

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE

EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

SERGE BOURGEOIS

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : UN VÉHICULE DES  
VALEURS FONDAMENTALES DANS UNE COOPÉRATIVE  
le cas d'une caisse populaire

OCTOBRE 1991



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

CE MÉMOIRE A ÉTÉ RÉALISÉ  
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
DANS LE CADRE DU PROGRAMME  
DE MAÎTRISE EN GESTION  
DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS  
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
EXTENSIONNÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

## RÉSUMÉ

À partir d'une réflexion sur l'évolution du Mouvement Desjardins, le présent mémoire a pour objet de vérifier si celui-ci peut véhiculer les valeurs fondamentales qui lui sont propres à travers la stratégie d'entreprise.

L'analyse de la croissance et de l'évolution du Mouvement Desjardins permet d'y constater depuis quelques années une forte propension à la centralisation. La nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit confirme d'ailleurs cet état de fait.

Cette situation risque de démotiver les dirigeants bénévoles qui oeuvrent au sein des différents organes décisionnels des caisses Desjardins. De plus, les valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins, véhiculées à travers sa structure juridique, de type coopératif, font que les dirigeants bénévoles peuvent se sentir à l'étroit dans une organisation où la notion de "réseau" vient affaiblir le caractère "local" historiquement dévolu à la caisse populaire.

L'ampleur du phénomène Desjardins nous laisse croire que le cadre juridique n'est plus, pour Desjardins, une garantie de conservation de ses valeurs fondamentales.

Nous nous sommes engagé dans une recherche appliquée à l'intérieur de laquelle nous envisagions de véhiculer, à travers la stratégie d'entreprise, les valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins. La solution proposée fait référence à des théories managériales solidement éprouvées, entre autres, celle de la planification stratégique.

La recherche que nous avons effectuée démontre qu'il est possible, par l'élaboration d'une stratégie bien orchestrée, de raffermir les valeurs fondamentales d'une organisation. Les sources de motivation sont alors nombreuses pour les dirigeants bénévoles qui s'approprient la démarche.

Le système solution élaboré est complexe et exige des décideurs un minimum de connaissances dans le domaine de l'administration, plus spécifiquement en ce qui a trait aux concepts de planification. Il exige également une application rigoureuse de chacune des étapes proposées.

Le D<sup>r</sup> Selye nous enseigne à juste titre que :

(...) l'essence de la découverte scientifique ne tient pas seulement à la nouveauté d'une observation mais aussi au fait d'établir un rapport solide entre le déjà connu et ce qui était jusqu'alors inconnu. C'est grâce à ce processus que l'on parvient le plus sûrement à la compréhension véritable et au progrès réel.

C'est donc dans cet esprit que nous avons élaboré la présente recherche. Nous avons mis en évidence une problématique spécifique, celle que nous avons étudiée, tout en tenant compte qu'elle s'insère dans un contexte plus global.

## REMERCIEMENTS

Nous désirons d'abord remercier monsieur Yvan Charbonneau, responsable du programme de maîtrise en gestion des PMO et directeur du présent mémoire. Son sens de l'écoute et son esprit de discernement ont grandement contribué à la réalisation de ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance envers monsieur Claude Faucher, qui exerce ses fonctions sous la vice-présidence Support à la gestion, à la Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, qui a si gentiment contribué à la réalisation de ce mémoire en mettant à la disposition de l'étudiant-chercheur un modèle original de planification stratégique conçu par cette Fédération.

Nous remercions en outre tout particulièrement les professeurs de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue qui nous ont permis de progresser au cours des trois dernières années.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence l'admirable patience de mon épouse Suzanne, ainsi que son support indéfectible dans la réalisation de ce projet.

## TABLE DES MATIÈRES

	Pages
PAGE DE TITRE.....	i
RÉSUMÉ.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DU TABLEAU, DES ORGANIGRAMMES ET DES FIGURES.....	v
I. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	1
II. DÉMARCHE DU CHERCHEUR.....	4
2.1 Progression professionnelle.....	5
2.2 Une meilleure compréhension de la problématique.....	7
III. STRUCTURE DU MÉMOIRE.....	10
IV. INTRODUCTION À LA COOPÉRATION.....	14
V. LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT DESJARDINS.....	17
5.1 1900-1919 : les débuts des "caisses Desjardins".	19
5.2 1920-1944 : l'ère des regroupements.....	21

5.3	1945-1984 : les institutions.....	25
5.4	1985.... : la synergie des composantes.....	29
VI.	UNE SITUATION PROBLÉMATIQUE.....	33
6.1	La croissance.....	34
6.2	Modification de la structure.....	37
6.3	Un sociétaire nouveau genre.....	39
6.4	Une rentabilité fragile.....	40
6.5	La liquidité.....	41
6.6	Une nouvelle loi.....	42
6.6.1	Une nouvelle réglementation.....	43
6.6.2	L'autodiscipline dans Desjardins.....	45
6.6.3	La centralisation dans Desjardins.....	47
VII.	LE CENTRE DE SERVICE LEMOYNE : UNE EXPÉRIENCE MOTIVANTE.....	53
7.1	État de la situation.....	54
7.2	Méthodologie privilégiée.....	56
7.3	Les résultats.....	56
VIII.	TYPE DE RECHERCHE.....	60
8.1	Une approche systémique.....	61
8.2	La recherche appliquée.....	63
8.3	La recherche-action.....	63
8.4	Orientation donnée à cette recherche.....	65
IX.	DÉFINITION DES CONCEPTS.....	68
X.	LA RECHERCHE DE SOLUTIONS.....	71
10.1	Les valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins.....	77
10.2	Des valeurs indissociables.....	81
10.3	Des valeurs stratégiques.....	82
10.4	La gestion opérationnelle.....	84
10.5	La gestion stratégique.....	86
10.6	Qu'est-ce que la stratégie?.....	89
10.7	La planification stratégique.....	91
XI.	LE SYSTÈME SOLUTION.....	95
11.1	Le modèle étudié.....	96



11.2	La description des principaux éléments.....	97
11.2.1	L'analyse de la situation.....	97
11.2.2	L'élaboration de la mission et des objectifs.....	98
11.2.3	L'élaboration des stratégies.....	98
11.2.4	L'évaluation des choix et des meilleures stratégies.....	99
11.2.5	La définition des tâches à accomplir...	99
11.2.6	L'élaboration du cheminement de travail.....	100
11.2.7	La mise en oeuvre.....	100
11.3	La critique du modèle.....	101
11.4	Un modèle adapté.....	105
11.5	L'énoncé de base.....	106
11.6	La validation de l'énoncé de base.....	106
11.7	Le modèle retenu.....	107
11.8	L'élaboration du modèle de planification stratégique.....	108
11.8.1	Les activités de type stratégique.....	110
11.8.1.1	La mission.....	110
11.8.1.2	La rétrospective.....	113
11.8.1.2.1	Les ressources humaines.....	114
11.8.1.2.2	Les ressources financières.....	115
11.8.1.2.3	Les ressources matérielles.....	115
11.8.1.2.4	Le marketing.....	115
11.8.1.2.5	L'engagement social et la coopération.....	115
11.8.1.3	Les orientations.....	116
11.8.2	Les activités de type opérationnel.....	117
11.8.2.1	L'analyse de la situation...	117
11.8.2.1.1	L'environnement interne..	118
11.8.2.1.2	L'environnement externe..	128
11.8.2.1.3	Synthèse de l'analyse de la situation actuelle....	132
11.8.2.2	La détermination des objectifs.....	133
11.8.2.3	Le plan d'action.....	134
11.8.2.4	Le contrôle et le suivi.....	134
11.9	Recommandations.....	135

11.9.1	Les conditions préalables à la planification stratégique.....	135
XII.	RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION.....	138
12.1	Opérationnalisation du processus.....	139
12.2	Principales observations.....	139
12.3	Les résultats.....	140
12.3.1	Les résultats financiers.....	141
12.3.2	Les résultats coopératifs.....	142
	CONCLUSION.....	146
	TABLEAU 1.....	149
	ORGANIGRAMME 1.....	161
	ORGANIGRAMME 2.....	162
	FIGURE 1.....	163
	FIGURE 2.....	164
	FIGURE 3.....	165
	BIBLIOGRAPHIE.....	166

**LISTE DU TABLEAU, DES ORGANIGRAMMES ET DES FIGURES**

Tableau 1.....	Historique du Mouvement Desjardins
Organigramme 1.....	Mouvement Desjardins (ancien)
Organigramme 2.....	Mouvement Desjardins (nouveau)
Figure 1.....	Le système managérial
Figure 2.....	Le modèle de Steiner
Figure 3.....	Processus de planification stratégique

**CHAPITRE I**  
**PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

À l'heure où l'environnement commande un changement en profondeur dans les mentalités des institutions financières canadiennes, le Mouvement Desjardins va de l'avant avec une modification sans précédent de sa structure organisationnelle. De plus, la nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, qui régit ses activités, exige des caisses populaires affiliées souplesse et adaptabilité, éléments devenus indispensables à leur survie.

Dotées d'une structure juridique de type coopératif, les caisses populaires du Québec font face aux mêmes défis auxquels sont confrontées les banques à charte canadiennes. Instigateur du coopératisme francophone au Québec, le Mouvement Desjardins n'est plus, au dire de plusieurs québécois, cette institution qui défend avec énergie cette forme juridique d'entreprise à saveur coopérative.

En effet, la vente de parts permanentes, dans les caisses Desjardins, les décisions prises concernant les institutions du Mouvement ainsi que l'accentuation de la

centralisation pourraient nous inciter à leur donner raison. L'avenir d'une caisse populaire dépend bien sûr de l'évolution de l'économie, de celle du monde financier, de celle des services et de celle des lois. Pourtant, une constante se dégage dans l'ensemble du réseau des caisses. La croissance et le succès d'une caisse dépendent surtout de l'attitude qu'ont envers elle ses propres membres, à qui elle appartient.

À travers son histoire, le Mouvement Desjardins a véhiculé des valeurs de base, fondement de son organisation. Ces valeurs ont toujours été intimement liées à son développement. Et c'est là la raison d'être de cette organisation.

Dans le nouveau contexte de la centralisation des pouvoirs, de la fusion de caisses et de l'expansion hors Québec, que permet la nouvelle loi, comment pouvons-nous réagir afin de maintenir une certaine motivation parmi nos administrateurs et nos gestionnaires? Comment pouvons-nous nous assurer que les valeurs fondamentales qui ont assuré le succès du Mouvement Desjardins puissent se prolonger?

**CHAPITRE II**  
**DÉMARCHE DU CHERCHEUR**

## 2.1 Progression professionnelle

Le 25 septembre 1982 marque la date d'entrée de l'étudiant-chercheur à titre d'employé du Mouvement Desjardins. Embauché à la Caisse populaire d'Amos à titre d'agent-conseil en crédit commercial, il fut nommé directeur des Services conseils en 1984. En février 1988, on lui offre le poste de directeur du secteur Services aux entreprises, fonction qu'il occupe jusqu'à sa nomination comme directeur général de la Caisse Populaire de la Vallée-de-l'Or, en octobre de la même année.

Au cours de ces années, l'étudiant a toujours porté grand intérêt à l'histoire du Mouvement Desjardins. Ce qui l'a toujours préoccupé d'une façon particulière, c'est la compréhension des principales variables qui ont fait de Desjardins une organisation qui connaît autant de succès.

Durant les huit dernières années, il a participé à plusieurs activités qui avaient pour but de susciter la



réflexion sur les valeurs fondamentales véhiculées par Desjardins. Progressivement, il s'est familiarisé au système. Il a rapidement constaté que les caisses vivent dans des réalités différentes. En effet, une caisse ayant un actif de 90 millions de dollars et employant 70 personnes n'a pas les mêmes préoccupations qu'une caisse rurale dont l'actif est de 8 millions de dollars et qui ne compte que 4 employés.

Le profil de la main-d'oeuvre est également différent d'une région à l'autre. À titre d'exemple, pensons aux caisses populaires situées en milieu défavorisé ou encore à celles qui doivent oeuvrer dans les quartiers de Montréal où plusieurs ethnies sont représentées.

Les modes de fonctionnement peuvent aussi différer d'une fédération à l'autre. À titre d'exemple, la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec accorde la priorité à l'implantation de bureaux régionaux qui desservent un nombre limité de caisses populaires. Les autres fédérations, elles, favorisent plutôt une approche directe avec l'ensemble de leurs caisses. La Fédération des caisses d'économie, quant à elle, opère sur l'ensemble du territoire québécois, contrairement aux autres fédérations qui possèdent un territoire déterminé.

## 2.2 Une meilleure compréhension de la problématique

Portées à bout de bras, au début, dans la plupart des milieux du Québec par des pionniers infatigables, les caisses populaires sont source de fierté pour plusieurs communautés. Que sera la caisse populaire en l'an 2000? Qu'est-ce que les membres feront d'elle?

Il y a des facteurs "favorables" à son avenir : la Caisse Desjardins jouit d'une bonne réputation. Les caisses connaissent des croissances phénoménales, même si le marché global plafonne.

La caisse est mieux équipée que jamais sur le plan des ressources humaines, financières et technologiques. La plupart des caisses entretiennent des relations privilégiées avec leur milieu et conservent ainsi des liens étroits avec la base. Les représentants des différents conseils (administration, crédit, surveillance) assurent cette continuité.

Il y a également des facteurs qui lui sont plus "défavorables" : le plus important est sans contredit l'indifférence d'un trop grand nombre de sociétaires à l'égard de leur caisse et du mouvement auquel elle est affiliée. L'aventure individualiste, le décroissement des

institutions financières, la perte d'autonomie des caisses, dans le contexte de la nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, accentuent cette indifférence qui risque de dénaturer graduellement la qualité particulière de l'appartenance des membres à leur coopérative.

Les dirigeants élus se sentent bousculés par la rapidité des changements. Ils se sentent bouleversés devant l'ampleur que prend le phénomène Desjardins. Les gestionnaires reçoivent quotidiennement une foule d'informations qu'ils ont peine à digérer. Administrateurs et gestionnaires de caisse sont d'avis qu'ils perdent de plus en plus le contrôle de leur coopérative. Les directives leur parviennent de plus en plus des niveaux supérieurs (Fédération, Confédération).

Même si ces directives se veulent l'expression des volontés de la base, il nous apparaît évident que les partenaires historiques de la caisse (la Confédération, la fédération et le gouvernement) influencent aujourd'hui plus fortement ses orientations et ses décisions.

Dans cette perspective, La planification stratégique : un véhicule des valeurs fondamentales dans une coopérative tente de mieux définir cette problématique et présente un "système solution" que nous croyons approprié. Il est important de signaler que nous n'avons pas l'intention de remettre en question les grands

mouvements qui ont marqué Desjardins au cours des dernières années. Nous tenterons plutôt de nous y associer.

Une telle réflexion sur la capacité de la caisse populaire à véhiculer efficacement, dans un environnement turbulent, les valeurs fondamentales et propres à Desjardins nous semble ainsi pertinente.

De plus, cette démarche s'inscrit bien dans la ligne de pensée du programme de Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, dont l'un des principaux objectifs est de former des décideurs capables de comprendre et de résoudre des problèmes complexes.

**CHAPITRE III**  
**STRUCTURE DU MÉMOIRE**

Dans un premier temps, nous ferons un retour sommaire sur le développement du Mouvement Desjardins. Cet exercice permettra de mettre en évidence la volonté de centraliser davantage les pouvoirs dans les fédérations et à la Confédération, au détriment d'une perte d'autonomie chez les décideurs locaux.

Nous ferons ressortir par la suite les différents éléments qui sont au coeur de cette situation problématique. Centralisation, démotivation, valeurs Desjardins, autonomie, solidarité et démocratie sont autant de thèmes qui témoignent d'une réalité qui a inévitablement évolué dans une direction particulière, compte tenu du contexte concurrentiel et de l'environnement en général. Cette situation est omniprésente à la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or, comme dans plusieurs autres caisses populaires, du reste.

Nous verrons que l'expérience particulière vécue dans un centre de service appartenant à la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or nous met sur la piste d'une hypothèse de

solution, que nous exposerons en détail dans ce mémoire de recherche. Le diagnostic effectué au Centre de service Lemoyne démontre que le succès d'une caisse populaire ne repose en fait qu'en partie sur l'adhésion au réseau Desjardins, ainsi que sur la connaissance de ce réseau coopératif. Un tel succès (réalisation de la mission d'une caisse) est à vrai dire essentiellement fondé sur l'implication des dirigeants bénévoles dans leur coopérative et sur l'opérationnalisation des valeurs Desjardins dans la caisse locale.

Notre démarche nous permettra de conclure que la planification stratégique est un outil exceptionnel qui permet aux dirigeants bénévoles d'une caisse populaire de s'interroger sur la place véritable qu'ils occupent dans leur coopérative. De plus, elle favorisera une réflexion en profondeur sur la mission, les grandes orientations et les valeurs qui sont véhiculées à l'intérieur de l'organisation.

Le système solution proposera l'utilisation d'un modèle adapté à la réalité coopérative d'une caisse populaire. Ce modèle permettra à chacun des dirigeants bénévoles d'exprimer ses idées et de les confronter avec celles de ses collègues. Il favorisera en outre la consultation de membres qui ont à exprimer leurs attentes face à leur caisse.

Finalelement, l'expérience du chercheur comme employé d'une caisse populaire l'incitera à faire des recommandations en vue de l'implantation fructueuse du système solution.



**CHAPITRE IV**  
**INTRODUCTION À LA COOPÉRATION**

Alors que la coopération rassemble 595 millions d'individus dans le monde, soit plus de 11 % des habitants du globe, la population du Québec, par tradition des secteurs coopératifs, compte 80 % de coopérateurs.

Daniel Roussel<sup>1</sup>

Selon les données mondiales fournies par les membres de l'Alliance coopérative internationale, qui regroupe les coopératives de 72 pays, on constate que le Canada, quant à lui, présente une proportion plus élevée de coopérateurs que l'ensemble des pays du monde, mais moins élevée cependant que le Québec. Le portrait coopératif du Canada montre en effet 45 % de coopérateurs, avec 11 millions de personnes membres de coopératives.

Au Québec, c'est plus de 5 millions de coopérateurs regroupés dans 2 700 coopératives. On y compte 1 343 caisses d'épargne et de crédit et au-delà de 1 400 coopératives de producteurs (agro-alimentaire, taxi), de travailleurs (foresterie, impression et édition) et de consommateurs

---

1. Daniel Roussel, communiqué de presse, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, mars 1990.

(habitation, alimentation, services funéraires), lesquelles ont des actifs de 1,6 milliard de dollars et ont versé plus de 360 millions de dollars à leurs employés et membres sous forme de salaires. Avec le Mouvement des caisses Desjardins, le mouvement coopératif québécois totalisait, selon les données de 1987, un actif de plus de 40 milliards de dollars et une masse salariale supérieure à un milliard de dollars.

Les coopératives d'épargne et de crédit sont celles qui, mondialement, comptent le plus de membres avec 170 millions de personnes, soit 28,5 % de tous les coopérateurs. Cette réalité s'applique également au Québec : 4,7 millions de Québécois et Québécoises sont membres d'une caisse Desjardins, soit les 2/3 de la population du Québec. De quoi faire rêver n'importe quelle organisation!!!

## **CHAPITRE V**

### **LE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT DESJARDINS**

Afin de bien saisir l'ampleur du phénomène Desjardins, nous allons présenter successivement, dans cette section, les grandes étapes du développement de ce Mouvement. Nous allons constater que, tout au long de son développement, le Mouvement Desjardins a été particulièrement sensible à la transmission de ses valeurs fondamentales.

Les différents événements qui caractérisent le développement du Mouvement Desjardins nous permettront de mieux saisir la problématique de recherche. Nous les divisons en quatre grandes étapes historiques :

- . 1900-1919 : les débuts des "caisses Desjardins"
- . 1920-1944 : l'ère des regroupements
- . 1945-1984 : les institutions
- . 1985..... : la synergie des composantes

Nous retrouvons à la fin de ce mémoire les tableaux historiques (voir le tableau n<sup>o</sup> 1) du développement du Mouvement Desjardins, comprenant des faits saillants au Québec et au Canada.

### 5.1 1900-1919 : les débuts des "caisses Desjardins"

Au début du siècle, le crédit est difficile à obtenir, notamment pour les petites gens et les agriculteurs. Les prêts sont souvent consentis à des taux usuraires. C'est dans ce contexte que le fondateur des caisses populaires, Alphonse Desjardins, se familiarise avec le fonctionnement d'institutions financières précisément mises sur pied pour résoudre ce problème.

Ainsi ne faut-il pas se surprendre si la plupart des éléments qui définissent le fonctionnement des caisses populaires ont été tirés d'institutions populaires d'Allemagne, comme la Banque populaire Schulze et la Caisse de crédit Raiffeisen, de la Banque populaire Luzzati, en Italie, et des saving banks de la Nouvelle-Angleterre<sup>2</sup>.

La première réunion en vue de la formation de la première caisse populaire a lieu à Lévis le 29 septembre 1900. Dès le 22 novembre de la même année, les règlements sont prêts et, quelques semaines plus tard, le 6 décembre 1900, on tient l'assemblée de fondation.

---

2. Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec. Cahier de référence intitulé Le développement du Mouvement Desjardins, hier et aujourd'hui, mars 1982.

La Caisse populaire de Lévis reçoit ses premiers dépôts le 23 janvier 1901. Cette journée-là, la rentrée totale des fonds est de 26,40 \$.

Au cours des cinq années suivantes, seulement deux autres caisses sont fondées : celle de Saint-Joseph-de-Lauzon, le 27 juillet 1902, et celle de Saint-Malo, le 4 janvier 1905, à Québec. De façon générale, les gens semblent plutôt méfiants et inquiets.

Incapable d'obtenir une loi du Parlement canadien, Alphonse Desjardins s'adresse au Gouvernement du Québec qui finalement adopte, le 9 mars 1906, une loi relative à la coopération. Cette reconnaissance légale a l'effet d'un réel déblocage. Au total, de 1907 à 1916, pas moins de 159 caisses populaires sont mises sur pied.

Contrairement à ce qui se passera au cours de la Seconde Guerre mondiale, l'expansion se fait au ralenti au cours de la guerre de 14-18. Parallèlement à leurs activités au Québec, Alphonse Desjardins et ses collaborateurs établissent 24 caisses en Ontario et 23 en Nouvelle-Angleterre, notamment dans les centres francophones du Massachusetts et du New-Hampshire. C'est la fragilité des caisses populaires qui caractérise cette période, durant laquelle chacune d'elles dispose d'un fort degré d'autonomie. L'administration locale

conserve tous les pouvoirs. Les dirigeants bénévoles assument, dans la plupart des cas, les fonctions d'administrateurs et de gestionnaires de la caisse.

## 5.2 1920-1944 : l'ère des regroupements

La mise sur pied des fédérations de caisses, alors appelées "unions régionales", remonte aux années 20. La première, l'Union régionale des caisses populaires Desjardins des Trois-Rivières fut fondée le 15 décembre 1920; la seconde, l'Union régionale des caisses populaires du district de Québec, le 27 décembre 1921.

