

HEC MONTRÉAL

LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES DE SERVICES FINANCIERS

par

Claude Chartrand

Sciences de la gestion
Option contrôle de gestion

Travail dirigé présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Avril 2018

Claude Chartrand, 85331131



REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier les membres du jury, madame Jacqueline Di Vito et monsieur Yves Bozec, d'avoir accepté de corriger ce travail. J'attends vos commentaires avec impatience.

J'adresse aussi un merci spécial à Claude Francoeur pour son soutien indéfectible tout au cours de ce travail ainsi qu'à Benoit Tremblay qui a accepté de partager généreusement ses connaissances dans le domaine des coopératives de services financiers. Sans ces derniers, ce travail aurait difficilement vu le jour.

Finalement, je remercie toutes les professeures et tous les professeurs que j'ai eu la chance de côtoyer au cours de ma démarche dans ce programme de maîtrise. Chacun, à sa manière, m'a permis de faire des apprentissages qui me suivront tout au cours de ma vie.

Table des matières

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 2 : LES CONCEPTS DE GOUVERNANCE	3
1. INTRODUCTION	3
2. LES LOGIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	3
3. DÉFINITION	5
4. LES PRINCIPALES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE	7
5. LE CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE.....	8
5.1. <i>Le concept des coûts de transaction et de l'asymétrie d'information</i>	9
5.2. <i>Le concept des droits de propriété</i>	10
5.3. <i>La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)</i>	11
5.4. <i>La théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997))</i>	13
5.5. <i>La théorie des parties prenantes (Freeman et al., 2010)</i>	16
6. LES THÉORIES COMPLÉMENTAIRES.....	17
6.1. <i>La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)</i>	17
6.2. <i>La théorie cognitive (Kurt Lewin , 1890-1947)</i>	18
7. LES AUTRES PERSPECTIVES DE GOUVERNANCE.....	19
7.1. <i>Le modèle de création de valeur</i>	19
7.2. <i>Le modèle démocratique</i>	22
7.3. <i>Le modèle de la communauté</i>	23
7.4. <i>Le modèle réseau</i>	25
7.5. <i>La conclusion</i>	27
8. LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	28
8.1. <i>Les mécanismes de gouvernance externe</i>	29
8.2. <i>Les mécanismes de gouvernance interne</i>	40
9. CONCLUSION DU CHAPITRE	53
CHAPITRE 3 : LES COOPÉRATIVES DE SERVICES FINANCIERS.....	54
1. INTRODUCTION	54
2. DÉFINITION	54
3. ORIGINE	55

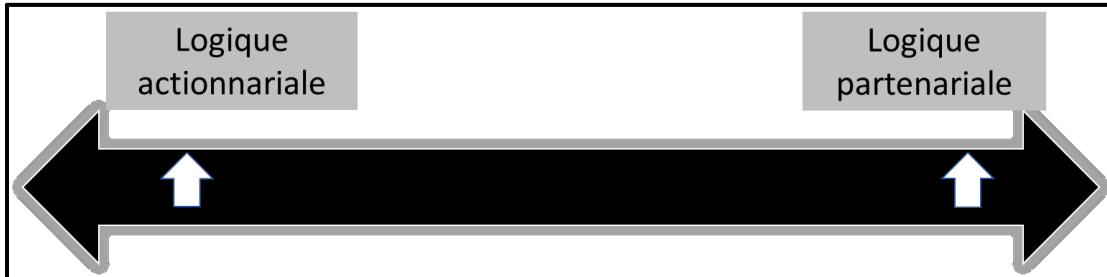
3.1.	<i>Les modèles Raiffeisen (1818-1888) et Schulze-Delitzsch (1808-1883)</i>	56
3.2.	<i>Leurs caractéristiques particulières</i>	57
3.3.	<i>Les origines en France</i>	59
3.4.	<i>Les origines au Québec</i>	61
3.5.	<i>Les origines aux États-Unis</i>	63
3.6.	<i>Conclusion</i>	63
4.	ÉVOLUTION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS	64
4.1.	<i>Période de 1900 à 1920</i>	64
4.2.	<i>Période de 1921 à 1945</i>	66
4.3.	<i>Période de 1946 à 1970</i>	70
4.4.	<i>Période de 1971 à 1999</i>	83
4.5.	<i>Période 2000 – 2015</i>	99
4.6.	<i>Conclusion</i>	101
5.	LES BANQUES COOPÉRATIVES DANS LE MONDE - UN SURVOL	104
5.1.	<i>Situation actuelle des Banques coopératives dans le monde</i>	109
6.	CONCLUSION	111
CHAPITRE 4 : LA GOUVERNANCE DES CSF- LA SITUATION DU MOUVEMENT DESJARDINS.....		113
1.	INTRODUCTION	113
2.	LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES FINANCIÈRES	114
3.	LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES FINANCIÈRES	116
3.1.	<i>Les mécanismes de gouvernances</i>	117
4.	L'ORGANISATION EN RÉSEAU.....	127
5.	LA CADRE DE GOUVERNANCE DU MOUVEMENT DESJARDINS	132
5.1.	<i>La gouvernance démocratique</i>	133
5.2.	<i>Le CA – Fédération</i>	135
5.3.	<i>Faits saillants</i>	137
5.4.	<i>Conclusion</i>	139
CHAPITRE 5 : CONCLUSION GÉNÉRALE		141

