

CRISES

Collection
Études théoriques
no ET9913

Le mouvement des caisses
Desjardins :
quel modèle coopératif ?

Marie-Claire Malo

Décembre 1999

nouvelles pages : août 2004

Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques – no ET9913
« **Le mouvement des caisses Desjardins : quel modèle coopératif ?** »

Marie-Claire Malo

Décembre 1999

ISBN : 2-923140-61-3

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

RÉSUMÉ

Comme modèle coopératif, le Mouvement des caisses Desjardins a présenté diverses configurations depuis son émergence il y a cent ans. D'abord façonné du point de vue des producteurs ruraux, il a dû ensuite s'adapter aux modes de raisonnement des consommateurs urbains. Ancré originellement dans des communautés territorialisées géographiquement et sociologiquement, il doit aujourd'hui faire face à la concurrence dans une spatialité électronique sans frontière. Construit graduellement en trois paliers (coopératives, fédérations, confédération), des forces comme la technologie et la réingénierie, le poussent vers la coopérative unique, voire la banque coopérative. Alors que le Marché l'oblige à se reconfigurer, saura-t-il miser sur les forces de la Réciprocité pour se refonder ?

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
ÉMERGENCE ET CONSOLIDATION : DU FONDATEUR À LA STRUCTURE À TROIS PALIERS	2
- Des caisses paroissiales coordonnées par le fondateur du Mouvement.....	2
- Des groupements de caisses aux frontières diocésaines	3
- La coordination des caisses par l'inspection et la surveillance.....	4
CROISSANCE ET COMPLEXIFICATION : PRODUCTEURS VS CONSOMMATEURS. CAISSES VS FILIALES	5
- Caisses millionnaires et technostructure.....	6
- Institutions financières et groupements de caisses au même conseil du Mouvement.....	7
- Contrôle coopératif de la société de portefeuille (<i>holding</i>).....	8
LIGNES DE FORCES ACTUELLES: TECHNOLOGIE ET RÉINGÉNIERIE : VERS LA COOPÉRATIVE UNIQUE ?.....	10
DE L'ANCIEN AU NOUVEAU DESJARDINS : RECONFIGURER ET REFONDER POUR ASSURER L'AVENIR.....	13
RÉFÉRENCES.....	19

LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS : QUEL MODÈLE COOPÉRATIF ?

Marie-Claire Malo

Professeure de stratégie à l'École des Hautes Études Commerciales (HÉC)

Introduction

Alors qu'en France les caisses d'épargne Écureuil se transforment en coopératives, quel modèle apporte le Mouvement des caisses Desjardins qui est la plus importante institution financière au Québec ? Sur une population de 7 millions de Québécois, environ 5 millions sont membres des caisses Desjardins. L'an 2000-2001 marque le centenaire de la première caisse populaire créée par Alphonse Desjardins à Lévis. Après un siècle, Desjardins est devenu un vaste complexe coopératif à trois niveaux (caisses, fédérations, confédération) contrôlant au travers une société de portefeuille (*holding*) des filiales en assurances, fiducie et valeurs mobilières. Au cours des dernières années, le Mouvement Desjardins a entrepris une profonde réingénierie de ses processus d'affaires qui provoque des fermetures et fusions de caisses locales et qui remet en question tout le palier fédératif. Alors que la reconfiguration du Mouvement le pousse vers la configuration en coopérative unique, Desjardins réussira-t-il sa refondation pour servir de modèle aux autres entreprises collectives ?

Pour caractériser l'évolution du modèle Desjardins, nous avons étudié la double dynamique des rapports de gouvernance et gestion, localement et globalement. Une dynamique qui marque les saines tensions entre l'association et l'entreprise, typiques de toute organisation coopérative.¹

Nous verrons que le modèle Desjardins a considérablement évolué au cours des cent dernières années comme en témoigne cet aperçu des différentes phases qu'il a traversés. La première phase couvrant un peu moins que la première moitié de ce siècle, est celle de l'émergence et la consolidation du Mouvement des caisses Desjardins dans une société traditionnelle à dominante rurale et catholique. La deuxième, commençant après la deuxième grande guerre, est une phase de croissance dans un contexte urbain. Dans la phase contemporaine, alors que la croissance est moindre et la concurrence plus forte, les nouvelles technologies de l'information et des communications et la réingénierie des processus d'affaires constituent des lignes de forces qui poussent le Mouvement des caisses Desjardins vers la coopérative unique.

Dès lors, quel scénario peut-on retenir pour la prochaine phase ? L'avenir du modèle ne se trouve-t-il pas à la fois dans la reconfiguration et la refondation du Mouvement ? Car même si

¹ Une première version de cette étude a été publiée par la revue *Gestion* (Malo et Lejeune, 1998). Différentes sources documentaires ont été utilisées : œuvres majeures sur l'histoire (Poulin, 1994 et 1998 ; Rousseau et Levasseur, 1995), témoignages d'acteurs-clés (série « Coopérateurs-pionniers » des Cahiers du Centre de gestion des coopératives des HÉC; Cahiers de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM); thèses de doctorat (Giroux, 1993; Lejeune, 1994); actes de colloques (Lévesque et al., 1997; Bouchard et al., 1997-1998); recherches du CRISES sur la réingénierie (Lévesque, Bélanger, Mager et al., 1997) à laquelle nous avons participé; ainsi que nos travaux au sein du CIRIEC/Centre international de recherche et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Lévesque et Malo, 1994; Lévesque, Malo et Rouzier, 1997).

les forces du Marché poussent Desjardins vers une reconfiguration, nous verrons en conclusion, comment celles de la Réciprocité l'invite à se refonder pour renouveler son enracinement au travers des passerelles avec les nouveaux mouvements sociaux.

Émergence et consolidation

Du fondateur à la structure à trois paliers

Alphonse Desjardins crée la première caisse populaire pour contrer l'usure à une époque où les banques laissent aux usuriers les familles des petits producteurs des campagnes et des petites villes. La caisse Desjardins répond à un besoin qui n'est pas une occasion d'affaires pour le banquier qui préfère les gros dépôts et les gros prêts dans le secteur urbain des affaires. La caisse populaire, innovation socio-économique québécoise, s'inspire de modèles européens de coopératives dans le secteur de l'épargne et du crédit. Sa diffusion réussit grâce au leadership du fondateur et parce que le clergé et les autres notables se mobiliseront pour créer, administrer et gérer des caisses aux frontières paroissiales. À la mort du fondateur, le Mouvement réussit à assurer sa cohésion au travers des groupements de caisses aux frontières diocésaines. Graduellement, la configuration coopérative à trois paliers (caisses-unions-fédération qui deviendra ensuite caisses-fédérations-confédération) s'imposera comme solution spécifique alliant autonomie des caisses et coordination globale partagée entre les deux niveaux de regroupements : la surveillance par le palier régional aux frontières « diocésaines » et l'inspection par le palier provincial aux frontières de la province de Québec (l'une des dix provinces du Canada). Le gouvernement du Québec a en effet délégué la fonction d'inspection des caisses à leur regroupement provincial, un facteur déterminant pour consolider le Mouvement des caisses Desjardins.

Cette première période sera donc analysée au travers trois sous-périodes : 1) Le duo Caisses paroissiales et Fondateur; 2) L'émergence des groupements régionaux diocésains de caisses populaires; 3) Le duo régional et provincial pour la surveillance et l'inspection des caisses. Trois moments de l'histoire de Desjardins, dans une société traditionnelle où l'Église est un acteur social incontournable.