À la suite de la création de ces deux unions régionales, la mise sur pied d'un service d'inspection dans les caisses est alors considérée comme la priorité de l'heure. Ce n'est que deux ans après la fondation de l'Union régionale des caisses populaires du district de Québec et la mise sur pied d'un service d'inspection que les caisses décident de se donner un organisme financier qui leur soit propre : la Caisse centrale Desjardins de Lévis.

Cette dernière a pour but de favoriser la compensation des chèques des caisses populaires de la région et de leur permettre de mieux placer le surplus de leurs épargnes en vue d'un excellent rendement.



Le 27 juin 1924, les caisses populaires de la région de Montréal fondent leur propre union régionale : l'Union régionale des caisses populaires du district de Montréal. Puis, en 1925, les caisses populaires de la Gaspésie emboîtent le pas et mettent sur pied l'Union régionale des caisses populaires Desjardins du district de Gaspé. Donc, en moins de six ans, quatre des dix unions régionales (fédérations) que nous connaissons aujourd'hui ont pris forme.

Le 24 février 1932, un organisme dit de "troisième niveau", qui regroupe non pas les caisses, mais les unions régionales, est mis sur pied officiellement à Trois-Rivières. Il s'agit de la Fédération de Québec des unions régionales, devenue aujourd'hui la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

La Loi des syndicats coopératifs amendée en 1932, fait en sorte que les caisses populaires doivent non seulement placer leur argent dans la province de Québec ou dans les obligations du Canada, mais leurs placements doivent en outre être autorisés par la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins. Cette mise en vigueur du contrôle des achats d'obligations va contribuer à stabiliser l'économie des caisses populaires, fortement secouée par la crise.

Les caisses populaires Desjardins doivent céder une parcelle d'autonomie au profit du réseau supervisé par les unions régionales et la Fédération de Québec des unions régionales. Bien que les règles de fonctionnement qui régissent les caisses de l'époque soient identiques, l'information circule peu entre celles-ci. C'est le rôle des unions régionales de véhiculer l'information et de suggérer une certaine uniformité de fonctionnement entre les caisses.

Une certaine forme de solidarité se développe entre les caisses du réseau. La démocratie s'exerce alors à un second niveau. Ce sont les représentants des caisses affiliées qui siègent aux différents organes décisionnels des unions régionales. De même, ce sont les représentants des unions régionales qui siègent au conseil d'administration de la Fédération de Québec des unions régionales.

Une décennie après la première vague de fondation des quatre premières unions régionales, deux autres unions sont fondées et épousent le territoire de leur diocèse respectif: l'Union régionale des caisses populaires Desjardins de Sherbrooke (le 24 mai 1934) et l'Union régionale des caisses populaires Desjardins du diocèse de Rimouski (le 29 juillet 1937).

Après la crise économique, c'est la guerre qui va

relancer le Mouvement. Elle apporte avec elle le plein emploi, le rationnement, de meilleurs revenus et des possibilités d'épargne. Ainsi, du 1<sup>er</sup> décembre 1940 au 30 avril 1943, pas moins de trente-deux nouvelles caisses sont fondées sur le territoire de l'Union régionale des caisses populaires Desjardins du district de Québec. L'actif des caisses s'accroît au rythme de 40 %, 50 % et même 60 % par année. Les caisses s'implantent pour de bon dans le milieu urbain.

Ailleurs au Québec, les dernières caisses à ne pas faire partie d'une union régionale décident à leur tour de fonder leur propre union régionale. Ainsi, en 1943, l'Union régionale des caisses populaires Desjardins du diocèse de Chicoutimi voit le jour. Puis, en 1944, l'Union régionale des caisses populaires Desjardins de l'Ouest québécois, l'Union régionale des caisses populaires de Saint-Hyacinthe et l'Union régionale des caisses populaires de Joliette sont fondées coup sur coup. Les dix unions régionales et la Fédération des unions régionales sont en place. Le Mouvement peut maintenant envisager de s'attaquer à d'autres secteurs d'activités.

### 5.3 1945-1984 : les institutions

Après la Seconde Guerre mondiale, les caisses populaires connaissent une croissance exceptionnelle. En 1951, un foyer sur cinq au Québec fait affaire avec une caisse populaire.

Le secteur de l'assurance va lui aussi prendre beaucoup d'importance en termes de développement. En 1945, la Société d'assurance des caisses populaires est mise sur pied afin de fournir aux membres et au public en général des polices d'assurance générale. En 1949, on crée de toutes pièces l'Assurance-vie Desjardins.

Dès le début des années 50, les caisses commencent à offrir de l'assurance-prêt et de l'assurance-vie épargne. Il s'agit là d'innovations importantes sur le marché. Puis, en 1962, le Mouvement procède à l'achat de la compagnie d'assurance-vie La Sauvegarde. En 1963, La Sécurité, compagnie d'assurances générales du Canada est acquise à son tour. Le Mouvement Desjardins contrôle maintenant deux compagnies d'assurances générales et deux compagnies d'assurance-vie.

À la même époque, plus précisément en 1963, la Fiducie Desjardins est également acquise par le Mouvement Desjardins. Les caisses populaires peuvent désormais offrir les services

d'une institution spécialisée dans la gestion des biens, la planification des testaments et le règlement des successions.

C'est également en 1963 qu'est créé l'Institut coopératif Desjardins, un centre résidentiel spécialisé dans l'éducation des adultes, le premier du genre au Québec.

Le 23 décembre 1971 marque le début d'une nouvelle étape. Grâce à l'adoption de la loi 80, les institutions contrôlées par les caisses deviennent membres de plein droit de la Confédération, tout comme les fédérations.

Cette formule favorise une plus forte unité du Mouvement et permet une coordination beaucoup plus grande des activités de l'ensemble. La présence des représentants des institutions corporatives au sein du conseil d'administration de la Confédération n'est pas sans influencer les grandes orientations du Mouvement.

En 1971, la Société d'investissement Desjardins (SID) est également constituée comme propriété exclusive de la Fédération de Québec des unions régionales. Elle démarre ses activités au milieu des années 70. Son objectif est de créer et d'administrer un fonds d'investissement et de placement en vue d'établir et de développer des entreprises industrielles et commerciales.

C'est en 1978 que la Société de développement international Desjardins ltée est rattachée au Mouvement. Cette entreprise spécialisée dans le développement rural offre divers services dans les pays en voie de développement.

En 1979, 116 caisses d'économie se joignent au Mouvement Desjardins. Deux ans plus tard, la Ligue des caisses d'économie du Québec se fusionne à la Fédération des caisses d'économie du Québec, affiliée au Mouvement.

Cette année-là, la décision est arrêtée de regrouper les activités des deux compagnies d'assurances générales du Mouvement, la Sécurité et la Société d'assurance des caisses populaires. Le nouveau groupe a pour nom Groupe Desjardins, assurances générales. C'est également en 1979 qu'est mis sur pied la Société d'habitation Alphonse-Desjardins. Celle-ci a pour but d'assurer le lien avec les différents organismes gouvernementaux et privés, de planifier et de coordonner les initiatives des fédérations et des caisses populaires et d'économie dans le domaine de l'habitation et de la rénovation.

Toujours en 1979, la Fédération de Québec met sur pied la Société historique Alphonse-Desjardins. Cette dernière est un organisme sans but lucratif dont la vocation est de faire connaître l'oeuvre d'Alphonse Desjardins.

Le 22 juin 1979, la loi créant la Caisse centrale Desjardins du Québec est adoptée. Désormais, le Mouvement, par l'entremise de sa Caisse centrale, pourra recevoir des dépôts institutionnels et gouvernementaux et se donner accès aux marchés des capitaux canadiens et internationaux. Ce qui amène, en septembre 1983, les caisses populaires à pouvoir échanger directement leurs chèques avec ceux des banques, sans avoir à passer par la Banque Nationale du Canada.

Ainsi, le Mouvement Desjardins est devenu membre de l'Association canadienne de paiements, faisant partie de plus de quinze institutions financières qui effectuent la compensation en échange des liasses de chèques et des bandes magnétiques.

Enfin, c'est en 1981 que la Confédération signe le contrat officiel par lequel le Mouvement Desjardins se porte acquéreur des opérations VISA de la Banque Nationale du Canada. Le Mouvement devient ainsi membre de l'Association canadienne de la carte bancaire, elle-même membre canadien de Visa International Service Association. Les caisses populaires offrent donc une gamme de services de crédit vraiment complète à leurs sociétaires.

Le 30 juillet 1981, le Centre Desjardins de traitement de carte inc. entre officiellement en jeu pour gérer les

opérations de VISA-DESJARDINS. Pour le Mouvement, la carte VISA-DESJARDINS représente un premier pas dans l'ère de la monnaie électronique, système défini comme futur mode de paiement.

Les caisses ne sont plus seules à vendre les produits et les services signés "Desjardins" à leurs membres. Dans plusieurs régions du Québec, on dénote même une vive concurrence entre les entités du Mouvement Desjardins. À titre d'exemple, les certificats de placement garanti de la Fiducie Desjardins viennent directement concurrencer les certificats de dépôt des caisses Desjardins. L'informatique devient la pierre angulaire du développement, et la notion de membre Desjardins fait son apparition.

Beaucoup d'efforts sont déployés afin d'uniformiser les produits et les services dans les caisses Desjardins. Pour ce faire, celles-ci doivent céder davantage de pouvoirs à leur fédération et à la Confédération.

#### 5.4 1985..... : la synergie des composantes

L'année 1986 marque une étape importante dans le développement du Mouvement Desjardins. À la suite du XIV<sup>e</sup> Congrès des dirigeants et dirigeantes de caisse populaire et d'économie Desjardins, le Mouvement se tourne résolument vers



le décloisonnement et la négociation d'une nouvelle loi, pour les caisses d'épargne et de crédit, avec le gouvernement du Québec. L'expansion de son marché hors Québec devient prioritaire.

Les caisses populaires et d'économie accentuent leur pénétration du marché commercial. Desjardins dépasse la Banque Nationale du Canada au chapitre de l'actif.

Grâce à la synergie exercée par ses différentes composantes, à la détermination de ses dirigeants et de ses gestionnaires, Desjardins se positionne au tout premier rang à titre de fournisseur de services financiers au Québec. C'est la course aux services informatisés tels : les guichets automatiques, le paiement direct, le "home banking" avec Alex, les imprimantes libre-service, les perceptions informatisées, etc.

Le Mouvement Desjardins se dote successivement de deux plans stratégiques. Dans un premier temps, celui de 1987-1989 qui précise ses deux grands objectifs. Le premier objectif poursuivi est de coordonner les actions pour faire en sorte que le Mouvement Desjardins soit en mesure d'offrir la gamme de produits et de services financiers la plus complète au Québec.

Le second objectif consiste à faire du Mouvement Desjardins le meilleur fournisseur de services financiers, auprès de tous les agents économiques du Québec, dans les marchés importants.

L'année 1989 est une date historique pour le Mouvement Desjardins. En effet, l'avènement de l'assurance générale dans les caisses Desjardins, l'acquisition d'une participation (33 %) dans la compagnie DISNAT, courtier en valeurs mobilières, ainsi que la prise de contrôle de la firme de courtage Deragon, Langlois sont des éléments venant mettre un terme à une vague d'acquisition, dans le but de préparer la vente de produits décloisonnés dans les années 90.

C'est également l'entrée en vigueur, en mars 1989, de la nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, qui apporte un éclairage sur le fonctionnement éventuel du Mouvement Desjardins.

En plus de permettre au Mouvement Desjardins de se doter d'un nouveau modèle d'organisation, plus compatible avec son environnement, la nouvelle loi accorde explicitement un rôle additionnel de surveillance et de contrôle aux fédérations, à l'égard de leurs caisses affiliées, de même qu'à la Confédération, à l'égard des fédérations.

La planification stratégique de 1990-1992 ne sera pas moins audacieuse. Dans le contexte de la nouvelle loi, le Mouvement Desjardins doit s'adapter à un autre environnement législatif et se positionner en regard du libre-échange, du décloisonnement et des nouveaux défis posés par le projet Europe 1992. En faisant son entrée sur la scène internationale, Desjardins doit également tenir compte des nouvelles règles du jeu fixées par les spécialistes financiers, qui évaluent régulièrement la solvabilité des institutions financières dans le monde.

Compte tenu de sa mission clairement définie, le Mouvement Desjardins entend, d'ici 1992, offrir une gamme de produits et de services financiers de première qualité, dont la rentabilité éprouvée pourra satisfaire les besoins de ses membres.

Le Mouvement Desjardins compte agir également comme partenaire socio-économique dynamique, préoccupé par les enjeux majeurs de la société québécoise.

Dans cette foulée de croissance sans précédent, voyons comment s'est développée la problématique qui fait l'objet de notre recherche.

**CHAPITRE VI**  
**UNE SITUATION PROBLÉMATIQUE**

Le présent chapitre présente l'évolution de la problématique dans le réseau des caisses Desjardins. Nous avons regroupé sous différents thèmes les éléments les plus pertinents permettant de démontrer l'inévitable perte de pouvoir de la caisse locale, au profit des autres instances que sont les fédérations et la Confédération, qui peuvent dorénavant réglementer et contrôler les caisses (loi 70, art. 364 à 385), dans le contexte de la garantie réseau.

### 6.1 La croissance

La croissance de Desjardins est un phénomène à la fois quantitatif et qualitatif. Le caractère coopératif de Desjardins, ainsi que les valeurs rattachées à cette organisation, l'aura toujours forcé à considérer cette dualité.

Cette croissance est quantitative par l'élargissement de l'éventail des biens et services. En effet, de la simple garde de l'épargne et des titres, au départ, on en est rendu,

en octobre 1987, à dénombrer pas moins de vingt-sept catégories différentes de services bancaires<sup>3</sup>, plusieurs d'entre elles comportant à leur tour de multiples variantes. Il y en a pour tous les goûts, mais surtout pour tous les besoins.

Plusieurs caisses populaires ont procédé à l'ouverture d'un centre de service sur leur territoire, afin de mieux desservir leur population. Tandis que d'autres ont réalisé leur croissance grâce à des fusions avec une ou des caisses voisines.

La croissance est également qualitative en ce sens qu'elle transforme l'environnement interne et externe des caisses. En modifiant constamment les conditions techniques dans la production et l'offre de services, la croissance introduit une dynamique qui remet continuellement en question les rapports entre les diverses composantes du Mouvement (caisse/caisse, caisse/institutions, caisse/fédération, etc.). De plus, les rapports entre la caisse et le reste de la société se retrouvent eux aussi modifiés.

---

3. La croissance de l'entreprise : une problématique qui concerne aussi les coopératives d'épargne et de crédit, publication du Conseil canadien de la coopération, automne 1989.

Lorsqu'une entreprise a comme objectif premier le profit ou le rendement sur le capital, une mesure quantitative de la croissance, centrée sur des concepts tels que le chiffre d'affaires et la valeur du profit, apparaît adéquate, surtout lorsqu'elle est complétée par une série d'indices financiers appropriés.

Toutefois, lorsque l'objectif poursuivi par l'entreprise est à la fois commercial et social, lorsqu'il porte tout autant sur la qualité et la pertinence du service aux membres que sur l'amélioration de l'environnement communautaire, il est impératif de développer des indicateurs complémentaires, car la croissance revêt alors une dimension qui dépasse l'aspect strictement monétaire.

Cette croissance exceptionnelle a permis à Desjardins d'accaparer une bonne partie de la clientèle des banques. À titre d'exemple, signalons que l'organisme détenait près de 54 % du marché, dans le prêt hypothécaire, à la fin de l'année 1988. Cependant, selon une étude sur les habitudes de consommation de services financiers du consommateur québécois effectuée cette année-là<sup>4</sup>, la mixité des membres est de plus en plus importante dans les caisses Desjardins.

---

4. Cumul du tracking : Vagues IV, V, VI et VII, publication de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1989.

Cette mixité aura provoqué des changements d'attitudes chez les dirigeants de Desjardins, qui cherchent à satisfaire les besoins des nouveaux membres.

Les mutations dans les valeurs qui animent le consommateur en général et la concurrence de plus en plus grande caractérisant l'industrie bancaire sont des éléments qui ont certes contribué au grand changement organisationnel qu'a connu Desjardins.

## 6.2 Modification de la structure

Durant plus de quatre-vingts ans, le Mouvement Desjardins fut toujours illustré par un bloc étanche, à l'intérieur duquel gravitaient des institutions de services qui se sont multipliées au cours des ans (voir l'organigramme n° 1). Au cours des vingt-cinq dernières années, la taille du Mouvement Desjardins s'est multipliée par quarante-cinq.

Devant les changements sociaux et économiques de la dernière décennie, devant les besoins grandissants d'un consommateur de plus en plus informé, et afin de demeurer concurrentiel face aux banques et aux autres institutions de services financiers, le Mouvement Desjardins dut se doter d'une nouvelle structure organisationnelle (voir l'organigramme n° 2).



Les différentes corporations, maintenant, ne siègent plus au conseil d'administration de la Confédération. Elles sont regroupées sous le chapeau de quatre sociétés de portefeuille, dont le conseil d'administration est le même que celui de la Confédération.

La nouvelle structure organisationnelle respecte en tout point la nature coopérative de Desjardins. Dans les faits, elle ne fait que résoudre des problèmes d'ordre opérationnel. La complexité est telle que la coordination, donc le contrôle, ne peut s'exercer que par un organisme central. Et c'est la Confédération qui a hérité de ce mandat.

Dans la plupart des caisses, une transformation semblable s'est produite. Celles qui se sont développées rapidement et ont atteint une taille relativement importante ont dû adapter leur propre structure, afin de répondre aux exigences de leur environnement. Le travail requérait l'embauche de travailleurs plus spécialisés. De nouveaux services ont été mis sur pied. L'informatique y occupe désormais une place prépondérante.

Les besoins des caisses se sont donc transformés. Dans cette démarche de croissance, l'adaptabilité des différents acteurs (dirigeants, gestionnaires, employés) à cet environnement turbulent n'était pas évidente.

Dans ce contexte structurant, force nous est d'admettre que la principale difficulté était et demeure la mobilisation et la motivation des acteurs de chacune des caisses.

### 6.3 Un sociétaire nouveau genre

Les caisses populaires ont considérablement augmenté leur part de marché au cours des dix dernières années. Une résultante significative de cela fut l'accroissement du nombre de membres "mixtes" (sociétaires qui font affaire à la fois avec une caisse et avec une autre institution financière), au détriment du nombre de membres "exclusifs" à la caisse.

Un plus grand nombre de sociétaires peuvent donc comparer régulièrement les services et les prix qu'ils obtiennent de différentes institutions. Le sentiment d'appartenance qui animait et anime encore, dans une certaine mesure, les membres exclusifs à la caisse se trouve dilué par la présence des membres mixtes.

Les intérêts qui incitent aujourd'hui les gens à devenir membres d'une caisse populaire sont assurément fort différents de ceux qui animaient nos pionniers. Il y a fort à parier que plusieurs nouveaux membres ignorent qu'une caisse populaire est une coopérative. Il serait même étonnant

que la plupart d'entre eux puissent faire la distinction entre une caisse populaire et une banque.

Le recours à l'automatisation, qui réduit la fréquence des contacts avec le personnel des caisses et la présence sur les lieux, de même que les caractéristiques actuelles de l'offre de services, qui s'apparentent à celles des banques, viennent accentuer ce climat favorable à l'indifférence des membres des caisses. Pourtant, "(...) il y a encore une différence entre un client et un membre, comme il subsiste une différence entre vaincre et convaincre (...) "<sup>5</sup>.

#### 6.4 Une rentabilité fragile

Au cours des cinq dernières années, la rentabilité des caisses s'est considérablement détériorée. En effet, alors que la croissance devenait leur principal cheval de bataille, la rentabilité de certaines caisses était précaire. À titre d'exemple, signalons que le taux de capitalisation des caisses est passé de 7,8 %, en 1980, à 5 % de l'actif total, en 1987. Durant cette même période, celui des banques progressait de 3,8 % à 5,2 % de leur actif total.

Au cours de ces années, les banques ont procédé à

---

5. Pierre Goulet et Guy Cameron. Desjardins, de 1900 à l'an 2000, Ma Caisse, vol. 23, n<sup>o</sup> 2, mars 1986.

l'émission massive de capital, alors que les trop-perçus versés à la réserve générale et le capital social (5 \$) demeuraient les seuls moyens pour les caisses d'augmenter leur capital.

Durant l'année 1988, le ratio de capitalisation des caisses s'est retrouvé sous la barre des 5 %. Rappelons qu'un ratio de 5 % représente le standard de l'industrie sur le marché international. En mars 1988, il manquait 400 millions de dollars à l'ensemble du réseau des caisses, des fédérations et de la Caisse centrale Desjardins du Québec pour atteindre le standard international.

#### 6.5 La liquidité

Au cours des années 80, les caisses ont eu recours régulièrement au marché monétaire international afin de combler les besoins de leurs membres en matière de crédit. C'est par l'entremise de la Caisse centrale du Québec qu'elles ont accès aux fonds internationaux. De ce fait, elles doivent se comporter comme les autres institutions qui utilisent ces marchés.

La performance financière des caisses Desjardins est jugée par des spécialistes internationaux (Simmon & Poor's), au même titre que les autres banques à charte canadiennes.

Pour survivre sur les marchés internationaux, il faut gagner la confiance des analystes qui attribuent une "cote de crédit" aux différentes institutions financières.

C'est dans cette perspective que l'on a vu naître, au sein du Mouvement Desjardins, la préoccupation d'augmenter sans cesse la rentabilité et la capitalisation. Ce sont ces éléments clés qui ont guidé les échanges entre les dirigeants de la Confédération et les fonctionnaires du ministère des Institutions financières, afin que Desjardins soit doté d'un encadrement législatif moderne, qui pourrait lui permettre de répondre aux nouveaux besoins exprimés dans le marché financier. Ces discussions ont donné naissance à la nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit.

#### 6.6 Une nouvelle loi

C'est le 20 mars 1989 que l'Assemblée nationale du Québec sanctionne la loi 70, qui allait doter Desjardins d'un nouvel habit législatif, mieux adapté à ses besoins.

La nouvelle loi reconnaît aux caisses des pouvoirs qu'elles exercent déjà et leur accorde de nouvelles possibilités. À titre d'exemple, elles peuvent désormais agir en tant que courtiers en valeur pour la vente des parts permanentes et des parts privilégiées qu'elles émettent, de

même que pour le placement des valeurs mobilières des sociétés de portefeuille contrôlées par la Confédération. La loi introduit la notion de "garantie réseau", qui fait en sorte que la base d'endettement n'a plus à être évaluée au niveau de chacune des caisses, mais plutôt au niveau de chacune des fédérations.