Liste des tableaux

<i>Tableau 2-1 : Les définitions de la gouvernance d'entreprise</i>	<i>6</i>
<i>Tableau 2-2 : Typologie des mécanismes de gouvernance.....</i>	<i>28</i>
<i>Tableau 2-3 : Les plus grandes places financières du monde</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 2-4 : Théories de la gouvernance et conseil d'administration</i>	<i>42</i>
<i>Tableau 3-1 : Les modèles de coopératives financières.....</i>	<i>57</i>
<i>Tableau 3-2 : Les banques coopératives françaises.....</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 3-3 : Évolution des types de caisses entre 1945 et 1961.....</i>	<i>75</i>
<i>Tableau 3-4 : Évolution des types de caisses entre 1961 et 1971.....</i>	<i>77</i>
<i>Tableau 3-5 : Créations et acquisitions de filiales (1944-1970).....</i>	<i>80</i>
<i>Tableau 3-6 : Les filiales du Mouvement Desjardins en 1968.....</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 3-7 : Évolution de l'actif des filiales du Mouvement Desjardins (1961-1971).....</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 3-8 : Croissance des actifs du Mouvement Desjardins (1970-1979)</i>	<i>84</i>
<i>Tableau 3-9 : Croissance des prêts par type du Mouvement Desjardins (1975-1980)</i>	<i>85</i>
<i>Tableau 3-10 : Mission du Mouvement Desjardins en 1983.....</i>	<i>91</i>
<i>Tableau 3-11 : Croissance des types de prêts (1975-1991)</i>	<i>92</i>
<i>Tableau 3-12 : Comparaison des revenus provenant des marchés émergents (1990-1998).....</i>	<i>94</i>
<i>Tableau 3-13 : Évolution des activités du Mouvement Desjardins (2000-2015).....</i>	<i>100</i>
<i>Tableau 3-14 : Évolution des secteurs d'activités du Mouvement Desjardins</i>	<i>101</i>
<i>Tableau 3-15 : Part de marché des banques coopératives en France</i>	<i>107</i>
<i>Tableau 3-16 : Prêts par secteurs d'activités.....</i>	<i>108</i>
<i>Tableau 3-17 : Distribution des succursales dans les régions françaises.....</i>	<i>108</i>
<i>Tableau 3-18 : Les plus importantes banques coopératives dans le monde.....</i>	<i>110</i>

Liste des figures

<i>Figure 2-1 Logique actionnariale</i>	<i>Figure 2-2 Logique partenariale</i> 4
<i>Figure 2-3 : Le continuum des modèles de gouvernance</i>	 5



<i>Sources : inspiré du texte de (Aguilera et Jackson, 2003; Chhillar et Lellapalli, 2015)</i> 5
<i>Figure 2-4 : Cadre théorique du chapitre</i> 8
<i>Figure 2-5 : Relations entre les mécanismes de gouvernance</i> 29
<i>Figure 3-1 : Évolution du Mouvement Desjardins</i> 102
<i>Figure 3-2 : Évolution du Mouvement Desjardins (suite)</i> 103
<i>Figure 3-3 : Développement du crédit corporatif</i> 104
<i>Figure 4-1 : Les mécanismes de gouvernance des coopératives de services financiers</i> 117
<i>Figure 4-2 : Typologie d'un réseau</i> 130
<i>Figure 4-3 : Organigramme partiel du Mouvement des caisses Desjardins</i> 132
<i>Figure 4-4 : Structure de gouvernance démocratique du Mouvement Desjardins</i> 133
<i>Figure 4-5 : La structure des risques du Mouvement</i> 137

Chapitre 1 : Introduction générale

La gouvernance des sociétés intéresse les chercheurs depuis des décennies. Déjà en 1932, les travaux de Berle et Means soulevaient les enjeux liés à la séparation de la propriété et des pouvoirs dans les organisations. Même auparavant, Adam Smith avait soulevé la divergence d'intérêt entre les propriétaires et les dirigeants. Depuis, les travaux sur le sujet ont été très nombreux inspirés par la variété des comportements humains. Dans la foulée, la théorie de l'agence a été développée par Jensen & Meckling (1976) et fait depuis école. Selon celle-ci les personnes, notamment les dirigeants d'entreprises, agissent avant tout pour satisfaire leurs intérêts personnels. Elle repose donc sur le caractère opportuniste des dirigeants mettant en danger l'enrichissement des actionnaires. Cette théorie – et plusieurs autres – a été élaborée pour mieux comprendre le fonctionnement des sociétés par actions, le modèle dominant, et aussi celui qui génère les plus grandes ressources pour financer les recherches.

Cette étude rajoute à ces travaux, car elle porte sur un autre genre d'organisation. Un type d'organisation dont le pouvoir est distribué également entre les membres, plutôt que réparti en fonction des sommes investies. Une forme d'organisation qui met à l'avant-scène le service aux membres plutôt que l'enrichissement des propriétaires. En fait, ce travail s'intéresse au fonctionnement des coopératives de services financiers (CSF). Ces organisations ont aussi besoin de gouvernance puisque ce sont aussi des humains qui les dirigent. En outre, des mécanismes de gouvernance doivent protéger l'avoir investi par les membres. Toutefois les recherches concernant les enjeux de gouvernance des coopératives en général sont beaucoup moins nombreuses que pour les sociétés par actions. Pourtant, elles aussi impactent la vie quotidienne de millions d'individus à travers le monde, qu'ils soient investisseurs ou emprunteurs.

Par ailleurs, leur structure démocratique dans laquelle aucun groupe ou individu ne détient le contrôle, leurs caractéristiques singulières qui font que les sociétaires ont à la fois le statut de propriétaire et de client, et leur organisation en réseau les rendant capables d'affronter la concurrence des plus grands groupes financiers mondiaux, exigent un cadre de gouvernance distinctif et performant. En effet, les mécanismes mis en place doivent être adaptés à leur nature propre et inclure des dispositifs de gouvernance différents de ceux des institutions financières traditionnelles.

L'objectif de ce document vise justement à faire ressortir les traits distinctifs des coopératives de services financiers d'abord, puis ceux de leur cadre de gouvernance. Ainsi, un chapitre (le chapitre II) est consacré à la présentation des principaux systèmes de gouvernance que nous retrouvons dans la littérature. Le chapitre III décrit le contexte dans lequel ces coopératives ont vu le jour et comment elles ont évolué pour devenir ce qu'elles sont aujourd'hui. Pour l'illustrer et bien comprendre les structures des CSF, nous présenterons en détail l'évolution du Mouvement Desjardins, 1^{er} groupe coopératif au Canada. Par la suite, nous discuterons de la gouvernance singulière des CSF et dévoilerons ses mécanismes dominants (chapitre IV). Nous mettrons un terme à ce travail, comme il se doit, par une conclusion générale (chapitre V).