- Des caisses paroissiales coordonnées par le fondateur du Mouvement

Les premiers membres des caisses populaires sont d'abord des paroissiens. L'assemblée des membres de la coopérative d'épargne et de crédit élit démocratiquement (un seul vote par membre) les trois instances démocratiques formées de dirigeants choisis parmi les membres : le conseil d'administration, le conseil de surveillance et la commission de crédit. Même si la caisse a ces trois instances démocratiques et un poste de gérant, donc des structures d'association et d'entreprise, en pratique les fonctions de gouvernance et de gestion ne sont pas distinctes à cette époque. La composition des conseils est marquée par la prépondérance des notables dont le curé de la paroisse, qui accèdent naturellement aux postes de président et de gérant. La commission de crédit est omniprésente dans l'exercice, autant politique qu'opérationnel, de la fonction de crédit de la caisse. Elle est d'autant plus efficiente et efficace que les notables connaissent bien la « garantie morale » de chaque paroissien. Le gérant est choisi par et parmi les administrateurs. Il a donc un double statut : administrateur et gestionnaire. Il est souvent secrétaire du conseil. Tout comme le président, le secrétaire-gérant est en quelque sorte un militant. Non seulement les fonctions des dirigeants élus sont-elles bénévoles, mais aussi celle du gestionnaire. Aucune caisse n'a de toutes façons les moyens de verser une rémunération. Les caisses réalisent leurs

activités dans les sous-sols d'église, au presbytère, dans la résidence du notaire, du médecin, ou même au magasin du marchand. La gestion opérationnelle ecclésiale ou familiale peut compter sur le bénévolat des femmes, les épouses et les filles des notables mais sans doute aussi les servantes des curés. Cependant la femme mariée, qui n'a pas alors le pouvoir de contracter, n'est pas membre. Même si les caisses ne deviendront confessionnelles que plus tard, la culture dominante est celle de l'action catholique inspirée de la doctrine sociale de l'Église. La solidarité paroissiale cimente petites épargnes et crédit productif par le combat contre les usuriers et par le réinvestissement local des épargnes, dans l'agriculture. Le modèle de développement endogène est inscrit dans la dynamique du Mouvement, dès son origine.

1900-1920

Globalement

Le fondateur de la première caisse populaire coordonne lui-même le mouvement à l'échelle de la francophonie en Amérique (Québec, Canada français, francophones des États-Unis).

Localement

Curés et autres notables (notaires, etc.) gouvernent et gèrent bénévolement les caisses populaires dont les frontières territoriales sont celles des paroisses. Les femmes collaboratrices exécutent.

Le fondateur de la première caisse populaire, Alphonse Desjardins, a conçu son modèle après avoir étudié différentes expériences coopératives en Europe. Pendant près d'un quart de siècle, il gouvernera lui-même le Mouvement, avec l'appui de sa femme Dorimène et de leurs filles. Partout dans la francophonie nord-américaine, il participe personnellement à la fondation de caisses et souvent il recrute lui-même le premier gérant. Il entretient une vaste correspondance avec les responsables locaux. Il fait jouer à « sa » caisse, la Caisse populaire de Lévis, le rôle de caisse centrale. Il travaille à l'obtention d'une loi, puissant facteur d'institutionnalisation de l'innovation socio-économique qu'est la caisse populaire, pour assurer l'application des principes coopératifs internationaux. Il est cependant farouchement contre une réglementation gouvernementale du Mouvement. À la veille de sa mort, Alphonse Desjardins conçoit le modèle d'une fédération provinciale et d'une caisse centrale pour assurer sa relève et il nomme un curé, futur auteur du « Catéchisme des caisses populaires », comme propagandiste officiel. S'il a pu jouer un rôle aussi omniprésent dans la direction et la coordination du Mouvement, c'est bien parce qu'il avait la légitimité du Fondateur.

- Des groupements de caisses aux frontières diocésaines

Après la mort d'Alphonse Desjardins, le fondateur du mouvement des caisses populaires, la coordination provinciale du Mouvement ne porte plus que sur la propagande, sous le leadership d'un abbé de Trois-Rivières (ville à mi-chemin entre celles de Montréal et Québec). La première caisse populaire, la Caisse de Lévis, ne deviendra pas la caisse centrale du Mouvement mais seulement une caisse régionale pour les caisses de la région de Québec. Il y a en effet dans les autres régions, d'autres grosses caisses, en particulier celle de Trois-Rivières, qui n'entendent pas se laisser gouverner par une autre caisse, fut-elle celle du fondateur. Les successeurs du fondateur retiennent donc plutôt un modèle régional de gouvernance du Mouvement et ce modèle est diocésain compte tenu de l'influence du clergé dans la gouvernance coopérative des caisses.

1920-1930

Globalement

Au fondateur, succèdent des groupements régionaux de caisses aux frontières diocésaines.

Localement

La configuration paroissiale de gouvernance et de gestion est maintenue.

Au nom de l'autonomie des coopératives de base, le Mouvement se structure donc régionalement en adoptant les frontières des diocèses alors que déjà les paroisses délimitent les territoires des caisses. Les jeunes groupements régionaux de caisses (unions régionales avec des caisses centrales plus ou moins distinctes des unions) sont, comme les caisses, gouvernés et gérés par les curés ou d'autres notables (par exemple des notaires catholiques à Montréal). Comme dans les caisses, le bénévolat est important. Les trois fonctions de coordination régionale (gérant, inspecteur, propagandiste) sont tantôt exercées en trio (deux curés et un ex-banquier gérant à temps partiel, à Trois-Rivières), tantôt cumulées par une seule personne (le *one man show* d'un curé, en Gaspésie). Les propagandistes diffusent le modèle Desjardins à l'aide du « Catéchisme des caisses populaires ». Dès la mort du fondateur, une clause de confessionnalité est ajoutée aux règlements généraux des caisses, à l'initiative des leaders montréalais mais non sans conflit avec les leaders du mouvement coopératif qui défendent le principe de la neutralité. Déjà cependant, les Canadiens français catholiques forment le sociétariat des caisses populaires qui représentent pour eux un véritable outil d'émancipation économique.

Bien que les coopératives reconnaissent le principe de l'intercoopération, il n'est jamais facile de les regrouper. Et quand elles choisissent de le faire, elles choisissent d'abord la gouvernance intercoopérative de proximité : le groupement régional plutôt que provincial, même si le fondateur privilégiait ce dernier. Malgré la constitution de groupements régionaux de caisses populaires, la coordination globale du Mouvement reste cependant difficile car les caisses n'ont aucune obligation de s'affilier même si des amendements à la loi viendront les obliger à faire vérifier leurs livres au moins une fois par année par un inspecteur d'une union régionale.

- La coordination des caisses par l'inspection et la surveillance

Au niveau provincial *i.e.* à l'échelle du Québec, les responsables régionaux qui se concertaient déjà pour la propagande, vont faire un pas de plus mais à cause de l'État. Ils acceptent en effet de créer un service central et professionnel d'inspection des caisses parce que le gouvernement du Québec leur impose ce choix comme condition du maintien de son aide financière. Le ministère de l'Agriculture engagé dans la modernisation de l'appareil de production rural pour l'accès aux marchés, était prêt à faire lui-même l'inspection des caisses. C'est donc pour maintenir l'autonomie de gouvernance du Mouvement par rapport à l'État, que les groupements régionaux de caisses acceptent d'avoir moins d'autonomie à l'intérieur du Mouvement, en se regroupant provincialement. Mais comme ils contrôlent l'instance provinciale, ils obtiennent que la surveillance des caisses soit décentralisée et reste donc dans les régions.

1930-1945

Globalement

La coordination du Mouvement se réalise par l'inspection et la surveillance des caisses assumées respectivement par les paliers provincial et régionaux du Mouvement.

Localement

La gouvernance et la gestion des caisses sont améliorées par un outil comptable modernisé.

Inspecteurs professionnels du palier provincial du Mouvement et inspecteurs-propagandistes régionaux, hommes à tout faire fournis par les diocèses, travaillent ensemble à la normalisation des procédés comptables des caisses. Dans les situations problématiques, le président de la caisse populaire est invité à convoquer les administrateurs, les commissaires de crédit et les conseillers de surveillance pour étudier le rapport d'inspection et prendre les décisions nécessaires au redressement. De son côté, l'organisation régionale s'assure que les pratiques changent réellement. Cette fonction de surveillance est d'autant plus importante que l'échec d'une caisse dans une région peut paralyser le développement du Mouvement non seulement dans celle-ci mais dans toutes les autres. Grâce au service provincial-régional d'inspection et de surveillance, la modernisation du système comptable des caisses (de la comptabilité de caisse établie par le fondateur à la comptabilité d'exercice) sera complétée avant la fin de la première moitié du vingtième siècle. De plus, la sécurité du système sera renforcée par la création d'un fonds de sécurité.

