trouvent que le conseil aux entreprises est *«très différent et plus exigeant que le conseil aux particuliers» (CEQ).* Pour obtenir une meilleure satisfaction des membres entreprises ce service exige *«une plus grande rigueur et une rapidité dans la prestation de service du fait même de la nature du monde des affaires» (CEQ).*

La CEQ souligne que le besoin de financement peut être exprimé par le membre entreprise, *«en premier lieu, auprès du DDA»* (CEQ). Elle explique aussi que les entrepreneurs sont référés par le DDA ou le CE à des programmes d'aide financière pour les petites et moyennes entreprises (PME) *«qui visent à leur octroyer des garanties, des subventions ou des compléments de financement dans le but qu'ils obtiennent de plus grands financements»* (CEQ). Les membres entreprises sont donc référés à des organismes comme *«Investissement Québec ou la Banque de développement du Canada afin qu'ils puissent avoir des compléments de financement comme garanties de paiement»* (CEQ). Elle explique que les subventions et les compléments de financement sont d'une grande importance pour la réalisation du projet de l'entrepreneur dans le cas d'un financement conditionnel ou accordé partiellement par une institution financière. Par conséquent, quand le gouvernement annonce l'injection d'une somme d'argent sous forme de subventions aux PME, les DDA et les CE pensent que c'est leur rôle d'informer les entrepreneurs de ses subventions et de les inciter à aller les chercher auprès des organismes spécialisés, souligne la CEQ. De plus les entrepreneurs sont incités à aller chercher non seulement des subventions et du capital de démarrage mais aussi du capital de développement car *«les besoins de l'entreprise grandissent en fonction de la taille»* (CEQ). Selon la CEQ, les références vers des organismes d'appui complémentaires, sont données à l'entrepreneur souvent dans les activités où les CE ou les DDA sont présents dans le cadre du développement des affaires.

Suite à la création des centres financiers aux entreprises (CFE) dans le Mouvement Desjardins, les caisses qui ont adhéré à un CFE, comme la CDM-R, lui ont délégué une partie de leurs activités de crédit. Les prêts qui dépassent une somme de 150 000\$ sont accordés par le CFE *«parce qu'ils requièrent plus d'analyse et surtout des garanties de remboursement»*(CEQ). Mais il arrive que la demande pour un gros prêt soit présentée directement au CE qui procède à *«une première analyse d'admissibilité de la demande auprès du CFE»* (CEQ). Enfin, les CE font de leur mieux pour trouver des solutions de financement, pour les membres entreprises, à leur niveau *«afin d'éviter de transférer les dossiers de prêts vers le CFE qui exige des frais d'ouverture de dossier pouvant aller jusqu'à 250 dollars»* (CEQ). C'est la responsabilité des CE de *«conseiller les entrepreneurs sur la façon de monter leur dossier»* (CEQ). La CEQ travaille donc à monter le dossier avec l'entrepreneur et *«s'assure qu'il soit complet avant de le*

transmettre au CFE» (CEQ). Elle se soucie que les demandes de ses membres soient acceptées par le CFE : *«Je défends le dossier de mon membre, je suis son porte parole auprès du directeur de comptes»* (CEQ). Les entrepreneurs, surtout ceux qui sont nouveaux en affaires ou de nouveaux membres de la Caisse, *«expriment le besoin de la présence du CE à la première rencontre avec le directeur de compte du CFE pour qu'ils se sentent plus confiants»* (CEQ). Mais la CEQ précise que c'est souvent le directeur de compte qui se déplace à son bureau pour rencontrer le membre, afin que celui-ci ne sente pas un désarroi ou un malaise. Un des avantages du nouvel emplacement de la Caisse est d'ailleurs *«sa proximité du siège social du CFE de l'Est de l'Île de Montréal»* (CEQ). La distance entre eux est seulement de 500 mètres et l'accompagnement physique est ainsi facilité. Au delà du fait que l'accompagnement au CFE soit indispensable pour tous les nouveaux membres entreprises ou pour ceux qui présentent pour la première fois une demande de financement qui dépassent les limites de crédit en caisse, *«il y a un accompagnement plus spécifique pour les entrepreneurs ethniques»* (CEQ).

En fonction des besoins, la CEQ comme ses collègues DDA et CE, réfèrent les membres entreprises à des fournisseurs de produits ou de services nécessaires pour le fonctionnement de leurs entreprises, des avocats, comptables, imprimeurs de cartes d'affaires, concepteurs de sites-web. Par exemple, la CEQ a informé un entrepreneur qui fait de la décoration externe que de nouvelles bâtisses luxueuses venaient de se construire sur la rue Sherbrooke, près d'un des centres de services de la Caisse, elle lui a recommandé d'aller offrir ses services au responsable de ce projet immobilier et cet entrepreneur a fini par obtenir un contrat pour dispenser ses services. Notons que comme ses collègues DDA et CE, étant soucieuse de la qualité de la référence donnée, elle s'assure de la notoriété et du sérieux de celle-ci : *«Une de mes façons de m'assurer de la réputation de mes références est de vérifier la présence de contrats dans leurs comptes»* (CEQ). Toutefois, lorsque la CEQ donne les références, elle invite toujours ses membres à les juger par eux mêmes en s'informant davantage ou en rencontrant les personnes qu'elles leurs suggèrent, à l'occasion des déjeuners de réseautage.

Depuis 2007, la CEQ organise, en collaboration avec les DDA, des déjeuners de réseautage pour tous les membres entreprises, quatre fois par année. Les DDA, les CE et même les membres entreprises peuvent inviter des gens d'affaires qui ne sont pas

membres à la Caisse afin de les mettre en contact direct avec la Caisse. Des représentants d'organismes partenaires du milieu peuvent aussi être présents : *«Souvent les gens du CREG et de la BDC viennent à ces activités pour chercher des clients. La Caisse veut même transmettre le travail en réseau de ses employés vers ses membres entreprises»* (CEQ) Au début de chaque année, les CE communiquent aux membres entreprises, les dates des quatre déjeuners ainsi que leurs thèmes. Ces déjeuners, auxquels la participation est totalement gratuite, ont lieu dans les grandes salles de réception du nouvel immeuble abritant le siège social de la Caisse.

La CEQ souligne que les déjeuners de réseautage *«sont uniques à la CDM-R»* (CEQ). Elle et ses collègues (DDA et autres CE) expliquent que des activités pareilles existent au niveau du CFE mais uniquement pour des grandes entreprises. Selon eux, ce sont plutôt les PME qui ont le plus besoin de ce genre de réseautage pour stimuler leur croissance : *«Ce sont les petits entrepreneurs qui ont besoin d'aide, besoin d'être vus et supportés»* (CEQ). D'ailleurs, les DDA et les CE ont remarqué une plus grande présence de la part des petits entrepreneurs plutôt que des propriétaires de grandes entreprises, dans les déjeuners de réseautage. La CEQ indique que les non membres représentent généralement de 15 à 20% des participants (CEQ) et les membres ethniques environ 30 % : *«Ce n'est pas une majorité mais c'est très remarquable surtout si on voit des gens de couleurs»* (CEQ). Les déjeuners de réseautage sont particulièrement avantageux pour les entrepreneurs ethniques car ils tissent des liens entre eux et partagent des expériences avec les entrepreneurs québécois de souche : *«Les gens des communautés ethniques se limitent généralement à leur communauté. Les déjeuners sont une façon pour eux d'aller vers d'autres communautés et aussi c'est plus facile pour eux de savoir comment celles-ci fonctionnent»* (CEQ). Par exemple, la CES a encouragé un entrepreneur maghrébin à participer aux déjeuners de réseautage même s'il hésitait à venir car dans sa culture, *«on a tendance à être plutôt réticent et réservé»* (CEQ). Elle l'a encouragé à venir, dans un premier temps, juste pour observer le déroulement de l'activité, ensuite de revenir une prochaine fois avec ses cartes d'affaires et essayer d'approcher les gens sans gêne.

L'organisation des déjeuners de réseautage par la CEQ avec la collaboration de collègues s'est améliorée graduellement : *«Je n'ai pas étudié le marketing ni la publicité, on est allé avec essai erreur»* (CEQ). Les invitations aux déjeuners de réseautage se faisaient par

lettres postées, ce qui demandait à la Caisse de l'énergie, du temps et de l'argent. Puis, au fur et à mesure que les CE ont commencé à demander les adresses électroniques des membres, lors de l'ouverture de compte, une base de données de leurs adresses de courriels a été constituée. Les invitations se font maintenant par courriel et à un plus grand nombre, ce qui favorise une plus grande participation. Pour ce qui est de l'horaire du déroulement de ces activités, à leur début, les activités de réseautage se faisaient le soir. La Caisse s'est, par la suite, aperçue qu'en fin de journée, les gens ne sont pas en bonne forme, ou bien veulent discuter jusqu'à un moment tard le soir : *«Ils restaient même jusqu'à 21h»* (CEQ). Alors, les organisateurs étaient obligés d'attendre le départ de tous les gens d'affaires et de faire le nettoyage de la salle de réception très tard. Par conséquent, *«on a pensé à organiser ces activités tôt le matin, ce qui a permis aux gens d'affaires de venir en bonne forme, prendre leur déjeuner en discutant, puis partir au travail»* (CEQ). De même, les organisateurs ne sont plus obligés de prendre plus de temps et d'énergie, puisque le temps de l'activité est limité. Ce changement vers l'horaire du matin a amené aussi un plus grand taux de participation. Concernant les gens d'affaires invités, au début, la Caisse invitait des gens d'affaires qui ont des activités semblables puis *«on s'est rendu compte qu'il n'y avait pas d'occasions de réseautage car les entrepreneurs invités étaient plutôt en concurrence»* (CEQ). Alors la Caisse a commencé à inviter tous les membres entreprises avec leurs différents profils : *«On leur laisse le choix de décider s'ils s'intéressent au thème traité dans la conférence»* (CEQ).

En ce qui concerne les conférenciers invités, au début des déjeuners de réseautage, la Caisse les payait mais comme cela coûtait trop cher, la CEQ a décidé de trouver des conférenciers qui font des interventions gratuitement. Maintenant les conférenciers sont choisis parmi les gens d'affaires membres de la Caisse : *«Pour être conférencier, il faut être membre à la Caisse parce que c'est un privilège d'être conférencier»* (CEQ). Les membres entreprises qui sont conférenciers peuvent faire une intervention d'une quinzaine de minutes et parler de leur secteur, de leur activité ou d'un produit ou service particulier qu'ils fournissent. Ils peuvent ainsi faire de la publicité gratuite en faisant une conférence ou en participant à un panel; ils acquièrent alors une plus grande visibilité dans le milieu des affaires québécois, surtout pour ceux qui sont nouveaux dans le domaine : *«Cela permet d'être vu, d'être plus connu, et d'avoir des références. Il y a*

plusieurs relations d'affaires qui se créent. Des fois en une heure, ils ont déjà trouvé leur fournisseur et leurs clients» (CEQ).

Les DDA et les CE invitent leurs membres entreprises à assister à des activités que d'autres organismes partenaires organisent et *«qu'ils jugent intéressantes pour leurs membres» (CEQ)*. De plus, les membres de la Caisse peuvent utiliser gratuitement les salles de conférence et de réception de la CDM-R *«pour leurs besoins propres d'entreprise» (CEQ)*. Par exemple la CDM-R prête ses locaux à une entreprise privée de consultation en matière de démarrage d'entreprise. Cette entreprise donne des formations au sein de son siège social mais organise des soirées d'information dans les locaux de la Caisse. La CEQ profite de sa présence à ces soirées pour faire de courtes interventions concernant les produits et services que la Caisse offre ainsi que le partenariat d'affaires qu'elle développe avec ses membres entreprises. Cette activité apporte des résultats concrets au niveau de l'ouverture de comptes : *«Je suis assez convaincante en expliquant aux entrepreneurs pourquoi ils doivent choisir Desjardins, et plus précisément ma Caisse, et tout le monde vient me voir à la fin» (CEQ)*.

En 2009, la CEQ a commencé à travailler sur un projet de bottin électronique des membres entreprises, sur le site de la Caisse. L'inscription à ce bottin structuré par secteur d'activité, est gratuite pour les membres entreprises qui veulent y être inclus et qui fournissent à la CDM-R, l'autorisation de divulguer leurs coordonnées. La CEQ considère que *«ce bottin est un outil efficace pour faire connaître les membres entre eux et même auprès des gens intéressés par leurs produits ou services» (CEQ)*.

5.5.2.1.7. Le CEA

Les DDA réfèrent les nouveaux membres aux CE pour la procédure d'ouverture de compte et les services qui s'ensuivent : *«Les DDA cherchent du business à l'extérieur et nous notre rôle est de faire le suivi, de l'ouverture de compte jusqu'au financement» (CEA)*. Le CEA explique qu'après l'ouverture de compte, les gens d'affaires communiquent principalement avec les CE pour leurs besoins de financement, et à l'occasion, avec les DDA pour des conseils et des orientations en rapport au développement de leur entreprise. Et dans les cas où un membre entreprise *«n'exprime pas des demandes pour une longue durée, dépassant six mois» (CEA)*, le CE prend contact avec lui afin de discuter de ses besoins.

Le CEA insiste sur l'intérêt qu'il a pour son travail. Par exemple, il a demandé aux responsables d'une association ethnique algérienne de lui proposer l'horaire qui leur convenait le mieux pour une rencontre dans son bureau. Finalement, ces responsables l'ont rencontré un jeudi après 20h, heure de fin de son horaire de service. Le CEA a bien pris le temps de leur expliquer ce dont ils avaient besoin car leur association venait d'être créée et, eux, ils avaient peu de connaissance sur les procédures et les pratiques associatives au Québec. Le CEA ajoute que ces gens étaient très contents de sa disponibilité à leur égard, de ses conseils et de ses orientations : *«Ils m'ont même exprimé qu'ailleurs ils n'auraient jamais eu un traitement pareil»* (CEA). À la suite de cette expérience, trois de ces quatre personnes reçues ont changé d'institution financière et on ouvert des comptes à la CDM-R ajoute-t-il.

Comme le DDA, le CE est en mesure de conseiller l'entrepreneur ethnique sur ses orientations d'affaires ainsi que sur la particularité des lois et règlements financiers et d'affaires, au Québec et au Canada d'autant plus que *«les différentes formes d'enregistrement d'entreprise entraînent des suivis différents de la part des conseillers»* (CEA). Mais les CE préfèrent référer le membre entreprise vers les DDA qui détiennent une meilleure connaissance de ces organismes, surtout dans le cas où la relation d'affaires avec l'entrepreneur n'a pas été développée dès le début par un DDA, ou que l'entrepreneur a été référé au service aux entreprises de la Caisse, par une autre personne qu'un DDA. Les CE peuvent référer les nouveaux ou mêmes les anciens membres entreprises aux DDA pour des conseils, des orientations ou des référence vers d'autres organismes : *«Ils ont des connaissances que nous on n'a pas, et nous on a des connaissances qu'eux ils n'ont pas. Cela fait qu'on est là pour travailler ensemble»* (CEA). De même, quand le membre entreprise exprime devant le CE des besoins personnels non liés au fonctionnement de son entreprise, le conseiller appelle le DDA qui a recruté ce membre pour qu'il l'oriente dans ses demandes. Ce DDA, soit qu'il le prenne en charge lui même, soit qu'il le réfère à un spécialiste en la matière à la Caisse. Toutefois, le CE peut référer le membre entreprise directement à son collègue spécialisé dans la demande formulée par le membre comme celle d'obtenir un prêt pour l'achat d'une maison.

Le CEA mentionne enfin que les déjeuners de réseautage ont déjà prouvé leur efficacité : *«Souvent plus de 90% des gens d'affaires non membres qui assistent à ces activités deviennent, par la suite, des membres à la CDM-R»* (le CEA).

5.5.2.1.8. Les AA

Il arrive que des personnes se présentent au service d'accueil du premier étage (rez-de-chaussée) de la Caisse pour s'informer sur la possibilité de devenir membre, *«c'est ce qu'on appelle le walking»* (AAQ). Lorsque ces membres potentiels sont des gens d'affaires, l'agente à l'accueil vérifie la disponibilité des conseillers aux entreprises. Si un des deux CE est disponible, la personne est reçue immédiatement pour une rencontre d'informations. Si les deux CE sont occupés, l'agente propose à l'entrepreneur qui veut devenir membre, de prendre un rendez-vous pour une rencontre avec un conseiller de la Caisse : *«Je leur dit de se munir de certains documents nécessaires pour la rencontre ainsi que de noter, sur un papier, toutes les questions à poser au conseiller»* (AAQ).

En plus du service d'accueil à l'entrée de la Caisse, il y avait, jusqu'à la fin de 2009, un deuxième comptoir d'accueil au deuxième étage de la Caisse. À cet étage se trouvent notamment les bureaux des directeurs développement des affaires (DDA). L'agente à l'accueil pour les rendez-vous avec les DDA, était une Québécoise d'origine asiatique parlant le tamoul, un atout pour les membres de sa communauté : *«L'utilisation de ma langue maternelle pour servir les gens de ma communauté, les met plus en confiance et les attire»* (AAA).

En 2010, le seul poste d'agente à l'accueil est celui du premier étage. Il est toujours occupé par une Québécoise de souche qui a recours à un(e) de ses collègues pour accueillir une personne qui ne parle ni français, ni anglais. L'agente souligne que : *«Le sourire, la bonne humeur et le professionnalisme sont les secrets d'un accueil à la hauteur des attentes des gens, des gens d'affaires»* (AAQ).

5.5.2.2. Les constats découlant de l'analyse

Trois principaux constats découlent de notre analyse des données ci-dessus. Le premier constat porte sur le financement et les services connexes comme composante de la valeur créée par la Caisse pour les entrepreneurs ethniques. Le deuxième constat porte sur les privilèges du *membership*, le réseautage d'affaires et la référence d'opportunités

d'affaires comme composante distinctive de la valeur créée par la Caisse pour les entrepreneurs ethniques. Et le troisième constat porte sur la reconnaissance des spécificités des entrepreneurs ethniques, la compréhension de leurs besoins et l'adaptation de l'offre de service de la Caisse aux spécificités et besoins des entrepreneurs ethniques.

5.5.2.2.1. Premier constat

Ce premier constat porte sur le financement et les services connexes comme composante de la valeur créée par la Caisse pour les entrepreneurs ethniques. Il paraît évident que le financement aux entreprises et les services connexes (paie, assurance, et autres) soient des services communs dans les autres institutions financières, les CFE et les caisses Desjardins, notamment celles ayant une unité administrative spécialisée dans les services aux entreprises. Ces services paraissent traditionnels et communs mais à la CDM-R, ils sont offerts d'une manière spécifique permettant même de mieux servir les membres entreprises.