Chapitre 2 : Les concepts de gouvernance

1. Introduction

Ce chapitre a comme objectif de développer le cadre théorique qui servira à appréhender la gouvernance des coopératives financières. Aussi, nous avons fait le choix de présenter les grandes logiques de gouvernance des organisations. Nous souhaitons aussi exposer différentes définitions de la gouvernance provenant d'auteurs importants dans leur champ de recherches respectif. Nous aborderons par ailleurs, les théories de la gouvernance et les modèles qui en découlent. Au final, nous verrons les principaux mécanismes internes et externes à l'entreprise en adoptant l'approche de Aguilera *et al.* (2015a).

2. Les logiques de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise s'inscrit dans deux grandes logiques : la logique actionnariale – souvent présente dans les pays anglo-saxons – et la logique partenariale dominante en Europe de l'Ouest et au Japon (Aguilera et Jackson, 2003; Chhillar et Lellapalli, 2015). La logique actionnariale focalise sur la maximisation de la valeur des actionnaires, elle est présente dans des économies à forte dominance capitaliste dans lesquelles la propriété privée est privilégiée (Aguilera et Jackson, 2003). Elle se caractérise par la dispersion de la propriété, la présence affirmée d'un marché favorisant les prises de contrôle, un marché de l'emploi flexible et une prédisposition pour le financement des entreprises par l'émission d'actions (Ibid.). Ce modèle est fondé sur la croyance d'un marché autorégulateur sans besoin d'intervention de l'état. La figure 1 ci-dessous (logique actionnariale), illustre aussi l'absence d'implication des parties prenantes (clients, fournisseurs, créanciers) dans la gouvernance de l'organisation. Dans ce contexte, les parts détenues par les actionnaires ne sont souvent qu'une forme de placement de portefeuille et leur implication dans la gouvernance de la société est le plus souvent faible. Un phénomène étudié sous la nomenclature de « passager clandestin ¹ ». La théorie de l'agence et la théorie de l'intendance s'inscrivent dans cette logique.

¹ Le concept de passager clandestin (free rider) a été développé par Mancur Olson, en 1965. Il a été modélisé dans son livre *logique de l'action collective* [https://fr.wikipedia.org/wiki/Passager_clandestin_\(%C3%A9conomie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Passager_clandestin_(%C3%A9conomie)). Essentiellement, un passager clandestin est celui qui bénéficie des efforts d'un groupe sans que lui-même n'ait investi ni temps ni efforts. Dans notre exemple, certains des actionnaires bénéficient de la valeur créée dans l'organisation sans s'être impliquée.

Figure 2-1 Logique actionnariale

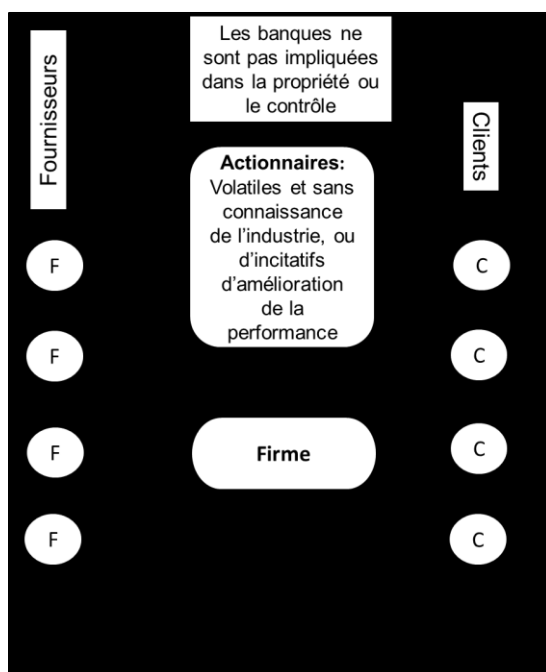
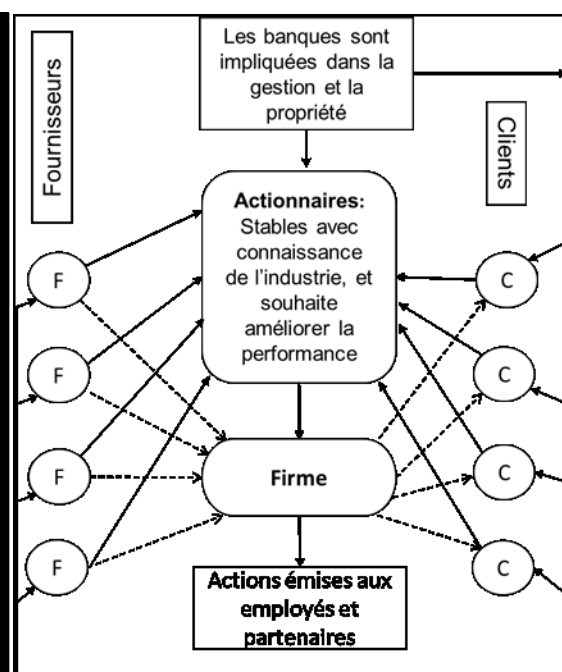