À cette époque, la structure d'entreprise de l'organisation provinciale, comme celle des organisations régionales, s'apparente à la petite et moyenne entreprise (PME). Il y a peu d'employés et le gestionnaire, qui se comporte en propriétaire, joue un rôle prépondérant. Le gérant du regroupement provincial est en même temps gérant du groupement des caisses de la région de Québec, région qui a vu naître la première caisse populaire. Le président vient de Montréal, la métropole de la province de Québec. Mais à la fin de la période, l'équilibre Québec-Montréal sera partiellement rompu avec la naissance de la petite fédération de Montréal (aux côtés de l'union régionale de Montréal affiliée à la grande fédération). La gouvernance du Mouvement entre en crise suite aux divergences sur les questions de professionnalité, américanisation, cotisation, mais aussi, semble-t-il, suite à des querelles partisans.

C'est donc par un schisme que se termine cette première grande période de construction du Mouvement des caisses Desjardins. Le retour au bercail, nous le verrons, se fera à la fin de la seconde période marquée par la croissance mais aussi par une nouvelle série de tensions due à la complexification du Mouvement.

Croissance et complexification

Producteurs vs consommateurs. Caisses vs filiales

Deux phénomènes majeurs caractérisent le contexte dans lequel le Mouvement des caisses Desjardins continue à se développer durant cette seconde période. D'une part, l'avènement de la société de consommation avec l'après-guerre et les années 1950. D'autre part, la modernisation de la société québécoise avec la Révolution tranquille des années 1960 : diminution de l'influence de l'Église, remplacement de l'Église-Nation par l'État-Nation, renforcement de l'État-providence, fin du duplessisme, un régime marqué par le pouvoir de Duplessis, le chef à la fois charismatique et autoritaire mais moins interventionniste que son successeur Lesage, le nouveau Premier ministre dont le gouvernement dotera le Québec de puissants instruments d'intervention économique, notamment au travers les sociétés d'État et d'autres institutions à propriété collective. Au nationalisme politique s'ajoute donc de plus en plus un nationalisme économique conquérant. Le Mouvement des caisses Desjardins participera aussi à cette modernisation de deux façons.

Portée par la croissance économique, un groupe de caisses se distingue de l'ensemble : les caisses millionnaires. C'est à leur service qu'émergera la technostucture du Mouvement au sein des groupements de caisses. Par ailleurs, des institutions d'assurances et de fiducie, constituées en mutuelles ou en sociétés de capitaux, apparaîtront dans la nébuleuse Desjardins, portée par le mouvement de nationalisme économique qui visent notamment à accroître la propriété francophone des institutions financières. Le dynamisme et le pouvoir de certaines de ces institutions seront tels qu'elles en viendront toutes à trouver place au conseil d'administration du Mouvement, aux côtés des représentants des caisses. Cependant trop de tensions dans cette configuration amèneront finalement un remplacement des institutions comme filiales sous une société de portefeuille (*holding*) contrôlée par la partie coopérative du Mouvement. En même temps, celle-ci deviendra de plus en plus le canal de distribution des produits développé par les filiales de sorte que la configuration en apparence stable, restera en tension.

Cette période sera donc analysée aux travers trois phases caractérisées comme suit : 1) le duo caisses millionnaires et technostucture ; 2) la cohabitation des institutions et des groupements de caisses au sein du même conseil du Mouvement ; 3) le contrôle coopératif du *holding*.

- Caisses millionnaires et technostucture

La fin de la première moitié du dernier siècle marque une rupture radicale dans les modes de raisonnement des sociétés occidentales : la perspective se déplace des producteurs aux consommateurs. Avec la guerre, comme beaucoup d'autres institutions, le Mouvement des caisses Desjardins entre dans un processus d'adaptation au système urbain de consommation de masse, contrepartie du système fordiste de production de masse. Les administrateurs et les gestionnaires prennent de plus en plus leurs décisions stratégiques pour répondre aux besoins des membres consommateurs-salariés. Le crédit devient de plus en plus un crédit à la consommation. Mais les acteurs du Mouvement Desjardins vivent le changement à différents rythmes, avec diverses combinaisons de résistance-ouverture, de sorte que l'évolution ne se fera pas sans crise.

Au niveau local, avec la croissance des activités des caisses populaires, la gestion est de plus en plus distincte de la gouvernance coopérative même si celle-ci reste prépondérante sur la gestion et même si elle est aussi encore présente dans la gestion et même dans les opérations, en particulier par la commission de crédit. Les gérants de caisses sont de moins en moins bénévoles, de plus en plus salariés, de moins en moins à temps partiel, de plus en plus à temps plein. Mais ils sont toujours membres des conseils d'administration. Ils ont toujours un double statut qui renforce leur pouvoir, une double place : une dans la gouvernance coopérative et une dans la gestion. Les administrateurs et autres dirigeants élus des caisses doivent composer avec cet administrateur particulier qui trouve de plus en plus son identité au travail, dans sa fonction à la caisse, alors que les gestionnaires des caisses étaient jusqu'à maintenant, d'abord curé, notaire, médecin, marchand, etc. Graduellement, les opérations des caisses quittent les établissements collectifs (sous-sol d'église) ou familiaux (résidence, commerce du gérant). La même évolution se produit dans les plus gros groupements régionaux de caisses, où le gérant salarié prend de plus en plus de place par rapport au clergé diocésain.

Alors que dans la période précédente, la modernisation du système comptable des caisses est venue d'en haut, cette fois l'initiative de la modernisation ne vient pas du provincial. Sans doute à cause du poids de la ruralité dans la gouvernance démocratique du Mouvement, l'initiative n'a d'autres choix que d'émerger d'un mouvement d'animation-constestation. Ce mouvement vient des gestionnaires des caisses millionnaires qui tiendront leurs propres congrès provinciaux

pendant une dizaine d'années. Leur action concertée poussera les groupements de caisses à développer leurs services centraux. On voit émerger une technostructure régionale formant, avec les gérants des grosses caisses urbaines, une coalition progressiste, moderne, face aux élites traditionnelles. Parce que la gouvernance et la gestion sont à dominante rurale, c'est aussi à l'extérieur du Mouvement que naîtront les caisses d'économie : caisses d'épargne et de crédit en milieu de travail pour les besoins en consommation des ménages salariés. Même du côté de la production, le Mouvement aura de la difficulté à s'adapter rapidement aux nouvelles règles du jeu dans le monde rural (naissance des caisses d'établissement) et dans le milieu des affaires (naissance des caisses d'entraide économique sur le segment des PME).

1945-1970

Globalement

Naissance d'une technostructure adaptée aux besoins des caisses millionnaires.

Localement

Nouvelles gouvernance et gestion du point de vue des consommateurs (grosses caisses urbaines).

Anciennes gouvernance et gestion du point de vue des producteurs (petites caisses rurales).

Après avoir hésité, le Mouvement acceptera finalement la perspective urbaine d'ouverture au crédit à la consommation pour contrer l'endettement des ménages victimes des compagnies de finance. Mais c'est un leader du mouvement syndical, André Laurin, qui en fera la promotion comme jadis Alphonse Desjardins avait promu l'épargne et le crédit productif aux cultivateurs et petits artisans pour contrer les usuriers. Quant à la présidence du Mouvement, elle est assumée par un urbain qui promeut l'éducation coopérative et l'éducation économique à l'épargne dans le système scolaire. C'est une activité médiatrice, interface entre d'anciens et de nouveaux modes de raisonnement : l'ancien où l'on élève l'épargne au rang de vertu, le nouveau où l'on cherche à fidéliser le consommateur en communiquant avec lui dès sa jeunesse.

- Institutions financières et groupements de caisses au même conseil du Mouvement

Parallèlement à la croissance et à la modernisation des caisses (système comptable, ouverture aux consommateurs urbains), le Mouvement Desjardins s'est engagé dans l'assurance suivant une double logique : celles des affaires (assurer les prêts) et celle du mouvement de nationalisme économique (garder l'épargne au Canada français en créant des mutuelles d'assurances ou en maintenant la propriété francophone d'entreprises d'assurances risquant d'être vendues à des intérêts étrangers). Avec la Révolution Tranquille qui marque un contexte politique favorable à l'émancipation économique des Québécois, ces stratégies de croissances sont encouragées : nouvelles acquisitions, créations de sociétés, participation dans une banque, partenariat avec l'État font évoluer le modèle coopératif Desjardins en le complexifiant.