Pour contrer la difficulté, pour le Mouvement Desjardins, de conserver un ratio de capitalisation adéquat (5 %), le législateur met à la disposition des caisses de nouveaux outils de capitalisation qui permettent de combler, tout au moins partiellement, la déficience constatée en ce qui touche la base d'endettement. Ainsi pourront-elles émettre des parts permanentes et des parts privilégiées.

#### 6.6.1 Une nouvelle réglementation

Le décloisonnement des institutions financières entraîne un développement accru des liens entre les institutions du Mouvement Desjardins, développement qui devrait permettre la distribution d'une gamme complète de services financiers aux consommateurs. Cependant, les gouvernements croient que ce renforcement des liens entre les institutions augmente les possibilités de conflits d'intérêts.

C'est pourquoi les législations fédérale et provinciale

régissant les institutions financières prévoient dorénavant un mécanisme et des règles afin d'éviter les abus que pourraient entraîner les conflits d'intérêts.

En ce qui concerne la caisse populaire, la loi fixe elle-même des règles sur les conflits d'intérêts et les transactions intéressées, d'une part, et, d'autre part, elle prévoit la mise en place d'un mécanisme d'autoréglementation, notamment la création d'un comité de déontologie.

Pour ce qui est des fédérations, la loi leur reconnaît expressément un rôle additionnel de surveillance et de contrôle à l'égard de leurs caisses affiliées. Cette reconnaissance permet à une fédération de dicter à une caisse des règles de conduite précises, particulièrement en matière de capitalisation.

La Confédération se voit reconnaître aussi un rôle de surveillance et de contrôle à l'égard des fédérations. Elle a pour objectif de conclure, avec des tiers, des ententes auxquelles les fédérations ou les caisses peuvent adhérer. Citons, à titre d'exemple, l'adhésion à Visa, au réseau Plus System et à Interac, pour ne nommer que quelques-uns des nombreux avantages dont les caisses peuvent bénéficier en vertu de l'actuel regroupement.

### 6.6.2 L'autodiscipline dans Desjardins

Dans la nouvelle loi, le législateur reconnaît au Mouvement Desjardins le pouvoir de s'autodiscipliner et d'intervenir dans les situations conflictuelles ou problématiques dans lesquelles il peut se retrouver.

Cette liberté a pourtant ses limites : le législateur garde un droit de réglementation et d'intervention, dans le cas où Desjardins ne réussirait pas à assurer la garantie du réseau.

La notion de garantie réseau est donc un principe accepté par le législateur, sur la base de l'expérience et de l'expertise de Desjardins. Cette notion implique cependant un certain nombre de responsabilités.

Dans les faits, il reviendra à chacun des paliers du Mouvement Desjardins (caisses, fédérations, Confédération) de respecter la réglementation dans les gestes qu'il pose, sans quoi le palier qui lui est supérieur dans la hiérarchie devra intervenir pour régler les situations conflictuelles qui menacent la garantie réseau.

Ainsi, une fédération devra intervenir auprès de ses caisses affiliées, et la Confédération en fera autant auprès



des fédérations. Si ce mécanisme ne produit aucun résultat, la caisse ou la fédération devra en répondre devant l'inspecteur général des institutions financières.

Au cours de l'année 1989, les fédérations ont présenté à leurs caisses affiliées une proposition de règlements de régie interne et de règlements financiers, proposition qui a fait l'objet de virulents débats. L'objectif qu'elles poursuivaient était de présenter des règlements qui tiendraient compte du nouveau contexte législatif et normatif touchant les institutions financières, tant fédérales que provinciales, notamment en ce qui concerne les normes de la capitalisation minimale requise et les responsabilités accrues de surveillance et de contrôle.

Ces nouvelles réglementations furent donc adoptées sous le signe du compromis nécessaire afin d'éviter l'intervention de l'inspecteur général des institutions financières.

À partir de ce moment-là, les différents conseils de caisse populaire (administration, crédit, surveillance) devaient tenir compte du nouveau contexte dans lequel s'inscrivaient leurs choix et leurs décisions. Les administrateurs et les gestionnaires de caisse étaient dans l'obligation d'exercer leur autonomie à l'intérieur du cadre fixé par la loi.

Il nous apparaît évident que le rôle des différents paliers de décisions (caisses, fédérations, Confédération) s'est considérablement transformé au cours des dernières années, et particulièrement avec l'avènement de la nouvelle loi. L'orientation plus centralisatrice que celle-ci confère au profit des fédérations et de la Confédération risque de provoquer une certaine forme de démobilisation chez les dirigeants bénévoles de caisse.

Le manque d'intérêt, de la part de ces derniers, risque de nuire à la transmission des valeurs fondamentales de Desjardins. Si ces valeurs n'occupent pas, dans l'esprit des dirigeants bénévoles, une place d'importance, d'autres valeurs, qui pourraient avoir une connotation plus capitaliste, risquent de les remplacer. Un tel phénomène aurait certes pour effet d'ébranler le système de valeurs propres aux caisses populaires.

#### 6.6.3 La centralisation dans Desjardins

Compte tenu de la concurrence qui s'exerce dans tous les domaines du fait que le consommateur est de plus en plus exigeant, efficacité et rigueur dans la gestion sont devenus des mots d'ordre. Il n'est donc pas étonnant que nous assistions à une modification des tâches et du rôle des dirigeants bénévoles :

Plus la gestion se spécialise avec la croissance de la coopérative, plus il est difficile pour les membres d'exercer une influence sur la direction et plus les membres du conseil d'administration dépendent des gestionnaires permanents, laissant ainsi à ces derniers une plus grande marge de manoeuvre<sup>6</sup>.

Lorsque les opérations se complexifient, il y a transfert de pouvoir du conseil d'administration vers le directeur général. Les dirigeants bénévoles possèdent des formations différentes et proviennent de milieux différents. Pour la plupart, ce ne sont pas des spécialistes de la gestion.

En effet, dans une caisse, le directeur général maîtrise bien ses dossiers, qu'il a d'ailleurs analysés à la lumière des divers aspects de l'offre de services et en considérant les lois du marché et de la concurrence.

Pour les mêmes raisons, bien que la loi favorise une participation majoritaire des non-salariés au conseil d'administration des fédérations et à celui de la Confédération, le plein pouvoir ne leur est pas acquis pour autant. Il n'y a aucune raison de penser que le transfert du pouvoir ne s'effectuera pas, du moins en partie, en faveur des gestionnaires des fédérations et de la Confédération.

---

6. Laurent Labrecque. La transformation du pouvoir au Québec. Le pouvoir comme facteur lié à la croissance du mouvement coopératif. Quelques propositions d'analyse, Éditions Albert Saint-Martin, 1980.

Au strict plan de l'efficacité, ces changements ne peuvent que contribuer à l'accroissement de la productivité et du rendement économique et financier du Mouvement. Cependant, les répercussions de ce transfert semblent énormes si l'on considère les nouveaux pouvoirs conférés aux fédérations et à la Confédération. La position de supériorité dans laquelle se retrouvent les gestionnaires ne risque-t-elle pas d'être utilisée par ces derniers pour imposer leur point de vue? C'est là le danger qu'il faut craindre, selon nous.

Le Mouvement Desjardins est, depuis toujours, un vaste ensemble d'unités décentralisées. Son succès repose en grande partie sur la souplesse et l'autonomie dont bénéficie chacune des caisses. Il y a fort à parier que les gestes posés, en faveur d'une plus grande centralisation, au cours des dernières années, ont atteint leur niveau de saturation. La plus grande crainte que génère cette situation est qu'un transfert de pouvoir puisse avoir pour effet de ramener les caisses populaires au rang de succursales bancaires, et les fédérations et la Confédération à celui de sièges sociaux. Ce danger est, bien sûr, omniprésent : "Les fédérations sont plus des carrefours décisionnels que des sièges sociaux"<sup>7</sup>.

---

7. Paul Prévost. Planification et coopération dans la gestion moderne des coopératives, Chicoutimi, Éditions Gaétan Morin, 1981.

Offrir à un même point de vente les services de diverses institutions n'est pas une opération simple. Au contraire, la complexité des produits, les contraintes légales et la circulation de l'information ne sont que quelques-unes des difficultés qui se présentent.

C'est pourquoi une certaine uniformité de fonctionnement doit être adoptée et respectée par les participants. Quant à la comparaison entre la caisse et la succursale bancaire, signalons que l'autonomie dont jouit la première ne trouve pas d'équivalent dans l'organisation des banques à charte.

Par exemple, la succursale bancaire n'a à aucun moment le choix de refuser ou d'accepter les objectifs définis par l'institution, ou encore celui d'utiliser les outils technologiques mis en oeuvre par le siège social. Tandis que la caisse est la porte d'entrée des produits décroisonnés, ce sont en effet les membres qui, à la caisse, par le biais du conseil d'administration, définissent les objectifs et choisissent des moyens pertinents pour les réaliser. Ce sont eux qui déterminent les produits et les services à offrir. Ce choix s'effectue en fonction des besoins des membres et de la capacité de payer de la caisse populaire.

La croissance des caisses Desjardins n'est pas uniforme. Leur situation financière et géographique commande souvent

une approche particulière. Cette fragile autonomie dont elles disposent leur permet de se développer au rythme de leur communauté.

Le transfert de pouvoir vers les organismes de concertation, c'est le prix payé par les caisses en échange de produits et de services concurrentiels et de qualité pour les membres.

Cette tendance centralisatrice, dans Desjardins, ne se manifeste d'ailleurs qu'au point de vue de l'encadrement et laisse une grande part d'autonomie dans tous les champs d'application. Le nouvel environnement financier du Québec exige du reste que les caisses populaires conservent une large part d'autonomie, si elles veulent être en mesure de relever le défi des prochaines décennies.

Pour que cette autonomie s'exerce d'une façon rationnelle et harmonieuse, il fallait redéfinir les règles du jeu entre les partenaires Desjardins.

La présentation détaillée de la problématique aura vite fait de nous convaincre que le niveau de centralisation s'est accru dans le Mouvement Desjardins. De nombreux facteurs (croissance, lois, modification de structure, réglementation, décloisonnement, etc.), qui constituent l'environnement des

caisses Desjardins et des autres institutions du Mouvement, sont à la base de cette réalité.

Nous avons signalé que le fonctionnement de plus en plus complexe de nos coopératives, ainsi que les nombreux changements qui surviennent à un rythme effarant, laisse croire que les dirigeants bénévoles délaissent leur autorité réelle au profit de celle des gestionnaires des caisses.

Ces situations démotivent les dirigeants bénévoles; ils se désintéressent alors de leurs fonctions. Dans de tels contextes, ces derniers pourraient même avoir l'impression de ne faire rien d'autre que d'apposer leur signature sur des documents. Poussée à la limite, une conjoncture semblable pourrait du reste entraîner l'effondrement de la structure d'autorité souveraine caractérisant la structure organisationnelle d'une caisse, qui est pourtant l'organe vital de la démocratie coopérative.

## **CHAPITRE VII**

### **LE CENTRE DE SERVICE LEMOYNE : UNE EXPÉRIENCE MOTIVANTE**



La présentation de cette courte réflexion sur une intervention effectuée dans un centre de service, celui du Lac-Lemoyne, a pour but de présenter au lecteur le phénomène déclencheur de la présente recherche.

Reconnaissant l'importance de l'approche systémique, nous nous sommes assuré la participation de tous les intervenants (administration, direction, employés) pour la réalisation de ce diagnostic-intervention. Une certaine cohérence, aux points de vue de la pensée, des valeurs et de l'action, devenait indispensable.

#### 7.1 État de la situation

Depuis 1983, la ville de Val-d'Or se développe à un rythme effarant. Le domaine de la construction domiciliaire, notamment, n'échappe pas à ce mouvement. Chaque année constitue successivement un record en ce qui a trait à l'émission de permis de construction. La plus grande partie de ce développement s'effectue dans le secteur ouest de la

ville, le secteur Lemoyne. Comme la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or désire bénéficier de cette conjoncture favorable, elle saisit cette opportunité en y implantant un centre de service, en septembre 1984.

Le chiffre d'affaires du Centre de service Lemoyne croît rapidement et atteint 9,5 millions de dollars à la fin du mois d'octobre 1988.

Cependant, depuis plusieurs mois, des problèmes, tant au point de vue du fonctionnement qu'en ce qui touche le service à la clientèle, sont portés à l'attention des dirigeants bénévoles et du directeur général de la caisse. Devant l'importance des problèmes soulevés, le conseil d'administration insiste pour que le directeur général intervienne.

Un prédiagnostic est donc présenté aux membres du conseil d'administration de la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or à la fin du mois de mars 1989. L'objectif visé est de procéder à un diagnostic complet de la situation prévalant au Centre de service Lemoyne. Le dépôt du rapport final s'effectue en juin 1989.

## 7.2 Méthodologie privilégiée

L'intervenant utilisa la méthodologie de P.B. Chekland, adaptée par le professeur Paul Prévost pour le diagnostic-intervention dans une organisation. Cette méthodologie est basée sur une approche systémique, ce qui signifie que l'organisation est conçue comme un ensemble de sous-systèmes en interaction les uns avec les autres.

Inspirée de la recherche-action, une telle méthodologie favorise une participation active des membres de l'organisation au processus de résolution de problèmes et à l'implantation de changements. Elle nous est apparue pertinente pour établir un diagnostic-intervention dans un système d'activités humaines où les problèmes sont forts complexes.

## 7.3 Les résultats

Outre l'amélioration du climat de travail et de la productivité, le diagnostic effectué au Centre de service Lemoyne a eu pour principal résultat de rendre conscients l'ensemble des intervenants de leur propre situation, de leurs rôles respectifs et des possibilités de solutions à envisager à court, moyen et long termes. Chaque personne impliquée dans le processus de résolution de problèmes aura

en outre amélioré sa connaissance de ce qu'est le phénomène Desjardins. Et un tel exercice aura enfin favorisé le sens du devoir et du professionnalisme.

Une meilleure connaissance de la loi, des règlements, des valeurs fondamentales, de la sécurité et du fonctionnement interne de la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or aura contribué à faire grandir, chez les dirigeants bénévoles, le désir de jouer dans cette institution un rôle actif.

Bien que la nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit impose des exigences à l'ensemble du réseau Desjardins, les dirigeants bénévoles avec lesquels nous avons travaillé auront compris que le "moteur" qui régit le bon fonctionnement d'une caisse est en fait l'indispensable partenariat entre ses gestionnaires et ses dirigeants.

Au cours des semaines qui ont suivi notre intervention, les membres du conseil d'administration ont manifesté le désir d'élargir cette expérience. Ils ont retrouvé une forme de motivation qui s'est traduite par une forte volonté de pousser plus loin l'expérience de la connaissance, afin de s'appropriier les pouvoirs qui leur sont dévolus et d'assumer pleinement les responsabilités qui leur incombent.

La problématique que nous avons identifiée dans ce mémoire de recherche ne peut trouver de solution que dans une perspective plus globale, qui tienne compte de tous les aspects relatifs à une caisse populaire, y compris les centres de service (approche systémique). Cette globalisation devrait permettre aux dirigeants de s'interroger sur la mission de l'entreprise et sur les orientations qu'elle privilégie. Une telle responsabilité est l'essence même du rôle que doit jouer le conseil d'administration d'une caisse populaire.

Comme le précisait M. Robert Richard, responsable de la formation des dirigeants à la Fédération du Centre du Québec,

Le dirigeant des années 50, 60 et 70 possédait un bon jugement, une bonne capacité de réflexion et était capable de bien évaluer une situation. Le gros bons sens quoi! Certes, ces qualités sont encore très importantes car au coeur des responsabilités du dirigeant se trouve toujours l'écoute des besoins du membre et de la communauté. Mais il en faut plus, maintenant.

À l'heure du décloisonnement, les services financiers prolifèrent. Les caisses ne sont plus une fin en soi, mais plutôt la porte d'entrée d'un réseau complet d'institutions. Leur rayon d'action dépasse le quartier ou la paroisse. Le revers de la diversité s'appelle complexité.

Il est essentiel, pour le dirigeant, de connaître encore davantage les rouages de Desjardins. Ce savoir lui permettra

---

8. Robert Richard. "Entrevue sur les structures démocratiques", Revue Desjardins, n° 6, 1989, pp. 14-16.

de mieux intégrer son rôle et de prendre toute la place qui lui revient. Une meilleure connaissance des valeurs fondamentales de Desjardins, jumelée à une implication des dirigeants bénévoles, semble être une importante source de motivation chez ces derniers. Nous nous attarderons davantage à ce phénomène dans le chapitre 9.

## **CHAPITRE VIII**

### **TYPE DE RECHERCHE**

### 8.1 Une approche systémique

Il importe de noter qu'une organisation, en l'occurrence une caisse populaire, ne fonctionne pas dans un système fermé, mais plutôt dans un système ouvert. On peut définir celui-ci comme une entité composée de parties interdépendantes, chacune de ces parties étant un rouage indispensable à l'entité. L'interdépendance de celles-ci assure le bon fonctionnement de l'ensemble. De plus,

(...) la charpente du système d'événements et de communications qu'est l'entreprise est déterminée non seulement par les décisions prises par la direction mais aussi par les influences externes à l'organisation.

Aux fins de la présente recherche, le système étudié se nomme Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or. Tandis que le supersystème est le Mouvement Desjardins et le Centre de service Lemoine représente un microespace.

- 
9. R.B. Chase, et N.J. Aquilano. Production and operations Management, Homewood, Illinois, Édité par Richard D. Irwin, 1980.



Selon l'approche systémique, la connaissance de l'objet d'étude doit passer par celle de la position de celui-ci par rapport à son environnement. Cette connaissance n'a d'intérêt que si elle débouche sur un construit opérationnel en favorisant l'acquisition du savoir en général et en permettant d'améliorer l'efficacité des actions entreprises.

Le but de cette approche est de décrire en détail le phénomène (ou le système) observé, l'environnement dans lequel il évolue, sa trajectoire et la façon dont il est supporté par les activités des parties. Selon Churchman<sup>10</sup>, cette démarche est une manière de penser, d'aborder l'étude des phénomènes dans un système d'activités humaines.

Tout au long de ce mémoire, nous tenons compte de cette indissociable relation entre le supersystème, le système étudié et le microespace. Aujourd'hui, l'administration devient de plus en plus un savoir formel, une science appliquée qui offre des schémas conceptuels, des théories et des technologies en vue d'accroître la rationalité et l'efficacité des actions à entreprendre<sup>11</sup>. Au même titre que le génie, la médecine ou l'architecture, l'administration se

---

10. C. West Churchman. Les systèmes, Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes? Éditions Dunod, 1974, pp. 33-51.

11. Roger Miller. La direction des entreprises : concepts et applications, Montréal, Éditions McGraw-Hill, 1985.

veut une science appliquée et pratique<sup>12</sup>. Le présent mémoire est en quelque sorte une recherche appliquée, car il s'appuie à la fois sur des recherches formelles, des schémas conceptuels et des leçons tirées d'une expérience personnelle. Le système solution que nous vous proposerons s'inspire essentiellement de cette démarche. L'expérience vécue au Centre de service Lemoyne, bien qu'elle s'inspire plus particulièrement de la recherche-action, contribue à la compréhension du phénomène étudié.

## 8.2 La recherche appliquée

La recherche appliquée vise habituellement à changer une situation indésirable en une situation plus confortable. Elle est orientée vers la solution d'un ou plusieurs problèmes, habituellement importants. Parce que le présent mémoire s'inscrit dans le cadre d'une recherche appliquée, nous ne retiendrons que les principales conclusions d'un diagnostic effectué au Centre de service Lemoyne.

## 8.3 La recherche-action

D'une part, la recherche est une investigation originale, entreprise en vue de produire de nouveaux

---

12. A. Carey. "The Hawthorne studies : a Radical Criticism", American sociological review, vol. 32, pp. 403-416.

savoirs, d'ordre théorique, et de les généraliser, ou encore en vue d'appliquer des savoirs théoriques à des phénomènes particuliers, afin de résoudre des problèmes techniques ou pratiques. D'autre part, l'action est un ensemble de gestes posés dans le but de transformer, de façon intentionnelle, une situation préexistante, de manière à l'améliorer<sup>13</sup>. Une définition de la recherche-action nous aiderait à mieux comprendre l'interrelation entre la recherche et l'action :

La recherche-action est le processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investissent systématiquement un donné et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre éthique mutuellement accepté<sup>14</sup>.

Qu'il s'agisse de recherche appliquée ou de recherche-action, les différents types de recherche ne sont donc pas incompatibles l'un avec l'autre. Pour atteindre des objectifs, nous pouvons faire appel à plusieurs types de recherche. Il y a un continuum entre elles<sup>15</sup>.

---

13. Paul Prévost. Faculté d'administration, L'intervention, support à la recherche en gestion, Université de Sherbrooke, mars 1989.

14. Cette définition s'inspire des travaux de Rapport, R.N. sur la recherche-action. Voir en particulier "Three Dilemmas in Action Research" in Human relations, vol.23, n° 6, Tavistock Institute of Human Relation, 1970.

15. C. Selltitz, et I.S. Wrightsman, S.W. Cook, Les méthodes de recherche en sciences sociales, Éditions HRW, 1977.

Cette interrelation nous a permis d'enrichir la problématique, tout en favorisant la validation dans la pratique, de certains éléments de solution.

#### 8.4 Orientation donnée à cette recherche

À la lecture de la définition de ce qu'est une coopérative, de ce que sont ses règles générales de fonctionnement, nous constatons que le système coopératif repose sur des valeurs qui lui sont propres. Il en est d'ailleurs de même pour les autres formes juridiques d'entreprise.

En effet, l'entreprise à capital-actions s'appuie sur des valeurs capitalistes, alors que les organismes à but non lucratif et les sociétés d'état prônent des valeurs collectivistes. Nous constatons cependant qu'un rôle implicite est tout naturellement dévolu au cadre juridique utilisé. Celui d'être le "gardien des valeurs" qui ont donné naissance à l'organisation.

L'évolution de la science de l'administration nous a permis de constater que le système managérial véhicule également des valeurs. Marcel Laflamme<sup>16</sup> nous explique, dans

---

16. Marcel Laflamme. Le management : approche systémique, théorie et cas, Chicoutimi, Éditions Gaétan Morin, 1979.

son volume sur l'approche systémique, que le système de valeurs du ou des dirigeants sert de cadre de référence et de guide d'action, donnant un sens aux décisions et aux activités de tous les jours dans une organisation (voir la figure n° 1).

C'est notre intention d'aborder le système solution du point de vue d'un gestionnaire oeuvrant à l'intérieur du Mouvement Desjardins, plus spécifiquement dans une caisse populaire. Nous accorderons en outre la priorité à l'approche managériale au détriment d'une remise en question des décisions qui pourraient affecter le statut juridique.

D'un point de vue plus doctrinal, nous aurions pu nous interroger sur la capacité de la nouvelle structure juridique de Desjardins de véhiculer et de transmettre ses valeurs fondamentales.