D'abord, la flexibilité des conseillers aux entreprises (CE) soit dans les horaires de travail et donc l'accueil des membres entreprises, soit dans leur déplacement pour offrir les services est une première caractéristique de cette spécificité. En effet, les CE peuvent rencontrer les membres auxquels ils sont affectés, même en dehors des horaires de travail et en dehors de leur lieu de travail. Pour une meilleure satisfaction, le directeur de compte au CFE peut aussi se déplacer à la CDM-R pour rencontrer les membres. De plus, le nouveau membre entreprise est selon le cas, conseillé sur la faisabilité de son projet d'affaires, orienté sur la meilleure forme juridique de sa nouvelle entreprise et même assisté dans les démarches de création de son entreprise (ex : accompagnement à la signature du bail par la DDAV).

Ensuite, les conseillers s'engagent à répondre aux demandes de « leurs » membres avec rigueur et rapidité : *«Je ne pars jamais sans retourner les appels et répondre aux courriels. Cela m'est arrivé souvent de le faire même à 19h30, pour ne pas risquer de perdre mes membres»* (CEQ). Enfin la CDM-R offre un accompagnement moral et physique au CFE, du moins pour les nouveaux membres entreprises lors de leur première rencontre de demande de financement. D'ailleurs, la proximité géographique entre le siège social de la CDM-R et le CFE, facilite le service d'accompagnement physique.

Pour ce qui est des spécificités de la prestation des services financiers et des services connexes, permettant de mieux servir les membres entreprises issus des communautés ethniques, la CDM-R se distingue par plusieurs aspects. D'abord, le service multilingue est un moyen très efficace pour une meilleure satisfaction des entrepreneurs ethniques. Les DDA issus des communautés ethniques utilisent la langue comme moyen d'influence et de conviction pour les nouveaux membres. Les agentes d'accueil et les CE qui ne parlent que le français ont recours à leurs collègues issus des communautés ethniques lorsqu'il s'agit de servir un membre entreprise issu de ces communautés. Ensuite, l'éducation financière dont le membre entreprise, notamment celui issu des communautés ethniques, bénéficie lors de la prestation de services de financement et de services connexes contribue à la création de valeur pour l'entrepreneur ethnique. Cette éducation financière se traduit par la sensibilisation à la notion du crédit : *«C'est notre rôle de leur expliquer notre expression québécoise : faire son nom ou faire son crédit»* (CEQ), ainsi que par la sensibilisation à la déclaration de tous les revenus pour une meilleure chance de financement.

Enfin, il y a un accompagnement personnalisé afin de préparer le terrain pour la rencontre de financement. D'une part, il y a une sensibilisation du directeur de compte du CFE, par le DDA, aux spécificités des façons de faire et de penser des entrepreneurs ethniques : *«Notre DDA vietnamienne donne aux directeurs de comptes des cours culturels»* (DGA). Il existe donc une capacité de la Caisse à transférer son ouverture pour les entrepreneurs ethniques vers le CFE. D'autre part, il y a un accompagnement moral et physique indispensable pour les entrepreneurs ethniques afin d'éviter les malentendus : *«S'ils vont là bas tous seuls, il y aura un choc de culture et ils vont sortir de là déçus»* (DGA). Lors de la négociation de la demande de financement, le CE ou le DDA explique quelques pratiques comme la confiance en affaires : *«Nous avons des arrangements entre nous, on fait du micro crédit»* (DDAV). Et aussi comme la solidarité de remboursement : *«J'explique qu'il y a une personne qui est responsable du prêt d'une façon légale sur les papiers mais derrière elle, il y a des gens qui payent, alors où est le problème»* (DDAV).

Toutes ces démarches concernant les entrepreneurs ethniques visent ultimement à garantir la souplesse dans l'application des critères de financement: *«Il faut être*

imaginatif et créatif sur les conditions de prêts parce qu'il y en a qu'une culture n'accepte pas. Il y a des exigences qui sont naturelles pour un Québécois, mais pour un asiatique, c'est insultant. Donc il faut qu'on soit capable d'expliquer au directeur de compte, qu'il doit lui demander autre chose» (DGA). En effet, la CDM-R essaye de sensibiliser le CFE à prendre en considération des critères humains, autres que financiers, dans le traitement des demandes de financement présentées par des entrepreneurs ethniques : *«On utilise le jugement humain, on va tenir compte de certains facteurs pour aller au-delà de certaines normes. Il y a certains dossiers de commerçants ethniques où on peut aller au-delà des limites des choses»* (DPDDA).

Il est à noter enfin que si la prestation de services financiers et connexes requiert forcément des compétences techniques, néanmoins nous constatons à la suite de notre analyse que les compétences relationnelles jouent un grand rôle dans la prestation de services à la hauteur des attentes des membres entreprises et plus particulièrement de ceux issus des communautés ethniques. Enfin, le financement et les services connexes contribuent à la création de la valeur I, c'est-à-dire, l'accès du membre client entreprise à du financement et aux services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires.

5.5.2.2.2. Deuxième constat

Ce deuxième constat porte sur les privilèges du *membership*, le réseautage d'affaires et la référence d'opportunités d'affaires comme composante distinctive de la valeur créée par la Caisse pour les entrepreneurs ethniques. La CDM-R offre à ses membres entreprises des privilèges et des services supplémentaires importants facilitant leur propre activité d'entrepreneur. D'abord, les privilèges du *membership*, dans cette Caisse, permettent au membre entreprise de devenir fournisseur de la Caisse et de pouvoir utiliser les salles de réunions et de réception de la Caisse pour ses besoins propres d'entreprise. Il est à souligner, ici, que ce privilège d'utilisation des salles de la Caisse donne à celle-ci l'occasion de se faire connaître auprès des clients de ses membres entreprises, comme dans le cas des interventions que la CEQ fait durant les séances de formation tenues par une entreprise de consultation en démarrage, dans une salle du siège social de la Caisse.

Ensuite, la Caisse assure à ses membres entreprises un service de référence à des organismes d'appuis technique et financier à la création et au développement d'entreprises, ainsi qu'un accompagnement moral et physique soit dans la phase de

démarrage ou dans la phase de croissance. Dans ce sens, du point de vue de la Caisse, les entrepreneurs ethniques sont vus comme les membres ayant le plus besoin de connaître les règlements et les pratiques financières et d'affaires ainsi que d'un accompagnement très spécifique dans le démarrage de leurs projets d'entreprises.

Enfin, le membre entreprise a le privilège d'être mis en relation avec des partenaires d'affaires pour le bon fonctionnement de son entreprise, d'avoir des occasions d'affaires pour le développement de son entreprise, soit en faisant partie du bottin électronique de la Caisse ou en signant des contrats pour des marchés même à l'extérieur du pays : *«L'occasion est là et nous on a fait le pont entre le Mali et nos clients»* (DPDDA). Finalement, le membre entreprise peut être mis en contact avec d'autres entrepreneurs québécois de souche ou issus des communautés ethniques, lors des déjeuners de réseautage tenus à la Caisse. Ces derniers représentent aussi une occasion de visibilité pour l'entrepreneur ainsi que pour ses produits et services.

Il est à souligner, que les privilèges du *membership*, le réseautage d'affaires et la référence d'opportunités d'affaires requièrent des compétences relationnelles très importantes de la part des DDA et des CE. Enfin, les privilèges du *membership*, le réseautage d'affaires et la référence d'opportunités d'affaires contribuent à la création de la valeur II, c'est-à-dire, l'accès de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé dans la création et le développement de son entreprise.

5.5.2.2.3. Troisième constat

Ce dernier constat porte sur la reconnaissance des spécificités des entrepreneurs ethniques, la compréhension de leurs besoins et l'adaptation de l'offre de service de la Caisse aux spécificités et besoins des entrepreneurs ethniques. En effet, en affichant son ouverture vers les communautés ethniques en général et vers les entrepreneurs ethniques en particuliers, la CDM-R a démontré sa reconnaissance de leurs spécificités (voir section : formation de la stratégie). La Caisse reconnaît l'existence d'une différence de cultures, de perceptions, et de façons de faire entre les communautés ethniques et leur société d'accueil. De plus, la CDM-R s'est donné les moyens humains et matériels pour arriver à mettre au jour les spécificités des communautés ethniques qui l'entourent, et comprendre leurs besoins envers une institution financière. Selon les données recueillies auprès des différents acteurs de la Caisse, nous constatons que celle-ci exprime cette

reconnaissance et traduit cette compréhension d'une manière évidente dans ses façons de faire.

La CDM-R, en ayant acquis la compréhension des spécificités et communautés ethniques, et plus particulièrement les besoins des entrepreneurs ethniques envers elle, a constaté que la clé du succès de sa stratégie ciblage de cette clientèle est son adaptation aux spécificités et aux besoins de celle-ci. En effet, la CDM-R dans son processus de développement d'affaires auprès des communautés ethniques, dans sa prestation du service de financement et de services connexes ainsi que dans les avantages complémentaires offerts à ses membres entreprises fait bien preuve de cette adaptation.

D'abord, lors de la démarche du recrutement des membres entreprises issus des communautés ethniques, la CDM-R se fait connaître auprès de ces clients potentiels au travers des gens qui les connaissent et les comprennent. La Caisse attire cette clientèle par la crédibilité financière de Desjardins mais surtout par les valeurs coopératives qui l'animent, et tout cela dans la langue d'usage de leur communauté. Une fois la Caisse devenue l'institution financière de l'entrepreneur ethnique, il est servi, dans la mesure du possible, dans sa langue de préférence, et les démarches administratives se font selon un horaire et à un endroit qui lui conviennent. Ce nouveau membre est mis à l'aise pour pouvoir parler de ses préoccupations et de ses attentes vis-à-vis de la Caisse. À cet effet, la CEQ nous démontre des exemples concrets d'adaptation de son comportement en fonction des cultures et des façons de faire et d'être des communautés ethniques: la façon de saluer, les mots et expressions en différentes langues, l'attitude et l'habit, la décoration et l'atmosphère de son bureau ainsi que le respect d'événements ethniques (ex : Le Ramadhan). Finalement, le nouveau membre est orienté aussi vers les meilleurs choix de réalisation de son projet d'entreprise

La CDM-R démontre une compréhension des besoins spécifiques des entrepreneurs ayant des entreprises en démarrage, notamment en matière de soutiens technique et financier, de partage d'expériences avec d'autres entrepreneurs, et de mise en relation avec des fournisseurs de produits et services nécessaires pour le fonctionnement de leur entreprise. Plus particulièrement, la Caisse a acquis une compréhension des besoins spécifiques des entrepreneurs ethniques ayant des entreprises en démarrage, notamment en matière de connaissances des cultures, des pratiques financières et d'affaires de leur

société d'accueil. De plus, la Caisse réserve un accompagnement moral et physique personnalisé pour les membres entreprises dans leur première démarche de demande de financement auprès du CFE. Cet accompagnement est encore plus spécifique dans le cas où ces membres sont issus des communautés ethniques car la Caisse essaye de transmettre son approche d'ouverture et de compréhension vis-à-vis de cette clientèle spécifique vers le CFE.

Enfin, en matière de services de financement et des services connexes, la CDM-R offre une éducation financière aux membres entreprises issus des communautés ethniques. La Caisse sensibilise ces membres à l'importance de l'historique du crédit dans leur société d'accueil, à l'utilité de la carte de crédit, ainsi qu'à la nécessité du crédit pour la réalisation de leur projet d'affaires. La Caisse incite aussi ces membres à déclarer l'ensemble de leurs revenus pour un meilleur financement. En ce qui concerne le financement à la Caisse, et le financement accordé par le CFE, lors du traitement de sa demande de financement, l'entrepreneur ethnique bénéficie de la prise en considération de plusieurs facteurs financiers, humains et culturels lui donnant ainsi des meilleures opportunités pour la croissance et le développement de son entreprise.

En somme, les processus développés par la Caisse pour s'adapter aux spécificités et aux besoins des entrepreneurs ethniques contribuent à la création de la valeur III, c'est-à-dire l'acquisition d'un sentiment de confiance de l'entrepreneur ethnique envers son institution financière. En effet, l'institution financière gagne la confiance de l'entrepreneur ethnique lorsque ce dernier réalise qu'elle le connaît bien, comprend ses attentes et s'engage à les rencontrer.

5.5.3. Une vue d'ensemble

Suite à l'analyse des données concernant les activités stratégiques de la Caisse, nous pouvons dégager une vue d'ensemble de ces activités, en respectant l'ordre chronologique de la relation (le processus) entre la Caisse et le membre (prise de contact, accueil, ouverture de compte) ainsi que les niveaux de cette relation (financement, réseautage et maintien de la relation d'affaires). Le tableau suivant (5.20) décrit les activités stratégiques de la Caisse, de la prise de contact au suivi du projet d'affaires

Tableau 5.20 : Les activités stratégiques de la CDM-R : de la prise de contact au suivi du projet d'affaires

Activités	Description
Prise de contact	• Référence de bouche à oreille de la part d'un membre satisfait (ami, parent, collègue, partenaire d'affaires, etc) • Demande d'information (<i>walking</i>) • Présence lors d'une activité de rapprochement avec les communautés ethniques organisée par la Caisse • Présence lors d'un événement d'affaires où la Caisse a été présente ou bien que la Caisse organise en partenariat avec un autre organisme
Accueil	• Rencontre d'information avec un CE • Référence directe par une tierce personne à un CE • Référence par un DDA à un CE
Ouverture de compte, services conseils et services connexes	• Réception par un CE • Rencontre à la Caisse ou à l'entreprise • Signature de documents d'ouverture de compte • Discussion profonde et détaillée sur le projet d'affaires ou l'entreprise (en vue de références)
	• Service donné par les CE ou les DDA (référence mutuelle) • Conseil sur la pertinence et la faisabilité du projet d'affaires • Conseil sur les formes d'enregistrement d'entreprise • Orientation sur les lois et règlements financiers et d'affaires au Québec
	• Évaluation personnalisée des besoins actuels • Définition des produits et services pertinents • Anticipation des besoins futurs
	• Incitation à avoir un compte particulier à la Caisse en vue de fidélisation • Sensibilisation à l'utilisation du service AccèsD Affaires • Sensibilisation aux services d'assurance et de paie Desjardins • Offre de service • Encouragement à la communication par courriel avec le membre entreprise (référence, opportunité d'affaires, invitation à une activité, etc)
	• Service donné par les CE ou les DDA • Service pour les entreprises en démarrage • Service nécessaire surtout pour les entrepreneurs ethniques • Référence pour les entreprises en démarrage vers les organismes de support technique et financier en démarrage d'entreprises (conseil, financement) • Conseil pour la recherche de financement complémentaire dans les organismes de support financier aux entreprises pour renforcer le capital de démarrage et augmenter les chances de financement par la Caisse • Possibilité de réunion avec les représentants de ces organismes à la Caisse • Accompagnement moral et ou physique par le CE et ou le DDA à ces organismes • Défense et appui par les DDA dans les demandes de subvention auprès de ces organismes • Une réponse négative est aussi utile car elle permet de s'orienter vers un autre organisme
Financement en lien avec Visa Desjardins	• Solutions Libre-Affaires (SLA) (moins de 150 000 dollars) ✓ Marge de crédit ✓ Prêt ✓ Carte Visa Desjardins • Importance du crédit personnel • Sensibilisation à l'importance d'avoir une carte de crédit • Sensibilisation à l'importance et le fonctionnement du bureau du crédit • Sensibilisation à l'importance du profil de crédit du membre vis-à-vis du bureau de crédit • Sensibilisation à l'importance de formuler une demande de financement correspondante aux besoins exacts et réels de l'entreprise • Conseil pour les solutions de financement avec Visa Desjardins afin d'éviter le recours au CFE (frais d'étude de dossier et plus de garantie de paiement, etc)

Financement en lien avec le CFE	• Financement commercial au-delà de 150 000 dollars • Importance des garanties de paiement • Analyse préalable de la demande par le DDA et ou le CE • Conseil sur la façon de présenter la demande • Sensibilisation à l'importance de déclarer la totalité des revenus, notamment pour les entrepreneurs ethniques • Transfert de la demande au CFE pour une analyse profonde par le directeur de compte • Contact entre le DDA et ou le CE, et le directeur de compte avant la rencontre entre celui-ci et le membre entreprise • Accompagnement physique indispensable par le CE et ou le DDA dans le cas d'une première demande de financement • Accompagnement physique indispensable par le CE et ou le DDA dans le cas d'une demande faite par un entrepreneur ethnique • Possibilité de rencontre à la Caisse • Appui et défense du dossier de demande de financement par le CE et ou le DDA • Sollicitation de la part du CE et ou du DDA d'une application plus souple des critères de financement pour les entrepreneurs ethniques par le directeur de compte (prise en compte de critères humains et culturels) • Suivi rigoureux du traitement de la demande de financement • Sensibilisation du membre par le CE et ou le DDA à la continuité de les solliciter pour d'autres conseils ou services après l'acceptation de la demande de financement
Réseautage d'affaires	• Référence à des fournisseurs de produits ou services nécessaires pour le fonctionnement de leurs entreprises (à tout moment de la relation d'affaires) (DDAV : ressource réseau de contact amis et famille) • Référence d'occasions d'affaires ou de nouveaux marchés (Malie) • Bottin électronique sur le site de la Caisse (inscription gratuite et occasion de visibilité pour 27 000 membres)
Déjeuners de réseautage	• Organisés par le SAE mais les DDA sont présents aussi • Déjeuners ayant des thèmes, organisés 4 fois par année • Activité unique à la Caisse, au moins différente de celle du CFE organisée seulement pour les grandes entreprises • Moyen de rencontre et de revitalisation de la relation avec les membres • Participation gratuite • Membres et non-membres invités (15% à 20%) • Toutes les tailles d'entreprises, mais présence marquante de plus petites entreprises • Présence d'employés des organismes de développement (en recherche de bénéficiaires de programmes d'aide) • Occasion pour les non-membres de voir comment la Caisse considère ses membres • Occasion pour les non-membres de se rappeler de l'accueil qu'ils ont eu et de développer le réflexe de contacter le DDA ou le CE qu'ils ont rencontré au déjeuner • Visibilité par l'intermédiaire d'une intervention par un membre (secteur, produit ou service) • Publicité gratuite par des panels • Importance pour les nouveaux entrepreneurs ✓ trouver des occasions d'affaires ✓ se connaître mieux entre membres ✓ être visible ✓ être conférencier ✓ faire des liens avec des entrepreneurs : échange d'expériences, de liens et d'occasions d'affaires • Importance surtout pour les entrepreneurs ethniques (30% des présents) pour connaître leurs confrères québécois
Suivi et maintien de la relation d'affaires	• Suivi téléphonique (en moyenne, après 6 mois du dernier contact) • Contact en cas d'opportunité d'affaires, de référence ou d'invitation • Visite de l'entreprise • Suivi de l'évolution de l'entreprise comme l'évolution d'un particulier

Au travers l'analyse des données, nous avons remarqué l'existence de collaborations interne et externe pour la réalisation des activités créatrices de valeur pour les membres entreprises et spécifiquement pour les entrepreneurs ethniques. La collaboration interne existe entre les CE ou les DDA et les autres employés de la Caisse mais surtout entre les CE et les DDA grâce à la complémentarité de leurs compétences et de leurs mandats. Tandis que la collaboration externe se fait notamment entre : les CE et les directeurs de compte au CFE, les CE et les employés des autres unités organisationnelles du Mouvement Desjardins, et enfin entre les CE ou les DDA et les individus dans les organismes de développement d'entreprises. Le tableau suivant (5.21) décrit les formes de collaboration présentes dans les activités stratégiques de la Caisse.