L'augmentation du nombre et de la variété des composantes transforme en effet le Mouvement Desjardins en ensemble organisationnel complexe présentant toute une gamme de rapports de forces inégaux. Ceux-ci, qui existent déjà dans les caisses (gros vs petits épargnants), dans les groupements régionaux (grosses vs petites caisses) et dans le regroupement coopératif provincial (gros vs petits groupements régionaux), se trouvent accentués par un nouveau rapport inégal (institutions vs groupements de caisses). En effet, si la technostructure régionale est relativement développée, du moins dans les grands centres urbains, celle du regroupement

provincial l'est beaucoup moins alors que les institutions membres du Mouvement, sociétés d'assurances et autres, ont depuis longtemps les moyens de leurs ambitions. Les institutions sont puissantes. Certaines ont même le statut de mutuelle respectant les principes coopératifs ce qui leur donne déjà une place aux côtés des groupements de caisses dans le mouvement coopératif québécois.

1970-1985

Globalement

Un seul conseil d'administration du Mouvement réunissant les groupements de caisses et les institutions (futures filiales).

Un seul porte parole du Mouvement : le président du Mouvement.

Localement

La gouvernance locale est intégrée par la communication institutionnelle du Mouvement.

La gestion locale est intégrée par le marketing et par l'informatique gérés par le Mouvement.

Les institutions financières du Mouvement Desjardins vont accéder à la gouvernance globale du Mouvement. Elles vont siéger à la même table que les groupements régionaux de caisses populaires. Placées initialement dans le Mouvement, sous une sorte de holding juridiquement constitué en association coopérative, les institutions se retrouvent maintenant au nouveau conseil d'administration du Mouvement qui regroupe à la fois des représentants des groupements de caisses et des représentants des institutions financières membres du Mouvement. L'unité de gouvernance de l'ensemble s'obtient par la création d'un poste de président à temps plein qui devient le seul porte-parole du Mouvement, mais aussi par le projet de nationalisme économique qui traverse l'ensemble : c'est l'époque du Québec Inc. en émergence, alliance de l'État et des grandes entreprises francophones des secteurs privé et coopératif (incluant les mutuelles à principes coopératifs).

L'élu au sommet du Mouvement est un président charismatique qui vient des institutions mais qui a une forte image d'engagement social. Il travaille avec un petit état-major dont un des membres est un «coopérateur dans l'âme». Ils adoptent une approche stratégique qui est autant celle de la perspective (vision du monde) que du positionnement (parts de marché). Au traditionnel service intégrateur qu'est l'inspection des caisses, s'ajoute maintenant l'intégration par la communication institutionnelle qui relève tout autant sinon plus de la gouvernance que de la gestion, vu son rattachement au président du Mouvement. Par ailleurs, la philanthropie institutionnelle émerge avec la création d'une fondation et un pas de plus sera franchi avec l'avènement du marketing dans les services centraux. Quant aux technologies de l'information qui ajoutent un autre moyen d'intégration (inter-caisses, etc.) et qui transforment peu à peu le membre de la caisse en membre de Desjardins, leur place et leur rôle restent sans commune mesure avec ce qu'ils seront dans les périodes suivantes.

- Contrôle coopératif de la société de portefeuille (*holding*)

Alors que le milieu des affaires est traversé par la mode de la culture d'entreprise, le Mouvement entreprend de renforcer son image coopérative d'autant plus qu'il porte encore les séquelles de la récente crise du Mouvement coopératif. Une crise marquée par les tensions entre les nouvelles coopératives « communautaires » et les anciennes coopératives « capitalistes ». Un journaliste économique n'a-t-il pas renforcé cette étiquette en qualifiant de « coopétaliste » ce gestionnaire de grande coopérative agricole à la une du magazine d'affaires ? Les nouveaux mouvements coopératifs jugent sévèrement le Mouvement des caisses Desjardins qu'ils accusent de

fonctionner comme une banque parce que la vie associative n'y est pas valorisée. Au contraire, les petites coopératives à contribution directe, en alimentation et en habitation, fonctionnent par démocratie directe et en suscitant le bénévolat de leurs membres comme le font les organismes à but non lucratif du secteur communautaire qui constitue le secteur associatif québécois. La vague de la culture d'entreprise contribuera donc grandement à aider le Mouvement à surmonter cette tension qui s'exprime aussi en son sein entre ses caisses et ses institutions.

Les valeurs coopératives seront donc maintenant à l'ordre du jour dans cet ancien mouvement coopératif qu'est Desjardins. Localement, même les employés des caisses sont invités à acquérir ou parfaire leur éducation coopérative. Au niveau global, l'instance provinciale promeut l'intercoopération avec les jeunes secteurs coopératifs du travail, de l'habitation locative, etc. Elle promeut aussi l'unité du mouvement coopératif financier. En plus d'intégrer par voie de fusion la petite fédération née d'un schisme, elle permet les affiliations en devenant une confédération ouverte à toutes les fédérations de coopératives financières (fédération québécoise des caisses d'économies, fédérations de caisses francophones hors Québec). Bien que nées à l'extérieur du Mouvement Desjardins, celles-ci souhaitent maintenant y entrer pour accéder aux indispensables services informatiques qu'elles ne peuvent se donner seules à cause de leur faible taille. Le Mouvement renforce aussi sa dimension coopérative en redonnant aux dirigeants élus par et parmi les membres leur place dans les instances des deuxièmes (régions) et troisième (province) niveaux. Et surtout, la gouvernance de la confédération est restructurée pour redonner au réseau coopératif des caisses le contrôle des institutions (fiducie, assurances, etc.) qui prennent de plus en plus de place, certaines même sur le terrain des caisses, via leurs succursales.

Face aux tensions résultant des différents rapports de forces, le Mouvement procède donc à une reconfiguration majeure à la fois au nom des règles du jeu dans l'industrie (modèle du *holding* avec ses filiales) et au nom des valeurs coopératives permanentes de Desjardins (gouvernance coopérative de ce *holding*). Les institutions deviennent des filiales détenues par une société de portefeuille. Le nouveau conseil d'administration de la confédération ne compte plus que des représentants des groupements fédératifs des caisses. Dans cette nouvelle configuration globale, la gouvernance de la partie non coopérative (société de portefeuille et filiales) est soumise au réseau des caisses. Les administrateurs de la confédération sont aussi les administrateurs du *holding*. Les présidents des conseils d'administration des composantes non coopératives sont tous des administrateurs de la confédération. La maîtrise de l'intégration coopérative des filiales par le contrôle coopératif du *holding* passe par des politiques générales qui se développent de plus en plus. Politiques communes que le non coopératif doit suivre impérativement. Politiques que le réseau coopératif peut cependant adapter régionalement mais dont il accepte de plus en plus qu'elles soient initiées par le sommet stratégique du Mouvement plutôt que par les sommets stratégiques locaux et régionaux. Les traditionnels processus du bas vers le haut et du haut vers le bas sont en effet de plus en plus vus comme pénalisants comparés aux processus courts que suivent les concurrents capitalistes qui n'ont pas les inconvénients de la démocratie mais les avantages non plus, car si le processus de décision est plus en contexte coopératif, la qualité de la décision et l'adhésion à la décision sont souvent voire toujours supérieures.

Le Mouvement fait donc un compromis, lui qui a une longue tradition de concertation d'envergure (congrès régionaux et congrès provinciaux). Dorénavant, pour gagner du temps et donc de l'argent à la phase de la formulation des politiques générales, il est prêt à payer plus tard, lors de la mise en œuvre, le prix d'une moins grande adhésion aux décisions stratégiques. S'il peut maintenant le faire, c'est que la concurrence s'est accrue non seulement entre les entreprises

en place mais aussi avec l'arrivée de nouveaux joueurs transfrontaliers, redoutables concurrents avec leurs stratégies de spécialistes mono-produit dominant par un avantage de coût.