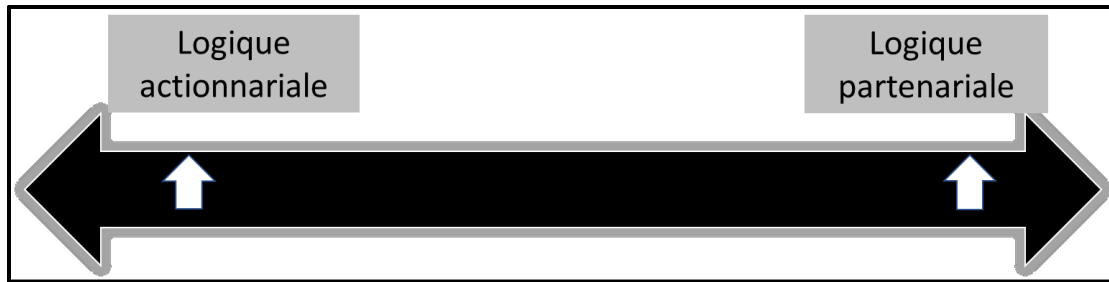
Figure 2-2 Logique partenariale



Source : inspiré du modèle de (Turnbull, 2000) p.157

La logique partenariale (figure 2) se définit par la propriété collective et par l'intérêt porté à la participation des parties prenantes aux affaires de l'organisation. Elle se caractérise aussi par une forte présence de la dette comme source de financement, par une forte concentration de la propriété, un faible marché des prises de contrôle et un marché de l'emploi plutôt rigide (Aguilera et Jackson, 2003). De plus, il est usuel – notamment en Allemagne et en France - que les institutions financières possèdent une participation au capital-actions des sociétés. La présence des parties prenantes – employés, direction, fournisseurs, banquiers – à la gouvernance y est associée (Turnbull, 1997). Les organisations favorisant ce modèle œuvrent dans l'intérêt de toutes les parties prenantes – et de la société en général. La création de valeur qu'elles génèrent est donc partagée, et non concentré aux actionnaires de contrôle (Aguilera et Jackson, 2003; Turnbull, 1997). La théorie des parties prenantes est directement liée à cette logique, alors que les modèles de gouvernance démocratique, communautariste et de réseaux s'en inspirent.

Figure 2-3 : Le continuum des modèles de gouvernance



Sources : inspiré du texte de (Aguilera et Jackson, 2003; Chhillar et Lellapalli, 2015)

Ces deux logiques de gouvernance ne doivent pas être considérées comme étant pures. Il s'agit plutôt de deux logiques dichotomiques qui s'inscrivent sur un continuum (figure 2-3) et qui forment ses deux extrêmes. Le modèle présent dans les différents pays se rapprochera de l'un ou de l'autre selon leur contexte particulier.

3. Définition

Le terme « Gouvernance d'entreprise » peut être défini différemment selon le point de vue qui est adopté (Aguilera *et al.*, 2015a). Rajan et Zingales (1998) influencés par leurs travaux sur les droits de propriété considèrent la gouvernance d'entreprise sous l'angle du pouvoir qu'accorde la propriété. Ainsi, la gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes complexes de contraintes qui octroie un espace de négociation aux propriétaires pour l'accès aux bénéfices générés par l'organisation. Cette perspective s'inspire de la logique actionnariale que nous avons définie à la section précédente.

Pour Allaire et Firsirotu³, « la gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes ». Ils privilégient ainsi la théorie des parties prenantes telle que définie par R. J. Freeman.

Finalement, Aguilera et Jackson (2003) proposent la définition suivante: « *the purpose of CG as ensuring that executives respect the rights and interests of company stakeholders, as well as guarantee that stakeholders act responsibly with regard to the generation, protection, and distribution of wealth invested in the firm* ». Leur définition découle des travaux qu'ils ont effectués sur les déterminants qui permettent de comprendre les différences nationales en matière de gouvernance. Ils privilégient également la logique partenariale.

Tableau 2-1 : Les définitions de la gouvernance d'entreprise

DÉFINITIONS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE				
Auteurs	Définition	Fondement	Objectifs	Fonctionnement
RAJAN ET ZINGALEZ (1998)	La gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes complexes de contraintes qui octroie un espace de négociation aux propriétaires pour l'accès aux bénéfices générés par l'organisation.	Théorie des droits de propriété	Accès aux rentes générés par l'organisation	Mécanismes de droits d'accès découlant des droits de propriété
ALLAIRE Y. ET FIRSIRO TU ²	« La gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes »	Théorie des parties prenantes (R.J. Freeman))	Atteinte des objectifs préalablement fixés	Accepter le plan stratégique, fixer les objectifs, assurer le suivi et évaluer la performance
AGUILERA ET JACKSON (2003)	La gouvernance d'entreprise à la protection des droits et intérêts de parties prenantes.	Théorie des parties prenantes (R.J. Freeman))	Agir afin de créer, protéger et distribuer la valeur investie dans l'organisation	Focalise sur les mécanismes de gouvernance externes

Ce chapitre s'inspire principalement des approches d'Aguilera et Jackson (2003) et d'Allaire et Firsirotu axées toutes deux sur l'importance des parties prenantes dans la

² Site Internet de l'Igopp : <https://igopp.org/ligopp/la-gouvernance/>

gouvernance. Elles s'orientent aussi sur le concept de création de valeur que nous définirons un peu plus loin dans ce chapitre.

4. Les principales théories de la gouvernance

La gouvernance des sociétés ouvertes intéresse les chercheurs depuis des décennies. Déjà en 1932, les travaux de Berle and Means soulevaient les enjeux liés à la séparation de la propriété et des pouvoirs dans les organisations. Même avant lui, Adam Smith avait soulevé la divergence d'intérêt entre les propriétaires et les dirigeants. Depuis, les travaux sur le sujet ont été très nombreux. Les plus connus traitent de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), de la théorie des parties prenantes (R. Edward Freeman (1984) et de la théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997). Ces trois théories fondamentales interprètent différemment le comportement humain. En effet, la théorie de l'agence repose sur le caractère opportuniste des dirigeants, mettant en danger l'enrichissement des actionnaires. La théorie des parties prenantes repose sur l'importance des acteurs dans le processus de création de valeur organisationnelle, son partage, les relations qui les animent ainsi que le processus décisionnel qui en découle. La théorie de l'intendance mise sur un comportement des dirigeants – axé sur des valeurs de réalisation et de satisfaction personnelle – pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les principales théories de la gouvernance sont issues du monde anglo-saxon dans lequel le modèle capitaliste domine et où les sociétés par actions sont légions. Ainsi, les théories qui ont été développées avaient une perspective actionnariale, basée sur une relation contractuelle entre les acteurs. C'est notamment le cas de la théorie de l'agence qui est bâti sur la relation d'agence entre les propriétaires et les dirigeants. La théorie de l'intendance visant aussi la maximisation de la valeur actionnariale diffère de la théorie de l'agence, car elle appréhende autrement les motivations des dirigeants. Nous verrons plus en détail ces théories dans une section subséquente.