Tableau 5.21 : Les formes de collaboration dans les activités stratégiques de la CDM-R

Formes de collaboration		Description
Collaboration interne à la Caisse	Collaboration entre les CE et les DDA	• Recherche de nouveau membres (ex : Petit Maghreb) • Référence de nouveaux membres • Évaluation des besoins • Accompagnement dans les rencontres de subvention ou de financement (membre entreprise et un partenaire)
	Collaboration entre les CE ou les DDA et les autres employés de la Caisse	• Référence de nouveaux membres • Référence d'un membre pour un produit ou service
Collaboration externe à la Caisse	Collaboration entre les CE et les directeurs de compte au CFE	• Sensibilisation aux particularités des entrepreneurs ethniques • Rencontre de sensibilisation • Sensibilisation du DPDDA à cette collaboration et la valorisation du travail des directeurs de compte et de son impact positif sur la Caisse (CFE comme partie intégrante de la Caisse)
	Collaboration entre les CE et les employés des autres unités organisationnelles du Mouvement Desjardins (<i>collègues de travail</i>)	• Bonne relation avec les employés de Visa Desjardins grâce à la : ✓ Longue expérience de la CEQ et la fréquence de demandes ✓ La stabilité des analystes traitant les demandes • Résultats de cette bonne relation : ✓ Appréciation de la façon de présentation des demandes de financement par la CEQ ✓ Facilité de traitement des dossiers de demande ✓ Rapidité des réponses aux demandes ✓ Augmentation des chances d'acceptation des demandes • Bonne relation avec les employés de SPRHD • Bonne relation avec les employés de DAG
	Collaboration avec les individus dans les organismes de développement d'entreprises	• Partenaires financiers (complément de financement pour moins de risque pour la Caisse) • Partenaires d'affaires ✓ Pour la Caisse : référence de la part des CE et DDA de leurs propres membres et aussi avoir des références de nouveaux membres par ces organismes ✓ Pour les organismes : avoir des clients qui bénéficieront des programmes d'aide car ils n'ont ni l'expertise ni le temps d'aller chercher des clients • Bonne relations des CE et ou des DDA avec les individus de ces organismes • Connaissance personnelle de ces individus de la part du DDAT

Enfin, suite à l'analyse des activités stratégiques de la CDM-R, nous avons dégagé quelques capacités stratégiques reliées au métier de la Caisse comme institution financière de crédit. Chaque capacité stratégique repose sur un certain nombre d'activités stratégiques. Les principales compétences stratégiques que notre recherche a relevées sont au nombre de trois. D'abord, la CDM-R s'est développée au fil du temps une grande capacité de reconnaissance des besoins spécifiques de l'entrepreneur ethnique. Ensuite, cette Caisse a su développer une capacité de compréhension des façons de penser et des façons de faire de l'entrepreneur ethnique. Enfin, la CDM-R démontre une capacité d'encadrement personnalisé de l'entrepreneur ethnique pour le démarrage, le fonctionnement et le développement de son entreprise. Ainsi, en combinant toutes ses capacités stratégiques, la CDM-R se présente comme acteur institutionnel local important dans la réussite et le développement de l'entreprise de l'entrepreneur ethnique et dans l'intégration socio-économique de celui-ci.

Le tableau suivant (5.22) illustre les différentes capacités stratégiques identifiées, les activités et les processus stratégiques relevant de chaque capacité stratégique, ainsi que les acteurs internes et externes impliqués dans ses capacités

Tableau 5.22: Les capacités stratégiques, les activités et les processus stratégiques requis et les acteurs impliqués

Capacités stratégiques	Activités et processus stratégiques	Acteurs à l'interne (CDM-R)	Acteurs à l'externe
Reconnaissance des besoins spécifiques de l'entrepreneur ethnique	• Activités de rapprochement • Accueil rassurant • Communication multilingue Évaluation personnalisée des besoins	• CA • Haute direction • DPDDA • DDA et CE	Organismes ethniques
Compréhension des façons de penser et des façons de faire de l'entrepreneur ethnique	• Ajustement et adaptation des comportements des opérateurs • Sensibilisation des directeurs de compte par les DDA et les CE aux façons de faire et aux perceptions (crédit)	DDA et CE	CFE
Encadrement personnalisé de l'entrepreneur ethnique pour le démarrage, le fonctionnement et le développement de son entreprise	• Référence, suivi et accompagnement moral et physique • Éducation financière • Financement standard • Financement avec souplesse des critères de financement • Sensibilisation des directeurs de compte par les DDA et les CE aux façons de faire et aux valeurs (solidarité de remboursement) • Référence d'opportunités d'affaires • Réseautage d'affaires (échange d'expériences avec les entrepreneurs de la société d'accueil)	DDA et CE	• Organismes locaux de développement d'entreprises • CFE • Unités organisationnelles du Mouvement Desjardins

5.5.4. Les liens avec la littérature

Concernant la contribution de notre recherche à la littérature sur les caisses Desjardins, l'entrepreneuriat et l'adaptation institutionnelle à la diversité ethnique, il existe plusieurs aspects. D'abord, en ce qui a trait au processus de développement des affaires, la littérature nous indique que les gens issus des communautés ethniques sont généralement réticents envers les institutions financières et surtout envers le crédit. Plus spécifiquement les membres de la communauté portugaise évitent les emprunts bancaires et les subventions gouvernementales (Robichaud, 2001). Notre recherche confirme parfaitement cette réticence au sein de la communauté portugaise. En effet, la CDM-R a vécu une expérience de développement d'affaires auprès de cette communauté par un employé portugais, malheureusement les résultats n'ont pas été concluants à cause de la difficulté de pénétration dans ce marché et son mandat a pris fin au bout d'une année. Notre recherche confirme aussi cette réticence dans d'autres communautés comme la communauté vietnamienne.

À travers la littérature sur le Mouvement Desjardins, nous avons appris que cette institution coopérative est encore considérée comme très homogène et fortement identifiée à la population québécoise francophone, et qu'elle éprouve des difficultés pour attirer une clientèle ethniquement diversifiée (Bassirou, 2003). En plus de ces perceptions de la part des communautés ethniques, notre recherche apporte un autre éclairage en confirmant que les membres de ces communautés ne choisissent pas Desjardins par simple méfiance mais parce qu'ils ignorent les valeurs coopératives qui animent ce mouvement coopératif d'où l'importance de les leur expliquer et de les leur inculquer dans la phase de développement de la relation d'affaires.

La littérature sur la réingénierie chez Desjardins nous indique que ce changement stratégique visait l'introduction d'une culture de vente qui incite le personnel à servir des clients plutôt que des membres et offrir une solution financière globale au lieu d'un seul produit standard, ce qui a nécessité de nouvelles compétences (Lévesque, Bélanger et Mager, 1998). Notre recherche nous apporte un autre éclairage concernant la culture de vente qui prend la forme de recherche proactive de nouveaux membres à la CDM-R par l'entremise de son approche particulière de développement des affaires parmi les autres caisses Desjardins, d'où l'importance de cette culture en amont.

Ensuite, en ce qui a trait au processus de prestation de services financiers et d'accompagnement de l'entrepreneur dans le démarrage, le fonctionnement et le développement de son entreprise, notre recherche apporte aussi quelques contributions. Notre recherche confirme les données de la littérature quant à l'existence de difficultés liées au démarrage et au financement de l'entreprise de l'entrepreneur ethnique, et à l'existence d'une méconnaissance de sa part de la culture et des règlements d'affaires ainsi que de l'environnement économique et social de sa société d'accueil. En plus de cette confirmation, notre recherche illustre la manière concrète dont une institution financière aide cet entrepreneur à surmonter ces difficultés et l'accompagne dans son parcours en affaires, tant au travers ses ressources humaines québécoises d'origine ou issues des communautés ethniques qu'au travers ses processus et ses activités stratégiques spécifiques.

Concernant la contribution de notre recherche à l'approche des ressources, la littérature sur cette approche nous indique que les compétences sont les activités et les processus au travers desquelles une organisation déploie ses ressources (Johnson *et al.*, 2008). Il est admis aussi que le portefeuille des ressources et compétences détenues par une organisation est très important, mais la manière dont elle les utilise importe tout autant. De ce fait, afin de comprendre la capacité stratégique d'une organisation, il est indispensable de prendre en considération non seulement les ressources dont elle dispose, mais aussi la manière dont elles sont mises en œuvre (Johnson *et al.*, 2008).

En premier lieu, notre analyse de données nous a permis de définir un certain nombre de ressources stratégiques dont dispose la CDM-R pour concrétiser sa stratégie (section 4). Ensuite, nous avons analysé dans la présente section, la manière dont la CDM-R configure ses ressources stratégiques au travers les différentes activités et processus stratégiques de développement des affaires et de prestation de services financiers et services connexes recherche, qui sont eux-mêmes des compétences stratégiques, selon l'approche des ressources. Nous sommes parvenue, enfin, à identifier trois capacités stratégiques spécifiques au métier de la Caisse, reposant chacune sur un nombre de processus et d'activités stratégiques. De ce fait, nous avons justifié les capacités stratégiques de la CDM-R par des compétences stratégiques mettant en commun plusieurs ressources stratégiques.

L'approche des ressources considère aussi les relations avec les partenaires comme des ressources intangibles (Johnson *et al.*, 2008). Suite à l'analyse des données sur les compétences stratégiques, notre recherche nous révèle l'existence de plusieurs sortes de relations avec des partenaires internes et externes avec lesquels la Caisse transige. Nous pouvons ainsi ajouter que la CDM-R détient une capacité de faire des partenariats pour la concrétisation de sa stratégie. Enfin, nous soulignons un autre apport de notre recherche concernant à la fois l'activité de développement des affaires et celle de prestation de services. Selon l'approche des ressources, en plus de la gestion interne des capacités stratégiques de l'organisation, il existe une gestion externe qui consiste à développer des capacités en tissant des relations avec d'autres organisations (Johnson *et al.*, 2008). En effet, la CDM-R dans son activité de développement des affaires tisse et gère des relations de partenariat avec les organismes ethniques, et lors de la prestation de services financiers et de services connexes, elle a développé au fil du temps des relations avec les organismes locaux de développement d'entreprises, les unités organisationnelles du Mouvement Desjardins et le CFE.

5.6. Les capacités stratégiques génériques

Dans cette section, nous présentons les capacités stratégiques génériques de la CDM-R. Contrairement aux capacités stratégiques liées au métier de la Caisse comme institution de crédit, les capacités stratégiques génériques sont des capacités stratégiques qui peuvent exister dans plusieurs organisations indépendamment de leur secteur d'activités. Nous présentons les capacités stratégiques génériques de la Caisse du point de vue des acteurs (5.6.1.), les principaux constats résultant de l'analyse de ces données (5.6.2.), et les liens avec la littérature (5.6.3.).

5.6.1. Le point de vue des acteurs

À partir des données présentées au chapitre 4, nous présentons ci-dessous, celles qui ont trait aux capacités stratégiques de la Caisse, du point de vue de deux administrateurs élus (le PCA, la V-PCA), des deux gestionnaires généraux (le DG, le DGA), d'un gestionnaire spécialisé (le DPDA) et d'un opérateur (DDAT).

5.6.1.1. Le PCA

La CDM-R est vue comme une organisation innovatrice : «*C'est une caisse assez innovatrice qui sort un peu des sentiers battus*» (PCA). Forte de son expérience, la

Caisse veut perfectionner ses moyens pour connaître encore mieux les communautés ethniques et leurs associations : *«On veut continuer à connaître les associations en perfectionnant nos stratégies d'écoute, de souplesse et d'ouverture afin de trouver plus d'idées et de possibilités d'affaires»* (PCA). De plus, au niveau du conseil d'administration, pourrait être créé un comité spécialisé dans le suivi du développement des affaires auprès des communautés ethniques *«si une masse critique de membres ethniques se construit à l'intérieur de la Caisse»* (PCA). Dans l'avenir, la CDM-R souhaite donc poursuivre son ouverture aux communautés et aux entrepreneurs ethniques et ce, dans l'équilibre et dans le respect de sa nature coopérative : *«Il faut continuer à travailler sur le projet sans mettre en péril les valeurs de la coopération»* (PCA). Elle voudrait prendre le temps d'apprécier et d'évaluer ses réalisations, qui sont assez récentes; et croit que les efforts conjugués pour son ouverture aux communautés ethniques lui ont permis de se diriger vers son objectif malgré qu'il lui reste un bon bout de chemin à faire : *«On est dans le bon sens mais il y a de l'ouvrage et de l'énergie à mettre encore»* (PCA).

5.6.1.2. La V-PCA

Afin de poursuivre son ouverture aux communautés et aux entrepreneurs ethniques, la Caisse a entrepris de consolider ses efforts : *«La recette on l'a bâtie. Maintenant on l'ajuste, on rajoute un épice, on en enlève une autre et on arrive à une meilleure recette»* (V-PCA).

5.6.1.3. Le DG

À la CDM-R, la volonté d'essayer des choses a produit une culture de vision dans l'action : *«On se donne une vision puis après ça on essaye, on n'a pas trop de plans stratégiques»* (DG). Cette culture fait une place à l'apprentissage : *«Tout est dans l'apprentissage. Il n'y a pas d'apprentissage s'il n'y a pas d'erreurs»* (DG). Par conséquent, l'approche graduelle par essai-erreur est justifiée : *«Cela ne peut pas marcher d'un coup, c'est les affaires. Il faut mettre de l'énergie, des sous et du temps»* (DG). Selon le DG, c'est l'équipe de gestion de la Caisse qui est le moteur de l'action : *«C'est la façon d'être de l'équipe de gestion, et la façon d'être du DG, au fait c'est dans la culture de l'organisation, c'est du non tangible»* (DG).

Dans l'avenir, la CDM-R souhaite se spécialiser dans la réponse aux besoins de communautés spécifiques : «On aimerait commencer à faire affaire plus précisément avec certains groupes, et là on va être en mesure de connaître exactement leurs besoins» (DG). Enfin, la CDM-R souhaiterait être «plus visible et plus présente dans les médias ethniques» (DG).

5.6.1.4. Le DGA

Selon le DGA, la CDMR est une Caisse où il y a une grande ouverture au changement : *«C'est une Caisse qui bouge beaucoup, elle provoque le changement et le gère très bien. C'est plus facile de gérer le changement quand tu le provoques. Nous on a plus tendance à le provoquer et nos collaborateurs [employés] à la Caisse se sont habitués avec ce genre de gestion là»* (DGA). La Caisse est d'ailleurs reconnue comme n'ayant pas peur du changement : *«Notre Caisse est renommée pour essayer des choses continuellement. Elle possède la volonté d'essayer des choses et de faire des apprentissages, la volonté de faire et le faire»* (DGA). Le DGA lui-même se voit comme novateur : *«C'est une Caisse qui est renommée pour son dynamisme d'idées. Moi je suis constamment sur la table de dessin pour trouver des idées. C'est ma passion et c'est mon métier depuis que je suis tout petit, donc, je ne fais que trouver de nouveaux horizons de vente»* (DGA).

Selon le DGA aussi, l'apprentissage par essai-erreur, a permis à la CDM-R de préciser ses orientations et façons de faire : *«On a fait des erreurs, mais on sait maintenant quelle avenue ne pas prendre»* (DGA). Enfin, la CDM-R ne nie pas l'existence de quelques expériences d'ouverture vers les communautés ethniques faites par d'autres caisses Desjardins. Toutefois, elle est convaincue que sa démarche est plus avancée et différente : *«La CDM-R est une Caisse qui est baignée dans le multiculturalisme»* (DGA).

5.6.1.5. Le DPDDA

Selon le DPDDA, la CDM-R développe plus le terrain en étant plus ou moins hors des sentiers battus : *«On fait quelque chose de particulier mais on n'est pas trop hors sentier, par contre on développe plus le terrain et on est un peu plus rapide dans la concrétisation»* (DPDDA). Le DPDDA voit la Caisse comme une organisation innovatrice : *«Elle est innovatrice car elle est dans un marché sur l'Île de Montréal qui est différent de celui d'une caisse rurale pour laquelle les réalités ne sont pas les mêmes.*

C'est une Caisse ouverte qui veut faire face à ses défis» (DPDDA). Selon lui, cette innovation s'est intensifiée avec le temps et a permis à la Caisse d'acquérir une meilleure expérience : «On expérimente beaucoup de choses innovatrices qui font peur aux plus petites caisses. Ces caisses plus conservatrices nous voient comme étant courageux et avant-gardistes. C'est des libellés qu'on veut se donner mais avant qu'on agisse on a pris nos mesures et on a une certaine expérience là-dedans» (DPDDA).

Le DPDDA reconnaît que la Caisse n'est qu'aux débuts de son projet vis-à-vis les communautés et les entrepreneurs ethniques et qu'au fur et à mesure qu'elle avance, elle va comprendre plus de choses : *«Il y a encore des zones floues parce qu'on est dans l'action, mais c'est très stimulant présentement, on navigue dedans encore pour s'améliorer et pour s'ouvrir l'esprit» (DPDDA).* Par exemple, pour mieux comprendre les besoins des entrepreneurs ethniques en vue de mieux les servir, la CDM-R voudrait utiliser des méthodes plus efficaces comme les entrevues de groupes : *«On planifie de faire dans le futur des focus groups pour les regrouper ensemble et écouter leurs préoccupations» (DPDDA).*

Pour l'avenir, la CDM-R voudrait faire valoir sa compréhension établie avec les communautés ethniques : *«À mesure qu'on a cette compréhension et cette confiance là, on va être capable de s'ajuster jusqu'à une certaine marge de manœuvre» (DPDDA).* De plus, la Caisse aimerait aussi garantir un équilibre entre la recherche de nouveaux membres entreprises et la prise en charge adéquate des membres entreprises actuels quant à l'évaluation du service actuel, les visites de terrain et le suivi des projets : *«C'est beau de chercher des comptes mais est ce qu'on travaille nos clients quotidiennement» (DPDDA).* Par conséquent, la Caisse prévoit une plus grande mobilité de la part des CE qui vont devoir être plus présents sur le terrain, et aller rencontrer leurs membres dans leurs lieux d'activités : *«C'est toute une mobilité vers ces clients là qu'on va mettre en place» (DPDDA).*

5.6.1.6. Le DDAT

Le DDAT situe l'ouverture de la Caisse aux communautés et aux entrepreneurs ethniques dans la perspective d'être à l'avant-garde : *«Le marché actuellement a fait en sorte qu'il faut qu'on soit à la page et notre façon de faire c'est de vraiment être à la page. Si on veut être un leader, il faut se distinguer, et nous on essaye de se distinguer» (DDAT).*

Selon lui, le changement par essai erreur a permis à la Caisse de vivre des expériences différentes : *«On essaye toujours toutes sortes de choses, on est une Caisse très avant-gardiste et très agressive»* (DDAT).