1985-1995

Globalement

La gestion concertée des groupements de caisses (comité des directeurs généraux).

La gouvernance coopérative du *holding*.

La gestion concertée du *holding* (comité de direction).

Localement

L'intégration des élus et des employés par l'éducation aux valeurs coopératives.

Cette intégration du Mouvement par une gouvernance unique n'empêche pas, au contraire, la coordination des acteurs centraux de la gestion par ajustement mutuel, d'autant plus qu'ils ont un rôle à jouer dans le développement des politiques communes et surtout la responsabilité de leur mise en œuvre. Du côté des gestionnaires, il y a donc concertation au sein de deux comités. Un comité des directeurs généraux, pour le coopératif (le gestionnaire provincial, les gestionnaires régionaux et le gestionnaire provincial des caisses d'économie). Un comité de direction pour le non coopératif (le président du *holding*, le vice-président et les président et chefs des opérations des grandes sociétés). Et, une coordination supérieure se fait chaque semaine par la rencontre, en trio, du président du Mouvement (qui est aussi le président du conseil et le président et chef de la direction de la confédération), du président et chef des opérations de la confédération et du président et chef de la direction du *holding*.

Lignes de forces actuelles

Technologie et réingénierie : vers la coopérative unique ?

Dans la période contemporaine, les forces du Marché conduisent le Mouvement Desjardins à pratiquer une gestion de plus en plus intégrée. D'une part les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), adoptées dans toute l'industrie financière, obligent le Mouvement à se mettre à niveau par rapport à la concurrence, d'autant plus que la croissance et la rentabilité n'alliaient pas toujours de pair. D'autre part, avec l'appui du gouvernement du Québec qui l'encadre légalement, Desjardins continue d'être proactif en matière de décloisonnement, de sorte qu'il existe de moins en moins de frontières entre ses composantes des divers piliers du système financier. Le dernier changement législatif permet donc l'avènement de la caisse-assurance complète. De plus en plus, on peut donc concevoir le Mouvement Desjardins comme un ensemble d'entreprises constituant un système global, une seule chaîne de valeur, une seule chaîne d'activités allant de l'amont à l'aval : recherche et développement de nouveaux produits et services; distribution en gros (promotion, publicité commune, etc.); distribution au détail en mode service (conseillers financiers des caisses) ou en autoservice (guichets, terminaux aux points de vente, transactions par Internet via Accès D, etc.). Dans ce contexte, les frontières du local éclatent. Le Mouvement rejoint directement des individus et non des collectivités ou communautés locales. Le membre comme usager devient de plus en plus un client de Desjardins, un acheteur des produits et services de Desjardins. Et le Mouvement tend à le fidéliser en mettant de l'avant l'avantage coopératif que représente la ristourne individuelle proportionnelle aux transactions d'épargne et de crédit du membre.

Les racines de la relation du membre au Mouvement, et non seulement à sa caisse, sont cependant anciennes. Elles se trouvent dans les premiers produits d'assurances Desjardins. Le membre Desjardins a pu naître au travers des produits communs (assurances, carte de crédit, fonds communs de placement, etc.), une même communication institutionnelle (au travers d'excellents placements médiatiques), puis une même publicité pour ses produits, une même technologie de plus en plus performante (inter-caisses, guichets automatiques, fichier-client, etc.) et enfin, de plus en plus une même ristourne (vers une ristourne du Mouvement). La caisse comme guichet unique, porte d'entrée, signifie que la conseillère ou le conseiller financier de la caisse locale offre des produits Desjardins à un membre Desjardins. Et ce professionnel a de ce membre une connaissance d'autant plus fine qu'il est parfaitement analysé comme consommateur de services financiers (de placement, de crédit, etc.). Plus que de la segmentation c'est une véritable individuation que permettent les NTIC. Si des relations de face à face demeurent, au travers ces conseillers professionnels, une bonne part de la relation du membre-usager à sa caisse se déconstruit avec l'autoservice résultant de la multiplication des transactions automatisées : guichets automatiques, terminaux aux points de vente, accès D par Internet, etc.

En même temps que les gestionnaires sont dans un ensemble de plus en plus intégré par le duo politiques générales et système d'information, la gouvernance coopérative suit, elle aussi, un processus d'intégration. Parallèlement à la professionnalisation complète de l'entreprise (non seulement gestionnaire mais aussi opérationnelle avec l'avènement des conseillers financiers), la professionnalisation de la gouvernance, déjà réelle aux niveaux provincial et régional, franchit une dernière étape en englobant les élus locaux. À la réingénierie des processus d'affaires (l'entreprise), le Mouvement ajoute la réingénierie de ses processus coopératifs (l'association) : la modernisation des procédés de travail des instances démocratiques des caisses. Ces instances étaient au nombre de trois depuis la fondation du Mouvement : conseil d'administration, conseil de surveillance et commission de crédit. La commission de crédit, dernière présence de la gouvernance coopérative dans la gestion opérationnelle, disparaît. C'est une rupture indiquant bien que la place des représentants de l'association est « sur » l'entreprise et non pas « dans » l'entreprise. La gouvernance est par ailleurs renforcée par un conseil de surveillance transformé en conseil de vérification et de déontologie. Ses membres tirent toujours leur légitimité de leur élection à l'assemblée générale des membres. Leur position est cependant modifiée car ce conseil rend dorénavant compte directement devant l'assemblée plutôt que devant le conseil d'administration. De plus le Mouvement a maintenant une politique sur la régie d'entreprise et ce sont les conseillers de la vérification et de déontologie qui en ont la surveillance locale. Pour remplir leurs mandats, ces élus, et ceux du conseil d'administration, sont de plus en plus professionnalisés. Les services centraux contribuent par la formation de formateurs (choisis parmi les élus) et par des guides pratiques (un pour chaque conseil et un destiné à l'accueil du nouveau dirigeant) à la fois à la professionnalisation et à la socialisation des membres qui participent à la gouvernance locale du Mouvement. Enfin, pour accroître dans les instances de gouvernance, la place des jeunes et des femmes (tout aussi minoritaires au sommet de Desjardins qu'aux sommets des autres grandes entreprises) s'ajoutent un programme pour les jeunes (stages d'administrateur) et un comité aviseur féminin. Au niveau des caisses, en plus de la professionnalisation de la gestion, commencée de longue date, et celle des employés, incontournable avec la réingénierie qui met l'accent sur les postes de conseillers, le Mouvement suscite donc plus que jamais la professionnalisation de la gouvernance locale.

Avec la réingénierie de Desjardins, les rapports de production et de consommation deviennent donc quasi-identiques à ceux des banques non coopérative. En même temps, cette imitation provoque une remise en question du rapport de propriété (gouvernance) et du rapport de citoyenneté (engagement dans le milieu) traditionnels. Des pressions considérables poussent en

effet le Mouvement vers une réduction de ses lieux de gouvernance. D'une part, le dernier congrès général en mars 1999, a engagé un processus de disparition des fédérations : les dix fédérations régionales de caisses populaires et la fédération provinciale des caisses d'économie. D'autre part, les nouveaux équipements et logiciels informatiques qu'amènent la réingénierie ne sont accessibles qu'aux caisses d'une certaine taille ce qui provoque des fermetures et des fusions. À terme, le nombre de caisses diminuerait de moitié. La base du Mouvement serait formée de caisses de plus en plus grosses opérant des centres de services aux personnes alors que des centres de services aux entreprises concentreraient l'expertise des directeurs de comptes commerciaux pour des groupes de caisses.

1995-2000

Globalement

Processus de remplacement des groupements régionaux de caisses par des bureaux régionaux.
Menace de disparition du groupement des caisses d'économie vs menace de sa désaffiliation.
Processus vers la fédération unique.

Localement

Double professionnalisation : des salariés et des élus.
Des centres de services aux personnes : succursales de caisses de plus en plus grosses.
Des centres de services aux entreprises : filiales communes de groupements de caisses.