La tentation est grande de remettre en question ces changements juridiques qui, avouons-le, sont loin de faire l'unanimité dans le Mouvement Desjardins. Nous nous sommes toutefois engagé dans une autre voie. Bref, à ceux et celles qui croient que c'est dans la transmission des principes coopératifs que le Mouvement Desjardins et ses caisses affiliées prennent leur sens, nous disons qu'il s'agit là d'un faux problème.

Nous demeurons profondément convaincu que ce sont plutôt les valeurs fondamentales de Desjardins qui doivent être véhiculées dans le temps. Ce sont elles qui ont fait le succès du Mouvement, et c'est à travers elles qu'il continuera à mobiliser tant de Québécois.

Dans le modèle proposé, nous tenterons de véhiculer les valeurs fondamentales par le biais de la stratégie, et non à l'aide du système juridique coopératif.

Sans trop nous préoccuper de cette structure juridique particulière à Desjardins, nous tenterons d'inscrire dans la stratégie les valeurs qui lui sont propres.

Dans un environnement en constante évolution, la structure juridique n'est plus, pour le Mouvement Desjardins, la meilleure garantie de conservation de ses valeurs fondamentales.

**CHAPITRE IX**  
**DÉFINITION DES CONCEPTS**

Dans ce chapitre, nous allons définir les concepts sur lesquels repose le présent mémoire. Au demeurant, nous nous sommes inspiré d'auteurs reconnus en la matière, ce qui confère à nos définitions une valeur certaine. Celles-ci sont présentées dans le tableau suivant :

Structure juridique	Encadrement légal dans lequel évolue une organisation.
Coopérative	Corporation regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux communs, et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise <sup>17</sup> .
Règles générales de fonctionnement d'une coopérative	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Un membre, un vote.</li> <li>. Intérêt limité sur le capital.</li> <li>. La réserve ne peut être répartie entre les membres.</li> <li>. La répartition du trop-perçu est fonction des transactions.</li> <li>. La promotion de l'intercoopération.</li> <li>. L'éducation coopérative.</li> </ul>

17. Clément Mercier. Phénomène de la PMO, module sur la coopération, U.Q.A.T., hiver 1988.



PME	Petite ou moyenne entreprise enregistrée ou à capital-actions, dont les principaux objectifs sont la réalisation de profits et la satisfaction de la clientèle.
Système managérial	Le système managérial est une façon globale de penser la tâche du dirigeant. <u>Il fournit une structure explicative aux diverses composantes de la fonction du dirigeant d'entreprise</u> et stimule l'optimisation des interactions entre les sous-fonctions <sup>18</sup> .
Garantie réseau	Principe de loi qui confère à une fédération les pouvoirs nécessaires pour combler les déficits de ses caisses affiliées.
Base d'endettement	Capitalisation minimale que doit maintenir une fédération. Cette capitalisation se compose de l'avoir des caisses affiliées, de celui de la fédération, d'une quote-part du capital du fonds de sécurité et de la réserve de la Caisse centrale.
Parts permanentes	Capital de risque que peut émettre un caisse Desjardins.
Service d'inspection	Vérificateur, à la solde de la Confédération, chargé de vérifier et d'inspecter les caisses Desjardins.

18. Marcel Laflamme. Le management : approche systémique, théorie et cas, Chicoutimi, Éditions Gaétant Morin, 1979.

**CHAPITRE X**  
**LA RECHERCHE DE SOLUTIONS**

Nous constatons que les nombreux bouleversements qui se sont produits au cours des dernières années, et plus particulièrement depuis deux ans, ont eu pour effet de démotiver les dirigeants bénévoles dans les caisses populaires.

Le peu de contrôle qu'il leur est désormais possible d'exercer sur les changements amorcés est l'une des principales causes de cette perte de motivation. Une autre cause importante que nous avons identifiée réside dans une centralisation plus apparente des pouvoirs au niveau des instances supérieures du Mouvement Desjardins.

Comme nous l'avons précisé précédemment, cette situation risque d'ouvrir toutes grandes les portes à d'autres valeurs, ce qui pourrait dénaturer progressivement le Mouvement Desjardins. Compte tenu du contexte que nous venons d'explicitier, il faut selon nous effectuer un retour aux sources. C'est dans les valeurs fondamentales qui ont fait le succès de Desjardins que les dirigeants bénévoles, ainsi

que les gestionnaires des caisses Desjardins, pourront puiser la motivation nécessaire pour passer à l'action et relever les défis que posent les années 90.

Les dirigeants bénévoles de caisse et leurs gestionnaires se doivent également d'apprivoiser le plus rapidement possible le nouvel environnement législatif, afin de pouvoir profiter au maximum des opportunités qui se présenteront à eux. Ensemble, dans un effort de solidarité, tout en acceptant les règles de la démocratie, ils devront se donner les moyens d'exprimer leur individualité, leurs besoins spécifiques et leurs attentes.

C'est dans cet esprit qu'ils pourront définir un programme stimulant et engageant pour tous ceux et celles qui travaillent comme bénévoles ou salariés à l'édification d'une caisse populaire.

En effet, dans une organisation, l'inadaptabilité des individus à l'évolution technique, économique et sociale est l'une des principales causes de démotivation. C'est ce qu'affirme l'auteur André Gely dans son livre intitulé Motivation du personnel : une nécessité, des conditions, des moyens<sup>19</sup>.

---

19. Paris, 1985, pp. 40-48.

Les inadaptations à ces évolutions créent des flottements, des incohérences, des déséquilibres, des insécurités et des insatisfactions, tant chez les dirigeants que chez les gestionnaires.

Les recherches menées par Gely nous révèlent qu'est motivé celui qui, dans son milieu :

- . trouve un centre d'intérêt qui l'incite naturellement à agir et à développer ses initiatives;
- . sait que ce milieu peut être valorisant pour lui, en lui permettant de progresser et de s'enrichir en compétence et en expérience pour lui et les autres;
- . sait que ce milieu peut être gratifiant pour lui, car il pourra être reconnu et apprécié par ses pairs et sa communauté en général, et plus encore s'il bénéficie de l'image de marque de sa société<sup>20</sup>.

L'interrogation que peut faire naître l'expression "motivation dans les organisations" est aussi ancienne que la notion de "travail" elle-même. La motivation dans les organisations est pourtant une question inévitable.

---

20. André Gely, Motivation du personnel : une nécessité, des conditions, des moyens, Paris, 1985, pp. 40-48.

Dans un article traitant de la motivation dans les organisations, le chercheur Yves-Frédéric Livian<sup>21</sup> fait état de vingt-trois recherches américaines sérieuses sur le sujet et nous indique que la croyance, tirée du sens commun, selon laquelle motivation et performance sont toujours en étroite relation, en ressort ébranlée.

Il a relevé plus de trois mille publications parues au cours des vingt dernières années et traitant du problème de la motivation. Le chercheur est d'avis que beaucoup de propos tenus dans ce domaine par certains dirigeants donnent l'impression qu'ils sont à la recherche permanente d'un "moteur secret" qui permettrait, enfin, d'obtenir de leur personnel un comportement idéal, bien entendu en changeant le moins de choses possibles dans leurs pratiques de gestion.

Livian en arrive à la conclusion que les réponses spécifiques aux problèmes de motivation doivent être trouvées dans des contextes et des milieux sociaux différents, en écartant les modèles globaux qui ont toujours fait plus de mal que de bien. Il n'y aurait donc pas de réponse générale possible à la problématique de la motivation dans les organisations.

---

21. Comment se débarrasser d'un concept encombrant, Direction et gestion des entreprises. La motivation au travail, n° 1, janvier/février 1983, pp. 53-57.

Le chercheur cite pourtant des exemples d'entreprises qui ont réussi à développer des initiatives favorisant la motivation dans leur organisation. Dans chacune de ces expériences, on a toutefois écarté la traditionnelle question : "Comment motiver les ressources dans notre organisation?", pour s'interroger plutôt sur les "initiatives de gestion que peut prendre l'organisation et qui correspondent à des aspirations et à un environnement qui évoluent"<sup>22</sup>.

C'est dans cette voie que nous nous sommes engagé. Notre conviction est que nous pouvons, à l'aide de concepts de gestion connus, effectuer un maillage qui respecte les valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins, tout en favorisant le développement d'une caisse dans son nouvel environnement.

Il appartient à chacune des caisses de trouver des stratégies qui seront sources de motivation pour ses dirigeants, ses gestionnaires et son personnel. C'est cependant ensemble qu'elles pourront redéfinir leur projet, ce qu'elles entendent devenir.

---

22. Comment se débarrasser d'un concept encombrant, Direction et gestion des entreprises. La motivation au travail, n° 1, janvier/février 1983, pp. 53-57.

### 10.1 Les valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins

Si les hommes et les femmes d'aujourd'hui n'ont plus les mêmes besoins financiers que leurs prédécesseurs et vivent dans un contexte socio-économique différent, ils ont certainement encore le même besoin de maîtriser leur développement individuel et collectif.

Les valeurs permanentes du Mouvement Desjardins, parce qu'elles découlent directement de la formule coopérative si bien incarnée par son fondateur, permettent de guider l'organisation dans son devenir. Elles seront source d'inspiration pour ceux et celles qui vont y adhérer.

Mais quelles sont ces valeurs? Au nombre de cinq, elles constituent les fondements du Mouvement Desjardins.

#### L'argent au service du développement humain :

La primauté des personnes dans une caisse est assurée par des règles de fonctionnement qui font en sorte que l'argent demeure un moyen et ne devient pas une fin<sup>23</sup>.

---

23. Bâtir un avenir qui nous ressemble, Document de réflexion du XIV<sup>e</sup> congrès des dirigeants et dirigeantes de Desjardins, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1986.



C'est ainsi que les décisions stratégiques sont prises démocratiquement selon les niveaux, soit par les membres ou leurs représentants, en respectant le principe en vertu duquel "Une personne = un vote". Ce sont eux qui déterminent de quelle façon leur caisse et les sociétés qui gravitent autour peuvent le mieux satisfaire les besoins financiers individuels et collectifs de leurs membres :

Ce qui caractérise leur action en ce domaine et qui découle directement de leur organisation en coopérative, c'est la volonté de fournir des services financiers avantageux à des communautés peu ou mal desservies. Offrir de meilleurs services à plus de personnes, à des coûts acceptables, plutôt que de réserver ses services aux seules clientèles payantes, constitue une des valeurs de Desjardins mais aussi un défi constant<sup>24</sup>.

L'engagement personnel : en souscrivant à l'achat d'une part de qualification, le membre obtient les droits que lui confère la loi et qui sont identiques pour tous :

La prise de conscience des possibilités réelles de participation aux décisions peut amener un membre à s'engager jusqu'à servir bénévolement comme dirigeant élu représentant les autres membres. Cette forme d'engagement peut même se prolonger dans des fonctions électives au sein des différents organismes du Mouvement Desjardins<sup>25</sup>.

---

24. Bâtir un avenir qui nous ressemble, Document de réflexion du XIV<sup>e</sup> congrès des dirigeants et dirigeantes de Desjardins, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1986.

25. Idem.

Le membre qui accepte de s'engager vient enrichir la représentativité de la caisse dans son milieu. Il joint les rangs des 18 500 bénévoles administrateurs du Mouvement Desjardins.

L'action démocratique : les mécanismes démocratiques de Desjardins, bien loin de constituer des contraintes, sont des facteurs importants de son succès. C'est une forme d'entreprise qui correspond aux exigences des gens qui veulent véritablement participer aux décisions qui les concernent. Aujourd'hui, en raison de la diversité des besoins et des aspirations des membres, le sens de l'écoute et de la communication des dirigeants élus est plus que jamais un talent essentiel.

Le leadership exercé au sein de la caisse, de la fédération et de la Confédération comporte de grandes exigences. La nécessité de la concertation et de la coordination y est très présente. La diversité des milieux représentés et la spécialisation des équipes professionnelles exigent une certaine lucidité, un indéfectible esprit de service et une solidarité à toute épreuve de la part des équipes de direction.

L'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative : l'intégrité de toutes les personnes qui ont un

rôle à jouer dans l'administration et la gestion des fonds est une valeur de base.

Les mécanismes de contrôle, en particulier le Service de vérification et d'inspection des opérations, visent à assurer la sécurité des économies des membres.

L'intégrité s'exerce également dans les relations entre les différents organismes Desjardins, en raison de leur autonomie et de leur interdépendance. Le fonctionnement en réseau, pour être efficace, demande de la discipline de la part de tous les partenaires.

La solidarité avec le milieu : au cours des années, les caisses ont su encourager les initiatives populaires de leur milieu en lui fournissant un soutien humain et financier. Dans certains cas, elles ont mis sur pied et soutiennent, soit localement, régionalement ou provincialement, des organismes spécialisés comme les fonds d'investissement, les caisses en milieu scolaire, les sociétés d'habitation populaire, la Fondation québécoise en environnement et plusieurs autres organisations.

Cette solidarité déborde même les frontières du Québec par l'action de la Société de développement international Desjardins, qui oeuvre en Afrique et en Amérique latine.

## 10.2 Des valeurs indissociables

À la lecture de ce bref résumé, qui présente les valeurs permanentes de Desjardins, nous constatons que ces valeurs ne peuvent s'exercer qu'en relation étroite les unes avec les autres. La vitalité et le succès du Mouvement Desjardins et de ses caisses affiliées passent en effet par l'expression de l'ensemble de ces valeurs.

Dans le contexte actuel du décroisement, du libre-échange, de la mondialisation des échanges, les valeurs Desjardins nous apparaissent comme des "valeurs modernes". Celles-ci sont à vrai dire parfaitement adaptées à notre condition actuelle et correspondent aux défis du Québec d'aujourd'hui : "Le regroupement des forces, la solidarité et la mise à contribution de chacun ne valent-ils pas mieux, aujourd'hui, que les divisions et les luttes stériles?"<sup>26</sup>.

Les règles démocratiques qui assurent la permanence des caisses et des institutions du Mouvement, qui les rendent inaliénables, conviennent à ce désir que nous avons de conserver le contrôle de cette grande organisation qu'est le Mouvement Desjardins.

---

26. Allocution de M. Claude Béland, assemblée générale annuelle Desjardins, Québec, 21 mars 1990.

Les valeurs qui ont fait le succès du Mouvement Desjardins ne sont pas des valeurs du passé. Le modèle proposé n'est pas non plus un modèle dépassé. C'est un modèle qui a réussi, ici au Québec, et qui a fait ses preuves ailleurs. Les valeurs qu'il sous-tend sont centrées sur le regroupement des forces. Grâce à cette formule, Desjardins est l'institution financière qui a relevé avec le plus de brio le défi des crises économiques comme celles du début du siècle et du début des années 80.

Dans le Mouvement Desjardins, l'autonomie, la solidarité et la démocratie sont des valeurs indissolubles. Les caisses ont toujours senti le besoin d'une souplesse qui leur permette de coller à la réalité de leur milieu. En même temps, elles ont toujours voulu être responsables et solidaires du réseau, ce qui leur assure la solidarité et la force nécessaires à leur survie. Depuis qu'elles existent, les caisses ont toujours tenté de réaliser ce difficile équilibre entre l'autonomie et la solidarité. Et c'est l'esprit de démocratie qui, dans les faits, unit ces deux valeurs.

### 10.3 Des valeurs stratégiques

À la question : "Les dirigeants bénévoles des caisses Desjardins sont-ils les gardiens des valeurs coopératives?"

M. Michel Beauchamp, professeur au Département d'information et de communication à l'Université Laval, déclarait :

Les valeurs coopératives ne sont pas statiques, elles se définissent dans l'action. Les dirigeants doivent donc s'inspirer de la tradition coopérative sans regarder constamment vers le passé. Leur principal défi est d'interpréter ces valeurs et ces principes coopératifs en fonction de la société d'aujourd'hui.<sup>27</sup>

La lecture du texte de la nouvelle loi et des règlements de régie interne nous permet d'affirmer que les dirigeants bénévoles peuvent en toute quiétude exercer pleinement des activités de gestion stratégique dans une caisse. Ces activités doivent en outre s'exercer en tenant compte des valeurs fondamentales qui ont fait le succès du Mouvement Desjardins.

Il nous apparaît évident que le rôle des dirigeants bénévoles s'oriente davantage vers l'élaboration des grandes orientations (qui tiennent compte des valeurs), la prise de décision de type stratégique, ainsi que l'évaluation de la performance de la caisse.

La pleine assomption, par les dirigeants bénévoles, des fonctions qui leur sont attribuées ne doit pas empiéter sur

---

27. Michel Beauchamp. "Les valeurs coopératives dans Desjardins", entrevue parue dans la Revue Desjardins, vol. 3, mars 1990.

celles des fonctions propres au directeur général d'une caisse. Car l'efficacité fonctionnelle pourrait en être grandement affectée, et les objectifs visés seraient alors difficiles à atteindre.

Le rôle exercé par les dirigeants bénévoles ne doit pas constituer une menace pour les gestionnaires; il doit plutôt en être le complément de celui que ces derniers assument.

En quoi consiste la gestion stratégique? Avant de répondre à cette question, il est important de faire la distinction entre la gestion stratégique, qui est dévolue aux dirigeants bénévoles, et la gestion opérationnelle, qui est le champ d'action des gestionnaires dans une caisse.

#### 10.4 La gestion opérationnelle

Dans son volume intitulé Stratégie, Martinet définit la gestion opérationnelle comme une multitude de tâches et d'activités concourant à l'efficacité de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'assurer la production, la vente, la trésorerie ou la gestion des ressources humaines, "(...) une entreprise n'est performante qu'à condition de rendre efficaces ces activités"<sup>28</sup>, dit-il.

---

28. A.C. Martinet. Stratégie, Paris, Librairie Vuibert, mai 1983.

Martinet précise de plus qu'il n'y a pas d'entreprises sans gestion courante et qu'il serait particulièrement dangereux de considérer celle-ci comme secondaire ou moins noble que la gestion stratégique. Selon lui, "Certaines réussites japonaises nous montrent au contraire son importance capitale"<sup>29</sup>.

L'auteur conclut en ces termes :

Il appartient aux gestionnaires des différentes fonctions de faire tourner ces structures et aussi d'en améliorer le rendement, chaque fois que cela est possible. Chacun le fera en s'appuyant sur des compétences spécialisées qui relèvent des techniques et méthodes de gestion<sup>30</sup>.

Le contrôle budgétaire et le contrôle interne demeurent les outils à privilégier pour mesurer les actions entreprises. Il nous apparaît évident que la gestion opérationnelle n'est pas du ressort du dirigeant bénévole. Elle requiert une formation particulière et exige une présence constante sur les lieux de travail. La pleine exploitation du potentiel d'une caisse populaire doit donc être exercée par ses gestionnaires.

---

29. A.C. Martinet. Stratégie, Paris, Librairie Vuibert, mai 1983.

30. Ibid.



### 10.5 La gestion stratégique

Au cours des dernières années, des changements profonds se sont produits, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Mouvement Desjardins, dans son environnement.

Nous avons vu que cette institution avait reconnu l'épuisement de la structure en place en lui substituant une nouvelle structure organisationnelle, davantage en mesure de mieux répondre aux défis actuels et futurs.

Martinet précise à ce sujet :

Une entreprise ne peut assurer sa pérennité qu'en restaurant son potentiel : produits et marchés nouveaux, technologie et processus transformés, structures plus adéquates, ressources humaines requalifiées, etc.<sup>31</sup>.

Les activités et les choix qui concourent à cet objectif relèvent de la gestion stratégique.

Dans un volume intitulé Strategic management, H.I. Ansoff affirme que : "Si la gestion courante permet de réaliser, la gestion stratégique doit mettre l'entreprise en situation de réaliser"<sup>32</sup>. Dans un environnement en constante

---

31. Op. cit.

32. H. Igor Hansoff. Stratégie et développement de l'entreprise, Bruxelles, Éditions Hommes et techniques, 1976.

évolution, gestionnaires et dirigeants bénévoles doivent unir leurs efforts afin de permettre à leur caisse, non pas de subir les changements, mais bien d'orienter son développement et de maximiser l'utilisation des ressources en profitant au maximum des opportunités qui se présentent.

Les expériences relevées au cours des douze derniers mois dans différentes caisses populaires tendent à corroborer nos prétentions selon lesquelles l'élaboration d'un projet d'envergure stimule au plus haut point la motivation des dirigeants bénévoles, des gestionnaires et des employés qui travaillent dans ce type d'établissement.

À titre d'exemple, la Caisse populaire de St-Cyrille de Wendover a réalisé pour ses employés un colloque sur la coopération. Les objectifs poursuivis étaient de sensibiliser le personnel à la coopération et de trouver des moyens pour que la caisse ne devienne jamais une "banque". Les résultats du colloque ont mené à une rencontre entre les employés et les dirigeants bénévoles, pendant laquelle ces derniers ont élaboré une procédure de planification intégrée, à la suite d'une réflexion similaire à celle du personnel de la caisse.

Un autre exemple de projet qui fut réalisé est celui de la Caisse populaire de Matane. L'objectif qu'il visait était

de déterminer des orientations stratégiques pour cette institution. Dans cette perspective, une formation sur la planification stratégique dans une entreprise coopérative a été dispensée aux dirigeants bénévoles.

Le diagnostic fait par ces derniers a été complété avec les employés lors d'une mise en commun. Les résultats que l'on a obtenus se sont traduits par un accroissement de la motivation et la mobilisation de tous les gens concernés.

D'autres expériences, toutes aussi enrichissantes que les deux précédentes (caisses populaires de Montmagny, de St-Félicien, de Cartierville, de Sherbrooke, etc.), auraient pu être présentées. À partir des valeurs fondamentales qui nous sont propres, nous devons orchestrer un projet de caisse, élaborer des stratégies qui nous permettront de motiver nos dirigeants bénévoles et nos gestionnaires, dans le but de relever les défis des prochaines années. Ainsi, un double objectif est poursuivi, à savoir :

- . stimuler et motiver les intervenants;
- . doter la caisse d'un outil de développement qui lui permette de faire face aux défis présents et futurs et qui respecte les valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins.

## 10.6 Qu'est-ce que la stratégie?

Comme le signale le professeur Roger Miller :

La stratégie consiste fondamentalement à fixer des orientations stables destinées à éviter de brusques changements de cap et certains aléas dus à l'improvisation. Quand les dirigeants d'une entreprise arrêtent une stratégie, ils doivent s'y conformer le plus possible, à moins d'affronter des situations susceptibles de mettre l'existence de l'entreprise en péril ou, à l'opposé, de se trouver face à des circonstances si intéressantes qu'ils doivent les saisir sans délai<sup>33</sup>.

On peut donc définir une stratégie comme étant l'ensemble des décisions critiques que doivent prendre les dirigeants d'entreprise et qui vont :

- . situer l'entreprise au sein de ses environnements, c'est-à-dire définir sa mission;
- . déterminer clairement ses objectifs;
- . établir son mode de développement par rapport à son milieu;

---

33. La direction des entreprises, concepts et applications, Montréal, Éditions McGraw-Hill, 1985, pp. 208-209.

- . articuler le déploiement des ressources qu'elle affecte à la mise en oeuvre des actions envisagées pour chacune des phases de la stratégie.