5.6.2. Les constats découlant de l'analyse

De l'analyse des données les constats suivants découlent. Le premier constat porte sur la capacité de la CDM-R de concrétiser une stratégie. Le deuxième constat porte sur sa capacité d'innovation lors de la concrétisation de la stratégie. Le troisième constat porte sur la capacité de la CDM-R d'apprendre lors de la concrétisation de sa stratégie. Enfin, le quatrième constat porte sur la volonté et la capacité de celle-ci de s'améliorer continuellement.

5.6.2.1. Premier constat

Nous constatons que la CDM-R détient une capacité de concrétisation de sa stratégie, c'est-à-dire une capacité à articuler ses orientations stratégiques et à les mettre en œuvre. Cette capacité de concrétisation est alignée sur le type de segment qu'elle a ciblé. En effet, cette Caisse Desjardins a démontré la capacité de reconnaître l'évolution de son milieu en vue de le desservir ainsi que de considérer ses membres au delà de leur portefeuille financier. La CDM-R a développé une capacité de transiger avec un segment différent à première vue, de la clientèle traditionnelle et connue par les caisses Desjardins. Néanmoins reconnaître ce segment était compatible avec le principe de reconnaissance par une coopérative financière de ses membres potentiels issue de toutes les communautés de son territoire.

La capacité stratégique de la CDM-R vis-à-vis son milieu trouve son origine dans sa capacité de se rendre compte de la nouvelle réalité sociodémographique de son territoire d'une part, et dans celle de détecter une opportunité de marché, d'autre part. De plus, cette Caisse a été capable non seulement de faire naître une stratégie de ciblage, mais aussi de s'adapter, et d'effectuer des transformations pour réaliser cette stratégie. En effet, c'est facile de constater un changement mais la volonté de s'adapter à ce changement et d'affronter la réalité est plus difficile: *«C'est une Caisse qui bouge beaucoup, elle provoque le changement et le gère très bien. C'est plus facile de gérer le changement quand tu le provoques»* (DGA).

La haute direction de la CDM-R a été capable d'anticiper les choix de sa croissance et de sa pérennité et aussi d'obtenir l'appui officiel du CA. Cette Caisse s'est dotée d'opérateurs ayant des capacités techniques et surtout relationnelles, elle a créé des structures administratives et adopté des politiques de ressources humaines favorisant la mise en œuvre de sa stratégie.

5.6.2.2. Deuxième constat

Ce deuxième constat porte sur la capacité de la Caisse à innover lors de la concrétisation de sa stratégie. En effet, lors de la mise en œuvre de sa stratégie, la CDM-R a été très innovatrice : *«C'est une Caisse assez innovatrice qui sort un peu des sentiers battus»* (PCA). D'ailleurs, elle n'avait pas le choix de ne pas être innovatrice car elle a constaté une nouvelle réalité dans son territoire, elle savait que le discours d'ouverture vers les communautés ethniques était présent chez Desjardins mais il n'existait pas de directives ni de modèle à suivre pour concrétiser cette ouverture : *«On se donne une vision puis après ça on essaye, on n'a pas trop de plans stratégiques»* (DG). La CDM-R a été la première Caisse qui s'est investie si sérieusement et est allée si loin et si profondément dans sa démarche de concrétisation de son ouverture aux entrepreneurs ethniques, tout en étant très innovatrice : *«On fait quelque chose de particulier mais on n'est pas trop hors sentier, par contre on développe plus le terrain et on est un peu plus rapide dans la concrétisation»* (DPDDA). L'innovation que la CDM-R a été capable de démontrer se traduisait essentiellement dans sa démarche incrémentale, ses structures administratives, ses processus, ainsi que dans ses politiques.

En effet, la CDM-R suivait une démarche incrémentale par l'entremise des essais de développement d'affaires auprès des communautés ethniques au travers d'abord des employés québécois de souche, ensuite des employés issus des communautés ethniques. La CDM-R a tenté de s'aventurer toute seule, et par la suite avec des caisses avoisinantes. La Caisse a essayé de fonctionner avec des employés qui avaient chacun leur approche et leur clientèle, puis elle a créé une structure administrative (la direction principale développement des affaires) les chapeautant pour une meilleure efficacité et une meilleure harmonie dans leurs approches de développement d'affaires. L'effet positif de la culture de vente que la Caisse avait essayé d'instaurer dès la première tentative de démarchage s'est concrètement intensifié par la création du poste de DPDDA ayant une

expérience de vente dans le secteur bancaire, puisque cette culture ne constituait pas un gène de la Caisse populaire Desjardins.

Concernant l'innovation dans les processus, la CDM-R a été capable de faire fonctionner ses structures administratives afin de mettre en œuvre sa stratégie car c'est facile de créer des structures mais c'est plus difficile de les faire fonctionner efficacement. En effet la marge de manœuvre qui a été donnée par le CA à la direction de la Caisse constitue une condition importante pour l'exécution de la stratégie. De plus, l'existence des différents duos partageant les responsabilités et les expertises constitue un exemple de cette innovation de la CDM-R dans la concrétisation de sa stratégie.

Pour ce qui est des politiques, la Caisse a aussi introduit des politiques de ressources humaines novatrices : le profil des DDA, leur mode de sélection original ainsi que leur statut et mode de rémunération inexistants dans les caisses Desjardins. Enfin, la CDM-R a été capable de créer un réseau de partenaires internes au Mouvement Desjardins (ex : CFE, Visa Desjardins) et à l'externe (ex : les organismes de développement d'entreprises) afin de mieux répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques et de créer de la valeur pour eux. Ces partenariats gagnant-gagnant, notamment ceux avec les associations ethniques constituent une innovation chez Desjardins.

5.6.2.3. Troisième constat

Ce troisième constat porte sur la capacité de la CDM-R d'apprendre lors de la concrétisation de sa stratégie. La CDM-R a démontré, en effet, une capacité d'apprentissage tout au long de son parcours d'ouverture vers les communautés ethniques et les entrepreneurs ethniques en procédant par des essais : *«Notre Caisse est renommée pour essayer des choses continuellement. Elle possède la volonté d'essayer des choses et de faire des apprentissages, la volonté de faire et le faire»* (DGA). Comme il a été déjà décrit, ces essais portaient sur les ressources humaines, les processus, les structures et les politiques. La CDM-R ne se contentait pas seulement de faire toutes sortes d'essais mais elle apprenait à chaque essai pour faire mieux : *«On a fait des erreurs, mais on sait maintenant quelle avenue ne pas prendre»* (DGA). Un exemple d'apprentissage est celui du projet pilote à trois caisses pour mieux approcher la communauté italienne. Ce projet étant condamné à l'échec, la Caisse s'en est vite rendue compte et elle a décidé de ne plus faire de partenariats inter-caisses et de procéder avec

ses propres ressources humaines et financières ainsi qu'avec son propre savoir faire pour concrétiser sa stratégie de développement d'affaires. Un autre exemple d'apprentissage est celui de l'amélioration continue de l'organisation des déjeuners de réseautage : les invitations, les invités, et les allocutions. Finalement, la CDM-R a été capable de raffiner son approche de partenariat comme moyen de mise en œuvre de la stratégie en passant de l'inter-coopération entre caisses Desjardins aux partenariats avec des organismes et des associations hors du Mouvement Desjardins.

5.6.2.4. Quatrième constat

Enfin, ce quatrième constat porte sur la volonté et la capacité de la CDM-R de s'améliorer continuellement. Les différents acteurs interviewés ont exprimé leurs propositions d'amélioration de la stratégie de la Caisse et de ses processus organisationnels. La CDM-R soutient qu'elle a parcouru un bon bout de chemin dans la concrétisation de la stratégie d'ouverture vers les communautés et les entrepreneurs ethniques. Elle reconnaît cependant qu'elle ne maîtrise pas tous les aspects de cette stratégie : *«Il y a encore des zones floues parce qu'on est dans l'action, mais c'est très stimulant présentement, on navigue dedans encore pour s'améliorer et pour s'ouvrir l'esprit»* (DPDDA). La CDM-R est consciente aussi qu'elle doit encore raffiner cette stratégie pour de meilleurs résultats : *«La recette on l'a bâtie. Maintenant on l'ajuste, on rajoute un épice, on en enlève une autre et on arrive à une meilleure recette»* (V-PCA).

Il y a plusieurs aspects que la CDM-R voudrait améliorer. D'abord, une meilleure connaissance des associations ethniques : *«On veut continuer à connaître les associations en perfectionnant nos stratégies d'écoute, de souplesse et d'ouverture afin de trouver plus d'idées et de possibilités d'affaires»* (PCA). D'ailleurs, la CDM-R voudrait se spécialiser dans le développement de certaines communautés spécifiquement : *«On aimerait commencer à faire affaire plus précisément avec certains groupes, et là on va être en mesure de connaître exactement leurs besoins»* (DG). D'où la nécessité d'augmenter la visibilité et la présence de la Caisse dans les médias ethniques, selon le DG.

Afin de mieux connaître les besoins des communautés ethniques et des entrepreneurs ethniques, la Caisse voudrait utiliser de nouvelles méthodes comme les entrevues de groupe : *«On planifie de faire dans le futur des focus groups pour les regrouper ensemble et écouter leurs préoccupations»* (DPDDA). Enfin, dans le but de faire un

meilleur suivi de ses réalisations auprès de cette clientèle, la CDM-R envisage la possibilité de créer un comité spécialisé dans le suivi du développement des affaires auprès des communautés ethniques.

5.6.3. Les liens avec la littérature

L'approche des ressources considère deux genres de capacités pour une organisation. D'une part des capacités seuil, qui sont les conditions minimales de survie et de fonctionnement, et d'autre part des capacités uniques, distinctives et fondamentales (Johnson *et al.*, 2008). Une autre distinction est faite par l'approche des ressources quant aux compétences : des compétences nécessaires propres à chaque secteur d'activités, des compétences additionnelles liées à l'existence même de l'organisation et souvent indépendantes du secteur d'activités et des compétences fondamentales liées au savoir et au savoir faire que l'organisation est la seule ou parmi les seules à posséder, celles-ci proviennent de la coordination de divers talents et de technologies (Thiétart et Xuereb (2005), dans Côté *et al.*, 2008).

Les capacités génériques que nous avons soulignées dans la présente section peuvent rentrer dans la catégorie des compétences additionnelles liées à l'existence de l'organisation indépendamment de son secteur d'activités ou de son propre métier. Ces capacités génériques, bien qu'elles n'aient pas un effet direct et tangible sur la création de valeur, comme dans le cas des capacités liées au métier (développées dans la section précédente), participent à renforcer ces dernières et à les améliorer continuellement, d'où le caractère dynamique.

5.7. La valeur créée et le système de valeur

Dans cette section, nous présentons la valeur créée pour le segment stratégique (les entrepreneurs ethniques) du point de vue des acteurs de la Caisse (5.7.1), les constats découlant de l'analyse de ces données (5.7.2), une vue d'ensemble sur les acteurs et les événements participant à la création de valeur pour le segment stratégique par le système de valeur (5.7.3), et enfin, les liens avec la littérature (5.7.4).

5.7.1. Les points de vue des acteurs

Nous présentons le point de vue du PCA, des deux gestionnaires généraux (DG et DGA), d'un directeur spécialisé (DPDDA), et du DDAT que nous avons rencontrés.

5.7.1.1. Le PCA

Les administrateurs de la CDM-R souhaitent transmettre aux gens des communautés ethniques *«un message de transparence expliquant qu’eux aussi pourront participer à la prise de décisions au travers l’assemblée générale annuelle ou par leur implication dans un comité précis créé par le conseil d’administration»* (PCA). Ces administrateurs espèrent que les valeurs et la mission de la Caisse *«devraient naturellement attirer les gens des communautés ethniques vers elle»* (PCA). Une caisse est *«une entreprise, alors ce n’est pas une succursale de fédération, c’est une entreprise détenue par les membres»* (PCA). Aussi, pour se distinguer des autres institutions financières, la Caisse insiste sur *«les valeurs de la coopération, le système démocratique de vote égal pour tous les membres, quel que soit la valeur de leur portefeuille de placements ou de leurs emprunts»* (PCA).

5.7.1.2. Le DG

Auprès des entrepreneurs ethniques, la Caisse se distingue par sa proximité et sa proactivité : *«On a la mobilité d’aller vers l’entrepreneur [ethnique] et ne pas attendre qu’il vienne vers nous»* (DG). Face aux attentes des entrepreneurs ethniques, la Caisse est consciente du défi quotidien qu’elle a, afin d’adapter ses comportements et ses attitudes à leurs besoins : *«Il faut avoir beaucoup d’ouverture pour s’adapter à leurs façons de faire, et je vous avoue que là-dessus c’est un combat quotidien»* (DG).

5.7.1.3. Le DGA

De plus pour encourager ses membres entreprises la CDM-R choisit ses fournisseurs parmi ceux-ci : *«Nous nos fournisseurs sont tous des membres qui sont chez nous. On n’utilise pas les services des gens qui ne sont pas membres chez nous»* (DGA).

La Caisse se distingue dans le service aux entrepreneurs ethniques, en s’adaptant à ceux-ci : *«On les sert dans leurs façons de faire à eux et non pas dans la façon de faire de la Caisse»* (DGA). Le service multilingue est un atout : *«C’est notre équipe SAE [services aux entreprises] qui parle 4 langues, et notre DDA [direction développement des affaires] qui parle 11 langues. Parler leur langue c’est très important. Si on leur avait parlé en anglais, on n’aurait pas été capables de réussir»* (DGA).

La Caisse veut que les entrepreneurs ethniques se reconnaissent au travers ses employés : *«Des gens qui leur rappellent leur passé»* (DGA). Elle veut ainsi obtenir leur confiance : *«La connaissance du vécu des entrepreneurs ethniques permet d'aller chercher leur confiance»* (DGA).

5.7.1.4. Le DPDDA

La philosophie de la Caisse est de desservir les communautés ethniques en fonction de leurs réalités et de leurs besoins spécifiques : *«On veut au moins les comprendre si on ne peut pas tous les desservir»* (DPDDA).

À la CDM-R, le membre entreprise est suivi de la même manière qu'un membre particulier *«tout au long de sa vie»* (DPDDA). Les DDA et les CE lui offrent des services et des produits en fonction de *«l'avancement de ses projets d'affaires et de ses besoins de croissance»* (DPDDA). La CDM-R veut se donner le rôle de prévoir la croissance de l'entreprise et de prévoir le risque qui en découle. : *«À mesure que l'organisation grossit dans le temps, elle va avoir des besoins qui changent et on est là pour développer l'expérience de connaître l'entreprise, comment et quels genres de besoins elle peut avoir dans trois ans, dans cinq ans. On va suivre son cycle de croissance et voir quel type de service lui offrir en fonction de ce qu'elle va faire. On veut accompagner les gens, les préparer, planifier pour minimiser les risques d'opérations»* (DPDDA).

Selon le DPDDA, les DDA et CE doivent notamment conseiller les entrepreneurs ethniques sur les meilleures façons d'obtenir du financement : *«Ils expliquent à l'entrepreneur que bien que la pratique illégale de non déclaration du revenu total pourrait maintenir leur survie à court terme, elle les empêche d'avoir du financement à moyen et à long terme»* (DPDDA). Le DPDDA qualifie cet encadrement donné par les DDA et les CE, d'éducation financière : *«J'appelle cela un volet éducatif»* (DPDDA). De plus, selon le DPDDA, les DDA et les CE devrait inciter les entrepreneurs ethniques à trouver d'autres sources de financement pour leurs entreprises : *«Les DDA et les CE orientent les entrepreneurs ethniques sur comment chercher un financement complémentaire pour renforcer leur capital de démarrage parce que plusieurs d'entre eux ne semblent pas conscients de l'importance d'avoir un capital de démarrage solide»* (DPDDA). Ce point de vue est justifié par le fait qu'*«Il y en a pour qui ce n'est pas bien*

d'aller chercher du crédit pour faire du capital de démarrage donc, cela peut être bien de les éduquer dans ce sens là» (DPDDA)

5.7.1.5. Le DDAT

Les entrepreneurs ethniques membres de la CDM-R ont le privilège d'être desservis par des gens qui parlent la même langue qu'eux. Bien que les termes techniques soient en français ou en anglais, les DDA et les CE utilisent souvent la langue du membre pour une meilleure compréhension, un meilleur confort et un sentiment de confiance : *«Ils apprécient énormément le fait d'être servis en leur langue» (DDAT)*. La CDM-R s'attribue un rôle important dans la participation à l'intégration de l'entrepreneur ethnique dans le milieu des affaires de sa société d'accueil : *«On essaye de l'intégrer dans la dynamique, on participe à son intégration entrepreneuriale et économique» (DDAT)*. De même, le DDAT participe à la viabilité de son projet d'affaires : *«J'essaye de lui assurer une qualité de vie pour son projet, de lui créer un l'environnement dans lequel il pourrait être à l'aise et trouver les réponses à ses questions» (DDAT)*.

La CDM-R peut *«desservir tous les genres d'entreprises quelle que soit la nature de leur activité ou leur échelle» (DDAT)*. Elle est donc outillée pour évaluer et prendre en charge *«tous les besoins de l'entrepreneur dont l'entreprise en phase de démarrage» (DDAT)*. Le DDAT se voit d'ailleurs comme un conseiller de l'entrepreneur en phase de démarrage : *«Je l'aide [l'entrepreneur] pour qu'il remplisse les conditions d'être un entrepreneur» (DDAT)*. Il appuie l'entrepreneur afin qu'il puisse bénéficier des programmes gouvernementaux : *«Je les défends et je négocie leur part pour eux» (DDAT)*. Il réfère les membres entreprises à des organismes d'appui : *«J'essaye de les référer selon la demande, selon leurs besoins, et selon comment est constitué le dossier» (DDAT)*.