Face à ces changements, une animation-contestation prend forme, au travers notamment, le « Manifeste du Regroupement pour la survie des petites caisses » signé par des présidents de caisses et des maires. Un manifeste que la revue *L'Action nationale* n'a pas hésité à diffuser à ses nombreux abonnés car il correspond à son approche du développement endogène mis de l'avant à l'occasion de la recherche sur l'exportation des épargnes via les fonds communs de placement y compris les fonds Desjardins. Une recherche dont la méthodologie a pu être contesté mais dont la médiatisation n'a pas manqué de mettre encore une fois Desjardins sur la sellette, sur la place publique. De plus en plus, le Mouvement se retrouve sur la place publique. À cause de son caractère démocratique, il est facilement un espace public de débat comme en témoignent les nombreux reportages critiques et les activités du Regroupement des victimes des caisses populaires qui peut être vu comme une association à caractère syndical (syndicalisme de consommateurs) venant s'ajouter à l'association coopérative : une cohabitation que l'on retrouve déjà dans d'autres mouvements coopératifs (coopératisme et syndicalisme agricoles par exemple).

Dans l'univers fictionnel que produisent les grands médias, la fonction médiatique de la présidence du Mouvement devient stratégique. Face aux doubles forces marchandes et associatives, le Mouvement a fait le choix d'une présidence médiatique, en plus d'être forcément aussi médiatrice, pour tenir ensemble les composantes d'une institution quasi-publique qui regroupe 5 millions des 7 millions de québécois, y compris parmi les diverses communautés culturelles (caisse portugaise, italienne, du quartier chinois, etc.).

En somme, les processus d'intégration par la formation et la technologie, font disparaître la frontière entre niveaux local et global mais non celle entre gouvernance coopérative et gestion, dont au contraire, la différence est accentuée. L'organisation est poussée vers la configuration en coopérative unique avec une structure d'association intégrée (qui conserverait cependant encore deux paliers : caisses et fédération provinciale) et une structure d'entreprise intégrée (non pas par la hiérarchie mais par les nouvelles technologies d'information et de communication).

De l'ancien au nouveau Desjardins *Reconfigurer et refonder pour assurer l'avenir*

Pendant son existence centenaire, la figure coopérative du Mouvement des caisses Desjardins a considérablement évolué.

Les caisses Desjardins ont d'abord été gouvernées et gérées du point de vue des petits producteurs. Elles ont contribué, par le crédit productif, à la modernisation des fermes. Aujourd'hui elles occupent toujours une place majeure non seulement dans le secteur agricole mais aussi dans toutes les composantes des milieux ruraux où la caisse est souvent le seul établissement financier.

Le Mouvement des caisses Desjardins a ensuite dû faire une place au point de vue des consommateurs de la classe moyenne croissante. Par les crédits hypothécaires et à la consommation, il a participé à l'amélioration des conditions de vie des ménages. Aujourd'hui, alors que la réingénierie lui permet de rejoindre non seulement les détenteurs intermédiaires mais aussi les grands détenteurs, il continue de rejoindre les segments délaissés par les banques. Il est un quasi-service public pour les segments moins solvables quand la caisse Desjardins reste le seul établissement ouvert dans les quartiers défavorisés de la métropole montréalaise même si la présence coopérative est imparfaite comme en témoigne la croissance des prêteurs sur gage.

Dans la production, le Mouvement Desjardins a accompagné la transformation de la ferme en entreprise agricole et, plus tard, il s'est ouvert aux entreprises commerciales et industrielles, non seulement par le crédit mais aussi par l'investissement. Aujourd'hui il s'adapte au point de vue des travailleurs autonomes, sorte de jonction entre la petite production (principalement de services) et la nouvelle classe moyenne en situation de précarité, comme jadis l'était la classe paysanne.

Dirigeants élus par les membres et gestionnaires nommés par les conseils d'administration ont travaillé ensemble au sein de périmètres de solidarité de plus en plus larges géographiquement (du local au Nord-Sud et à Est : au travers la coopération internationale appuyant l'émergence de caisses dans les pays en développement) sans jamais perdre la zone de solidarité de base (quartier urbain, village). Après avoir gouverné et géré dans la perspective de l'intérêt collectif (paroisse, groupe) et de l'intérêt général (nationalisme économique), le Mouvement a mis l'accent sur l'intérêt individuel du membre (client) et aujourd'hui plus que jamais, il doit réaliser l'équilibre entre les intérêts des individus, des collectivités locales et régionales et l'intérêt général.

L'État québécois a toujours accompagné le Mouvement, l'a parfois même bousculé, pour réaliser ce triple équilibre. Pour faciliter le positionnement stratégique du Mouvement dans un environnement de plus en plus compétitif, il lui a permis d'évoluer comme un ensemble de plus en plus décloisonné. Or l'industrie financière a des règles qui ont amené dans le Mouvement, comme dans toute autre institution financière, le déploiement des nouvelles technologies de l'information et des communications. Et ces puissantes technologies font éclater les frontières des composantes du Mouvement et donc les cadres de la gouvernance coopérative et de la gestion. Dans un contexte de transition, la gouvernance et la gestion se pratiquent donc forcément, respectivement et conjointement, d'une manière de plus en plus intégrée, alors que le

Mouvement est tiré vers le modèle de la coopérative unique. Si ce modèle simple était adopté, il viendrait réduire la complexité du système organisationnel actuel mais en même temps il marquerait un fort déracinement.

Pour saisir la complexité d'une institution, on peut la représenter en repérant sa combinaison des configurations organisationnelles classiques (Mintzberg, 1990) et des configurations nouvelles (Wigand et al., 1997). Mintzberg identifie sept configurations d'organisation : entrepreneuriale, mécaniste, professionnelle, divisionnalisée, innovatrice, missionnaire et politique (voir tableau « Configurations classiques... »). Wigand trouve de nouvelles configurations dans l'organisation virtuelle, l'organisation en réseau et le commerce électronique. Ce sont autant de configurations qui remplacent ou du moins renforcent, selon nous, l'organisation mécaniste traditionnelle. Ce mélange d'ancien et de nouveau, caractéristique des institutions vivantes, est encore plus significatif dans les institutions démocratiques enracinées localement comme le Mouvement Desjardins. Combinant ces configurations et des catégories de Polanyi (Réciprocité, Redistribution, Marché, etc.; nous ajoutons le Don gratuit) on constate que le Mouvement est tiré dans quatre directions (voir schéma « Équilibre en tension... »).

Comportements et organisations socio-économiques (interprétation de Polanyi)

Principes généraux de comportement

Réciprocité (produire, donner, recevoir)
 Redistribution (produire, verser, répartir)
 Administration domestique (produire, utiliser)
 Troc (produire, échanger... pour le gain)

Modèles d'organisation

Symétrie (don, contre-don) à plusieurs
 Centralité (État)
 Autarcie (groupe clos)
 Marché (offre et demande)

Du côté de l'entreprise (gestion), le Marché tire Desjardins vers deux configurations. D'une l'entreprise réseau et virtuelle ainsi que le commerce électronique, typiques d'une configuration découlant des nouvelles technologies, s'ajoutent à l'entreprise mécaniste (politiques générales adoptées par les conseils d'administration mais formulées par les analystes de la technostructure). D'autre part, Desjardins évolue vers l'organisation professionnelle (conseillers financiers s'apparentant aux agents courtiers d'assurance).

Du côté de l'association (gouvernance), le Mouvement est aussi tiré dans deux grandes directions. D'une part, la configuration globale tend vers une organisation divisionnalisée (*holding*) et une organisation politique (partie coopérative vs partie non coopérative de Desjardins). D'autre part la configuration locale est à la fois entrepreneuriale et innovatrice, quant au rapport de citoyenneté de la caisse, comme en témoigne le large éventail de manifestations d'engagement dans leurs milieux des caisses populaires et d'économie Desjardins.

Enfin, au centre de ces forces centrifuges, le président du Mouvement, comme autrefois le fondateur, apporte une force centripète. Porte-parole du mouvement pour marquer l'unité de gouvernance et de gestion du Mouvement, il symbolise la configuration missionnaire, quand tous travaillent dans le même sens : affirmation de la différence coopérative et ouverture sur le monde.

Dans l'avenir, du côté de l'entreprise, les forces du Marché continueront de jouer accentuées par la mondialisation. La concentration par fusions (projet des grandes banques) conduira le Mouvement à des stratégies de croissance en recourant davantage aux alliances avec d'autres institutions financières de l'économie sociale plutôt que par des fusions. Ces alliances sont

d'autant plus réalisables qu'il existe un réseau international d'importantes banques populaires, coopératives ou mutualistes.