Ces décisions auront nécessairement des effets sur toutes les dimensions de l'entreprise. Qu'il s'agisse de son approvisionnement en matière de fonds, de sa gestion, de la production, des mécanismes de diffusion de l'information, de la promotion des produits ou du personnel affecté à ces diverses tâches.

Il nous apparaît évident qu'une démarche de planification permet de répondre adéquatement au premier objectif que nous nous sommes préalablement fixé.

Cependant, cet exercice de planification se doit d'être "stratégique" afin de répondre plus spécifiquement au deuxième objectif qui est de doter une caisse populaire d'un outil de développement qui lui permette de faire face aux défis présents et futurs, et qui respecte les valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins.

Une démarche de planification stratégique paraît donc tout indiquée pour redonner aux dirigeants bénévoles le contrôle absolu de leur caisse, tout en leur permettant de

réfléchir sur les valeurs permanentes de Desjardins et de comprendre toute la dynamique qui régit les rapports entre les caisses, les autres instances du Mouvement et leur environnement.

Regardons ensemble d'un peu plus près ce concept de planification stratégique. Avant de lui reconnaître la capacité de solutionner une problématique, il est important de bien en saisir les paramètres.

### 10.7 La planification stratégique

Comme le précise Pierre-G. Bergeron :

La planification stratégique est le processus par lequel les dirigeants élaborent les objectifs généraux, les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources<sup>34</sup>.

Selon lui, les politiques ne sont ni plus ni moins que "des lignes directrices à suivre pour l'élaboration des plans"<sup>35</sup>, alors que les stratégies "déterminent les moyens à utiliser pour exploiter les ressources"<sup>36</sup>.

---

34. La gestion dynamique, Chicoutimi, Éditions Gaétan Morin, 1986, p. 312.

35. Pierre-G. Bergeron. Op. cit., pp. 312-313.

36. Idem.

Le professeur Pierre Laurin, pour sa part, affirme que :

La planification est un effort continu de prévision de l'avenir dont le but est l'évaluation et la sélection de chacune des décisions requises pour obtenir les résultats désirés ou la réalisation de l'objectif poursuivi<sup>37</sup>.

Les différents auteurs que nous avons consultés s'empressent de démontrer les avantages de la planification stratégique. Bien que les modèles proposés puissent être différents, ils s'entendent tous pour soutenir que c'est la direction générale qui a la responsabilité de coordonner un exercice de planification stratégique. Dans une caisse populaire, les principales responsabilités de la direction générale, pour ce qui est de la détermination d'une démarche de planification stratégique, devraient être les suivantes :

- . elle coordonne les activités de planification et en suit le processus;
- . elle participe à l'élaboration des objectifs généraux et des stratégies;
- . elle fait avancer ou modifie le processus de planification;

---

37. Pierre Laurin. Le management, Montréal, Éditions McGraw-Hill, 1973, p. 125.

elle assiste les membres de son comité de direction;

- . voit à l'élaboration des plans et mesures de contrôle.

Voyons ce que pense Martinet des objectifs qui doivent être poursuivis lors d'une planification stratégique. Selon lui, la planification doit servir à :

- . définir avec précision un "objet à planifier" : tout ou partie de l'entreprise et de son environnement;
- . concevoir le dessein des changements voulus;
- . fixer les buts, les objectifs et l'horizon de ces changements;
- . élaborer les plans d'action nécessaires<sup>38</sup>.

Elle se distingue donc de la planification-prévision, qui tente de prévoir ce qui se passera dans le futur.

---

38. Management stratégique : organisation et politiques, Paris, Éditions McGraw-Hill, 1984. pp. 230-238.



La planification consiste plutôt à explorer les futurs possibles pour tenter de construire le futur voulu.

Martinet insiste pour nous rappeler qu'elle peut être conciliée avec la stratégie, à la condition que les méthodes utilisées et la procédure mise en place favorisent l'émergence d'une attitude stratégique :

Une procédure de planification stratégique enrôle dans un processus intellectuel codifié un certain nombre de services fonctionnels et opérationnels en les amenant peu ou prou à poser, instruire et répondre aux questions suivantes :

- . Que conviendrait-il de faire?  
(Menaces et opportunités de l'environnement?)
- . Que peut-on faire?  
(Forces et faiblesses de l'entreprise?)
- . Que veut-on faire?  
(Valeurs et aspirations des dirigeants?)
- . Qu'allons-nous faire?  
(Stratégies et plans d'action?)<sup>39</sup>

---

39. A.C. Martinet. Management stratégique : organisation et politique, op. cit., p. 232.

## CHAPITRE XI

### LE SYSTÈME SOLUTION

Le présent chapitre présente deux modèles de planification stratégique. L'un, est issu d'un auteur reconnu dans le domaine, G.A. Steiner, l'autre, adapté pour les besoins d'une caisse populaire.

### 11.1 Le modèle étudié

C'est à la suite d'une revue de différents modèles de planification stratégique que nous avons retenus pour étude et comparaison, un modèle que nous jugions très intéressant, celui de G.A. Steiner. L'analyse de ce modèle nous permettra de mieux comprendre le processus de planification stratégique. De plus, nous serons en mesure, ce faisant, d'évaluer l'adaptabilité d'un tel modèle à une caisse populaire.

Dans cette perspective, nous nous proposons de décrire sommairement les phases du processus de planification stratégique énoncées par Steiner. L'interprétation de ces différentes phases est celle de Pierre-G. Bergeron, présentée

dans La gestion dynamique. Le modèle qu'elle a permis d'élaborer se retrouve à la figure 2.

## 11.2 La description des principaux éléments

Selon Steiner<sup>40</sup>, le processus de planification stratégique compte sept éléments importants : l'analyse de la situation, l'élaboration de la mission et des objectifs, l'élaboration des stratégies, l'évaluation et le choix des meilleures stratégies, la définition des tâches à accomplir, l'élaboration du cheminement de travail et la mise en oeuvre.

Bergeron, quant à lui, nous invite à réfléchir sur chacun de ces éléments et met en évidence la possibilité de les adapter aux besoins de l'organisation.

### 11.2.1 L'analyse de la situation

Cette activité permet aux individus de faire une rétrospective de l'évolution passée et présente de l'entreprise et de son secteur. Elle comprend l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise et permet de vérifier si les projets en cours correspondent toujours aux objectifs généraux de l'entreprise.

---

40. Op. cit.,

### 11.2.2 L'élaboration de la mission et des objectifs

Cette étape de planification stratégique est cruciale, selon Steiner. Puisque la mission et les objectifs déterminent en quelque sorte la raison d'être de l'organisation, ils servent donc de point de départ et d'encadrement aux activités de tous les services, de même qu'à celles des divisions et des unités administratives.

### 11.2.3 L'élaboration des stratégies

Les dirigeants définissent ensuite les stratégies, c'est-à-dire les nouveaux projets qui s'adaptent le plus avantageusement possible à la mission de l'entreprise et permettent de réduire l'écart entre la situation de celle-ci, à un moment précis, et celle où elle désire se retrouver dans les années à venir.

Les stratégies concernent la croissance, la rentabilité, la diversification, la fusion, l'intégration (verticale, horizontale ou complémentaire) et la liquidation.

Voici quelques exemples de questions soulevées par Bergeron et auxquelles les dirigeants doivent répondre lorsqu'ils analysent toutes les possibilités qui leur sont offertes pour atteindre les objectifs :

Quels produits ou services est-il préférable d'offrir? Doit-on tenter une percée dans de nouveaux marchés? Faut-il investir davantage dans la modernisation ou l'agrandissement des locaux? Doit-on centraliser ou décentraliser les opérations? Faut-il changer les techniques de commercialisation? Est-il utile d'offrir au personnel une formation continue pour qu'il soit en mesure de répondre aux besoins futurs de l'entreprise? Doit-on changer la structure organisationnelle?<sup>41</sup>

#### 11.2.4 L'évaluation des choix et des meilleures stratégies

L'évaluation et le choix des stratégies les plus efficaces doivent tout d'abord viser la croissance et la rentabilité optimales de l'entreprise. C'est à cette étape qu'on choisit les programmes les mieux adaptés à la commercialisation, à la fabrication, aux ressources financières et humaines et à la structure organisationnelle.

#### 11.2.5 La définition des tâches à accomplir

Après avoir déterminé les stratégies, les gestionnaires doivent répartir les tâches entre les différents secteurs de l'entreprise. Ce sont eux qui revendiquent l'actualisation et la gestion des stratégies élaborées. Les études de marché et les changements nécessaires à la structure sont effectués par des spécialistes. Par exemple, avant de changer de réseau de distribution, il importe de connaître toutes les

---

41. Op. cit., p. 321.

connaître toutes les modifications possibles en ce qui concerne le choix des distributeurs, leur territoire, la politique des commissions ainsi que le programme relié à l'implantation du nouveau réseau.

#### 11.2.6 L'élaboration du cheminement de travail

Pour s'assurer que les tâches s'accomplissent dans l'ordre et l'harmonie, le cheminement de travail doit déterminer "quand" les différents projets commenceront et se termineront, "qui" seront les responsables de ces projets, et "comment" les activités s'enchaîneront pour les réaliser.

#### 11.2.7 La mise en oeuvre

La dernière étape est celle de la mise en oeuvre des stratégies. Même si on les définit minutieusement, il faut leur accorder une attention particulière tout au long du cheminement de travail, sinon les projets ne se réaliseront pas. Il est donc important de transformer les plans stratégiques en plans à moyen et à court termes et de s'assurer que les cadres subalternes comprennent bien les stratégies.

Pour ce faire, les cadres supérieurs doivent identifier les liens entre les deux types de plan, en ce qui a trait à

chacune des actions à entreprendre. Il faudra également qu'il existe une coordination parfaite entre les différents projets de l'entreprise, que les plans des services soient présentés succinctement et que les directeurs de tous les paliers élaborent leurs propres plans à moyen et à court termes.

### 11.3 La critique du modèle

Martinet nous met en garde contre l'application, directe dans l'entreprise, d'un modèle de planification stratégique sans égard à la réalité de l'organisation :

Il n'existe pas de procédure applicable universellement, car il est essentiel que chaque entreprise s'adapte à sa structure et à son organisation<sup>42</sup>.

Il en est de même dans la conception du Harvard Business School, rapportée par Martinet<sup>43</sup>. Celui-ci insiste pour nous rappeler que les systèmes formels de planification ne constituent qu'une sorte d'interface entre la conception de la stratégie et sa mise en oeuvre.

L'élaboration d'un système de planification stratégique,

---

42. Stratégie, Op. cit., p. 232.

43. Idem.



dans une caisse, doit nécessairement tenir compte des remarques énoncées précédemment. Si nous observons de près le modèle de Steiner (voir la figure n° 2), nous pouvons prévoir d'importantes difficultés d'application dans une caisse populaire.

D'abord, les dirigeants bénévoles, qui doivent participer activement à différentes étapes de la planification stratégique, proviennent de milieux variés. De plus, leur culture, leur degré de scolarité, leur connaissance de ce qu'est le Mouvement Desjardins sont fort différents. C'est pourquoi il est essentiel d'ajouter au modèle une phase de sensibilisation, qui aurait comme principal objectif de déterminer chez le dirigeant bénévole le degré de connaissance des composantes d'une caisse populaire et du Mouvement Desjardins.

Si des aspects particuliers d'une caisse populaire méritent par la suite d'être éclaircis, les intervenants pourront compléter l'information dont ils disposent en consultant les ressources existantes (caisses, fédérations, Confédération, ect.).

Cette démarche assure une compréhension commune de ce qu'est une caisse populaire. Elle devient un outil de formation pour les dirigeants bénévoles et les gestionnaires

d'une telle institution. Ce n'est qu'après avoir complété cette activité que les intervenants pourront prendre position quant à leurs orientations communes, pour ensuite procéder aux changements désirés en privilégiant un domaine d'activité plutôt qu'un autre.

Le processus de planification stratégique, dans une caisse populaire, se doit d'être simple. En effet, un processus trop complexe risquerait d'être incompris et provoquerait l'effet contraire de celui recherché. Martinet précise d'ailleurs que :

Certaines entreprises ont pu transformer le plan en véritable "monument" de chiffres, de tableaux d'analyse, tellement détaillé qu'il servait à tout sauf à décider et à piloter l'entreprise<sup>44</sup>.

Les dirigeants bénévoles doivent pouvoir compter sur un outil dont la compréhension n'exige pas d'eux de nombreuses heures d'étude et de travail. Il ne faut pas oublier qu'ils consacrent leurs loisirs à une caisse : ils n'y travaillent pas quotidiennement. En ce sens, il sera indispensable de distinguer les activités d'ordre stratégique, auxquelles les dirigeants bénévoles participeront activement, des activités opérationnelles, qui devront être exécutées par les gestionnaires et les personnes-ressources mandatées à cette fin.

---

44. Stratégie, Op. cit., p. 241.

Nous constatons que Steiner, dans son modèle, nous propose de déterminer la mission de l'entreprise après qu'une analyse complète de la situation ait été réalisée. Dans le contexte propre à Desjardins, plus particulièrement dans celui d'une caisse populaire, il est essentiel que la mission soit déterminée avant même qu'une analyse de la situation ne soit effectuée.

En effet, nous avons signalé précédemment qu'une caisse populaire n'était plus une fin en soi, mais plutôt une porte d'entrée donnant accès à un vaste réseau de services décroisonnés. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle sa mission se doit d'être collée à la mission même du Mouvement Desjardins.

Cette réalité nous incite à ajouter au modèle une étape de détermination d'orientations stratégiques, qui aura pour objectif de personnaliser une caisse populaire à l'intérieur du réseau.

C'est lors de cette étape que les dirigeants bénévoles exerceront leur qualité de représentants des membres d'une caisse, en traduisant dans des orientations stratégiques clairement exprimées l'expression de leurs attentes.

Nous considérons qu'il est important d'insérer, à l'intérieur du processus de planification stratégique propre

à une caisse, une étape permettant la création de mesures de contrôle et de suivi en ce qui concerne les objectifs et les plans d'action élaborés. Cette étape est selon nous particulièrement importante pour les dirigeants bénévoles qui n'assurent, dans leur caisse, qu'une présence sporadique.

#### 11.4 Un modèle adapté

Ce léger survol du modèle étudié donne entièrement raison aux propos de Martinet sur l'universalité d'un modèle de planification stratégique. Notre intention est de proposer un modèle qui correspondra à la réalité vécue par les caisses populaires.

La planification devra offrir une vue d'ensemble de toutes les ressources et activités d'une caisse populaire et permettre de faire le point à son sujet et de procéder aux changements désirés.

Ainsi, sera-t-il possible, entre autres, en vertu de la planification effectuée :

- . de stimuler et de motiver les intervenants;
- . d'épouser la culture organisationnelle de Desjardins;
- . d'actualiser les valeurs Desjardins;
- . de clarifier les résultats à atteindre;

- . de réduire les incertitudes;
- . d'utiliser les ressources de façon maximale;
- . de faciliter les contrôles opérationnels et de gestion;
- . de redéfinir les activités et d'identifier les occasions d'appliquer les avantages concurrentiels pour la satisfaction des besoins des membres.

### 11.5 L'énoncé de base

Le système de planification stratégique de la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or est un processus rationnel qui assure aux dirigeants bénévoles et aux gestionnaires la prise en charge du développement de leur caisse, dans le respect des valeurs fondamentales du Mouvement Desjardins. La détermination d'objectifs et l'élaboration de stratégies à court, moyen et long termes assurent la pérennité de l'institution, en favorisant le développement des services offerts et en donnant satisfaction à la clientèle actuelle.

### 11.6 La validation de l'énoncé de base

Pour que la définition de notre énoncé de base soit bien construite, nous nous sommes référé à six critères auxquels on recourt généralement dans ce but. Ces critères reposent sur les équivalences suivantes :

- |                  |  |
|------------------|--|
| 1. Propriétaire  | : les dirigeants bénévoles;                          |
| 2. Environnement | : la clientèle actuelle et la clientèle potentielle; |

- 3. Client : la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or;
- 4. Transformation désirée : planifier et établir des stratégies;
- 5. Acteurs : les dirigeants bénévoles, les gestionnaires, les employés
- 6. Point de vue : prendre en charge le développement de la caisse, en assurant la pérennité et satisfaire ses sociétaires<sup>45</sup>.

### 11.7 Le modèle retenu

Tenant compte des différentes appréhensions exprimées précédemment, nous nous sommes concentré sur la recherche d'un modèle pertinent au contexte propre à Desjardins. Nous avons scruté avec beaucoup d'intérêt certains travaux effectués dans les fédérations de caisses, plus particulièrement dans les fédérations de l'Abitibi, de Québec, de Richelieu-Yamaska et de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Ces recherches nous ont conduit dans les coulisses du service Support à la gestion de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Le modèle que nous avons retenu est inspiré d'un modèle conçu par cette fédération. Bien qu'il n'ait pas été construit expressément pour les fins que nous

---

45. Paul Prévost. Le diagnostic-intervention : une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, publié par LEER, 1983.

recherchons, nous l'avons adapté afin qu'il réponde aux objectifs que nous avons préalablement fixés. La figure n° 3 nous présente ce modèle de planification stratégique. Il se compose de huit éléments importants. Nous décrirons brièvement chacun de ces éléments, en insistant sur la façon dont ils doivent être utilisés.

Il s'agit ici d'orienter et d'encadrer la démarche de planification stratégique afin qu'elle soit compréhensible et accessible pour ceux et celles qui l'utiliseront. Comme elle constitue un processus continu, et non une activité ayant un début et une fin, la planification stratégique permettra aux gestionnaires de réviser leurs hypothèses de travail et de remettre en cause les conclusions auxquelles elles les ont menés.

#### 11.8 L'élaboration du modèle de planification stratégique

Le processus de planification stratégique doit normalement se réaliser en deux temps. Premièrement, il faut procéder au traitement des étapes à caractère stratégique, qui sont au nombre de trois :

1. la révision de la mission de la caisse populaire;
2. la rétrospective des événements passés;
3. la définition des orientations.

En deuxième lieu, cinq étapes à caractère plus opérationnel se succèdent :

1. l'analyse de la situation actuelle;
2. l'évaluation des forces et des faiblesses;
3. la détermination des objectifs;
4. l'élaboration d'un plan d'action;
5. la prévision de moyens de contrôle et de suivi.

Nous pouvons constater ici que les trois premières étapes font référence au devenir de la caisse populaire. À ce stade de la démarche, les acteurs en présence sont les dirigeants bénévoles et les gestionnaires de l'institution. C'est sur eux que repose la prise de décision en regard des grandes orientations de la caisse. Ils auront donc à prendre position et à guider leur équipe sur le chemin de la réussite, afin de permettre à leur coopérative d'occuper toute la place qui lui revient. Cette phase est donc d'une importance primordiale et constitue un guide pour la poursuite de la démarche.

C'est à l'aide des résultats obtenus à ce moment-là que les objectifs et les plans d'action seront élaborés, à la suite d'une analyse approfondie des ressources de la caisse. Il est donc important que tous les dirigeants bénévoles et les gestionnaires participent à la recherche du créneau



spécifique à leur caisse. Cet exercice favorisera la mise en commun de tous les éléments qui contribueront au succès de l'institution.

C'est avec la participation active des dirigeants bénévoles et des gestionnaires au processus de planification stratégique que nous verrons se développer progressivement une complicité génératrice de motivation chez les acteurs en présence.

La prise en charge du développement de l'entreprise coopérative devrait créer, chez les détenteurs du pouvoir, un climat de confiance pouvant servir de stimulant lors de la réalisation des différents projets retenus.

#### 11.8.1 Les activités de type stratégique

##### 11.8.1.1 La mission

La première étape d'une démarche de planification stratégique consiste dans la définition ou la mise à jour de la mission de l'entreprise. En fait, le processus d'élaboration d'une planification stratégique a essentiellement pour but d'établir des relations entre les variables suivantes :

- Qui sommes-nous?

- . Que voulons-nous devenir?
- . Quelle est la raison d'être de notre organisation?
- . Quelle est notre mission économique et sociale?

La mission qu'elle se donne ou qu'on lui confère constitue la raison d'être d'une organisation. À ce titre, elle doit être énoncée de façon telle qu'elle manifeste une certaine permanence, même si l'évolution rapide des organisations amène nécessairement une révision ponctuelle de son libellé : "(...)l'interprétation de la mission change, influencée par l'évolution du langage et par celle des valeurs et des préoccupations; mais, toujours l'essentiel des finalités demeure"<sup>46</sup>.

Le libellé de la mission se doit aussi d'être clair et concis afin d'en assurer la compréhension. En effet, tous les acteurs qui contribuent au succès d'une organisation, qu'ils soient dirigeants bénévoles, gestionnaires ou employés, doivent bien connaître la mission de celle-ci afin d'être en mesure de jouer leur rôle efficacement.

La mission d'une caisse populaire ne peut également s'éloigner de celle du Mouvement Desjardins, duquel elle fait partie. Il faut que cette mission soit compatible avec les valeurs et les engagements de ce dernier.

---

46. Claude Béland, Bâtir ensemble, Revue Desjardins, n° 5, 1987, p. 2.

Pour nous permettre de bien nous situer à ce sujet, analysons maintenant la mission énoncée par la Confédération :

Le Mouvement Desjardins a pour mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités, dans les limites compatibles de son champ d'action :

- . en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété de ses membres et administré par eux;
- . en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés<sup>47</sup>.

Le libellé de cette mission s'accorde avec les paramètres que nous énoncions précédemment. Si nous nous référons à la mission type d'une caisse populaire, deux vocations bien spécifiques s'en dégagent : une vocation économique et une vocation sociale. À titre d'exemple, la mission d'une caisse populaire pourrait s'énoncer comme suit :

---

47. Rapport des activités de la confédération, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1984.

La Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or a pour mission de promouvoir le développement économique et social du milieu, de favoriser la solidarité, la coopération et l'éducation à la démocratie :

- . En satisfaisant les besoins financiers de ses membres;
- . En favorisant l'engagement social et l'éducation coopérative par la participation de ses ressources au développement de la communauté.

L'énoncé de la mission d'une caisse populaire doit faire référence à cette double vocation (économique et sociale), tout en respectant cependant sa spécificité. En dépit des liens communs qui unissent les caisses, chacune d'elles évolue dans un milieu qui lui est propre. Cette réalité doit donc faire l'objet d'une réflexion approfondie de la part des dirigeants bénévoles et des gestionnaires.

#### 11.8.1.2 La rétrospective

Après avoir révisé et défini la mission d'une caisse populaire, nous abordons l'étape rétrospective qui fait référence aux orientations actuelles et aux objectifs poursuivis par une organisation de ce type au cours des dernières années. Ainsi, avant de procéder à des changements qui auront un impact sur le devenir d'une caisse populaire,

on se doit de réfléchir sur les actions passées, à l'origine de la situation dans laquelle elle se retrouve aujourd'hui. Cette analyse fera ressortir tous les changements, toutes les prises de position ainsi que tous les plans d'action qui ont été mis de l'avant par le passé et qui ont permis à la caisse de devenir ce qu'elle est.