Le DDAT donne l'exemple d'un entrepreneur d'origine maghrébine qui venait de s'installer au Québec. Cet entrepreneur avait les moyens financiers pour créer sa propre entreprise mais il n'était pas encore prêt à le faire : *«Il n'avait pas encore connu la culture d'affaires d'ici, il ne comprenait même pas encore le dialecte québécois» (DDAT)*. Le DDAT lui a conseillé de renoncer à l'idée de partir immédiatement en affaires et de commencer par suivre des cours de démarrage d'entreprise. Il l'a référé aux organismes qui offrent ses programmes. Il l'a ensuite assisté dans la recherche d'un local pour

exercer son métier, et il l'a aidé à formuler une nouvelle demande de financement qui a été acceptée grâce aux améliorations faites à son projet d'entreprise : *«Au début, il ne remplissait pas les conditions mais on a trouvé les moyens pour qu'il puisse les remplir»* (DDAT). Le DDAT juge qu'il est de sa responsabilité de renseigner l'entrepreneur sur les éléments à faire valoir pour avoir un financement. De par son expérience dans les CLD, il met son expertise au service des entrepreneurs pour les orienter vers les bons choix d'affaires. Sa référence vers des organismes d'appui au démarrage d'entreprises est d'ailleurs très appréciée par les entrepreneurs : *«Par expérience, je pense que c'est cette référence dont ils ont besoin et qu'ils vont apprécier le plus»* (DDAT).

Bien que la Caisse traite ses membres entreprises de la même façon, elle essaye de personnaliser l'étude des dossiers de prêts pour une meilleure réponse aux besoins des entrepreneurs ethniques : *«Tout le monde est au même pied d'égalité, mais c'est toujours du cas par cas parce qu'il y a des gens qui ne remplissent pas nécessairement toutes les conditions mais ils ont beaucoup de potentiel»* (DDAT). De plus, le DDA accompagne physiquement les membres entreprises au CFE pour les rencontres avec les directeurs de comptes, *«surtout s'il s'agit de la première rencontre»* (DDAT). Le membre, en tant qu'humain est valorisé à la CDM-R : *«Un de nos éléments importants c'est le contact humain car nos membres sont des personnes et non pas des numéros. Il y a un réflexe chez tous les collaborateurs de mettre en évidence l'être humain afin de le satisfaire»* (DDAT). À la CDM-R, on essaye d'humaniser la relation : *«Au delà des relations d'affaires, il y a des relations personnelles. D'ailleurs l'objectif et la philosophie de notre Caisse est d'humaniser la relation avec les membres»* (DDAT). Et cette relation, la CDM-R la veut continue : *«Une fois que le service est fait il ne faut pas abandonner le membre, il faut toujours le relancer»* (DDAT). Ce suivi continu se fait sous forme d'information sur les opportunités qui intéressent chaque membre particulièrement en fonction de ses propres besoins : *«J'assure un service de veille pour mes membres. Je ne classe jamais le dossier d'un membre en archives. Si je décèle une opportunité qui concerne son secteur d'activité, je l'appelle. S'il n'est pas intéressé, au moins il sera content si j'ai pensé à lui»* (DDAT). Ainsi, selon le DDAT, la valeur que la CDM-R offre à ses membres entreprises issus des communautés ethniques *«n'est pas négligeable»* (DDAT).

5.7.2. Les constats découlant de l'analyse

De notre recherche empirique, nous dégageons deux constats en termes de valeur créée par le système de valeur pour le segment stratégique, et ce du point de vue des acteurs de la Caisse. Le premier constat porte sur le fait que les valeurs créées par le système de valeur semblent bien correspondre aux valeurs attendues par le segment stratégique. Le deuxième constat porte sur le fait que les acteurs interviewés évoquent les trois valeurs créées correspondantes aux trois valeurs attendues.

5.7.2.1. Premier constat

Ce premier constat porte sur le fait que les valeurs créées par le système de valeur, telles que discutées dans les sections précédentes du présent chapitre semblent bien correspondre aux valeurs attendues par le segment stratégique. Nous avons vu dans la section 1, les trois valeurs attendues de la part de l'entrepreneur ethnique face à son institution financière de crédit, et ce du point de vue des acteurs de la Caisse. Il va de soi que les valeurs créées par la CDM-R devraient correspondre à ces valeurs attendues. D'abord, la valeur attendue de la part de l'entrepreneur ethnique comme client d'une institution financière, est le financement et les services connexes offerts par l'institution financière pour la réalisation de son projet d'affaires. Ce qui implique, de la part de la Caisse, de lui fournir un accès à du financement et aux services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires, tel que nous avons démontré notamment dans la section 5.5.

Ensuite, les besoins de l'entrepreneur ethnique comme entrepreneur se traduisent par l'attente de support et d'appui dans le processus de création et ou de développement de son entreprise. Ce qui implique, de la part de la Caisse, de lui fournir un accès à l'accompagnement personnalisé dans la création et ou le développement de son entreprise, tel que nous avons démontré notamment à la section 5.5.

Enfin, les besoins de l'entrepreneur ethnique comme étant une personne issue de l'immigration se traduisent principalement par la nécessité de son insertion socio-économique dans sa société d'accueil, qui passe en partie par son accès aux services financiers de base d'une institution financière à laquelle il fait confiance. Ce qui implique, de la part de la Caisse comme coopérative financière, de lui fournir l'accès à son *membership* avec tout ce que cela engendre comme privilèges de participation à la

vie associative d'une façon démocratique, tel que nous avons démontré notamment à la section 5.5. De plus, cette attente de la part de l'entrepreneur ethnique comme immigrant implique, de la part de la Caisse, de lui offrir une certaine sécurité et confiance envers son institution financière.

Le tableau suivant (5.23) résume la correspondance entre la valeur attendue par le segment stratégique (l'entrepreneur ethnique) et la valeur créée par le système de valeur (la CDM-R et ses partenaires).

Tableau 5.23 : La valeur attendue par le segment stratégique et la valeur créée par le système de valeur

	La valeur attendue par le segment stratégique	La valeur créée par le système de valeur
Valeur I	Financement et services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires	L'accès du membre client entreprise à du financement et aux services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires
Valeur II	Support et appui dans le processus de création ou de développement de son entreprise	L'accès à de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé dans la création et le développement de son entreprise
Valeur III	Intégration socio-économique dans la société d'accueil, sécurité et confiance envers une institution financière	L'accès de l'immigrant au <i>membership</i> d'une coopérative financière, sécurité et confiance envers son institution financière

5.7.2.2. Deuxième constat

Ce deuxième constat porte sur le fait que les acteurs interviewés évoquent les trois valeurs créées par le système de valeur correspondantes aux trois valeurs attendues par le segment stratégique.

Concernant la valeur créée pour l'entrepreneur ethnique en tant que client entreprise d'une institution financière, la Caisse s'engage à répondre à ses besoins financement et de services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires en fonction de l'avancement de ses réalisation et du développement des ses besoins, exactement comme dans le cas d'un membre particulier ceci n'introduit pas la citation : *«À mesure que l'organisation grossit dans le temps, elle va avoir des besoins qui changent et on est là pour développer l'expérience de connaître l'entreprise, comment et quels genres de*

besoins elle peut avoir dans trois ans, dans cinq ans. On va suivre son cycle de croissance et voir quel type de service lui offrir en fonction de ce qu'elle va faire. On veut accompagner les gens, les préparer, planifier pour minimiser les risques d'opération» (DPDDA). Cette valeur créée par la Caisse inclut aussi tous les privilèges de *membership* comme le privilège d'être fournisseur et celui de l'utilisation des salles de réunion ou de réception de la Caisse. Il est à souligner que cette valeur est créée conjointement par la Caisse comme système organisationnel de création de valeur et par les unités organisationnelles de Desjardins (le CFE de l'Est de l'Île de Montréal, Visa Desjardins, Services de paie et des ressources humaines Desjardins ainsi que par Desjardins Assurances générales) comme composantes du système interorganisationnel de création de valeur.

Pour ce qui est de la valeur créée pour l'entrepreneur ethnique en tant qu'entrepreneur, la Caisse répond à ses besoins d'accès à de l'accompagnement personnalisé dans la création et ou le développement de son entreprise. En effet, la Caisse sert les entrepreneurs ethniques en fonction de leurs façons de faire: *«On les sert dans leurs façons de faire à eux et non pas dans la façon de faire de la Caisse»* (DGA), en s'adaptant à leurs réalités et leurs besoins spécifiques : *«On veut au moins les comprendre si on ne peut pas tous les desservir»* (DPDDA). La CDM-R se charge d'assurer une éducation financière à ses membres entreprises issus des communautés ethniques : *«J'appelle cela un volet éducatif»* (DPDDA). Cette éducation financière porte sur l'importance pour les entrepreneurs de produire une déclaration de leurs revenus *«afin de maximiser la chance d'obtention de financements»* (DPDDA), ainsi que sur la recherche de financement pour un meilleur capital de démarrage d'entreprise *«parce que plusieurs d'entre eux ne semblent pas conscients de l'importance d'avoir un capital de démarrage solide»* (DPDDA).

La CDM-R offre aussi aux entrepreneurs ethniques un service de conseil : *«Au début, il ne remplissait pas les conditions mais on a trouvé les moyens pour qu'il puisse les remplir»* (DDAT). La Caisse leur offre un service de référence : *«J'essaye de les référer selon la demande, selon leurs besoins, et selon comment est constitué le dossier»* (DDAT). La Caisse leur offre le support nécessaire: *«J'essaye de lui assurer une qualité de vie pour son projet, de lui créer un l'environnement dans lequel il pourrait être à*

l'aise et trouver les réponses à ses questions» (DDAT). La CDM-R offre un accompagnement moral et physique pour les entrepreneurs ethniques : *«Je les défends et je négocie leur part pour eux»* (DDAT). La Caisse leur offre aussi le suivi nécessaire pour la réalisation de leurs projets d'affaires : *«J'assure un service de veille pour mes membres. Je ne classe jamais le dossier d'un membre en archives. Si je décèle une opportunité qui concerne son secteur d'activité, je l'appelle. S'il n'est pas intéressé, au moins il sera content si j'ai pensé à lui»* (DDAT). Il est à souligner que cette deuxième valeur est créée conjointement par la Caisse comme système organisationnel de création de valeur et par les organismes de développement d'entreprises, comme composante du système interorganisationnel de création de valeur.

Enfin, concernant la valeur créée pour l'entrepreneur ethnique en tant qu'immigrant, la Caisse s'engage lui fournir l'accès à son *membership* avec tout ce que cela engendre comme privilèges ainsi que de lui offrir une certaine sécurité et confiance envers son institution financière. En effet, la Caisse s'ouvre vers l'immigrant et lui offre l'accessibilité : *«On a la mobilité d'aller vers l'entrepreneur [ethnique] et ne pas attendre qu'il vienne vers nous»* (DG). La Caisse lui affiche les privilèges de son *membership* à une coopérative financière quant à la propriété de la coopérative, à la participation à la prise de décision, et à la vie associative dont *«un message de transparence expliquant qu'eux aussi pourront participer à la prise de décisions au travers l'assemblée générale annuelle ou par leur implication dans un comité précis créé par le conseil d'administration»* (PCA).

De plus, la Caisse s'engage à servir l'entrepreneur ethnique en tant qu'immigrant quelque soit son portefeuille. D'ailleurs, le PCA souligne le droit de vote égal pour tous les membres peu importe la valeur de leur portefeuille, et le DDAT évoque le fait que la Caisse est prête à servir l'entrepreneur ethnique quelque soit le volume de son activité d'affaires. Finalement, la Caisse sert l'entrepreneur ethnique en tant qu'immigrant d'une manière spéciale pour une meilleure confiance envers son institution financière. D'une part, il est servi par des gens de sa culture: *«Des gens qui leur rappellent leur passé»* (DGA), et d'autre part, il est servi dans sa langue d'usage : *«Parler leur langue c'est très important. Si on leur avait parlé en anglais, on n'aurait pas été capables de réussir»* (DGA). Il est à souligner, enfin, que cette troisième valeur est créée conjointement par la

Caisse comme système organisationnel de création de valeur et par les organisations ethniques comme composantes du système interorganisationnel de création de valeur par l'entremise de la divulgation de l'image de Desjardins au sein des différentes communautés ethniques.

5.7.3. Une vue d'ensemble

Dans cette vue d'ensemble nous présentons d'abord la valeur créée et les acteurs du système de création de valeur qui participent à sa création. Ensuite, nous présentons la valeur créée par le système de valeur en fonction des événements clés du système de valeur.

5.7.3.1. La valeur créée et les acteurs du système de valeur

Dans cette partie, nous présentons la valeur créée pour le segment stratégique et les acteurs du système de valeur (système organisationnel et système interorganisationnel) qui la créent dans le tableau suivant (5.24).

Tableau 5.24 : La valeur créée et les acteurs participant à sa création

Les acteurs du système de valeur		Les trois valeurs créées par le système de valeur
Système organisationnel	Système interorganisationnel	
SAE (CE)	- Unités organisationnelles de Desjardins - CFE	L'accès du membre client entreprise à du financement et aux services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires
Direction DDA (DDA et CE)	Organismes locaux de développement d'entreprises	L'accès de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé dans la création et le développement de son entreprise
- CA - Haute direction (DG et DGA)	Organismes ethniques	L'accès de l'immigrant au <i>membership</i> d'une coopérative financière, sécurité et confiance envers son institution financière

5.7.3.2. La valeur créée et les événements clés du système de valeur

Dans cette partie, nous présentons la valeur créée pour le segment stratégique et les événements clés du système de valeur et la CDM-R qui l'ont favorisée dans le tableau suivant (5.25).

Tableau 5.25 : La valeur créée et les événements clés participant à sa création

Événements clés du système de valeur	Les valeurs créées par système de valeur
Création du SAE (2004)	L'accès du membre client entreprise à du financement et aux services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires
- Recrutement du DDAT (2007) - Recrutement du DPDDA (2008) - Création de la DDA (2008)	L'accès de l'entrepreneur ethnique à de l'accompagnement personnalisé dans la création et le développement de son entreprise
- Premières expériences de développement d'affaires (2002) - Projet pilote à trois caisses (2003) - Statut DDA (2006) - Colloque des administrateurs (2007)	L'accès de l'immigrant au <i>membership</i> d'une coopérative financière, sécurité et confiance envers son institution financière

5.7.4. Le lien avec la littérature

La littérature consultée sur l'industrie bancaire nous indique que la création de valeur pour les clients a connu une évolution importante. Cette création de valeur qui s'intéressait seulement à la marchandisation des produits et services bancaires, s'est graduellement penchée sur la réponse aux propres besoins des clients (Pieter Klaas, 2006). Les principales composantes de cette nouvelle ère sont: l'identification des besoins non comblés des clients, la nature proactive des stratégies de développement de produits et de prix, et la gestion stratégique de l'information (efficience et efficacité). De plus, le personnel de l'industrie bancaire est devenu responsable de la profondeur et de la qualité de la relation avec les clients. D'où la possibilité d'ajouter deux P au mix marketing traditionnel : les partenaires et les gens (*people*).

Notre recherche confirme que la CDM-R se penche réellement sur les besoins de ses membres, et plus spécifiquement ceux issus des communautés ethniques et nouvellement apparus dans son territoire. Elle essaye à partir de ses propres ressources et compétences d'identifier les besoins de cette clientèle, et elle est proactive dans ses stratégies de développement d'affaires et de recrutement dans ces communautés. De plus, les ressources humaines qu'elle a mobilisées pour développer cette clientèle sont clairement derrière la profondeur et la qualité de la relation avec celle-ci. Enfin, notre recherche révèle le rôle crucial des partenariats (et des capacités qui en découlent) dans la concrétisation des stratégies d'écoute aux besoins des clients.

La littérature indique aussi qu'afin de créer la valeur pour le client, les institutions bancaires doivent suivre les choix du client : connaître les éléments du choix du client et les changements affectant ce choix, c'est-à-dire déterminer quels clients sont attrayants,

quand et comment les rejoindre, tout en réduisant les coûts de création de valeur pour ces clients (Pieter Klaas, 2006). En effet, notre recherche nous permet de constater que la CDM-R a été capable d'identifier le caractère attrayant des membres des communautés ethniques, et de sélectionner les moyens et les façons de les rejoindre.

Les chercheurs constatent que l'industrie bancaire est encore loin d'atteindre l'excellence en marketing commercial stratégique. De ce fait, savoir comment créer des stratégies qui ont pour but de comprendre et de créer de la valeur pour le client-entreprise est un élément essentiel (Pieter Klaas, 2006). Se différencier dans ce domaine implique de: comprendre et utiliser des principes de segmentation de marché basés sur les besoins des clients-entreprises; détecter et comprendre leurs souhaits explicites et implicites; avoir une culture d'entreprise où le marketing stratégique occupe une place principale; avoir une forte orientation client. Notre recherche rejoint bien les exigences de différenciation requises selon la littérature. En effet, la CDM-R se soucie de comprendre et de créer de la valeur pour ses membres entreprises tout en voulant se différencier dans ce domaine. Elle a non seulement créé une unité organisationnelle spécialisée dans le service aux entreprises mais elle entretient des relations de partenariat avec le CFE et les autres unités organisationnelles du Mouvement Desjardins ainsi qu'avec des organismes locaux de développement d'entreprises afin de leur fournir une gamme complète de services, de conseils et d'accompagnement personnalisé. Concernant, les membres entreprises issus des communautés ethniques, la CDM-R a su détecter chez eux des attentes et des besoins particuliers et uniques. Enfin, la CDM-R s'est montrée comme une institution financière ayant une culture marchande et d'une forte orientation client où le marketing stratégique occupe une place principale notamment au travers ses processus de développement d'affaires auprès des entreprises.

Notre revue de littérature montre que la création de valeur dans l'industrie bancaire semble être la même pour tous les types de clients (Pieter Klaas, 2006). D'ailleurs, il semble même difficile de distinguer la spécificité de la création de valeur pour les clients-entreprises par rapport à d'autres clients (Beishenaly, Malo et Vézina, 2008). Par ailleurs, notre recherche indique que la création de valeur pour les clients entreprise par rapport à aux clients particuliers exige au moins des structures spécialisées avec des profils de conseillers spécialisés. Les partenariats avec d'autres organisations impliquées

dans le développement des entreprises s'imposent comme un autre élément important, essentiellement dans le cas d'entreprises en démarrage. Enfin, dans le cas d'une clientèle entreprise issue des communautés ethniques, notre recherche montre que les organismes ethniques et des ressources humaines ethniques sont un atout.

Pour ce qui est des déterminants de fidélité des clients entreprises envers leur institution bancaire, deux ressortent dans la littérature : une bonne connaissance du client et de son environnement par le directeur de comptes afin qu'il le fidélise à son institution, et la confiance comme élément capital dans le développement d'une relation (Perrien, Bergeron et Ricard, 2003). À partir de notre recherche, la bonne connaissance du membre entreprise et de son environnement est considérée par la CDM-R comme élément essentiel dans la création de valeur pour celui-ci. D'ailleurs, le rôle important des CE et des DDA ainsi que celui des directeurs de compte dans cette connaissance a été clairement expliqué. Pour ce qui est de la confiance dans la relation d'affaires, la CDM-R la développe dès la phase de recrutement et essaye de la maintenir durablement.