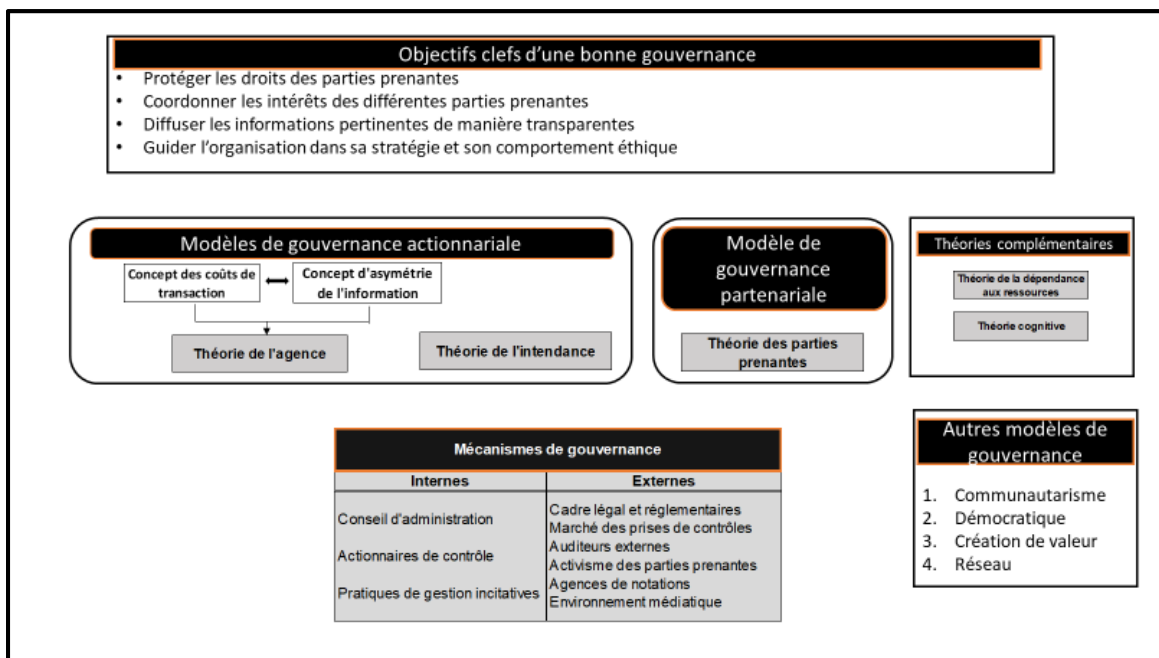
Toutefois, face aux limites explicatives qu'elles ont rencontrées (les théories actionnariales), ont émergé des théories qui élargissaient le spectre des études à la recherche de nouvelles explications des phénomènes observés. C'est ainsi qu'ont émergé la théorie des parties prenantes et des théories auxiliaires, comme la théorie cognitive et la théorie de la dépendance aux ressources.

En conclusion, la gouvernance d'entreprise peut être appréhendée à partir de plusieurs angles, c'est pourquoi nous devons préciser celui que nous allons utiliser pour la suite de

ce travail. Nous traiterons des principales théories de la gouvernance : la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie des parties prenantes. Par ailleurs, comme ce travail consiste à examiner le cadre de gouvernance des coopératives financières, nous ajouterons aux principales théories, la présentation de la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie cognitive. Dans le même ordre d'idée, nous verrons trois modèles de gouvernance particulièrement ciblés pour leur lien avec notre sujet (coopératives financières) : le modèle communautariste, le modèle démocratique et le modèle réseau, tout en ajoutant le modèle de création de valeur développé par Allaire.

De plus, le cadre théorique que nous nous proposons d'utiliser – inspiré de Aguilera *et al.* (2015a) – inclut 3 mécanismes de gouvernance internes et 6 mécanismes externes. Vous trouverez à la figure 2-4 une image des éléments qui seront présentés dans ce chapitre.

Figure 2-4 : Cadre théorique du chapitre



5. Le cadre théorique de la gouvernance

Avant d'entreprendre la description des théories de la gouvernance, il nous semble important de définir trois concepts majeurs qui permettront de mieux définir le cadre théorique de la gouvernance : celui des droits de propriété, celui des coûts de transaction et celui de l'asymétrie d'informations.

5.1. Le concept des coûts de transaction et de l'asymétrie d'information

Le concept des coûts de transaction découle des travaux de Williamson (1991) et s'inscrit dans le sillage des travaux de Coase (1937). Ce dernier, dans la foulée du concept de « *main invisible* » d'Adam Smith, reconnaissait le marché comme étant parfaitement efficace pour coordonner les acteurs impliqués dans une transaction. Le prix entendu entre un vendeur et un acheteur parfaitement informé constituait la meilleure façon de le faire. Ainsi, il considérait l'entreprise comme étant un mécanisme de production pur et simple n'ayant besoin ni de coordination ni de gestion, alors que le contrat est considéré comme une forme hybride du marché (Ghertman, 2006). Dans ce contexte, les coûts de transaction étaient nuls. Cependant, ce concept impliquait que le vendeur autant que l'acheteur disposaient de toutes les informations requises pour prendre une décision éclairée; donc, on considérait que l'information était parfaite. Cependant, Akerlov (1970), dans un ouvrage qui a fait école : « *The Market for "Lemons ": Quality uncertainty and the market mechanism* » a démontré que l'information était imparfaite et qu'il y avait asymétrie d'informations entre les acteurs impliqués dans une transaction. Conséquemment, la « *main invisible* » masquait aussi quelques imperfections, et la valeur du produit transigée pouvait souffrir du fait qu'un des deux participants détenait plus d'informations que l'autre.