Cette étape se trouve sous la responsabilité des dirigeants bénévoles de l'organisme. Ces derniers ont la tâche de regrouper tous les intervenants et de faire avec eux un retour sur les événements ayant marqué le déroulement des activités de la caisse populaire au cours de la période concernée. Ils seront appuyés par les gestionnaires qui recueillent l'information. Cette rétrospection pourra se faire en prenant note des changements survenus dans les cinq secteurs d'activités de l'institution, c'est-à-dire en répondant aux questions que nous énonçons ci-après pour chacun d'eux.

#### 11.8.1.2.1 Les ressources humaines

- . La structure organisationnelle a-t-elle connu des modifications?
- . Le nombre d'employés s'est-il accru de façon importante?
- . Quelles catégories de fonctions a-t-on privilégiées?
- . La base de rémunération a-t-elle subi des changements?

#### **11.8.1.2.2 Les ressources financières**

- . Quelle a été la croissance de nos actifs depuis les trois dernières années?
- . Comment s'est comportée la rentabilité de nos opérations?
- . La réserve connaît-elle la même croissance que l'actif?
- . Quelles ont été nos principales sources et utilisations de fonds?

#### **11.8.1.2.3 Les ressources matérielles**

- . L'équipement est-il adéquat et en quantité suffisante?
- . Les locaux actuels sont-ils adéquats?
- . L'équipement informatique correspond-il aux besoins actuels et futurs?

#### **11.8.1.2.4 Le marketing**

- . A-t-on réalisé un plan de marketing?
- . Quelles ont été les différentes campagnes promotionnelles?

#### **11.8.1.2.5 L'engagement social et la coopération**

- . Quelle est l'implication des dirigeants bénévoles et des gestionnaires dans le milieu?
- . Quels ont été les engagements de la caisse?
- . Quelles activités a-t-on réalisées?
- . Quelle a été la réaction de la population?

L'étape suivante, portant sur les orientations que la caisse populaire doit prendre pour demeurer elle-même ou pour devenir ce à quoi elle aspire, sera caractérisée par cette implication des dirigeants bénévoles et des gestionnaires dans le milieu.

#### 11.8.1.3 Les orientations

Une orientation doit d'habitude refléter les aspirations des membres quant à l'avenir de leur institution financière. Puisqu'elle exprime ainsi une volonté, elle revêt nécessairement les caractéristiques suivantes :

- . Elle est formulée en termes de but général à atteindre.
- . Elle touche les principaux domaines d'activité d'une caisse populaire.

Les dirigeants bénévoles, représentant les membres de l'organisme, doivent s'assurer que les orientations proposées correspondent aux besoins exprimés. Connaissant l'énoncé de la mission et du retour sur les événements passés, ils disposent des principaux éléments pertinents à la détermination d'une orientation.

Au cours de l'année 1989, le Mouvement Desjardins précisait ses orientations stratégiques pour les trois années suivantes. Il serait pertinent qu'elles soient connues de

tous les artisans qui auront à élaborer les orientations stratégiques d'une caisse populaire.

#### 11.8.2 Les activités de type opérationnel

Cette partie de notre travail fait référence à la recherche de données qui serviront à l'analyse de la situation actuelle et à l'élaboration d'objectifs et de plans d'action pour les prochaines années.

Elle s'adresse aux gestionnaires et à l'ensemble du personnel administratif d'une caisse populaire, qui auront à produire un dossier comportant toutes les données nécessaires à l'analyse de la situation, à la détermination des objectifs et à la mise en place de plans d'action. Les différentes composantes du dossier devront être présentées aux dirigeants bénévoles pour acceptation.

##### 11.8.2.1 L'analyse de la situation

Après avoir défini les orientations d'une caisse populaire, nous devons identifier les éléments qui sont des forces ou des faiblesses, afin de poser un diagnostic qui servira à l'élaboration des prochains objectifs d'une telle institution. Cette étape vise à donner aux dirigeants bénévoles et aux gestionnaires l'information nécessaire sur



l'environnement économique et social dans lequel leur organisme évolue. Nous en sommes donc à une phase de diagnostic.

À l'aide de l'analyse de la situation actuelle, nous pourrions dégager trois éléments importants, soit :

- . la description de la situation réelle de la caisse populaire;
- . l'identification des éléments qu'il faut changer;
- . le choix des priorités en se basant sur les orientations énoncées précédemment.

Cette étape comporte deux parties : l'environnement interne, avec le volet marketing, le volet communication ou engagement social, le volet coopération, le volet financier, le volet ressources humaines et le volet ressources matérielles; l'environnement externe, avec l'analyse de la conjoncture économique, la concurrence, le consommateur, la technologie bancaire et l'encadrement légal.

#### 11.8.2.1.1. L'environnement interne

Le volet marketing vise à analyser l'environnement concurrentiel et démographique d'une caisse populaire. Les composantes qui feront l'objet d'analyse sont le portrait socio-économique des membres, la part de marché revenant à

l'institution financière, ainsi que les quatre variables marketing : le prix, la localisation, les produits et la promotion.

1) Le portrait socio-économique du membre et part de marché d'une caisse populaire

Il faut décrire ici, à l'aide d'une étude de marché, le portrait type du membre et la part actuelle de marché détenue par la caisse en question. Pour une petite caisse, par exemple, une analyse de marché sera suffisante.

Cette description permettra d'évaluer le rendement d'une caisse par rapport à son marché potentiel, afin de mieux déceler les voies de développement et les possibilités qui s'offrent à elle à ce chapitre.

2) Le prix

Il faut réviser les principales composantes de la variable "prix" d'une caisse populaire, soit la politique de taux d'intérêt et la politique de charges administratives. Cet exercice lui permettra de déterminer sa propre politique de prix, par rapport à celles de ses concurrents, des autres caisses et de la fédération à laquelle elle est affiliée.

### 3) La localisation

On doit aussi analyser les composantes ayant trait à la localisation de la situation géographique de l'établissement : possibilités de stationnement, affichage, aspect physique et aménagement fonctionnel du bâtiment.

### 4) Les produits

Il est important de définir et d'évaluer la gamme de produits et de services qu'une caisse offre à ses membres. Cet exercice lui permettra de se situer à ce point de vue par rapport à ses concurrents, aux caisses populaires environnantes et aux produits recommandés par sa fédération.

### 5) La promotion

En outre, il faut examiner les activités de promotion et de sollicitation directe auxquelles se livre la caisse à l'étude. Du même coup, il faudra évaluer les impacts de la promotion et dégager un constat relatif à la qualité de l'ensemble des activités s'y rattachant.

Le volet engagement social vise à analyser les performances de la caisse à l'étude aux chapitres de l'identification des besoins du milieu, du développement

économique et social qui le caractérise, de la participation à la vie de la communauté et de l'aide financière, matérielle et humaine que cette institution lui apporte.

1) L'identification des besoins du milieu

À l'aide des sources d'information disponibles, il faut établir le portrait socio-économique du milieu et évaluer les possibilités qui lui sont offertes et les priorités qu'il a retenues. On doit aussi identifier les types de besoins qui s'y font jour : information, coordination, organisation, support, etc.

2) Le développement économique et social du milieu

Compte tenu du portrait socio-économique du milieu, nous devons identifier les activités existantes et les potentialités en matière de développement dans ce domaine.

3) La participation à la vie du milieu

Toujours à partir du portrait socio-économique du milieu, il faut identifier les activités existantes et les potentialités en matière de participation à la vie du milieu.

#### 4) L'aide financière, matérielle et humaine

Encore une fois, c'est en tenant compte du portrait socio-économique du milieu que nous pourrions dresser l'inventaire des organismes, associations et groupes susceptibles d'avoir besoin d'une aide financière, matérielle et humaine.

Le volet coopération vise à analyser les aspects liés à la nature coopérative de l'institution financière et à ses traits distinctifs.

Ces aspects concernent la vie démocratique de l'organisme, l'éducation économique et coopérative qu'il privilégie et l'intercoopération dont il fait preuve.

##### 1) La vie démocratique

Il est essentiel d'établir la situation précise actuelle de la participation des membres à la vie démocratique de la caisse populaire à l'étude. En fait, nous devons déterminer le degré de participation des membres aux activités de leur organisme. De plus, il serait pertinent d'évaluer la représentativité des groupes de dirigeants selon l'âge, le sexe et la compétence de ces derniers.

## 2) L'éducation économique et coopérative

En matière d'éducation économique et coopérative, on doit identifier les réalisations et les besoins qui préoccupent la population, les membres, les dirigeants et le personnel.

Il faut en somme évaluer les possibilités à ce chapitre et dégager les priorités.

## 3) L'intercoopération

En tenant compte à nouveau du portrait socio-économique du milieu, nous aurons à identifier les coopératives des autres secteurs d'activité et les liens que nous entretenons avec elles.

Le volet financier a pour but d'analyser la situation financière de la caisse à différents points de vue : bilan, marge bénéficiaire, revenus et dépenses autres que les intérêts et trop-perçu.

### 1) Bilan

Il est essentiel de s'interroger sur les différents éléments du passif et de l'actif de l'organisation. Il nous

faut en fait qualifier la situation actuelle, afin d'évaluer ses conséquences sur la rentabilité de la caisse populaire et d'y apporter les correctifs jugés nécessaires.

## 2) Marge bénéficiaire

Lors de l'examen de la marge bénéficiaire, nous devons disséquer les différentes composantes qui ont un impact sur celle-ci.

Il faut à vrai dire qualifier cette marge par rapport à celle de caisses populaires comparables, en tenant compte également de celle de l'ensemble des caisses populaires et de celle de différentes banques à charte. On devra, par la suite, expliquer la provenance des écarts que l'on a relevés.

## 3) Revenus et dépenses autres que les intérêts

Il faut commenter le niveau relatif de chaque poste de dépenses et son impact sur le trop-perçu. On doit s'assurer de sa pertinence et de la contribution relative des revenus autres que les intérêts au trop-perçu de la caisse.

Il est nécessaire en outre de comparer les charges administratives de la caisse à l'étude à celles des caisses populaires environnantes et des concurrents, et tenir compte

ce faisant des recommandations de la fédération à laquelle est affiliée l'institution de crédit.

#### 4) Trop-perçu

L'évolution et le niveau actuel du trop-perçu, par rapport aux autres caisses populaires, doivent être de même commentés. Il faut expliquer les écarts, eu égard aux autres caisses populaires comparables, et qualifier le niveau atteint par rapport aux objectifs que l'organisme s'était fixés.

Le volet ressources humaines vise à analyser les composantes suivantes : le portrait du personnel en place, l'organisation du travail et l'utilisation des ressources humaines, le climat de travail, et la direction du personnel.

##### 1) Le portrait du personnel en place

Nous nous devons de faire une analyse des ressources humaines disponibles dans la caisse. Il faut alors procéder à une évaluation détaillée des forces et des faiblesses du personnel.

Certains éléments, tels que la formation, l'expérience, le potentiel, le rendement, la motivation, le taux de



roulement et le coût de la main-d'oeuvre, seront analysés attentivement.

2) L'organisation du travail et l'utilisation des ressources humaines

Il est essentiel d'évaluer l'efficacité de l'organisation du travail et de voir dans quelle mesure celle-ci est axée sur l'amélioration de la qualité des services offerts et des performances financières. L'organigramme de l'organisme, le nombre de postes actuels, la distribution des tâches disponibles, les outils de travail, la mobilité et la polyvalence des ressources humaines figureront parmi les éléments qui devront être évalués.

3) Le climat de travail

Certes, le climat de travail est un indice fiable de la satisfaction du personnel à l'intérieur d'une organisation. Dans une caisse, la qualité des communications entre le conseil d'administration, les gestionnaires, les cadres et les employés constitue la pierre angulaire de la qualité du climat de travail. Ainsi, sera-t-il pertinent de poser un diagnostic à ce chapitre, afin de voir dans quelle mesure le climat de travail favorise la productivité et la satisfaction du personnel.

Certains éléments, tels que la confiance des employés envers la direction, la circulation de l'information, le sentiment d'appartenance, le degré d'engagement des employés dans les différentes activités et l'absentéisme, seront alors considérés.

#### 4) La direction du personnel

Il est impérieux de procéder à l'analyse des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. Cela permettra à une caisse populaire de porter un jugement sur la qualité de sa gestion du personnel et de vérifier dans quelle mesure celle-ci contribue à mobiliser les employés.

Le volet ressources matérielles permettra à une caisse populaire de se situer par rapport à ses besoins actuels et futurs en matière de ressources matérielles.

Il faudra analyser des aspects comme l'immeuble, le mobilier et l'équipement, en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il sera donc nécessaire de faire ressortir les contraintes ou les possibilités inhérentes à ces ressources physiques.

Compte tenu des sommes importantes investies dans les ressources matérielles, une réflexion profonde devra être

entreprise sur la disponibilité d'espace pour les besoins futurs, ainsi que sur la qualité de l'équipement par rapport aux besoins actuels et en regard de l'évolution technologique.

Cette réflexion devra tenir compte de la capacité financière de la caisse populaire à l'étude. L'impact des investissements sur la rentabilité de la caisse doit être considéré.

#### 11.8.2.1.2 L'environnement externe

Un regard attentif sur les conjonctures économiques régionale et locale constitue un élément important de l'analyse.

Par exemple, l'évolution du nombre de mises en chantier permet d'évaluer les perspectives de croissance de la demande de prêts hypothécaires. L'analyse des prévisions de taux de chômage rend possible l'évaluation précise de la croissance potentielle de l'épargne ou de la demande de prêts personnels.

Enfin, il importe de connaître les événements majeurs, d'envergure régionale, susceptibles d'influencer la demande de produits financiers. La construction d'une voie de

contournement, la fermeture d'une mine ou un développement résidentiel sont autant d'éléments qui doivent faire partie intégrante de l'analyse à laquelle on se livre.

L'étude de la concurrence demeure l'un des éléments majeurs de l'analyse de l'environnement externe. En effet, personne ne peut se permettre d'ignorer ce que font ou ce que se proposent de faire les compétiteurs, tant du point de vue économique que du point de vue social. De plus, la réalisation progressive du décloisonnement des institutions financières rend la concurrence de plus en plus vive.

Au cours des dernières années, le visage de la concurrence bancaire canadienne s'est nettement transformé. Nous avons d'abord assisté à l'arrivée massive de succursales de banques étrangères. Celles-ci se sont spécialisées afin de répondre à des besoins spécifiques à certains segments de marché.

Aujourd'hui, le décloisonnement des institutions financières amène des regroupements d'entreprises à oeuvrer au sein de l'un ou l'autre des quatre piliers financiers traditionnels (fiducie, assurance, banque, courtage immobilier). Le même scénario a également conduit à l'apparition de supermarchés financiers, résultante directe de ce phénomène de décloisonnement.

L'analyse devra donc permettre à une caisse populaire d'identifier ses véritables concurrents et de mesurer leurs forces et faiblesses respectives. De plus, il importera qu'elle examine soigneusement les stratégies développées par ceux-ci, afin d'en évaluer les impacts sur ses propres opérations. Par exemple, un changement d'heures d'ouverture, l'apparition d'un nouveau produit ou d'une nouvelle forme d'engagement social et la diffusion d'un programme publicitaire "agressif" ne sont que quelques-uns des éléments qui devront faire l'objet d'une analyse.

L'évolution démographique qu'a connue récemment le Québec s'avère étonnante. La diminution de la natalité, l'arrivée en grand nombre de nouvelles ethnies, la scolarisation plus accessible, la hausse progressive du niveau de vie moyen, la forte croissance du nombre de femmes sur le marché du travail, le changement des habitudes, le vieillissement de la population, voilà autant de facteurs déterminants de l'évolution du profil du consommateur.

La Confédération procède régulièrement à des analyses afin d'identifier l'évolution des besoins du consommateur en matière de produits financiers. Cette connaissance aura une influence sur le type de produits et de services offerts, sur l'approche marketing, sur le type d'engagement social, sur les heures d'ouverture, etc.

L'évolution rapide de la technologie bouleverse nos habitudes et transforme nos façons de faire. Le développement de systèmes informatiques de plus en plus performants et sophistiqués permet d'offrir à moindre coût de nouveaux produits et services.

L'automatisation des services de convenance, résultat de la multiplication des guichets automatiques, ainsi que l'arrivée des imprimantes libres-services, des terminaux aux points de vente et du paiement direct Desjardins modifient les habitudes des consommateurs et créent chez eux de nouvelles attentes.

Il s'avère donc important, pour un caisse, d'évaluer le degré d'automatisation de ses concurrents, le niveau de formation de ses employés dans le domaine de l'informatique, la résistance aux changements, etc.

Depuis quelques années, l'encadrement légal qui balise les opérations des institutions financières canadiennes a dans l'ensemble très peu changé. Cependant, les deux paliers de gouvernement ont tout de même modifié certains paramètres importants de ce contenu législatif.

Il est essentiel de bien comprendre et de bien maîtriser ces paramètres, dans le but d'éliminer les irritants et de

profiter au maximum des opportunités engendrées par le nouveau contexte qui en est issu.

La plupart des intervenants travaillant dans les caisses populaires connaissent mal la nouvelle loi, la loi 70 qui régit le fonctionnement de ces institutions.

#### 11.8.2.1.3 Synthèse de l'analyse de la situation actuelle

Après avoir analysé la situation actuelle de l'institution financière, nous devrions être en mesure de dresser un portrait fidèle de celle-ci. Il est alors pertinent de faire ressortir ses forces et ses faiblesses les plus significatives, les contraintes avec lesquelles elle doit composer, ainsi que les possibilités qui lui sont offertes.

Présentés dans un tableau synthèse, ces éléments assureront une compréhension de la situation globale dans laquelle se trouve la caisse faisant l'objet de l'analyse. L'information ainsi disponible aidera les dirigeants bénévoles et les gestionnaires dans l'élaboration des objectifs à court, moyen et long termes.

### 11.8.2.2 La détermination des objectifs

Nous avons vu quels étaient les critères fondamentaux qui doivent déterminer le choix de la mission et des orientations d'une caisse populaire. Nous avons par la suite établi clairement le portrait d'une telle organisation, en dressant de façon concise les forces et faiblesses qui caractérisent son mode de fonctionnement.

L'étape subséquente consiste à déterminer un ensemble d'objectifs qui permettront à une caisse populaire de concrétiser les orientations qu'elle s'est données. Il est important cependant que ces objectifs s'appuient sur les possibilités identifiées à partir du portrait de l'organisation, que l'on a dressé au préalable, et de son environnement externe.

De tels objectifs devront en outre :

- . mentionner les résultats à atteindre;
- . être mesurables;
- . spécifier un délai de réalisation;
- . être réalistes;
- . entretenir un lien de continuité entre eux (cohérence);
- . être consistants.



Ainsi, ils seront nécessairement explicatifs, limités en nombre et connus des intervenants. De plus, ils devront s'intégrer dans un plan global, faisant référence aux orientations propres à la caisse en question.

#### 11.8.2.3 Le plan d'action

Après avoir défini les orientations de l'institution financière, analysé la situation actuelle dans laquelle elle se trouve et identifié les éléments qu'il faut changer ou privilégier en les traduisant par des objectifs, nous en sommes rendu à l'étape des activités et des moyens nécessaires à l'atteinte des résultats désirés. Pour choisir ces éléments, une caisse populaire aura à élaborer un plan d'action décrivant l'ensemble des activités qu'elle a retenues dans le but de réaliser ses objectifs.

C'est à cette étape qu'il faudra procéder à l'allocation des ressources (humaines, financières et matérielles) et à la détermination du temps nécessaire à la réalisation de chacune des activités prévues.

#### 11.8.2.4 Le contrôle et le suivi

Le processus de contrôle et de suivi permet aux dirigeants bénévoles d'une caisse populaire de voir si le

plan d'action est respecté et si les résultats ont été atteints. Cette étape s'avère essentielle, car elle permet d'apporter au plan d'action les ajustements jugés nécessaires pour atteindre les résultats espérés.

En somme, le processus de contrôle consiste à vérifier si tout se déroule comme prévu. En cours d'étape, il s'agit donc d'évaluer les progrès accomplis, alors qu'en fin d'étape, on doit réviser chacun des objectifs et analyser les causes de réussite ou d'échec.

### 11.9 Recommandations

Nous constatons que le processus de planification stratégique est relativement simple. Cependant, pour qu'il agisse avec efficacité et efficience, nous devons garder tout au long du processus les objectifs que nous nous sommes préalablement fixés.

#### 11.9.1 Les conditions préalables à la planification stratégique

Avant d'entreprendre toute démarche de planification stratégique, il est important que les dirigeants bénévoles et les gestionnaires d'une caisse échangent les informations qu'ils possèdent sur l'ensemble des activités de leur

institution financière. En effet, afin de s'assurer que tous les participants possèdent les mêmes informations et que la définition des termes qu'ils utilisent est uniforme, chacun et chacune doit accepter de livrer ses connaissances et ses commentaires.

1) Un questionnaire devrait être préalablement rempli par les participants. Il permettrait aux dirigeants bénévoles et aux gestionnaires de prendre conscience de leur degré de connaissance de leur caisse populaire, ainsi que de l'environnement dans lequel elle gravite. De plus, il favoriserait la discussion lors de rencontres subséquentes.

2) Il faut s'assurer que l'exercice est instauré et soutenu par les dirigeants bénévoles de la caisse en question. Sans quoi, cet exercice ne pourra donner les résultats escomptés.

3) La collaboration du personnel tout entier et celle des gestionnaires de la caisse populaire sont indispensables, car, sans le cautionnement du personnel et des gestionnaires, l'exercice risque d'être superficiel.

4) Cette démarche est collective et vise donc la réalisation d'un consensus. Une caisse populaire étant un système ouvert, il est important d'adopter une attitude qui

favorise une approche systémique.

5) Toutes les étapes de la démarche doivent être réalisées. Cet exercice forme un tout cohérent, dans la mesure où ses étapes auront reçu toute l'attention requise.

6) La définition de la mission de l'organisme et l'élaboration de ses orientations stratégiques devraient être effectuées lors d'une session prévue à cette fin. Cette session (style Lac-à-l'Épaule) devrait permettre à chaque participant de s'exprimer et d'ainsi participer à l'émergence d'un consensus.

**CHAPITRE XII**  
**RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION**

7

## 12.1 Opérationnalisation du processus

La démarche proposée a fait l'objet d'une expérimentation à la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or. En effet, dès le début de novembre 1989, les dirigeants bénévoles acceptaient d'entreprendre une telle démarche.

La démarche de planification stratégique proposée dans notre système solution a été rigoureusement suivie. Nous avons franchi, entre autres, les étapes à caractère stratégique, composées de la mission, de la rétrospective et de la fixation des orientations de la caisse. Nous en avons fait autant notamment avec les étapes à caractère opérationnel, composées de l'analyse de la situation (environnement interne et externe), de la détermination des objectifs, des plans d'action, ainsi que de la mise en place de moyens de contrôle adéquats pour des dirigeants bénévoles.