Enfin, notre recherche apporte un éclairage sur la création de valeur dans l'industrie bancaire et plus spécifiquement dans une coopérative de services financiers. D'ailleurs, elle confirme les résultats positifs de la réingénierie chez Desjardins qui a eu comme objectif d'introduire une nouvelle approche orientée vers le client et lui offrant une valeur ajoutée (Lévesque, Bélanger et Mager, 1998). Cette réingénierie a amené une nouvelle façon d'offrir les services financiers qui dissocie non seulement transactions courantes et transactions à valeur ajoutée, mais aussi services financiers aux entreprises et services financiers aux particuliers (Chouinard *et al.*, 2001). En effet, notre recherche confirme l'existence d'une certaine co-crédation de valeur par la Caisse et le CFE au membre entreprise.

5.8. Synthèse de l'analyse et de l'interprétation des données

À la fin de l'analyse et l'interprétation des données, nous constatons que la création de valeur par le système de valeur (la Caisse et ses partenaires) pour le segment stratégique (les entrepreneurs ethniques) se fait au travers la configuration de plusieurs processus, ressources et compétences stratégiques. Le tableau suivant (5.26) illustre les principaux constats découlant de l'analyse et l'interprétation des données selon les différentes sections du chapitre 5.

Tableau 5.26 : Les principaux constats découlant de l'analyse et de l'interprétation des données

La valeur attendue ▪ Les points de vue sur la valeur attendue par le segment stratégique varient selon la fonction ou le poste dans l'organisation occupée par la personne rencontrée ▪ La valeur attendue par le segment stratégique comprend deux concepts ✓ Les attentes sont ce que le segment stratégique souhaite avoir dans sa relation avec le système de valeur (la Caisse) ✓ Les besoins sont ce que le système de valeur (la Caisse) identifie comme nécessaire pour que le segment stratégique réussisse son projet d'affaire ▪ L'existence de différents niveaux de valeur attendue de la part du segment stratégique envers son institution financière : client d'une institution financière, entrepreneur, et personne issus de l'immigration
La formation de la stratégie ▪ Une stratégie conçue pour correspondre à la nouvelle réalité de la Caisse aux niveaux « local » et « global » ▪ Un triple ciblage des communautés ethniques, des entreprises et des entrepreneurs ethniques de la part de la CDM-R ▪ Le passage d'une stratégie émergente vers une stratégie planifiée
La structuration de la Caisse Une structure en évolution Deux unités organisationnelles stratégiques
Les ressources stratégiques ▪ Le siège social est une ressource stratégique ▪ Le réseau de distribution est une ressource stratégique ▪ L'existence de plusieurs ressources humaines stratégiques (DG, DGA, DPDDA, DDAV, DDAT, CEQ et CEA) ▪ Les directeurs développement d'affaires (DDA) sont des ressources humaines stratégiques ▪ Certaines pratiques de gestion des ressources humaines concernant les DDA sont stratégiques : profils recherchés, processus de sélection et mode de rémunération ▪ L'existence de duos jouant des rôles dans la formation et la concrétisation de la stratégie
Les compétences stratégiques : activités et processus ▪ La présence d'une forte culture de vente à la CDM-R ▪ L'existence d'activités multiples de développement d'affaires ▪ La projection de l'image coopérative est la clé du recrutement de nouveaux membres issus des communautés ethniques ▪ Le financement et les services connexes sont une composante de la valeur créée par la CDM-R pour les entrepreneurs ethniques ▪ Les privilèges du membership, le réseautage d'affaires et la référence d'opportunités d'affaires sont une composante distinctive de la valeur créée par la CDM-R pour les entrepreneurs ethniques ▪ La reconnaissance des spécificités des entrepreneurs ethniques, la compréhension de leurs besoins et l'adaptation de l'offre de service de la Caisse aux spécificités et besoins des entrepreneurs ethniques. ▪ L'existence de collaborations interne et externe pour la réalisation des activités créatrices de valeur pour les membres entreprises et spécifiquement pour les entrepreneurs ethniques ▪ L'existence de différentes capacités liées au métier ✓ Reconnaissance des besoins spécifiques de l'entrepreneur ethnique ✓ Compréhension des façons de penser et des façons de faire de l'entrepreneur ethnique ✓ Encadrement personnalisé de l'entrepreneur ethnique pour le démarrage, le fonctionnement et le développement de son entreprise
Les capacités stratégiques génériques ▪ La capacité de concrétisation de la stratégie ▪ La capacité d'innovation lors de la concrétisation de la stratégie ▪ La capacité d'apprentissage lors de la concrétisation de sa stratégie ▪ La volonté de s'améliorer continuellement
La valeur créée et le système de valeur ▪ Les valeurs créées par le système de valeur semblent bien correspondre aux valeurs attendues par le segment stratégique ▪ Les acteurs interviewés évoquent les trois valeurs créées correspondantes aux trois valeurs attendues

CONCLUSION

Dans notre étude portant sur la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques, par une institution financière, nous avons voulu apporter un éclairage sur le rôle d'une coopérative financière dans la réponse aux besoins d'un segment de clients entreprises de plus en plus présent au Québec suite à la montée de l'entrepreneuriat ethnique. Notre question de recherche était la suivante : Comment une caisse Desjardins configure ses processus organisationnels et ses ressources et compétences stratégiques pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs ethniques ? Au terme de cette recherche, et de façon générale, nous pouvons affirmer que c'est par la combinaison unique que le système de valeur (principalement la Caisse) fait de ses processus, ressources et compétences stratégiques qu'elle est à même de créer de la valeur pour le segment des entrepreneurs ethniques, et ainsi de répondre à leurs besoins spécifiques. Une de nos conclusions est même à l'effet que la valeur créée par le système de valeur au bénéfice de ce segment stratégique va au-delà des attentes de celui-ci. "Combinaison unique" et "au-delà" sont bien les termes qui caractérisent le mieux la réponse au "comment" la valeur est créée. Dans les prochains paragraphes, nous rappelons les étapes de notre recherche, et nous présentons notamment, les résultats détaillés de la réponse à notre question de recherche. Nous terminons en relevant ses contributions, ses limites et aussi les avenues de recherche futures qui en découlent.

Retour sur notre démarche

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons dans un premier temps réalisé une revue de littérature sur le sujet (chapitre 1). Nous avons d'abord cherché au travers les écrits, à comprendre le développement de la création de valeur pour les clients entreprises dans l'industrie bancaire et plus précisément dans une coopérative financière telle que la caisse Desjardins. Par la suite, nous avons essayé de comprendre l'adaptation institutionnelle de la part des organisations au phénomène de la diversité ethnique dans les sociétés occidentales, pour déboucher sur un portrait générique de l'entrepreneur ethnique. Il en est ressorti que celui-ci choisit de créer une entreprise pour diverses raisons dont celle de créer son propre emploi ou même des emplois pour les membres de

sa communauté. En plus des difficultés, lors du démarrage de son entreprise, liées au financement et au manque d'expérience en affaires, l'entrepreneur ethnique éprouve des difficultés quant à la connaissance du domaine des affaires et de l'environnement économique, institutionnel et social de sa société d'accueil. Cet entrepreneur affronte ainsi des problèmes de nature culturelle (barrière de la langue), personnelle (manque d'expérience) sociale (contacts limités dans la société d'accueil). À partir de cette revue de littérature nous avons conclu que la problématique de la création de valeur par les institutions financières pour le segment d'entreprises dont les propriétaires sont issus des communautés ethniques est très peu documentée dans la littérature.

Dans un deuxième temps (chapitre 2), nous avons construit un modèle conceptuel de création de valeur par une institution financière au bénéfice du segment des entrepreneurs ethniques basé sur l'approche des ressources en management stratégique. À partir d'une entrevue exploratoire sur le terrain, nous avons bâti une première ébauche de ce modèle appliqué à une caisse Desjardins. Ce modèle conceptuel fait ressortir d'une part un segment stratégique auquel est associée une valeur attendue, et d'autre part un système de valeur (système organisationnel et système interorganisationnel) susceptible de créer de la valeur pour le segment en question. Le cadre de recherche ainsi posé, devait servir de guide à notre recherche empirique, en mettant à jour la valeur attendue par le segment stratégique ainsi que les processus organisationnels, interorganisationnels et les ressources et compétences stratégiques permettant de créer de la valeur auprès de ce segment stratégique.

La troisième étape de notre recherche a été de déterminer l'approche méthodologique (chapitre 3) pour réaliser notre recherche empirique et en présenter les données et les résultats. Nous avons choisi une méthode qualitative inductive et exploratoire. Notre cas de recherche a été la Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (CDM-R) située à l'Est de Montréal dont le territoire se caractérise par la présence notoire de communautés ethniques et d'entrepreneurs ethniques. Notre chapitre méthodologique a fait le point sur les méthodes de collecte de données, à savoir les entrevues semi-dirigées et la consultation de documents, sur la méthode de présentation des données, soit une description des points de vue de chaque répondant en suivant un ordre hiérarchique décroissant des acteurs au sommet, administrateurs élus et gestionnaires, à l'opérationnel.

Ce chapitre a été l'occasion de présenter la méthode d'analyse des données recueillies, soit en commençant par la valeur attendue, le processus de création de valeur par le système de valeur pour arriver enfin à la valeur créée. Les données ont été présentées dans le chapitre 4 et les résultats de l'analyse des données ont été discutés dans le chapitre 5.

Retour sur les principaux résultats de notre analyse des données

Cette recherche a permis d'apporter un éclairage, du point de vue des acteurs de la CDM-R, sur la *valeur attendue* de la part du segment stratégique constitué par les entrepreneurs ethniques. Nous avons constaté que les points de vue sur cette valeur attendue varient selon la fonction ou le poste occupé par la personne dans l'organisation. Par la suite nous sommes parvenue à dégager deux aspects de cette valeur attendue soit *les besoins et les attentes*. Les attentes de l'entrepreneur ethnique sont ce que celui-ci souhaite avoir dans sa relation avec la Caisse, tandis que ses besoins sont ce que les acteurs de la Caisse identifient comme nécessaire pour que celui-ci réussisse son projet d'affaire. Ensuite, nous avons proposé une typologie de la valeur attendue du segment stratégique autour de trois dimensions : client entreprise, entrepreneur et immigrant. Nous avons conclu aussi que la création de valeur, par une institution financière, pour le client entreprise issu de l'immigration devrait prendre en considération et intégrer les deux autres dimensions de ce client: entrepreneur et immigrant. Enfin, nous sommes parvenue à trois valeurs attendues selon les trois dimensions du segment stratégiques : La valeur attendue par le segment stratégique comme client entreprise se traduit par l'attente de financement et des services connexes offerts par l'institution financière pour la réalisation de son projet d'affaires; la valeur attendue par le segment stratégique comme entrepreneur se traduit par l'attente de support et d'appui dans le processus de création ou de développement de son entreprise, enfin; la valeur attendue par le segment stratégique comme étant une personne issue de l'immigration se traduit principalement par la nécessité de son insertion socio-économique dans sa société d'accueil, qui passe en partie par son accès à des services financiers de base et ce, dans une relation de confiance avec son institution financière.

Avant d'analyser la valeur créée pour le segment stratégique, nous avons analysé le processus de formation de la stratégie d'ouverture vers les communautés ethnique, les entreprises et les entrepreneurs ethniques. D'abord, cette orientation a été conçue pour

correspondre à la nouvelle réalité de la CDM-R aux niveaux « local » et « global » (orientations du mouvement Desjardins). Il est à noter, dans ce sens, qu'une caisse Desjardins est traditionnellement ancrée dans un territoire regroupant une communauté. Au-delà de correspondre à sa nouvelle réalité, la CDM-R concrétise aussi ses valeurs coopératives de participation au développement de la communauté de son territoire. En effet, tout en développant une offre et une approche modulée sur les besoins des communautés et des entrepreneurs ethniques, elle demeure une caisse de territoire généraliste alors que les membres particuliers, incluant la clientèle québécoise francophone constitue toujours la majorité de ses membres. Cette stratégie s'est développée dans un processus d'essais-erreurs, évoluant d'une stratégie émergente vers une stratégie planifiée, alors qu'en 2007 le conseil d'administration officialisait l'orientation. Bien que les acteurs au sommet aient appuyé cette orientation, il n'en demeure pas moins que la cristallisation s'est réellement opérée par les acteurs opérationnels. En effet, de par leur profil professionnel, leur appartenance ethnique et leur engagement à servir ce segment et à l'aider à réussir son intégration socio-économique en réalisant ses projets d'affaires, ce sont principalement les acteurs aux niveaux plus opérationnels qui ont incarné l'orientation et participé activement à en définir les contours. Les acteurs opérationnels ont surtout participé à la clarification de la stratégie par leur connaissance du segment des entrepreneurs ethniques et notamment de ses attentes envers une institution financière. D'ailleurs, l'appropriation de la stratégie de l'organisation par les différents acteurs, notamment ceux en contact avec le client, nous renvoie à la notion de la stratégie comme pratique (*strategy as practice*) (Johnson *et al.*, 2007). De ce point de vue, alors que les recherches empiriques en management stratégique se limitent généralement au point de vue des acteurs au sommet de l'organisation, parce qu'elle a étendu son investigation jusqu'aux opérateurs, notre étude a permis de relever la contribution de ces acteurs au processus de formation et d'articulation de la stratégie.

S'agissant toujours du processus de formation de la stratégie, celle-ci a été effectivement émergente puis planifiée une fois que les dirigeants au sommet ont approuvé celle-ci. Cependant, la mise en œuvre de cette stratégie demeure partiellement émergente avec des essais erreurs même après le colloque de 2007. Cela s'explique par l'absence de modèle à suivre par la CDM-R mais aussi parce que les acteurs opérationnels ont été des parties-

prenantes de la dynamique du service à la clientèle à laquelle ils s'identifient et pour laquelle ils cherchent constamment de meilleures solutions de satisfaction. Il est à noter dans ce sens que la stratégie d'affaires du système organisationnel est passée d'une phase d'expérimentation et de croissance à une phase de consolidation au moment de la tenue de la présente recherche. La CDM-R procédait par tâtonnement et essai-erreur mais actuellement elle sait exactement quel chemin prendre.

Le système de valeur composé du système organisationnel (la CDM-R) et du système interorganisationnel (ses partenaires internes-Mouvement Desjardins et externes) configure des processus, des ressources et des compétences stratégiques afin de créer de la valeur au segment stratégique. La création de valeur se fait au travers la combinaison de structures, de ressources physiques et ressources humaines ainsi que par des processus ou activités stratégiques impliquant des compétences ou capacités stratégiques liées au métier de la caisse Desjardins. Enfin, l'existence de capacités génériques au sein de la Caisse (non liées à son métier) favorise aussi la création de valeur pour le segment stratégique.

Il paraît indispensable de souligner la capacité de la CDM-R d'aller au-delà des structures organisationnelles classiques des caisses Desjardins afin de concrétiser sa stratégie. En effet, la structure mise en place a constitué un levier important pour créer la valeur auprès des entrepreneurs ethniques. Elle a évolué vers la création de deux structures peu communes au sein du réseau, le service aux entreprises (SAE), généralement transféré au centre financier aux entreprises (CFE), ainsi que la direction développement des affaires (DDA), mise en place pour attirer la clientèle ethnique. Ces deux unités organisationnelles sont des unités stratégiques au cœur de la création de valeur pour le segment stratégique (l'entrepreneur ethnique). L'enjeu consistait à arrimer de façon serrée ces deux structures. La capacité de la CDM-R à répondre aux attentes et aux besoins des entrepreneurs ethniques repose également sur de nouvelles définitions de postes encore inconnues dans le Mouvement Desjardins. En 2002, la Caisse a créé le poste de démarcheur pour le développement des affaires auprès des communautés ethniques et en 2006, le poste de directeur développement des affaires (DDA).

Les ressources physiques stratégiques du système de valeur lui permettant la création de valeur pour le segment stratégique sont essentiellement le siège social de la CDM-R ainsi

que son réseau de distribution. La décision de relocaliser son siège social permettait de consolider ses opérations suite aux nombreuses fusions mais permettait surtout de lui conférer des caractéristiques (emplacement, stationnement, apparence de sa bâtisse, ses grandes salles de réception et de réunion, son stationnement) rencontrant les attentes et besoins de la communauté ciblée. Le réseau de distribution (réseau des centres de services) de la CDM-R est aussi une ressource physique stratégique offrant une meilleure proximité géographique auprès du segment stratégique.

Les ressources humaines stratégiques du système de valeur lui permettant la création de valeur pour le segment stratégique sont des personnes occupant des fonctions ou des postes à la CDM-R (dont les postes uniques de DDA), ainsi que des duos formés à différents niveaux de la CDM-R. Les personnes occupant des fonctions ou des postes stratégiques pour la création de valeur pour le segment stratégique sont le directeur général (DG) que la présidence du conseil d'administration (CA) souhaite entrepreneur, le directeur général adjoint (DGA), le directeur principal développement des affaires (DPDDA), la directrice développement des affaires d'origine vietnamienne (DDAV), le directeur développement des affaires d'origine tunisienne (DDAT), la conseillère aux entreprises d'origine québécoise (CEQ) et le conseiller aux entreprises d'origine algérienne (CEA). Les postes de DDA (notamment d'origine ethnique) uniques et distinctifs de la CDM-R constituent des ressources humaines stratégiques particulièrement importantes. Leur compétences relationnelles, réseaux de contacts, formation ou expérience professionnelle et origine ethnique sont au cœur de la capacité de la Caisse de répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques, tout comme le sont certains duos: président du CA (PCA) et vice-présidente du CA (V-PCA), DG et présidence du CA, DG et DGA, DGA et DPDDA, DPDDA et DDAT, DDAT et CEA, DDAT et CEQ, et enfin, conseillers aux entreprises (CE) et directeur de compte au CFE. Ces duos, tant au sommet qu'au niveau opérationnel, témoignent de l'importance de la collaboration. Ils ont un apport important et jouent des rôles dans la formation et l'exécution de la stratégie. Il est à rappeler, enfin, que certaines pratiques de gestion que la CDM-R adopte à l'égard de ses ressources humaines, notamment les DDA, sont stratégiques surtout en ce qui a trait aux profils recherchés, au processus de recrutement et au mode de rémunération unique à cette Caisse.

Les processus ou activités stratégiques du système de valeur favorisent le développement de certaines capacités stratégiques liées au métier du système organisationnel de valeur. D'abord, au chapitre du développement d'affaires (recrutement de nouveaux membres) auprès du segment stratégique, nous constatons l'existence d'une forte culture de vente, des formes différentes de démarchage local (interne et externe) et même international ainsi que l'importance de la projection de l'image coopérative de la Caisse comme clé du recrutement de nouveaux membres issus des communautés ethniques. Concernant la culture de vente, il est à noter qu'en plus de l'adoption de l'approche relationnelle instaurée par la réingénierie chez Desjardins, la CDM-R pratique une approche proactive en amont en sollicitant l'adhésion de nouveaux membres par des moyens novateurs comme le démarchage. Pour faire le développement des affaires, le système organisationnel a recours aux ressources du système interorganisationnel (notamment les organismes ethniques).