L'efficacité du marché reposait aussi sur le présumé comportement rationnel des acteurs économiques. Mais cette rationalité était limitée, étant donné qu'une rationalité complète aurait exigé la disponibilité de toutes les informations nécessaires à la prise de décision et une capacité cognitive à pouvoir les analyser (Simon, 1947), citée par Ghertman (2006) ; ce qui est une utopie. Cela étant entendu, un acteur, pour faire un choix, avait besoin d'informations, idéalement de toutes les informations. Mais cela aurait eu un coût beaucoup trop élevé. Aussi, il se satisfaisait d'informations incomplètes, mais susceptibles de lui procurer un degré de confort satisfaisant.

L'acquisition des informations, même incomplète, a un coût. De même, l'écart entre le choix optimal qu'aurait pu faire un acteur dans des conditions parfaites (concept utopique) et le choix effectué comporte aussi un prix ; ce que Coase et Williamson appellent les coûts de transaction. Williamson décrit trois caractéristiques des transactions : « la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence » (Ghertman, 2006). Ces trois particularités entraîneront aussi des coûts de transactions.

Si nous ramenons ces concepts à la gouvernance, Ghertman (2006) nous indique que Williamson avait conclu qu'il fallait minimiser les coûts de transactions et que, pour ce faire, il fallait structurer le processus de prise de décision. Pour lui, la firme était donc nécessaire uniquement dans les situations où elle permettait la réalisation de transactions à meilleur prix que le marché.

5.2. Le concept des droits de propriété

Nous savons qu'il existe différentes formes d'organisation, dont les plus connues sont certainement les sociétés par actions cotées en bourse (SPA), les entreprises individuelles, les sociétés privées, les sociétés en nom collectif, les coopératives et les organisations à but non lucratif (OBNL). Dans certains cas, comme les entreprises individuelles, les sociétés en nom collectif et les sociétés privées, l'identification des propriétaires ne pose pas d'enjeux particuliers.

Toutefois, déterminer clairement et sans nuance qui est le véritable propriétaire d'une société par actions pose un certain nombre de défis. Appartient-elle aux actionnaires ? C'est le courant dominant sur lequel se fonde la théorie de l'agence. Les adeptes de ce courant s'inspirent du fait que les actionnaires ont droit aux bénéfices résiduels en cas de dissolution, et que ce sont eux qui prennent les risques. Ce serait notamment le cas lorsque les actionnaires y investissent toutes leurs économies et assurent une présence assidue dans les structures de gouvernance. Dans ce contexte, on répond aux deux dimensions généralement reconnues de la propriété : le droit au rendement résiduel et le droit au contrôle.

D'autres croient plutôt que les dirigeants prennent beaucoup plus de risques que les actionnaires, puisque ces derniers ont la possibilité de les réduire en diversifiant leurs investissements, ce que les dirigeants ne peuvent faire. De plus, les actionnaires sont, dans plusieurs cas, assez fragmentés et éloignés du quotidien de l'organisation. Dans ces circonstances, ce sont les hauts dirigeants qui déterminent les orientations des organisations au présent, comme au futur, et qui en assurent la réalisation. De ce fait, ils en ont l'usufruit. De surcroît, ils contrôlent l'organisation; les actionnaires ne deviennent que les fiduciaires de celle-ci. Il serait donc faux de prétendre que les actionnaires en sont les propriétaires.

Enfin, certains croient plutôt qu'il faille voir les organisations comme une possession collective qui doit maximiser la richesse des parties prenantes qui y sont impliquées :

salariés, clients, fournisseurs. Les tenants de cette philosophie évoquent, par exemple, l'importance du capital humain, de par « ses savoirs et son savoir-faire spécifique » (Mattews, 2007), dans la création de valeur de l'organisation et ils ajoutent qu'il serait réducteur de croire que cette valeur appartient uniquement aux actionnaires. Bien que ces derniers y investissent des sommes d'argent pour la financer, c'est l'investissement impalpable et humain du personnel qui est la source la plus durable de ses avantages concurrentiels et qui lui procure sa valeur unique.

Nous avons posé la question de la propriété pour les sociétés par actions, mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit d'une coopérative ? Qui sont les véritables propriétaires ? À qui vont les profits ou les surplus ? Qui en assume les risques ? Des questions d'autant plus pertinentes lorsque l'on considère que plusieurs coopératives permettent d'en devenir membre en investissant un capital minime, que les décisions sont prises démocratiquement (un membre, un vote) et que la responsabilité des membres est limitée à leur mise de fonds. C'est notamment le cas des coopératives de services financiers. Par ailleurs, les parts détenues par les membres n'ont pas de valeur marchande et ne sont pas négociables sur un marché. Dans ces circonstances, les membres en sont-ils les véritables propriétaires ? C'est une question à laquelle nous tenterons de répondre dans les chapitres suivants.

5.3. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)

Dès 1776, Adam Smith, dans son célèbre livre *The Wealth of Nations* soulignait l'importance de la surveillance des dirigeants de l'organisation par ses propriétaires : «they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own », comme l'ont rapporté Jensen et Meckling (1976 a). La théorie de l'agence que ces derniers ont développée repose sur ce concept de surveillance et sur l'idée que les personnes agissent selon des principes personnels. Ainsi, ces caractéristiques différentes des acteurs de l'organisation s'entrechoquent et génèrent des désaccords. Ces conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires doivent d'être gérés pour que l'entreprise fonctionne adéquatement. Cette théorie définit les actionnaires comme des fournisseurs de capitaux. Aussi, selon Shleifer et Vishny (1997) « La gouvernance d'entreprise traite des moyens mis en place par les fournisseurs de capitaux de l'entreprise pour assurer leur retour sur investissement ». Ces moyens de contrôle visent à mettre au diapason les décisions des dirigeants pour que celles-ci favorisent l'enrichissement des actionnaires. Les programmes de rémunération