Or si les forces du Marché poussent le Mouvement vers l'internationalisation, celles de la Réciprocité, devraient l'amener à se refonder dans les nouveaux mouvements sociaux. Du côté de l'association, la solidarité organique sera en demande plus que jamais à toutes les échelles du développement (du local au global Nord-Sud et Est-Ouest). Le rééquilibrage de l'économie et des cultures (au sens anthropologique) se fera dans différents périmètres géopolitiques de solidarité, y compris le périmètre mondial. La croissance des risques sociaux confirme que l'intérêt général ne peut être atteint par la seule satisfaction des intérêts individuels. Comme le Marché délaisse toujours et encore plus les segments insolvables, le retour du collectif est incontournable mais ne peut se réduire au développement d'un troisième secteur bénévole qui tomberait dans l'économie informelle. Contre les risques de rupture de cohésion sociale, les mouvements sociaux offrent la socialisation et pas seulement dans l'univers non marchand. Ils participent en effet non seulement à l'émergence de nouvelles entreprises collectives mais aussi à la transformation des entreprises classiques en entreprises citoyennes. Toutes les gouvernances d'entreprises seront soumises à ces forces. Toutes les entreprises sont appelées à dépasser une gouvernance du seul point de vue des *shareholders*, en prenant leurs décisions du point de vue des *stakeholders*. Avec la filialisation et la structuration en *holding*, les anciennes entreprises de l'économie sociale sont souvent apparentées à l'entreprise classique. Elles ont cependant plus d'un siècle d'avance car si la grande entreprise est visée par les groupes de pression, l'entreprise démocratique, a en plus, une perméabilité aux mouvements sociaux. Le Mouvement Desjardins a donc pour défi d'établir des passerelles avec ces mouvements de la société civile (mouvement de solidarité rurale, mouvement de développement économique communautaire pour la revitalisation des quartiers en difficultés, mouvements des femmes, des jeunes, des communautés culturelles, mouvements des « sans » abri, pain, etc.) plutôt que de résister aux groupes de pression (approche par les droits des individus). Il a pour défi de transférer au Nord ses pratiques d'appui (passerelles avec les formes communautaires associatives) au Sud, alors que le quart-monde se déploie aussi dans les pays développés. Il a pour défi de s'inscrire localement dans des configurations partenariales : à quand le groupement École-Poste-Caisse dans les campagnes qui font campagne pour que ne ferment ni l'école, ni le bureau de poste...ni la caisse populaire !

Le Mouvement est donc encadré par une sorte de quadrilatère. À sa droite : le Marché. À sa gauche : la Réciprocité. En haut : l'État. En bas : le Don gratuit, le dévouement à source spirituelle, entre l'engagement politique militant et la philanthropie découlant d'encouragement fiscal. Au centre de ce quadrilatère, le président du Mouvement et les présidents des caisses symbolisent ensemble la synthèse non mathématique des quatre forces, la synthèse symbolique des systèmes de valeurs (y compris les valeurs néo-libérales du Marché) et des visions des acteurs de la gouvernance et de la gestion aux niveaux global et local. Une synthèse dynamique jamais neutre, toujours à alimenter par l'exercice de la démocratie socio-économique.

Le Mouvement Desjardins doit donc non seulement tenir compte des forces du Marché, condition de maintien et croissance de l'entreprise à l'ère de la mondialisation, mais aussi miser sur les forces de la Réciprocité. Or, comme les solidarités sont dans différents réseaux et à différentes échelles de proximité, c'est une gouvernance coopérative complexe qui devrait continuer de le caractériser. Une gouvernance dont on ne saisira toutefois le sens que par l'adhésion inconditionnelle au processus de renouvellement de la démocratie économique et citoyenne.

Les configurations organisationnelles classiques (Mintzberg)

appliquées au Mouvement des caisses Desjardins

Organisation entrepreneuriale : pouvoir au sommet stratégique et coordination par supervision directe.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir aux sommets stratégiques locaux (conseil d'administration et direction générale des caisses) et coordination du travail des employés (des caisses) par la supervision directe (du directeur de la caisse).

Organisation mécaniste : pouvoir dans la technostructure et coordination par standardisation des procédés de travail.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir dans les technostructures des groupements (spécialistes des fédérations et de la confédération; de l'éventuelle fédération unique et ses bureaux régionaux) et coordination du travail des employés (des caisses) par la standardisation des procédés de travail élaborée par les experts de la technostructure.

Organisation professionnelle : pouvoir chez les employés du centre opérationnel coordonnés par la standardisation de leurs qualifications.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir chez les employés des caisses, conseillers financiers professionnels, de plus en plus autonomes par leurs qualifications standards à l'entrée (exigées lors du recrutement) et en cours d'emploi (formation permanente).

Organisation innovatrice : pouvoir partagé entre le centre opérationnel et les services de soutien qui se coordonnent par ajustement mutuel pour innover.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir dans le centre opérationnel et les services de soutien des filiales qui se coordonnent par ajustement mutuel pour l'innovation produit; pouvoirs locaux dans les organismes de la collectivité (centre opérationnel) et la caisse (service de soutien à la collectivité) qui se coordonnent par ajustement mutuel pour les innovations socio-économiques.

Organisation divisionnalisée : pouvoir dans la ligne hiérarchique formé des responsables des divisions, coordonnés par la standardisation des résultats définie par le siège social du *holding*.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : pouvoir dans la ligne hiérarchique formé des responsables des filiales coordonnées par la standardisation des résultats (financiers) définis par le siège sociale de la société de portefeuille (*holding*).

Organisation politique : quand les composantes tirent chacune de leur côté; aucune coordination.

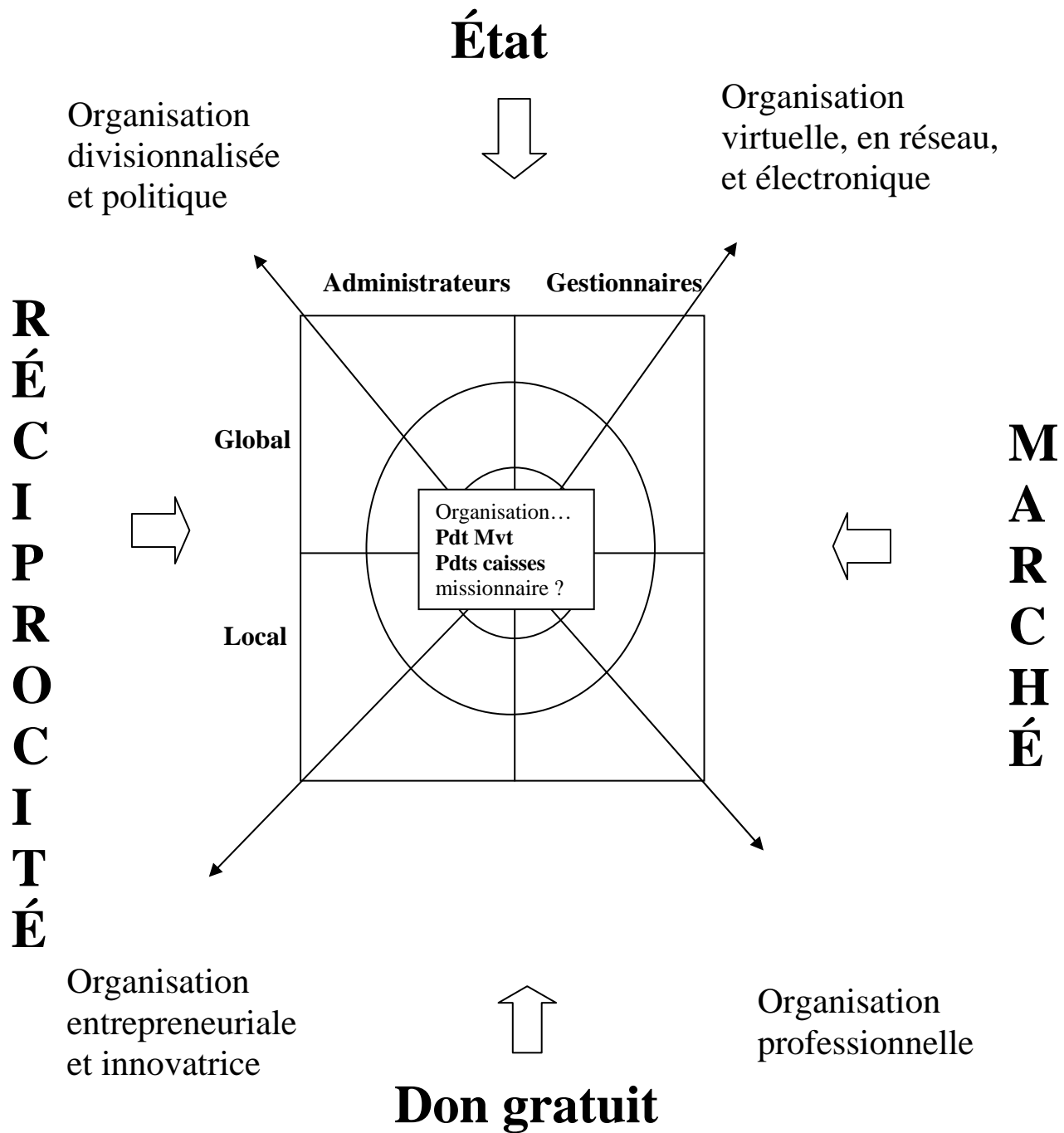
Application au Mouvement des caisses Desjardins : quand les caisses rurales et les caisses urbaines sont en tension, quand la Fédération des caisses d'économie et la Confédération des caisses Desjardins sont en tension; quand la partie coopérative et la partie non coopérative sont en tensions; quand la base (une partie) veut le *statu quo* et quand le sommet (une partie) du Mouvement veut la transformation en banque coopérative; donc, quand l'association et l'entreprise tirent chacune de leur côté.