De plus, au travers les processus et les activités de prestation de services de financement et de services connexes destinés au segment stratégique, nous avons constaté la création de valeur par le système de valeur pour le segment stratégique sous forme de privilèges de *membership*, de réseautage d'affaires et de référence d'opportunités d'affaires. De plus, le système de valeur crée de la valeur pour le segment stratégique en reconnaissant ses spécificités, en comprenant ses besoins et en adaptant son offre de services en fonction de ces spécificités et ces besoins (employés issus des communautés ethniques, aide au démarrage d'entreprise, accompagnement moral et physique, éducation financière, souplesse dans l'application des critères de crédit). Lors des processus de prestation de services, nous constatons l'existence de deux formes de collaboration, interne et externe, qui contribuent implicitement à la création de valeur pour le segment stratégique. Enfin, lors de la prestation de services de financement et des services connexes, le système organisationnel s'appuie sur certaines ressources et compétences du système interorganisationnel (les unités organisationnelles du Mouvement Desjardins et les organismes locaux de développement d'entreprises) pour la création de valeur pour le segment stratégique.

Concernant les capacités stratégiques liées au métier du système organisationnel (la Caisse) découlant des processus ou activités stratégiques du système de valeur lui

permettant la création de valeur pour le segment stratégique, elles sont de l'ordre de trois. La première est la capacité à reconnaître les besoins spécifiques du segment stratégique alors que le système interorganisationnel joue un rôle important. Deuxièmement, s'est développé au sein du système de valeur la capacité à comprendre les façons de penser et de faire du segment stratégique. De plus, le système interorganisationnel (CFE) est sensibilisé et impliqué, témoignant d'une capacité de transfert de cette ouverture et cette compréhension au-delà des frontières de la Caisse. La troisième capacité liée au métier de banquier est celle d'encadrement personnalisé du segment stratégique dans les phases de démarrage, de fonctionnement et de développement de son entreprise. Là encore, les ressources et compétences du système interorganisationnel sont substantielles (les organismes locaux de développement d'entreprises, le CFE, et les unités organisationnelles du Mouvement Desjardins). À ces capacités génériques, nous pouvons ajouter aussi la capacité de développer des partenariats à la phase de la formation et de l'exécution de la stratégie et ce, avec ses partenaires de développement d'affaires (les organismes ethniques) et ses partenaires de prestation de services (les organismes locaux de développement d'entreprises, le CFE, et les autres unités organisationnelles du Mouvement Desjardins). Ces partenariats peuvent être qualifiés de gagnant-gagnant. Pour les partenaires de développement d'affaires, le système organisationnel offre des dons, des protocoles d'entente et le prêt de locaux de la Caisse contre la référence de nouveaux membres. Pour les partenaires de prestation de services, la Caisse et les unités organisationnelles du Mouvement Desjardins poursuivent les mêmes objectifs de prestation de service de qualité pour les membres. Quant aux organismes locaux de développement d'entreprises, la Caisse leur réfère des membres entreprises pour leurs programmes d'appui technique et financier et obtient par la suite des membres entreprises ayant un capital de démarrage et des garanties de paiement.

Concernant les capacités génériques du système organisationnel de valeur favorisant la création de valeur pour le segment stratégique, elles sont de l'ordre de quatre. D'abord, le système organisationnel (la CDM-R) détient une capacité de concrétisation de sa stratégie, en articulant ses orientations stratégiques et en les mettant en œuvre. Dans ce processus de déploiement de sa stratégie, le système organisationnel a démontré une capacité d'innovation et d'apprentissage. En effet, contrairement à l'approche standardisante privilégiée par le mouvement Desjardins dans la gestion des opérations, la

CDM-R n'avait aucun modèle de référence pour mettre en œuvre son orientation. Enfin, le système organisationnel a prouvé sa volonté et sa capacité d'amélioration continue au long de la concrétisation de sa stratégie. Il est à souligner les capacités génériques du système organisationnel, bien qu'elles n'aient pas un effet direct et tangible sur la création de valeur, participent à renforcer les capacités liées au métier et à les améliorer continuellement, d'où leur caractère dynamique.

À la fin de notre analyse de données, nous avons constaté que les acteurs du système organisationnel que nous avons interviewés évoquent les trois valeurs créées par le système de valeur que nous avons déduites au travers notre analyse et qui semblent bien correspondre aux valeurs attendues par le segment stratégique selon ses trois dimensions : client entreprise, entrepreneur et immigrant. En effet, les trois valeurs créées par le système de valeur pour le segment stratégique sont : L'accès du membre client entreprise à du financement et aux services connexes pour la réalisation de son projet d'affaires, l'accès de l'entrepreneur à de l'accompagnement personnalisé dans la création et le développement de son entreprise, et l'accès de l'immigrant au *membership* d'une coopérative financière, et à la sécurité et la confiance envers son institution financière. Nous avons aussi pu relier les valeurs créées d'une part, aux acteurs du système de valeur qui les créent et d'autre part, aux événements clés participant à leur création. Il est à noter aussi qu'au travers des trois valeurs analysées il pourrait en découler une valeur créée plus globale et ayant un effet plus important pour le segment stratégique (l'entrepreneur ethnique), qu'est la participation à son intégration socio-économique dans sa société d'accueil.

Les contributions de notre recherche

Les contributions de notre recherche sont de deux ordres : des contributions au champ de connaissances théoriques et des contributions au champ de connaissances pratiques.

D'abord, alors que l'approche des ressources compétences s'est d'abord développée dans le cadre d'environnement turbulents et incertains, notre recherche a permis de mettre en évidence la pertinence de l'approche des ressources et compétences dans un contexte d'environnement stable et à maturité. En particulier, notre étude souligne la pertinence de l'approche pour aborder des enjeux stratégiques d'innovation et de développement dans des organisations mues par des objectifs économiques et sociaux de même que fortement

contraintes par leur environnement. Cette étude contribue vient s'ajouter à d'autres, peu nombreuses, qui viennent élargir les champs abordés par l'approche des ressources. De plus, notre étude, contrairement aux études théoriques réalisés autour de la notion des capacités stratégiques, et à l'instar d'études empiriques (Vézina et Legrand, 2003), cherche à opérationnaliser ce concept clé des ressources et compétences stratégiques. Notre étude a également permis de mettre en perspective les dimensions organisationnelles et interorganisationnelles de l'analyse stratégique de l'entreprise collective d'utilisateurs en soulignant l'importance des partenaires dans la création de valeur. Notre étude s'est aussi voulue une application du modèle Malo et Vézina (2005) sur les stratégies de création de valeur de l'entreprise de l'économie sociale. Au-delà d'une simple application, notre recherche constitue un enrichissement de ce modèle. En effet, selon Malo et Vézina (2005), la stratégie d'hybridation, repose sur un double effet de taille, permettant de jouer un rôle dans la transformation sociale, et de décentralisation stratégique permettant l'adaptation locale, où le grand groupe coopératif constitue la figure type. Or, notre étude met en évidence que la stratégie d'hybridation peut reposer sur d'autres types de capacités stratégiques et du coup, s'exercer au niveau d'une organisation d'utilisateurs. La stratégie d'hybridation repose alors non plus sur l'effet de taille, mais bien sur une capacité à configurer de façon novatrice les activités organisationnelles et interorganisationnelles et sur le développement de capacités stratégiques spécifiques. L'enrichissement du modèle Malo et Vézina (2005) se traduit aussi par la description des caractéristiques d'une organisation pratiquant la stratégie d'hybridation ainsi que la configuration qu'elle peut faire de ses processus, ressources et compétences stratégiques. Enfin, parmi les contributions les plus originales de notre recherche sont le modèle conceptuel basé sur l'approche des ressources ainsi que l'essai de typologie de la valeur attendue de la part de l'entrepreneur ethnique envers son institution financière.

Les contributions de notre recherche dans le champ de connaissances pratique sont principalement l'exploration d'une innovation au sein d'une caisse Desjardins et la documentation d'un modèle d'affaires novateur et unique au service de l'entrepreneuriat ethnique dans les caisses populaire Desjardins. Dans ce sens, notre recherche pourrait servir de modèle de base pour les autres caisses Desjardins voulant adopter une telle stratégie d'affaires. Enfin, en relation avec l'approche théorique mobilisée par notre

recherche, notre étude contribue à éclairer les dirigeants du Mouvement Desjardins, qui opérant dans un contexte très concurrentiel, sur la pertinence de bâtir leurs stratégies de survie sur leurs propres capacités plus stables et plus maîtrisables. De plus, notre étude devrait permettre de sensibiliser les décideurs de cette organisation, complexe et décentralisée, à l'importance de son adaptation à la diversité ethnique de sa clientèle non pas en créant davantage de caisses spécialisées pour des groupes ethniques particuliers, mais en cherchant à réajuster les processus d'affaires de chaque caisse populaire évoluant dans un environnement culturellement diversifié.

Quelques recommandations pour la CDM-R

Nous pouvons suggérer à la CDM-R quelques recommandations. Concernant les processus ou les activités de développement d'affaires auprès du segment stratégique, il est à souligner qu'en dépit de l'importance des gens d'affaires issus des communautés ethniques, il n'y a pas eu jusqu'à présent à la CDM-R, une étude de marché approfondie de leurs profils variés. En effet, la Caisse se limite à un sondage de terrain par l'intermédiaire de ses démarcheurs (DDA), alors qu'il serait souhaitable qu'elle établisse une cartographie territoriale de cette clientèle potentielle afin de mieux la cibler. Une étude formelle sur l'évolution des attentes et des profils du segment des communautés ethniques et plus précisément celui des entrepreneurs ethniques paraît incontournable si la CDM-R souhaite continuer de desservir de façon spécifique ce segment de clientèle. Cette proposition trouve son appui dans le fait que la Caisse a fourni des efforts considérables dans la formalisation de sa stratégie au long de près d'une décennie, et il est important qu'elle puisse mieux cerner les attentes du segment des entrepreneurs ethniques si elle veut consolider ses efforts et continuer à pénétrer ce marché.

Quant aux relations avec les organismes ethniques comme partenaires de développement d'affaires, il serait pertinent de renforcer les partenariats avec eux puisque leur influence auprès des membres des communautés qu'ils représentent est importante. Dans le même ordre d'idées, la CDM-R devrait continuer à miser sur son image coopérative et son implication dans son milieu, au lieu de valoriser la ristourne, comme clé de recrutement. Une meilleure implication des minorités ethniques, membres de la Caisse, dans sa gestion démocratique constituerait un atout important leur permettant de participer au développement de la Caisse à titre d'administrateur. Cette proposition est appuyée par les

résultats de notre recherche qui démontrent que la gouvernance est au cœur de la stratégie de création de valeur pour ce segment au travers son appui aux prévisions de la haute direction.

Lors des déjeuners de réseautage, il serait pertinent de concevoir un sondage de satisfaction à remettre vers la fin de l'activité accompagné d'un tirage dont les résultats seront dévoilés à la prochaine activité. Ceci pourrait stimuler les gens à répondre au sondage et aussi à revenir la prochaine fois. Le sondage aurait pour but de savoir le taux de participation, et de savoir le degré de satisfaction envers l'activité de réseautage. En plus, ce sondage pourrait contenir des questions de satisfaction, pour un membre on pourrait sonder combien de cartes d'affaires ont été distribuées et combien d'occasion d'affaires éventuelles sont envisagées. Pour un non membre, on pourrait savoir quelle serait la probabilité de devenir membre. À la fin, le sondage pourrait porter sur des suggestions à faire sur l'organisation du prochain déjeuner et sur les sujets à traiter.

Au niveau du fonctionnement interne, nous recommandons à la CDM-R d'encourager davantage la formation de duos au travers la collaboration entre les individus de différentes équipes pour une meilleure complémentarité et une meilleure cohérence dans l'exécution des stratégies. D'ailleurs, les résultats de notre recherche ont démontré l'importance de duos dans la capacité de la CDM-R d'être hybride en servant un segment spécifique tout en restant au service de sa clientèle traditionnelle.

Notre dernière suggestion à la CDM-R serait de réfléchir à la prise en charge du segment des entrepreneurs ethniques et l'entretien d'une relation durable et plus solide avec lui, car l'effort considérable qu'elle produit pour rejoindre ce segment devrait être consolidé par un autre effort de le fidéliser, c'est celui-ci le futur défi de la CDM-R.

Les limites de notre recherche

Il convient d'identifier les limites de notre recherche. D'abord, le fait d'appartenir moi-même à une communauté ethnique, être passionnée par le sujet qui touche des membres de ma communauté de même que le fait d'être administratrice stagiaire au CA de la CDM-R de septembre 2009 à la fin de la recherche pourraient constituer des biais aux résultats de cette recherche. Cependant, nous avons tenté de respecter tous les critères d'objectivité lors de la collecte de données, lors de leur présentation et de leur analyse. Notre appartenance ethnique et notre insertion dans la Caisse avait plutôt des effets

positifs sur notre approfondissement de la situation ainsi que sur notre enthousiasme envers la CDM-R.

De plus, nous considérons que le fait de ne pas interviewer les entrepreneurs ethniques eux-mêmes sur la valeur attendue du système de valeur et avoir ainsi seulement recueilli le point de vue des acteurs de la Caisse constitue une limite de notre recherche. Cependant, mis à part les contraintes liées au temps, nous estimons que le choix d'interviewer seulement les acteurs de la Caisse à ce sujet pouvait suffire du fait que certains d'entre eux proviennent de communautés ethniques (DDAV, DDAT, CEA, AAA), parfois même de famille d'entrepreneurs ethniques ou ont eux-mêmes été entrepreneurs. De ce fait, nous pensons que cette limite a été compensée par le fait que ce choix méthodologique a ajouté une crédibilité au témoignage des dits employés quant à la valeur attendue par les entrepreneurs ethniques face à leur institution financière. De la même façon, nous considérons que le fait de ne pas interviewer les acteurs du système inter organisationnel sur la création de valeur pour le segment stratégique constitue effectivement une limite à notre recherche. Cette limite est due principalement à des contraintes de temps.

Les avenues découlant de notre recherche

Une des avenues de recherches possibles découlant de notre recherche serait de considérer les points de vue du segment stratégique (les entrepreneurs ethniques) afin de faire une analyse comparative entre la valeur attendue du point de vue de ce dernier et la valeur attendue du point de vue de l'institution financière (la Caisse). Cette recherche pourrait prendre en considération le point de vue des acteurs du système inter organisationnel afin d'avoir une idée plus claire sur les processus de création de valeur pour le segment stratégique. De même, une telle recherche pourrait être conduite au sein d'une autre caisse Desjardins ethnique, ou une caisse Desjardins populaire située en milieu urbain marqué par la présence de communautés ethniques et d'entrepreneurs ethniques pour mesurer le degré de conscience de celle-ci du changement de son environnement d'affaires et sonder ses pratiques éventuelles de création de valeur pour ce nouveau segment de membres. La possibilité d'une comparaison des pratiques de deux caisses populaires urbaines (dont la CDM-R) pourrait s'avérer comme une autre avenue afin d'analyser la différence de configurations de ressources et compétences

mobilisées dans la création de valeur pour les entrepreneurs ethniques. Enfin, la comparaison entre une caisse ethnique (focalisée) et une caisse populaire Desjardins (hybride) quant à leurs outils et méthodes de création de valeur pour les entrepreneurs ethniques constitue une autre avenue de recherche.

ANNEXES

Annexe 1 - Scénario d'entrevue

Annexe 2 - Formulaire A : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation

Annexe 1

Scénario d’entrevue

Introduction

1. Présentation du projet
2. Rappel de la confidentialité
3. Signature du formulaire de consentement
4. Permission d’enregistrement de la conversation

I : Le répondant

1. Pouvez-vous me parler brièvement de votre carrière?
2. Pouvez-vous me parler précisément de votre carrière à la caisse?

II : La caisse

1. Pouvez-vous me donner un aperçu général de votre caisse?
2. Quelle évaluation faites-vous de la situation actuelle de votre caisse?
3. Dans votre dernière planification stratégique, qu’est ce qui ressort (axes ou priorités, SWOT, clientèle, défis, etc.)?
4. En quoi votre caisse se distingue-t-elle dans son service aux membres-entreprises?

III : Le projet d’affaires auprès des communautés ethniques

1. Pouvez-vous m’expliquer comment est née l’idée du projet d’affaires auprès des communautés ethniques?
2. Pouvez-vous me décrire le projet d’affaires que votre caisse a développé auprès des communautés ethniques?
3. Pouvez-vous me décrire plus particulièrement le volet du segment des entrepreneurs ethniques au sein de ce projet d’affaires?
4. En quoi le segment des entrepreneurs ethniques est-il important et stratégique pour la caisse?
5. Pourquoi avez-vous ciblé cette clientèle?

IV : La gouvernance

1. Pouvez-vous m’expliquer le rôle du conseil d’administration dans la conception et la réalisation du projet d’affaires au sein des communautés ethniques?
2. Dans quelle mesure le CA collabore-t-il avec la direction du développement des affaires afin de mieux réaliser ce projet d’affaires?
3. Est-ce qu’il y a d’autres aspects en relation avec la direction ou le conseil d’administration au sujet des entrepreneurs ethniques que vous voudriez soulever?

V : Les besoins spécifiques des entrepreneurs ethniques

1. Comment décrivez-vous le profil de l'entrepreneur ethnique présent sur le territoire de la caisse?
2. Selon vous, quels sont les besoins des entrepreneurs ethniques?
3. En quoi les besoins de ce segment sont-ils différents de ceux des autres entrepreneurs?
4. Pourriez-vous préciser leurs besoins (conseil, financement, accompagnement, réseautage, etc.) dans les différentes phases de développement de l'entreprise (démarrage, croissance, stabilité, etc.)?
5. Les entrepreneurs ethniques ont-ils besoin de produits et services sur-mesure ou adaptés?

VI : Les moyens déployés par la caisse pour répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques

1. Comment votre caisse répond-t-elle concrètement aux besoins de ce segment?
2. Comment votre caisse attire-t-elle cette clientèle?
3. Comment votre caisse fidélise-t-elle cette clientèle?
4. Quels processus organisationnels sont utilisés pour mieux répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques?
5. Quel type de compétence est utilisé?
6. Quel type de structure ou d'organisation est utilisé?
7. Quel type de gestion est utilisé (gestion de projet)?
8. Quelles sont les capacités qui vous permettent d'atteindre cet objectif?
9. Pouvez-vous me citer quelques capacités techniques?
10. Pouvez-vous me citer quelques compétences humaines (profil des agents d'accueil, des équipes de vente, des démarcheurs, des conseillers, etc.)?
11. Pouvez-vous me citer quelques processus ou outils de gestion?