variable ou d'options d'achats d'actions visent cet alignement. Charreaux (1997) dira que « le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des mécanismes – organisationnels ou institutionnels – qui gouverne les décisions des dirigeants et définit leur espace discrétionnaire ». La gouvernance s'inscrit donc dans la distance créée par la séparation des rôles de dirigeants et des actionnaires, dans les conflits d'intérêts que cela entraîne et dans l'asymétrie d'information qui en découle (Akerlof, 1970). En effet, alors que les dirigeants prennent des décisions au quotidien dans les organisations, les fournisseurs de capitaux – actionnaires minoritaires, actionnaires majoritaires, ou créanciers – sont le plus souvent informés des enjeux organisationnels avec un délai plus ou moins long, qui découle de leur proximité avec les affaires de l'organisation. Une proximité, qui résulte elle-même de l'intérêt des acteurs. Ainsi, les actionnaires dominants, étant donné l'importance de leurs investissements, occuperont une place prépondérante sur le conseil d'administration afin de mieux contrôler les dirigeants. Ils tenteront de gérer les conflits d'intérêts et de déterminer les mesures qui permettront de canaliser le comportement des acteurs vers l'atteinte de leurs objectifs.

Jensen et Meckling ainsi que Berle et Means (1932) se sont intéressés à la théorie de l'agence. Les premiers l'ont définie comme une relation contractuelle – un nœud de contrats – selon lequel le principal (les propriétaires) mandate un agent (les gestionnaires) pour agir en son nom. Elle s'inspire donc des droits de propriété développés par Hart et Moore (1998) et du concept d'enrichissement des propriétaires qui en découle. Cette théorie suppose la présence de conflits entre les acteurs : entre le dirigeant et les actionnaires, mais aussi entre les actionnaires dominants et les actionnaires sans contrôle.

À ce titre, Jensen et Meckling (1994) proposent un modèle – le REMM – qui identifie quatre caractéristiques communes aux individus :

1. Ils évaluent continuellement ce qui se passe autour d'eux, à la recherche de situations plus satisfaisantes ;
2. ils demeurent insatiables et en veulent toujours plus ;
3. ils cherchent constamment à maximiser leur bien-être ;
4. et ils disposent d'une créativité débordante pour trouver ce qui les satisfait.

Les caractéristiques des individus créent une conjoncture d'où émergent de multiples conflits d'intérêts. Les heurts entre les dirigeants et les actionnaires en constituent un

parfait exemple. Pour plusieurs dirigeants, l'organisation représente un endroit privilégié pour satisfaire leurs besoins de réalisation, de reconnaissance et de sécurité. Aussi, ils favoriseront les décisions qui ne risqueront pas de la mettre en péril. *A contrario*, les actionnaires, surtout s'ils ont diversifié leurs investissements, chercheront avant tout sa performance financière. Pour ce faire, ils seraient prêts à prendre plus de risques.

C'est pourquoi les décisions des gouvernants doivent être encadrées et les dirigeants doivent être surveillés afin qu'ils agissent, autant que possible, dans l'intérêt des propriétaires. Dans ce cas de figure, « le système de gouvernement recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits considérés comme coûteux » (Charreaux, 1997). Ces mécanismes de coordination et de surveillance peuvent être internes à l'organisation ou encore, externes à celle-ci, comme nous le verrons en détail dans la section 8.

Toutefois, toutes ces mesures impliquent des coûts – des coûts de surveillance, des coûts de dédouanement et des pertes résiduelles (coûts d'agence) – qui oblige les administrateurs à choisir celles qui apporteront des bénéfices supérieurs.

Chatelin-Ertur et Nicolas, 2007 cités par Bessire, Chatelin et Onnée (2010), mentionnent que : « Cette vision conduit finalement au postulat selon lequel l'existence et le développement de toute forme organisationnelle, de facto alternative au marché, dépendent de son aptitude à maîtriser, ou plus explicitement, à gouverner à moindre coût les conflits potentiels entre les parties prenantes aux contrats ».

Toutefois, la vision contractuelle, entre le principal et son agent –ou entre les actionnaires dominants et les actionnaires sans contrôle – sous-jacents à la théorie de l'agence, s'avère insuffisante pour illustrer la complexité des relations qui s'exercent entre une organisation et les acteurs qui gravitent autour d'elle. Aussi, la conception de la gouvernance doit être élargie et inclure d'autres parties prenantes importantes pour son succès : les fournisseurs, les clients, les autorités réglementaires. C'est pourquoi la théorie des parties prenantes fera aussi partie de notre analyse.

5.4. La théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997))

Trébucq (2003) commence sa conférence sur la gouvernance d'entreprise par les propos suivants : « Si la théorie de l'agence apparaît particulièrement adaptée dans des situations où les cadres affichent des comportements individualistes et de maximisation

de leur propre fonction d'utilité, la théorie de l'intendance ne l'est pas moins si l'on propose d'envisager les situations où le dirigeant donne la primeur à l'intérêt général ». Ainsi, la théorie de l'intendance tient pour acquis le fait que les intérêts des parties prenantes peuvent être agencés et ne pas générer de conflit. Elle repose donc sur une approche plus positive des relations entre les acteurs œuvrant dans une organisation ou autour d'elle (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997). Bessire, Chatelin et Onnée (2010) écrivent que : « La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes ». En fait, les dirigeants d'une organisation ne poursuivraient pas uniquement des objectifs mercantiles, mais pourraient aussi rechercher la reconnaissance ou la réalisation de soi (Maslow, 1970). Leurs objectifs se concilient donc avec ceux des actionnaires. Les acteurs de l'organisation se définissent alors par leurs valeurs personnelles et non uniquement par leur côté calculateur. Selon cette théorie, le comportement humain s'avère complexe à comprendre et ne peut se résumer à des considérations mathématiques ou financières. Cela dit, la théorie de l'intendance, du moins pour ses concepteurs, ne rejette pas la théorie de l'agence, mais se veut complémentaire à celle-ci. Elle propose une approche plus large de la motivation des dirigeants, reposant davantage sur des valeurs sociales et coopératives. Certains dirigeants obtiendraient une plus grande satisfaction à atteindre des objectifs organisationnels plutôt qu'individuels. Par exemple, certains seraient motivés par l'amélioration de la performance constante de l'organisation, car celle-ci satisfait la plupart des parties prenantes. Ils permettent alors de poser l'hypothèse que leurs besoins personnels seront satisfaits lorsque les besoins collectifs le seront.