## 12.2 Principales observations

L'opérationnalisation de la démarche nous aura permis de constater le peu de connaissance qu'ont les dirigeants bénévoles du fonctionnement de leur caisse populaire, et ce, même après plusieurs années de bénévolat. L'application de cette démarche peut être considérée comme un outil privilégié

d'éducation coopérative auprès des élus. Nous constatons également qu'une telle démarche bouscule les habitudes de fonctionnement de la direction générale d'une caisse populaire. En effet, la prise en charge, par les dirigeants bénévoles, des activités à caractère stratégique exige de la part du directeur général une plus grande souplesse de fonctionnement et une disponibilité accrue.

La direction générale doit travailler dans une organisation qui pratique davantage la démocratie. Cette réalité exige plus de travail de la part du secteur administratif d'une caisse (secrétariat). Le processus administratif s'en trouve alourdi.

### 12.3 Les résultats

Dans cette partie de notre travail, nous allons vous présenter les différents résultats qui sont directement liés à la démarche de planification stratégique. Au-delà des résultats quantifiables ou qui se traduisent par des gestes posés, il y a une prise de conscience, une certaine volonté, de la part des dirigeants bénévoles, de prendre en main la destinée de leur coopérative de produits et de services financiers.

### 12.3.1 Les résultats financiers

La Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or est une institution vulnérable en situation de hausse de taux d'intérêt. Selon des indices de sensibilité calculés en septembre et en décembre 1989, cet organisme perd 60 000 \$ à chaque augmentation de 1 % du taux préférentiel, en raison de sa structure financière. C'est cette situation (augmentation de taux) qui prévalait au cours des années 1989 et 1990.

L'opérationnalisation du processus de planification stratégique aura permis de poser des gestes en faveur d'une meilleure rentabilité. En effet, la rentabilité de la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or s'est accrue de plus de 100 000 \$, en 1990, par rapport à 1989. Ainsi, les dirigeants bénévoles auront accordé la priorité à des actions améliorant la structure financière de la caisse, plutôt qu'à des actions relatives à une augmentation de son actif.

Au cours de l'année, il y a eu une diminution des dépenses administratives de 0,05/100 \$ d'actif. Tandis que la capitalisation s'est accrue de 3,12 % à 4,7 %.

Les dirigeants bénévoles ont présenté à la Fédération des caisses populaires de l'Abitibi, en 1990, un plan d'immobilisation qui consistait dans l'agrandissement de



l'immeuble situé au centre-ville, dans l'implantation d'un centre de service à Sullivan, ainsi que dans l'implantation d'un guichet automatique au Centre hospitalier Saint-Sauveur.

Les dirigeants bénévoles ont également mis sur pied un projet de "qualité totale" en entreprise, qui verra son dénouement final en 1991.

Toujours au cours de l'année 1990, les dirigeants bénévoles ont manifesté le désir de développer le service de crédit aux points de vente avec les marchands d'automobiles. De plus, des négociations sont amorcées avec une firme de courtage immobilier afin de conclure une entente pour la référence de dossiers hypothécaires.

### 12.3.2 Les résultats coopératifs

Tout au long de ce mémoire, nous avons soutenu qu'il était possible de véhiculer les valeurs fondamentales de Desjardins dans la stratégie d'entreprise. À la suite de l'implantation de la démarche de planification stratégique à la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or, des résultats très intéressants ont été obtenus.

Ces résultats s'inscrivent dans le cadre d'une meilleure expression des valeurs fondamentales de Desjardins.

1) Il y eu formation de quatre comités de travail, qui ont pris charge de différents dossiers dans la caisse. Cette décision visait une plus grande implication de tous les dirigeants bénévoles, de même que l'assomption par ceux-ci des dossiers importants de leur institution.

2) Une lettre fut adressée par le président du conseil d'administration au président de la commission de crédit et à celui du conseil de surveillance, les invitant à assister aux délibérations du conseil d'administration en tant qu'observateurs, et ce, dans le but d'obtenir une meilleure uniformité entre les organes décisionnels de la caisse.

3) De nombreuses représentations ont été faites auprès de la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Abitibi, afin qu'il y ait une meilleure représentation des caisses dans le processus décisionnel de cette instance. Ainsi, ces représentations ont forcé la Fédération à remanier et à réactiver un nombre important de commissions, qui ont comme mandat d'étudier différents projets soumis par les caisses, et par la suite, de faire des recommandations à son conseil d'administration.

4) Les dirigeants bénévoles s'impliquent activement dans les nouveaux projets. À titre d'exemple, la vente de valeurs mobilières à la caisse, a fait l'objet d'un plan

d'action auquel participaient les dirigeants bénévoles. Au cours d'une période d'expérimentation qui a duré trois mois, la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or a obtenu le meilleur résultat parmi les caisses de l'ensemble du Québec. En effet, celle-ci a obtenu deux fois plus de ventes que la Caisse populaire de Granby, deuxième en Province. Plus de trois dossiers sur cinq ont été référés par un dirigeant bénévole.

5) Les dirigeants bénévoles participent activement aux autres promotions de la caisse. Qu'il s'agisse de campagnes d'épargne-retraite, de prêts hypothécaires ou de prêts personnels, ils sont présents lors de la diffusion des plans d'action, lors du dévoilement des résultats et de l'attribution des bonifications.

6) Nous constatons un taux de présence accrue aux réunions des différents conseils. Ainsi, pour l'année 1990, le taux d'absence a été réduit de 15 % par rapport à 1989. De plus, les dirigeants bénévoles ont participé à différents comités et commissions.

7) Les multiples implications des dirigeants bénévoles, des gestionnaires et des employés dans la communauté valdorienne ont permis à la caisse d'être récipiendaire du filon de l'entreprise "Action communautaire"

à Val-d'Or, l'institution de crédit étant l'entreprise qui s'est le plus illustrée dans son milieu en 1990.

8) Les dirigeants de la Caisse populaire de la Vallée-de-l'Or ont été impliqués dans la production du code de déontologie des caisses Desjardins affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Abitibi. Un dirigeant bénévole de la caisse siège au Comité de déontologie de la fédération.

Ces quelques commentaires ne sont que des exemples qui démontrent une plus grande implication des dirigeants bénévoles de la caisse faisant suite à l'implantation de la démarche proposée comme système solution. Nous constatons également que cette implication s'est concrétisée dans le respect des valeurs fondamentales de Desjardins.

En effet, les cinq grandes valeurs que nous défendons, et qui sont la base de notre Mouvement, se sont davantage matérialisées avec l'actualisation de cette démarche.

Les résultats ne font état que des changements survenus au cours de la première année d'implantation. Cependant, ils sont suffisamment nombreux et importants pour que nous puissions conclure au succès de cette opération. Ces changements confirment du reste notre hypothèse de départ.

## CONCLUSION

Au début de cette recherche, nous mentionnions que la structure juridique coopérative particulière à Desjardins n'était pas une garantie de conservation et de transmission des valeurs propres au Mouvement.

Nous aurions pu nous comporter comme si les événements en cours relevaient d'un phénomène cyclique, plutôt que d'une mutation profonde. Cependant, nous demeurons convaincu que ce n'est pas le cas.

Notre principal souci fut d'opposer à une problématique un système solution original, en émettant l'hypothèse que nous pouvions véhiculer le système de valeurs de Desjardins à travers une stratégie, par le biais des concepts de gestion solidement éprouvés.

Lorsqu'une problématique est abordée de cette façon, de superbes opportunités se présentent. En effet, la démarche de planification stratégique appartient aux dirigeants bénévoles de caisses populaires. Ce sont les vrais gardiens des valeurs fondamentales de Desjardins.

Dans un livre intitulé La banque éclatée, Lowell Bryan affirme :

Je ne vous surprendrai pas en disant que la meilleure façon de rendre une banque manoeuvrable et concurrentielle sur le terrain est, à mon avis, de l'éclater<sup>48</sup>.

Par éclatement, l'auteur veut dire qu'il faut que la banque qui représente un groupe bancaire intégré se transforme en une série d'entreprises plus décentralisées et autosuffisantes. Si l'on croit cette analyse, les caisses populaires ont pu jouir de cet "éclatement" dès leur fondation. Cette façon de fonctionner est à la base même du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins. Le fait de véhiculer les valeurs de ce Mouvement à travers une stratégie, dans le cadre d'un exercice de planification stratégique, nous est apparu fort approprié.

Un programme bien orchestré, une réflexion profonde sur la nature même de la caisse Desjardins (valeurs fondamentales), une prise en charge de son devenir : voilà un défi stimulant, mais aussi une démarche indispensable, afin que les dirigeants bénévoles d'une semblable institution redécouvrent leur rôle et l'assument avec conviction et motivation.

---

48. La banque éclatée, Paris, InterÉditions, 1989.

Desjardins a été et demeure le véhicule économique privilégié des Québécois. C'est à nous, hommes et femmes travaillant dans ces organisations coopératives, de continuer d'imaginer de nouvelles façons de transmettre nos valeurs aux plus jeunes, pour qu'ils puissent s'y reconnaître et ainsi perpétuer le succès que nous connaissons.

Tableau 1  
Historique du Mouvement Desjardins

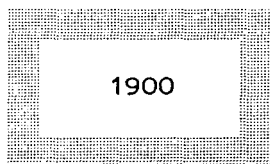
149



LE MONDE	Période de révolution industrielle
LE CANADA	Présentation d'une loi dont l'objet était de soustraire les emprunteurs à l'obligation de payer un taux d'intérêt exorbitant et même usuraire (6 avril 1897)
LE QUEBEC	Passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture de marché Déclin de la population rurale Les conditions de vie des classes laborieuses en milieu urbain sont pénibles
DESJARDINS	Alphonse Desjardins Prise de conscience de la situation dramatique des travailleurs (1897) Recherche d'un type d'institution de crédit répondant aux besoins des travailleurs Correspondance avec Raiffersen Luigt Luzzazio et d'autres Définition des principes d'une institution coopérative d'épargne et de crédit à responsabilité limitée

\* Source: S.H.A.D.





LE MONDE	Alphonse Desjardins préside à la fondation de la première "Crédit Union" américaine à Ste-Marie-de-Manchester (1909)
LE CANADA	De 1901 à 1906, pressions et démarches d'Alphonse Desjardins auprès du Gouvernement d'Ottawa pour obtenir une législation
LE QUEBEC	Loi des syndicats coopératifs (9 mars 1906) Préalablement Loi des compagnies commerciales coopératives (1988) Loi des syndicats agricoles (26 mars 1902) Amendements à la Loi des syndicats coopératifs (28 février 1907) (1909)
DESJARDINS	<p>Première réunion en vue de la fondation de la première caisse populaire (29 septembre 1900)</p> <p>Les règlements sont adoptés pour la fondation de la première caisse (22 novembre 1900)</p> <p>Assemblée de fondation de la première caisse: la Caisse populaire de Lévis (6 décembre 1900)</p> <p>Desjardins fonde l'Action populaire économique le 21 décembre 1904 - cette organisation a pour mission d'intervenir auprès des pouvoirs publics dans le but d'obtenir la législation qui donnera l'existence juridique aux sociétés d'épargne et de crédit</p> <p>Le service "épargne scolaire" ou "l'épargne du sou" est entré dans les écoles (1909)</p> <p>La brochure "le catéchisme des caisses populaires" rédigée par Alphonse Desjardins est publiée (1910)</p> <p>A. Desjardins reçoit le titre de Commandeur de l'Ordre de Saint-Grégoire-le-Grand</p> <p>De 1901 à 1906, seulement deux autres caisses sont fondées portant le total à trois.</p>

\* Source: S.H.A.D.

1910

LE MONDE

Première guerre mondiale (1914-1918)  
Desjardins prononce en français et en anglais, vingt-deux conférences dans l'Etat du Massachussets

LE CANADA

LE QUEBEC

Amendements à la Loi des syndicats de Québec (1911-12-15-18)

DESJARDINS

Desjardins songe à fonder une fédération (1911)

Il publie lui-même deux brochures intitulées "Caisse populaire" (1912)

L'usage se répand d'employer l'appellation "Caisse populaire Desjardins" (1913)

La maladie ralentit Desjardins (1914)

Desjardins travaille à l'élaboration d'une fédération - Il rédige un mémoire sur la fédération des caisses populaires (1916)

Desjardins préside, pour la dernière fois, l'assemblée générale de la Caisse populaire de Lévis (1917)

En 1916, 159 caisses populaires sont en marche

1920

LE MONDE

Début de la crise économique (1929)

LE CANADA

LE QUEBEC

Loi modifiant Statuts refondus 1909 (2 avril 1925)  
"Statuts refondus 1925"

DESJARDINS

Mort de Desjardins 66 ans (31 octobre 1920)

Fondation de la première union régionale, celle de Trois-Rivières  
(15 décembre 1920)

Fondation de l'Union régionale  
de Québec (27 décembre 1921)

Premier président de l'Union régionale de Québec  
J.H. Bouffard  
(1921-1923)

Deuxième président de l'Union régionale de Québec  
J.K. Laflamme  
(1923-1926)

Fondation de la Caisse centrale Desjardins de Lévis (8 mai 1924)

Fondation de l'Union régionale de Montréal (27 juin 1924)

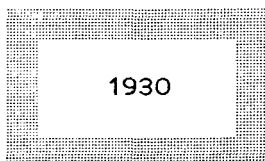
Fondation de l'Union régionale de Gaspé (1er septembre 1925)

Troisième président de l'Union régionale de Québec  
Cyrille Vaillancourt  
(1926-1963)

en 1923, ce dernier est aussi nommé président  
de la Caisse centrale Desjardins de Lévis

1923, l'Union régionale de Québec compte 41 caisses populaires

1920, 173 caisses populaires sont en marche au Québec



LE MONDE

LE CANADA

LE QUEBEC

Le Gouvernement provincial reconnaît officiellement l'oeuvre des caisses populaires comme oeuvre d'utilité publique (1932)

Amendements à la Loi des syndicats coopératifs (1930-31-32-33-35)

DESJARDINS

Fondation de la Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins (24 février 1932)

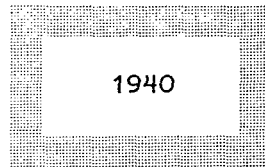
Premier directeur général de  
l'Union régionale de Québec  
Cyrille Vaillancourt  
(1932-1963)

Fondation de l'Union régionale de Sherbrooke (14 mai 1934)

Fondation de l'Union régionale de Rimouski (29 juillet 1937)

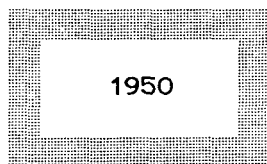
Les prêts personnels sont cinq fois plus importants que les prêts hypothécaires (1933)

1939, on compte 109 caisses populaires à l'Union régionale de Québec



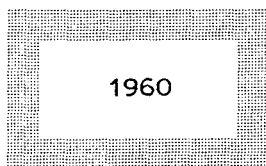
LE MONDE	Deuxième guerre mondiale (1939-1945)
LE CANADA	
LE QUEBEC	<p>Loi des syndicats coopératifs de Québec (status refundus) - 1941</p> <p>(Cette loi amendée en 1945 introduit l'appellation "part sociale" d'autres amendements sont sanctionnés en juin 45 et mars 46)</p>
DESJARDINS	<p>Fondation de l'Union régionale de Chicoutimi (1er août 1943)</p> <p>1944 Fondation de trois unions régionales  Union régionale de l'Ouest québécois (24 février 1944)  Union régionale de St-Hyacinthe (2 mai 1944)  Union régionale de Joliette (19 novembre 1944)</p> <p>Fondation de la Société d'Assurance des caisses populaires (1945)*</p> <p>Fondation de la Corporation de fonds de sécurité de la Fédération (1948)x</p> <p>Fédération (1948)x</p> <p>Fondation de l'Assurance-vie Desjardins (1948)*</p> <p>1945 huit caisses populaires affiliées à l'Union régionale de Montréal  décident de créer leur propre fédération: la Fédération de Montréal  des caisses Desjardins</p> <p>1949, l'Union régionale de Québec compte 262 caisses populaires</p> <p>LEGENDE</p> <p>* institutions membres de la CCPEDQ  x institutions rattachées à la CCPEDQ</p>

\* Source: S.H.A.D.



LE MONDE	
LE CANADA	
LE QUEBEC	<p>21 février 1957 Modification à la Loi des syndicats coopératifs de Québec (status refondus 1941) (Besoin d'affiliation à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec ou Fédération de Montréal pour les coopératives d'épargne et de crédit)</p>
DESJARDINS	<p>1959, on compte 301 caisses populaires à l'Union régionale de Québec</p>

\* Source: S.H.A.D.



LE MONDE

LE CANADA

LE QUEBEC

DESJARDINS

Le nombre de coopératives d'épargne et de crédit au Canada est de 4 667 (1960)

La révision de "la Loi des banques" a vraiment constitué une étape importante (1967)

1963 Loi des caisses d'épargne et de crédit

Achat de deux institutions

La Sécurité, compagnie d'assurance générale du Canada (1963)\*

La Fiducie du Québec (1963)\*

Création de l'Institut Coopératif Desjardins (1963)x

Quatrième président de l'Union régionale de Québec  
René Bédard  
(1963-1967)

Deuxième directeur général de l'Union régionale de Québec  
René Croteau  
(1963-1973)

Cinquième président de l'Union régionale de Québec  
Ernest Guimond  
(1967-1967)

Sixième président de l'Union régionale de Québec  
Jean-Marie Ouellet  
(1967-1973)

Corporation Immobilière Place Desjardins (1969-1971)

Mise sur pied de comité provincial d'étude des besoins en mécanisation des opérations des caisses populaires (1965)

Acceptation des recommandations du comité - on privilégie le télé-traitement (1969)

1969, l'Union régionale de Québec compte 325 caisses populaires

\* Source: S.H.A.D.

1970

LE MONDE

LE CANADA

Commémoration du timbre Alphonse Desjardins (30 mai 1975)

LE QUEBEC

Modification à la loi de l'impôt sur les trop-perçus, ceux-ci deviennent imposables (1er janvier 1972)

Modification de la loi concernant la Fédération de Québec des unions régionales des caisses populaires Desjardins (22 juin 1979)  
Loi 46 (23 juin 78)

DESJARDINS

Fondation Girardin-Vaillancourt (1970)x  
Achat de la Sauvegarde, Compagnie d'assurance sur la vie (1962)\*  
Fondation de la Société d'investissement Desjardins (1971)\*  
Fondation du Service de sécurité des C.P.D. Inc. (1973)x  
Fondation de Place Desjardins Inc. (1971)  
Fondation du Crédit Industriel Desjardins (1975)x  
Achat de la Compagnie Internationale de développement régional (1978)x

Septième président  
Georges-Octave Langlois  
(1973-1973)

Troisième directeur général  
Jean-Marie Ouellet  
(1973-1973)

Quatrième directeur général  
Raymond Blais  
(1973-1981)

Huitième président  
Jean-Marie Ouellet  
(1973 - )

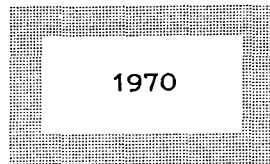
Fondation de la Société historique Alphonse Desjardins (1er novembre 1979)

Une onzième fédération (avec 116 caisses) la Fédération des caisses d'économie du Québec se joint au Mouvement Desjardins (1979)

Dissolution de la Caisse centrale Desjardins de Lévis (22 juin 1989) -  
L'Union régionale de Québec succède aux droits et obligations de la Caisse centrale constituée le 8 mai 1924

\* Source: S.H.A.D.





(...suite)

DESJARDINS

La Caisse centrale Desjardins du Québec est créée (1979)x

Inauguration officielle du télétraitement dans les caisses (1970)

Le système inter-caisses est provincialisé (1975)

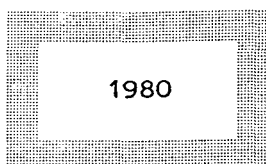
La Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins devient  
"La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du  
Québec" (1979)

1979, l'Union régionale de Québec compte 327 caisses populaires

LEGENDE

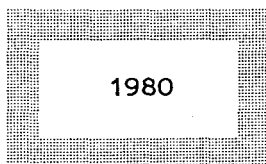
\* institutions membres de la CCPEDQ

x institutions rattachées à la CCPEDQ



LE MONDE	
LE CANADA	Revision complète de la Loi des Banques (19 novembre 1980)
LE QUEBEC	Loi 92 (19 décembre 1980) Amendement à la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit Dispositions touchant la Confédération, la Société d'investissement Desjardins et la Caisse centrale Desjardins du Québec
DESJARDINS	<p>Fondation de la Société d'habitation Alphonse Desjardins (11 mars 1980)x</p> <p>Les unions régionales modifient leurs appellations. Ainsi, l'Union régionale de Québec devient "la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec (11 octobre 1980)</p> <p>La Compagnie Internationale de développement régional change de nom pour "la Société de développement international Desjardins Ltée" (1980)</p> <p>La Sécurité, compagnie d'assurance générale du Canada et la Société d'assurance des caisses populaires se regroupent pour former "Groupe Desjardins", assurances générales* (janvier 1981)</p> <p>Le Mouvement Desjardins se porte acquéreur à 100% des parts détenues par la Banque Nationale du Canada de la carte "Visa" (15 mai 1981)</p> <p>La Ligue des caisses d'économie du Québec se fusionne avec la Fédération des caisses d'économie du Québec (1981)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Cinquième directeur général de la Fédération de Québec Jacques Bertrand (1981 - )</p> </div> <p>Essai du projet des guichets automatiques à Trois-Rivières (novembre 81)</p> <p>Fusion de la Fédération de Montréal des caisses Desjardins (32 caisses) et de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec (347 caisses populaires) - le nouvel organisme conserve l'appellation "Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec" (1982)</p>

\* Source: S.H.A.D.