VII : La valeur offerte par la caisse aux entrepreneurs ethniques

1. Est-ce que votre caisse applique des critères d'évaluation de projets plus souples à l'égard des entrepreneurs ethniques?
2. Dans quelle mesure votre caisse offre-t-elle à l'entrepreneur ethnique le conseil et le soutien nécessaire lors du démarrage et du financement de son projet?
3. Comment qualifiez-vous l'accompagnement offert par la caisse à l'entrepreneur ethnique dans la réalisation de son projet?
4. Pourriez-vous m'expliquer l'apport unique ou exceptionnel que votre caisse offre aux entrepreneurs ethniques?
5. Pouvez-vous me citer quelques exemples concrets de réalisations exceptionnelles de votre caisse auprès de ce segment de membres?

VIII : La relation de la caisse avec les partenaires internes (le centre financier aux entreprises (CFE), la fédération et le Mouvement Desjardins)

1. Comment le CFE collabore-t-il avec la caisse pour répondre aux besoins de ce segment spécifique d'entrepreneurs?
2. Quel type de support le CFE apporte-t-il à la caisse?
3. Dans quelles étapes de la relation avec l'entrepreneur ethnique, le CFE intervient-il?
4. Quel type de support la fédération apporte-t-elle à la caisse?
5. Si oui, dans quelles étapes de la relation avec l'entrepreneur ethnique, la fédération intervient-elle?
6. Dans quelle mesure le Mouvement Desjardins supporte la caisse dans la réponse aux besoins des entrepreneurs ethniques?

IX : Les relations avec les organismes partenaires (le système interorganisationnel de création de valeur)

1. Qui sont les organismes avec lesquels la caisse collabore-t-elle afin de répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques (partenaires financiers, partenaires de support)?
2. Comment la caisse collabore-t-elle concrètement avec ces organismes pour mieux répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques?
3. Dans quelle mesure la relation qu'entretient la caisse avec ces organismes partenaires l'aide à mieux répondre aux besoins de ce segment?
4. Pouvez-vous m'expliquer comment votre caisse collabore-t-elle avec les organismes d'État ou publics?
5. Pouvez-vous m'expliquer comment votre caisse collabore-t-elle avec les organismes de développement local au sein de son territoire?
6. Pouvez-vous m'expliquer comment votre caisse collabore-t-elle avec les organismes à caractères ethnoculturel?

X : Les objectifs en cours pour mieux répondre aux besoins de ce segment

1. Quels sont les autres points relatifs à la réponse aux besoins des entrepreneurs ethniques dont vous voudriez parler?
2. Quelles améliorations voudriez-vous apporter à votre stratégie de satisfaction et de fidélisation de ce segment?

Conclusion

1. Arrêt de l'enregistrement
2. Remerciement

Annexe 2

Formulaire A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché ou approchée pour participer au projet de recherche suivant :

La création de valeur par une caisse Desjardins pour le segment des entrepreneurs ethniques.

Ce projet est réalisé par Wassila Merkouche Tir qui étudie à la maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au (514) XXX- XXXX, ou par courriel à l'adresse suivante : x@hec.ca Ce projet est réalisé sous la supervision des professeurs Martine Vézina et Marie-Claire Malo, que vous pouvez joindre par téléphone respectivement au (514) XXX-XXXX et au (514) XXX-XXXX, ou par courriel aux adresses suivantes : x@hec.ca et x@hec.ca

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Un résumé de ce projet de recherche se trouve à la fin de ce document. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que les deux autres membres de l'équipe de recherche, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus de la manière suivante :

- A. En assurant la protection et la sécurité des données recueillies auprès des participants ou participantes et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;

- B. En ne discutant des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants ou participantes qu'avec les membres de l'équipe;
- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;
- D. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication (mémoire de maîtrise) ainsi que pour des recherches futures. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche. Dans certains cas, vous pourrez consentir à ce que le chercheur puisse publier une partie des renseignements que vous avez donnés; dans d'autres cas, vous exigerez l'anonymat le plus complet.

Option 1 :

- ☐ **J'accepte que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom ou votre fonction pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. De plus, le nom de votre organisation pourra être cité. Vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

Option 2 :

- ☐ **J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation pourra être cité. Il est donc possible qu'un intervenant externe à l'étude puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

Signature du participant :

Prénom et nom du participant à l'entrevue :

Signature du participant : _____ Date (jj/mm/aaaa) :

Signature du chercheur :

Prénom et nom du chercheur : Wassila Merkouche

Signature du chercheur : _____ Date (jj/mm/aaaa) :

5. Résumé du projet de recherche :

La création de valeur par une caisse Desjardins pour le segment des entrepreneurs ethniques

Notre objectif est de répondre à la question : Comment une caisse Desjardins configure ses processus organisationnels et ses ressources et compétences stratégiques afin de répondre aux besoins du segment des entrepreneurs ethniques? Notre revue de la littérature a porté sur : 1) la création de valeur pour les clients dans l'industrie bancaire; 2) la création de valeur pour les membres-clients par la caisse Desjardins; 3) l'adaptation de la caisse à des segments spécifiques; 4) les caractéristiques et les attentes des entrepreneurs ethniques. Nous avons constaté qu'il existe un vide dans la littérature concernant la réponse aux besoins des entrepreneurs ethniques par les banques traditionnelles et aussi par les caisses Desjardins. C'est pourquoi nous cherchons à comprendre comment une caisse populaire standard (suite à la réingénierie) configure ses processus organisationnels et ses ressources et compétences stratégiques afin de créer de la valeur pour ce segment spécifique. Nous avons construit un modèle théorique inspiré de l'approche des ressources (Prahalad et Hamel, 1995, Tywoniak, 1998) appliquée aux entreprises collectives (Vézina et Legrand, 2000; Malo et Vézina, 2005). Nous en avons tiré un modèle conceptuel appliqué au cas de la caisse populaire cherchant à répondre aux besoins des entrepreneurs ethniques. Ce modèle met l'accent sur un système organisationnel et un système interorganisationnel de création de valeur pour le segment stratégique des entrepreneurs ethniques. Notre recherche empirique sera conduite avec une méthodologie qualitative. L'unité d'analyse est une caisse populaire urbaine située dans un territoire multiculturel. La collecte de données sera par des entrevues semi-dirigées auprès des répondants suivants: le président du conseil d'administration, le directeur de la caisse, le directeur principal développement des affaires, deux directeurs développement des affaires auprès des communautés ethniques et deux autres employés à préciser. Nous recruterons les personnes à interviewer avec l'appui du directeur principal développement des affaires et un directeur développement des affaires à la caisse étudiée, que nous avons déjà rencontrés lors d'une entrevue exploratoire.

BIBLIOGRAPHIE

- Akouangou, M. (2009). *Les impacts de la recomposition des communautés rurales québécoises sur la viabilité des coopératives, des organisations d'économie sociale et des petites entreprises privées en milieu rural* [NR65863], Ph.D., Canada, Université du Québec à Rimouski (Canada), 410 p.
- Arcand, Sébastien (2006). « Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion », *Gestion*, vol. 31, no 4, p. 16-23.
- Arcand, Sébastien (2007). « Les relations ethnoculturelles au sein des sociétés et des entreprises », dans Dupuis, Jean-Pierre (dir.), *Sociologie de l'entreprise*, Montréal, Gaëtan Morin, p. 235-271.
- Association des centres locaux de développement du Québec (2009). Récupéré le 01 Février 2009 http://www.acldq.qc.ca/ACLDQ/index_f.aspx?DetailID=199
- Barney, Jay B. (2001). « Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes », *The Academy of Management Review*, vol. 26, no 1, p. 41-56.
- Bassirou, Diene (2003). *L'adaptation à la diversité ethnique et culturelle des caisses populaires et d'économie du mouvement desjardins: Les représentations sociales du phénomène construites par les communautés culturelles et par l'institution* [NQ90732], Ph.D., Canada, Université Laval (Canada), 418 p.
- Beishenaly, Nazik, Marie-Claire Malo et Martine Vézina (2008). « Rationnement de crédit et avantage concurrentiel des banques coopératives dans le financement des PME: Un modèle d'analyse », dans Munoz, Jorge, Mario Radrigan Rubio et Regnard Yann (dir.), *La gouvernance des entreprises coopératives*, France, Presse Universitaire de Rennes, p. 91-114.
- Brenner, Gabrielle A., Philippe Cimper, Louis Jacques Fillion, Teresa V. Menzies et HEC Montréal. Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.-A.-Bombardier. (2004). *Démarrage d'entreprises ethniques : quelques particularités du contexte*

- canadien, Montréal, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.-A.-Bombardier, 18 p.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2003). *1^{er} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2004). *2^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2005). *3^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2006). *4^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2007). *5^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2008). *6^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2009). *7^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins de Mercier-Rosemont (2010). *8^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont (2000). *1^{er} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont (2001). *2^{ème} Rapport annuel*.
- Caisse Desjardins du Nouveau-Rosemont (2002). *3^{ème} Rapport annuel*.
- Camus, Annie, Marie-Claire Malo et CRISES (2003). *La structuration du rapport entre l'État et la société civile dans le développement local au Québec : le cas de CDÉC montréalaises*, Montréal, CRISES, Université du Québec à Montréal, coll. Cahiers du CRISES. Collection Thèses et mémoires ;, xii, 286 p. -- p.
- Chaganti, Radha et Greene Patricia G. (2002). « Who are ethnic entrepreneurs? A study of entrepreneurs' ethnic involvement and business characteristics », *Journal of Small Business Management*, vol. 40, no 2, p. 126.
- Chouinard, Omer, CRISES et Université de Moncton. Chaire des caisses populaires acadiennes d'études coopératives. (2001). *Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation*, Montréal, CRISES, Université du Québec à Montréal, 60 p.
- Conseil des relations interculturelles (2002). *Le Mouvement Desjardins et la diversité ethnoculturelle: diversifier son investissement. Mémoire présenté au Mouvement Desjardins dans le cadre de la consultation des regroupements socioéconomiques et communautaires*
- Corporation de relance économique et communautaire de Saint-Léonard (CRÉC Saint-Léonard) (2009). Récupéré le 30 Janvier 2009 de <http://www.crec-stleonard.qc.ca/accueil.html>

- Côté, Marcel, Marie-Claire Malo, Pierre Simard et Marc Messier (2008). *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, 2e éd.^e éd., Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, xv, 368 p.
- Couratier, Claire et Christian Miquel (2007). *Les études qualitatives : théorie, applications, méthodologie, pratique*, Paris, L'Harmattan, 238, [233] p.
- Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François Chanlat, Olivier Irrmann et Université du Québec. Télé-université. (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval : Télé-université (UQAM), coll. Sciences de l'administration, xiv, 472 p.
- Desforges, Jean-Guy, Delmas Lévesque, Benoît Tremblay et École des hautes études commerciales (Montréal Québec). Centre de gestion des coopératives. (1979). *Dynamique de la coopérative : association et entreprise*, Montréal, École des hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 37 f. p.
- Drapéri, Jean-François (2007). *Comprendre l'économie sociale : fondements et enjeux*, Paris, Dunod, coll. Action sociale. Politiques et dispositifs, viii, 264 p.
- Giroux, Nicole (1993). *Le changement stratégique dans une institution : le cas Visa Desjardins*, Boucherville, Gaëtan Morin, coll. Collection "La Gestion stratégique dans les organisations complexes". xviii, 243 p.
- Gosselin, Alain et Nadège Chouat (1992). « Valoriser et gérer la diversité de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 17, no 2, p. 49-57.
- Grawitz, Madeleine (2001). *Méthodes des sciences sociales*, 11e éd.^e éd., Paris, Dalloz, xiii, 920 p.
- Groupe LGS INC. (1994). *La réingénierie de la Caisse Desjardins: Par les caisses, pour les caisses. Annexes*, Annexe B.
- Hamel, Gary et Coimbatore Krishnarao Prahalad (1995). *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, 325 p.
- Johnson, Gerry (2008). *Stratégie*, 8e éd.^e éd., Paris, Pearson Education, xxix, 720 p.
- Johnson, Gerry et Ann Langley (2007). *Strategy as practice : research directions and resources*, Cambridge, Cambridge University Press, xiv, 244 p.

- Jokung-Nguéna, Octave, Jean-Luc Arrègle, Yves de Rongé et Wolfgang Ulga (2001). *Introduction au management de la valeur*, Paris, Dunod, 253 p.
- Lapoutte, Alexandrine, Marie-Claire Malo, CRISES, Caisse centrale Desjardins de Lévis et Association coopérative d'économie familiale Rive-Sud (2002). *Caisse Desjardins de Lévis et ACEF Rive-Sud : quelle configuration partenariale?*, Montréal, CRISES, Université du Québec à Montréal, coll. Cahiers du CRISES. Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale ;, 57 p.
- Lévesque, Benoît, Paul R. Bélanger, Lucie Mager et CRISES (1998). *La réingénierie des services financiers : un secteur exemplaire de l'économie des services : le cas des caisses populaires et d'économie Desjardins*, Montréal, CRISES, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, 24 p.
- Lévesque, Benoît, Paul R. Bélanger, Lucie Mager, Carol Saucier, Marie-Claire Malo, CRISES et al. (1997). *La Réingénierie des Caisses populaires et d'économie Desjardins : contexte et études de cas*, [s.l.], CRISES / SAC-UQAM / FC-CSN, v, 298, [212] p.
- Liégeois, Laurence (2007). *L'entrepreneuriat ethnique*, Le réseau interuniversitaire d'études urbaines et régionales. Récupéré le 30 Octobre 2008 de <http://www.scribd.com/doc/54313445/entrepreneuriat-ethnique>
- Light, Ivan Hubert et Steven James Gold (2000). *Ethnic economies*, San Diego, Academic Press, xiii, 302 p.
- Malo, Marie-Claire et CRISES (1999). *Le Mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif?*, Montréal, CRISES, Université du Québec à Montréal, 19 p.
- Malo, Marie-Claire et Martine Vézina (2004). « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles », *Économie et Solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 100-120.
- Miles, Matthew B., A. M. Huberman et Jean-Jacques Bonniol (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e éd. --^e éd., Bruxelles, De Boeck Université, coll. Méthodes en sciences humaines, 626 p.
- Morris, Michael H. (2000). « The Power of Ethnic Entrepreneurship » [Editorial], *Journal of Developmental Entrepreneurship*, p. V.

- Office québécois de la langue française (2011). *Le grand dictionnaire terminologique*.
Récupéré le 03 Avril 2011
http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2e éd.^e éd., Paris, Armand Colin, 315 p.
- Paré, Sylvie (2000). *L'entrepreneurship ethnique à Montréal et à Toronto : étude comparative de deux secteurs des quartiers multiethniques de Côte-des-Neiges et Parkdale*, no 14, Montréal, Immigration et métropoles, 54 p. Récupéré de [http://im.metropolis.net/research-policy/research_content/doc/Pare\(mtl-tor\).PDF](http://im.metropolis.net/research-policy/research_content/doc/Pare(mtl-tor).PDF)
- Paré, Sylvie (2002). « Réseaux, réseautage? Le rôle des associations chez les petits entrepreneurs ethniques montréalais », communication présentée au 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, Montréal.
- Pasquet, Laure et École des hautes études commerciales (Montréal Québec) (1998). *La fidélisation des membres des Caisses populaires Desjardins avant et après la réingénierie : une approche relationnelle?*, viii, 123, 127 f. p.
- Pasquet, Laure, Marie-Claire Malo, Line Ricard et CRISES (1998). *La fidélisation des membres des caisses populaires Desjardins avant et après la réingénierie : une approche relationnelle?*, Montréal, CRISES, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal, coll. Cahiers du CRISES, 21 p.
- Perrien, Jean, Jasmin Bergeron et Line Ricard (2003). « Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 20, no 2, p. 107.
- Pieter Klaas, Jagersma (2006). « Strategic marketing and the global banking industry: elements of excellence », *The Journal of Business Strategy*, vol. 27, no 4, p. 50.
- Poulin, Pierre, Benoît Tremblay, HEC Montréal. et Organigramme de la nouvelle fédération. (2005). *Desjardins en mouvement : comment une grande coopérative de services financiers se restructure pour mieux servir ses membres*, Montréal Lévis, Presses HEC Montréal, Desjardins, Éditions Dorimène, xiv, 222 p.
- Poupart, Jean (1998). *La Recherche qualitative : diversité des champs et des pratiques au Québec*, Boucherville, Québec, G. Morin, xxix, 249 p.
- Prahalad, C. K. et Gary Hamel (1990). « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, no 3, p. 79.

- Priem, Richard L. et John E. Butler (2001). « Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? », *The Academy of Management Review*, vol. 26, no 1, p. 22-40.
- Quivy, Raymond et Luc van Campenhoudt (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3e éd. entièrement rev. et augm.^e éd., Paris, Dunod, xi, 256 p.
- Rath, Jan et Robert Kloosterman (2000). « Outsiders' Business: A Critical Review of Research on Immigrant Entrepreneurship », *International Migration Review*, vol. 34, no 3, p. 657-681.
- Robichaud, Denis et École des hautes études commerciales (Montréal Québec) (2001). *La création d'entreprises par les immigrants : le cas des Québécois d'origine portugaise de la région métropolitaine de recensement de Montréal*, 373, lviii f. p.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration; a sociological interpretation*, Evanston, Ill., Row, Peterson, 162 p.
- Toulouse, Jean-Marie, Gabrielle A. Brenner et École des hautes études commerciales (Montréal Québec). Chaire Maclean Hunter en entrepreneurship (1988). *Les entrepreneurs immigrants : à la recherche d'un modèle théorique*, Montréal, École des hautes études commerciales, Chaire Maclean Hunter en entrepreneurship, 31 f. p.
- Tremblay, Benoît, Martine Vézina et Pierre Poulin (2005). *La réingénierie du Mouvement des caisses populaires Desjardins*, Cas pédagogique, HEC Montréal.
- Tywoniak, Stéphane A. (1998). « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? », dans Laroche, Hervé et Jean-Pierre Nioche (dir.), *Repenser la stratégie Fondements et perspectives*, Paris, Librairie Vuibert, coll. Entreprendre, p. 166-204.
- Vézina, Martine (2000). « L'approche des ressources: un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique », dans Hafsi, Taïeb, Jean-Marie Toulouse et Francine Séguin (dir.), *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2e^e éd, Montréal, Éditions Transcontinental inc., p. 281-288.
- Vézina, Martine et Céline J. Lagrand (2003). « Du positionnement aux ressources: Deux lunettes théoriques, une étude empirique », dans Laroche, Hervé, Patrick Joffre et Frédéric Fréry (dir.), *Perspectives en management stratégique*, vol TOME IX: 2001-2002, EMS Management et société, p. 113-130.

- Vézina, Martine et Damien Rousselière (2007). « Une coopérative au service du milieu: l'innovation dans la culture », *Organisations et territoires*, vol. 16, no 1, p. 63-71.
- Ville de Montréal (2009). Récupéré le 30 Janvier 2009 2009 de http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=95,251088&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Waldinger, Roger David, Howard E. Aldrich et Robin Ward (1990). *Ethnic entrepreneurs : immigrant business in industrial societies*, Newbury Park, Sage, coll. Sage series on race and ethnic relations ; 226 p.