Organisation missionnaire : quand toutes les composantes travaillent dans la même direction.

Application au Mouvement des caisses Desjardins : quand toutes les composantes de Desjardins adhèrent aux valeurs coopératives (ce qui suppose leur actualisation).

Marie-Claire MALO, HEC-Montréal, 1999

UN ÉQUILIBRE EN TENSION : LE MOUVEMENT DESJARDINS



Source : MALO, M.-C. (1999) Nouvelle version du schéma tiré de MALO, M.-C. et A. LEJEUNE, «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des Caisses Desjardins», *Gestion, Revue internationale de gestion*, automne 1998, Vol. 23, n° 3, p. 65-73

RÉFÉRENCES

- Beauchamp, M., *Fragments d'un récit de pratique : le cas de M. René Croteau, gestionnaire à divers paliers du Mouvement Desjardins*, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM, 1990, cahier 0590-022.
- Beaudoin, L., *Guy Bernier, coopérateur engagé, homme d'action*, Chaire de Coopération, UQAM, 1989.
- Béland, C. , *Inquiétude et espoir. Valeurs et piège du nouveau pouvoir économique*, Montréal, Québec-Amérique, 1998. (Extraits de conférences choisis et ordonnés par Claude Corbo.)
- Bouchard, M. (Éd.), « Desjardins : les nouveaux enjeux économiques et sociaux » (thème du no), *Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC Canada*, vol. 29, no 1, 1997.
- Dans la série « Coopérateurs pionniers »* École des HEC, Centre de gestion des coopératives, 1992 et 1995, cahiers 92-3, 92-4, 92-5, 95-1, 92-11, 92-16.
- Giroux, N., *Changement stratégique dans une institution : le cas Visa-Desjardins*, Gaëtan Morin, 1993.
- Lejeune, A., *La technologie de l'information au cœur de l'espace de la stratégie*, École des HEC, thèse de doctorat, 1994.
- Lejeune, A. et M.-C. Malo, *Alfred Rouleau : une civilisation intérieure*, Éditions de cas HEC, 1992.
- Lévesque, B. et al., *Desjardins. Une entreprise et un mouvement?*, Coll. Les leaders du Québec contemporain, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- Lévesque, B., P. Bélanger, L. Mager et al., *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*, CRISES/SAC (Services aux collectivités)-UQAM/FC-CSN, 1997.
- Lévesque, B. et M.-C. Malo, "Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit", p. 243-280, in A. ZEVI et J.L. MONZON CAMPOS (éds.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, 1995, 344 p. (Version française aussi disponible à la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM, 1994, Cahier 1194-067)/ Version anglaise : "A New Desjardins in the Age of Globalization", p. 165-200, in A. ZEVI et J.L. MONZON CAMPOS (Eds.), *Coopératives, Markets, Co-operative Principles*, Bruxelles, CIRIEC, 1996, 288 p. / Version espagnole : "Reglas y practicas cooperativas en las cooperativas de ahorro y de crédito en Quebec: un nuevo Desjardins", p. 223-256, in J.L. MONZON y A. ZEVI (Dir.), *Cooperativas, Mercado, Principios Cooperativos*, Valencia, CIRIEC España Con el Patrocinio del INFES (Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social), 1994, 320 p.
- Lévesque, B., M.-C. Malo et R. Rouzier, "La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins: deux institutions financières, une même convergence vers l'intérêt général?", p. 177-190, in L. Monnier et B. Thiry (éds), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quel nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*, Bruxelles, De Boeck, 274

- p. (Version française aussi disponible au CRISES, cahier # 9703)/ Version anglaise : “The Caisse de dépôt et placement du Québec and the Mouvement des caisses populaires et d’économie Desjardins : Two financial institutions, the same convergence towards the general interest?”, p. 485-502, in L. Monnier et B. Thiry (eds), “Structural Changes and General Interest: Which paradigms for the Public, Social and Cooperative Economy?”, no thématique, *Annales de l’économie publique sociale et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, CIRIEC international, Vol.68 (3), 1997, 583 p. / Version allemande : “The “Caisse de dépôt et placement du Québec” und the “Mouvement des caisses populaires et d’économie Desjardins”: zwei Finanzinstitute – dasselbe Streben nach dem Allgemeininteresse?”, p. 179-194, in L. Monnier und B. Thiry (eds), *Strukturwandel und paradigmwechsel. In der öffentlichen, sozialen und genossenschaftlichen wirtschaf*t, Zeitschrift für Gemeinwirtschaft, 3-4/97, 288 p.
- Malo, M.-C., «La Caisse d’épargne Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses populaires et d’économie Desjardins?», *Annales de l’économie publique, sociale et coopérative/Annals of Public and Cooperative Economics*, 69 : 4; 1998, p. 485-501. / M.-C. (1997), “La Caixa : un modelo para el movimiento Desjardins ?” *Revista de debate sobre economia publica social y cooperativa*, CIRIEC Espana, vol. 26, agosto 1997, p. 105-125.
- Malo, M.-C., « Le Mouvement des caisses Desjardins : modèle de développement d’une économie solidaire ? », *Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC Canada*, vol. 29, no 1., 1997, p. 39-48.
- Malo, M.-C et A. Lejeune, «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des Caisses Desjardins», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1998, Vol. 23, n° 3, p. 65-73.
- Mintzberg, H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Éditions d’organisation & Les Éditions Agence d’Arc, 1990.
- Polanyi, K., *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press, 1944/ En français : *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Editions Gallimard, Nrf, 1983.
- Poulin, P., *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome II : La percée des caisses populaires, 1920-1944*, La Société Historique Alphonse Desjardins, Québec/Amérique, 1994.
- Poulin, P., *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome III, De la caisse locale au complexe financier, 1945-1971*, La Société Historique Alphonse Desjardins, Québec/Amérique, 1998.
- Rousseau, Y. et R. Levasseur, *Du comptoir au réseau financier. L’expérience historique du Mouvement Desjardins dans la région du centre du Québec, 1909-1970*, Boréal, 1995.
- Turnbull, S., « Stakeholder Cooperation », *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 29, N° 3, 1997.
- Wigand, R., Picot, A et Ralf Reichwald, *Information, Organization and Management. Expanding Markets and Corporate Boundaries*, Wiley, 1997.