(...suite)

DESJARDINS

Plus de 4,6 millions de membres  
19 276 dirigeants bénévoles  
15 875 employés  
1 418 caisses populaires et d'économie Desjardins (1982)

La Société historique Alphonse Desjardins devient une institution  
rattachée à la CCEPDQ (1982)

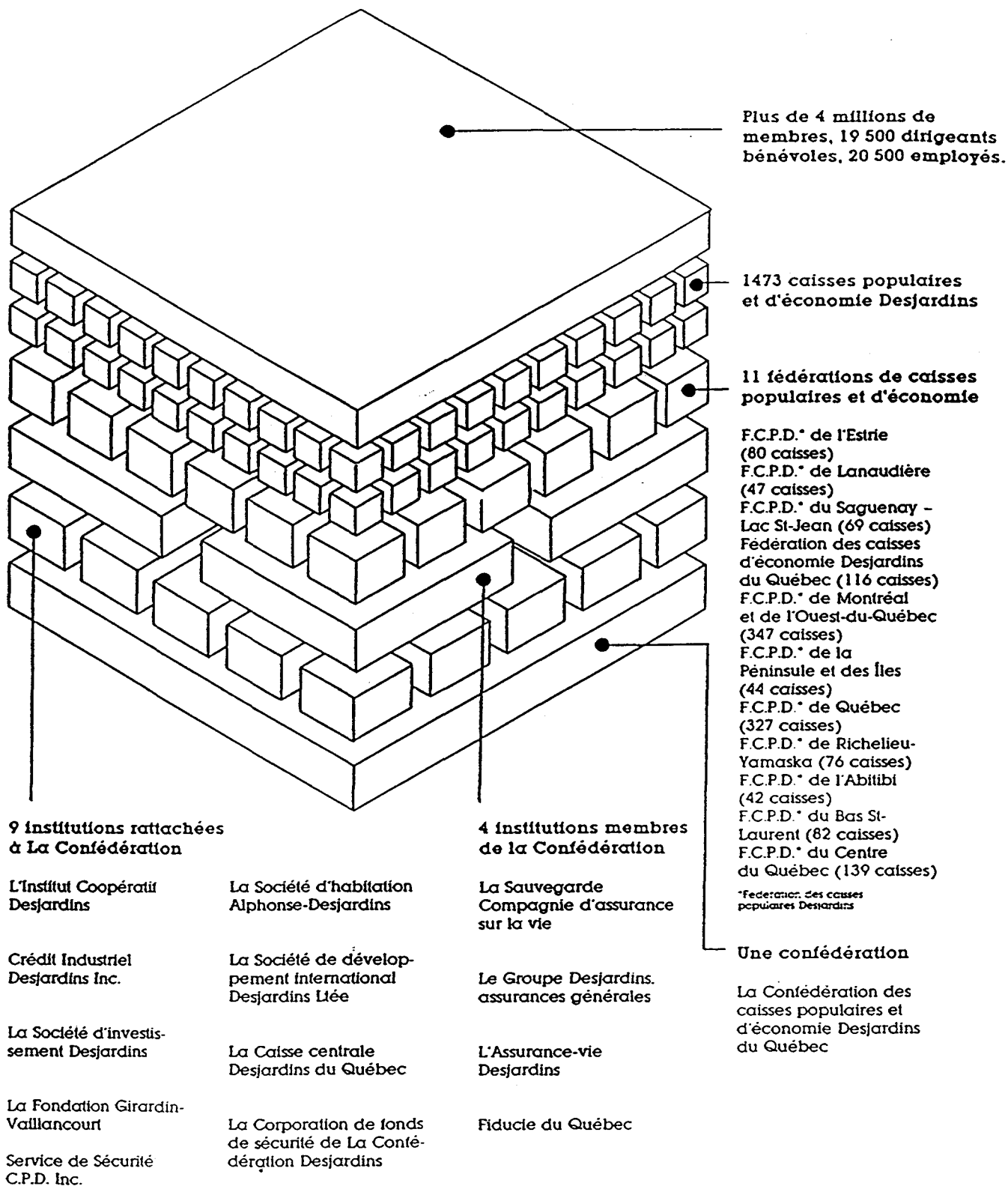
Soixante (60) implantations de guichets automatiques (1981-1982)

Intégration de onze (11) caisses Desjardins de financement (1982)

LEGENDE

- \* institutions membres de la CCEPDQ
- x institutions rattachées à la CCEPDQ

# LES CONSTITUANTES DU MOUVEMENT DESJARDINS — aujourd'hui



# LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

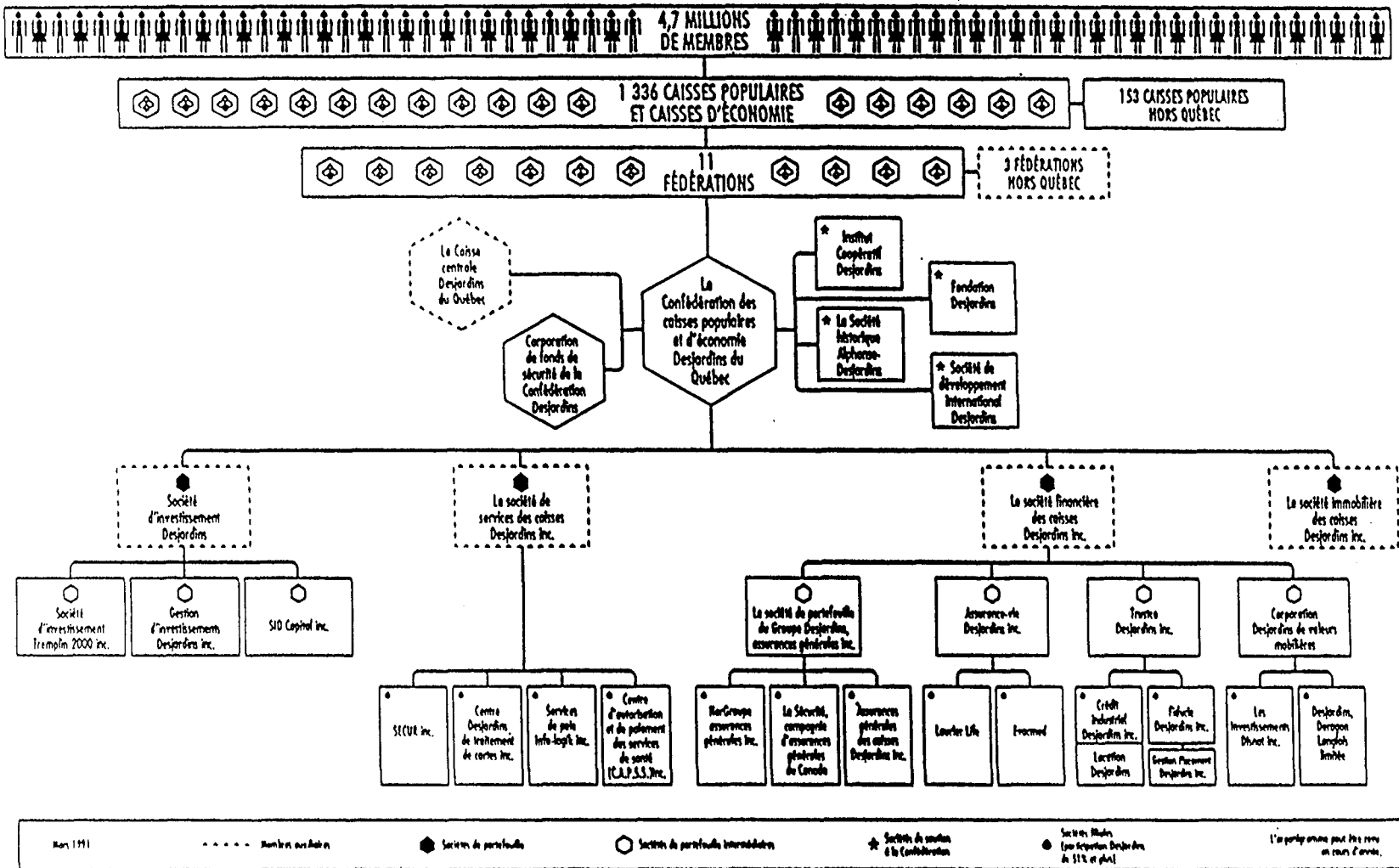
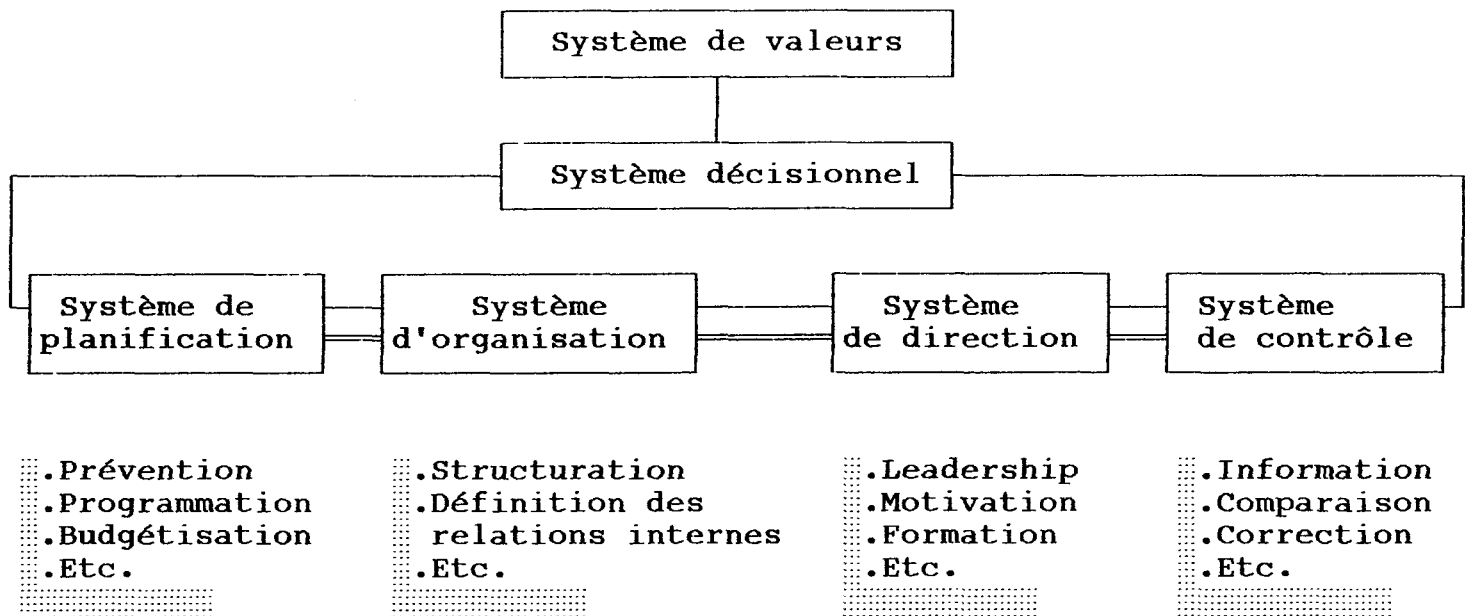


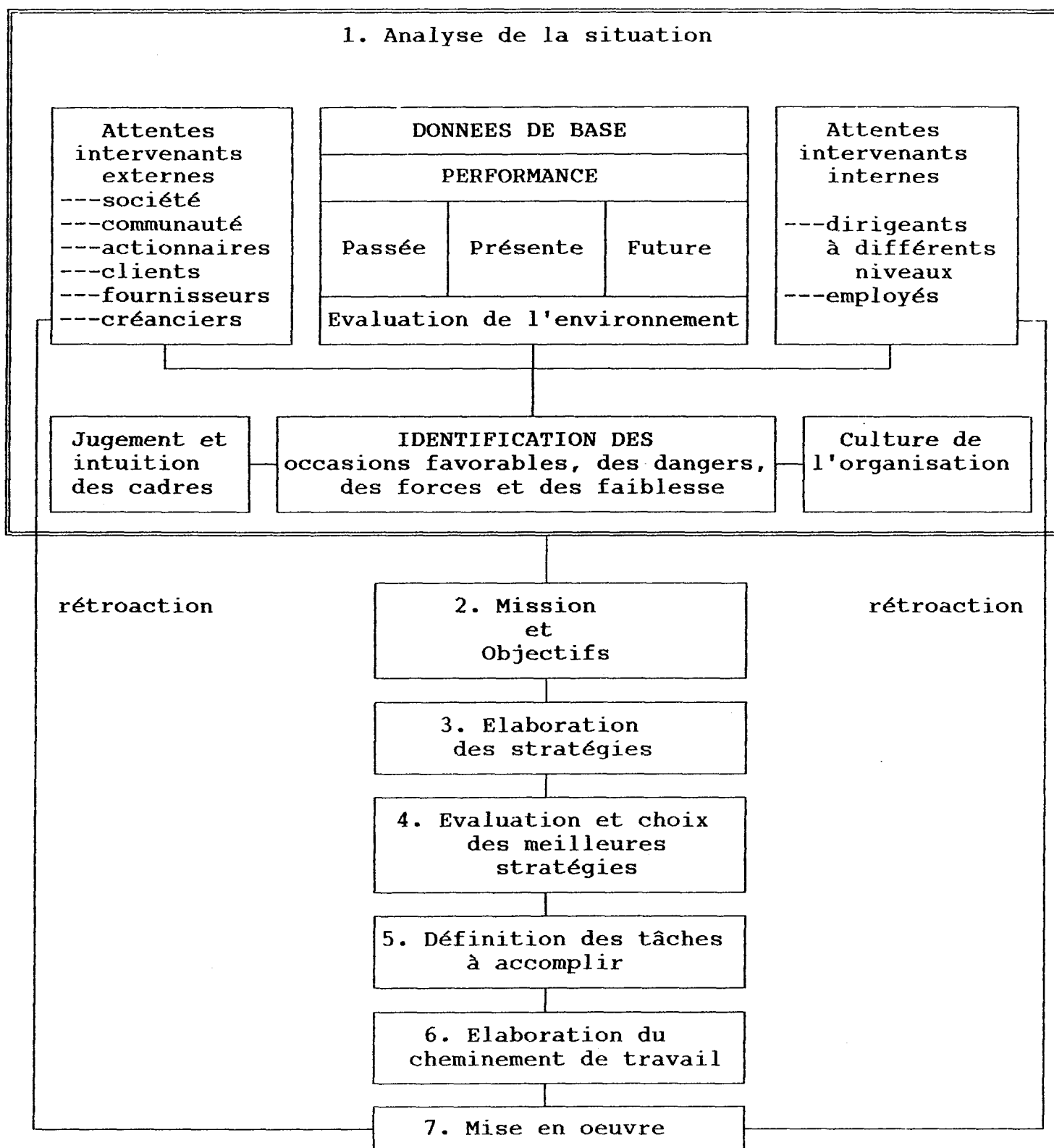
FIGURE 1  
Le système managérial



———Liens fonctionnels

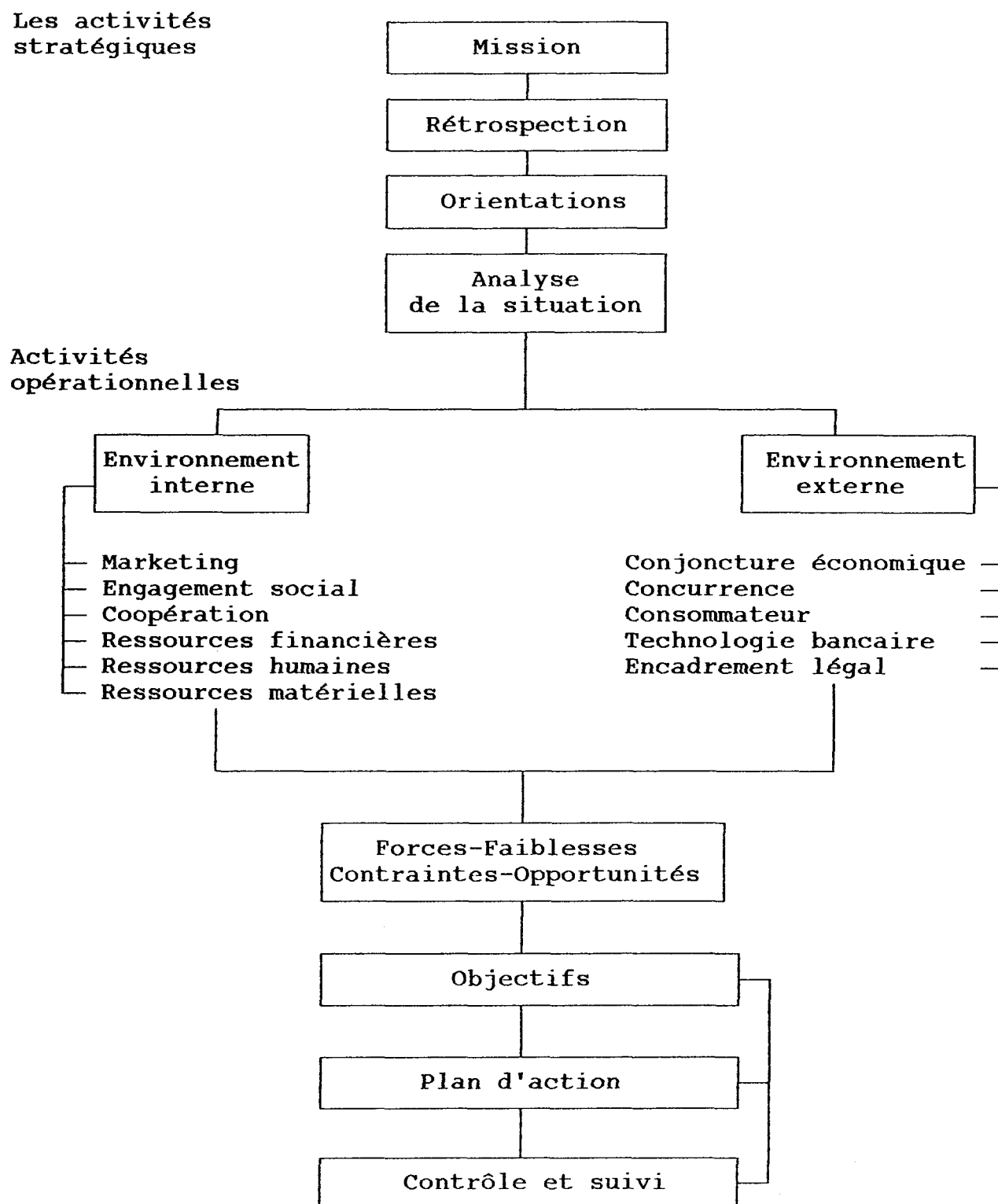
====Rétroaction

FIGURE 2

Le modèle de Steiner

Source : STEINER, G.A. Planning : What every manager must know.

FIGURE 3

Processus de planification stratégique

Source : Vice-Présidence Support à la gestion P.M.O.  
Adaptation de l'auteur.



## BIBLIOGRAPHIE

- ANSOFF, L.V. Stratégie et développement de l'entreprise, Paris, Éditions Hommes et techniques, 4<sup>e</sup> édition, 1976.
- BEAUCHAMP, Michel. Entrevue sur les valeurs coopératives dans Desjardins, Revue Desjardins, n<sup>o</sup> 3, 1990.
- BÉLAND, Claude. Discours du Président, Assemblée générale annuelle du Mouvement Desjardins, mars 1990.
- BÉLAND, Claude. Bâtir ensemble, Revue Desjardins, n<sup>o</sup> 5, 1987.
- BERGERON, P.-G. La gestion dynamique, Chicoutimi, Éditions Gaétan Morin, 1986.
- BRYAN, L. La banque éclatée, Paris, InterÉditions, 1989.
- C.C.P.E.D.Q. Rapport des activités de la Confédération, 1984.
- C.C.P.E.D.Q. Tracking : vagues IV, V, VI, VII, Automne 1989.
- C.C.P.E.D.Q. Bâtir un avenir qui nous ressemble, Document de réflexion du 14<sup>e</sup> congrès du Mouvement Desjardins, 1986.
- C.C.Q. La croissance de l'entreprise : une problématique qui concerne aussi les coopératives d'épargne et de crédit, Publication automne 1989.
- CAREY, A. The Hawthorne studies : a Radical Criticism, American sociological review, vol. 32.
- CHASE, R.B. et N.J. AQUILANA. Production and operations Management, Homewood, Illinois, Édité par Richard D. Irwin, 1980.
- CHURCHMAN, C. West. Les systèmes, Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?, Éditions Dunod, 1974.

- DIVAY, G. La décentralisation en pratique, Montréal, Institut national de la recherche scientifique, 1979.
- F.C.P.D.Q. Le développement du Mouvement Desjardins, hier et aujourd'hui, Cahier de référence, mars 1982.
- F.M.O. Planification stratégique, Vice-Présidence support à la gestion, Bibliothèque nationale du Québec, 1989.
- GÉLINAS, André. Organismes autonomes et centraux, Montréal, Éditions Agence d'Arc inc., 1986.
- GÉLINAS, A. Organismes autonomes et centraux, Montréal, Les presses de l'Université du Québec, 1975.
- GÉLINIER, O. Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Paris, Éditions Hommes et techniques, 1984.
- GELY, A. Motivation du personnel : une nécessité, des conditions, des moyens, Paris, Revue direction et gestion des entreprises, 21<sup>e</sup> année, n° 4, juillet/août 1985.
- GLUECK, W. et R.J. LAWRENCE. Business Policy and Strategic Management, New York, Éditions McGraw-Hill Book Company, 1984.
- GOULET, Pierre et Guy CAMERON. Desjardins, de 1990 à l'an 2000, Revue Ma Caisse, vol. 23, n° 2, mars 1986.
- LABRECQUE, Laurent. La transformation du pouvoir au Québec, Le pouvoir comme facteur lié à la croissance du mouvement coopératif, Quelques propositions d'analyse, Éditions Albert St-Martin, 1980.
- LAFHAMME, Marcel. Le management : Approche systémique, théorie et cas, Éditions Gaétan Morin, 1979.
- LAURIN, Pierre. Le management, Montréal, Éditions McGraw-Hill, deuxième trimestre 1972.
- LEVASSEUR, P. Gérer ses ressources humaines, un processus à comprendre : besoins et motivations, Montréal, Éditions de l'Homme, collection "Affaires", Bibliothèque nationale du Québec, premier trimestre 1987.
- LIVIAN, Yves-Frédéric. La motivation au travail : Comment se débarrasser d'un concept encombrant, Revue Direction et gestion des entreprises, n° 1, janvier/février 1983.
- LOWELL, Bryan. La banque éclatée, InterÉdition, Paris, 1989.

- MARTINET, A.C. Management stratégique : organisation et politique, Paris, Éditions McGraw-Hill, 1984.
- MARTINET, A.C. Stratégie, Paris, Libraire Vuibert, 1985.
- MILLER, Roger. La direction des entreprises : concepts et applications, Éditions McGraw-Hill, Bibliothèque nationale du Québec, troisième trimestre 1985.
- MINTZBERG, Henry. Structure et dynamique des organisations, Éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 1982.
- PAQUIN, M. L'organisation du travail, Montréal, Éditions Agence d'Arc inc., 1986.
- PAQUIN, M. L'intégration d'unités administratives dispersées géographiquement, Montréal, École des hautes études commerciales, février 1982.
- PORTER, M. Choix stratégiques et concurrence, Paris, 1982.
- PRÉVOST, Paul. L'intervention support à la recherche en gestion, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, mars 1989.
- PRÉVOST, Paul. Planification et coopération, dans la gestion moderne des coopératives, Éditions Gaétan Morin, 1981.
- ROBERT, Richard. Entrevue sur les structures démocratiques, Revue Desjardins, n° 6, 1989.
- ROUSSEL, Daniel. Communiqué de presse, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, mars 1990.
- SELLTIZ, C. et I.S. WRIGHTSMAN et S.W. COOK. Les méthodes de recherche en sciences sociales. Éditions HRW, 1977.
- THIETART, R.-A. La stratégie d'entreprise, Paris, Éditions McGraw-Hill, 1984.