Une telle théorie s'accompagne d'une structure de gestion adaptée et cohérente. En effet, il ne saurait alors être question d'instaurer des mesures de contrôle sévères, car cela serait contre-productif. Elles pourraient miner la motivation des dirigeants. De plus, ce serait incohérent avec la relation de confiance sur laquelle elle repose. À ce sujet, Bessire, Chatelin et Onnée (2010) mentionnent : « [...] les tenants de la théorie de l'intendance se concentrent sur la conception de structures qui facilitent et qui donnent du pouvoir plutôt que de structures qui permettent de surveiller et de contrôler ». En fait, la structure doit permettre aux dirigeants d'être autonomes, de pouvoir prendre des décisions visant la création de valeur de l'organisation. C'est ainsi qu'ils pourront se réaliser et s'accomplir.

Le choix d'une telle approche de la part des actionnaires implique non seulement une vision différente des dirigeants : des comportements des dirigeants motivés par leur accomplissement personnel plutôt que par leur intérêt personnel, mais aussi une aversion au risque peu marquée.

« La théorie de l'intendance se réfère à un modèle du comportement humain notamment défendu par Argyris (1973 a et b), à la suite de McGregor (1971) et de Maslow (2004). Dans ce modèle l'homme cherche son accomplissement personnel» (Bessire, Chatelin et Onnée, 2010).

Argyris a popularisé, entre autres, le concept d'organisation apprenante, en distinguant deux niveaux d'apprentissage : en boucle simple, consistant simplement à corriger l'erreur détectée, et en double boucle, qui implique de remettre en question le processus. « En 1960, McGregor soutenait que si les employés étaient vus négativement par la direction (théorie X), la faute revenait aux dirigeants qui n'avaient pas su créer un environnement favorable à l'épanouissement des besoins de croissance des salariés. Pour motiver les employés, il préconisait alors un ensemble de conceptions (théorie Y) où ils devraient être vus comme responsables et actifs de façon naturelle » (McShane et Benabou, 2008). Enfin, Maslow est reconnu pour sa théorie sur la hiérarchie des besoins déclinée dans une pyramide. À la base de celle-ci se trouvent les besoins physiologiques (respirer, boire et manger). Il stipule que tant que ce besoin n'est pas satisfait, le salarié ne pourra passer au stade supérieur. « Ce processus est appelé « processus de satisfaction-progression (Ibid.). Au sommet de la pyramide se trouve le besoin de réalisation, précédé par le besoin de reconnaissance et celui d'estime de soi. Ces théories considèrent le côté lumineux de l'être humain (théorie Y) plutôt que le côté sombre (théorie X) de celui-ci, comme le font les théories axées sur l'opportunisme et l'égoïsme. Elles appréhendent la partie humaine du salarié, ses sources de motivations, sa capacité d'adaptation et aussi son besoin d'être reconnu par la direction de l'organisation. Les travaux de Mayo à l'usine de Hawthorne en 1933 avaient clairement démontré ce besoin de reconnaissance et d'appartenance des employés (Ibid.).

En conclusion, la théorie de l'intendance s'appuie sur celles du comportement humain axé sur les traits psychologiques des individus. La gouvernance devra s'ajuster pour s'articuler autour du développement des dirigeants favorisant l'estime de soi et répondant au besoin de réalisation. Toute la structure organisationnelle devra aussi en tenir compte afin de

laisser plus d'autonomie aux dirigeants. Elle devra donc être plus décentralisée que centralisée.

5.5. La théorie des parties prenantes (Freeman *et al.*, 2010)

Bien que la théorie de l'agence occupe une place prépondérante dans la littérature liée à la gouvernance, certains théoriciens nuancent ses conclusions et parfois les rejettent. Pour eux, les interrelations entre les acteurs d'une organisation s'avèrent plus complexes que le laisse supposer la théorie de l'agence. Cette dernière met l'accent sur les contrats implicites ou explicites entre les dirigeants (agents) et les actionnaires (principal) – ou encore entre les actionnaires dominants et les actionnaires minoritaires –. La théorie des parties prenantes élargit le mode relationnel (contractuel) en incluant certains groupes, entreprises ou individus, qui agissent directement dans l'organisation ou gravitent autour d'elle. Parfois, un syndicat détient un pouvoir important; d'autres fois, ce sont les employés ou, encore, des fournisseurs, des créanciers, des clients, des actionnaires, le gouvernement ou la société. En fait, R. Edward Freeman (1984 : 46) – le fondateur de la théorie des parties prenantes – cité par Mitchell, Agle et Wood (1997), définit une partie prenante comme étant : « un groupe ou un individu qui peut subir des impacts – ou en faire subir – de la réalisation des objectifs d'une organisation ».

En outre, l'entreprise n'est plus vue uniquement comme un nœud de contrats, mais aussi comme une composante du système social dans lequel elle fonctionne. C'est un système qui englobe plusieurs acteurs ayant des buts différents. Conséquemment, l'organisation ne doit pas seulement satisfaire les actionnaires, mais l'ensemble des parties prenantes de celle-ci.

Comme l'entreprise ne dispose pas de moyens illimités, elle devra identifier les parties prenantes importantes en les classant. Pour ce faire, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une typologie composée de trois attributs : le pouvoir réel, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir réel d'une partie prenante peut dépendre de l'importance de son apport dans la réussite de l'entreprise. Par exemple, un fournisseur, s'il est le seul à pouvoir procurer des produits indispensables à la réalisation de la stratégie, détiendra plus de pouvoir. Si en plus, le fournisseur dispose d'un produit jugé écoresponsable, cela lui donne encore plus d'importance. En effet, le produit devient alors un élément clé pour la légitimité de l'organisation. En supposant que le fournisseur en question connaisse des difficultés financières et demande de l'aide, l'organisation devra rapidement s'en occuper.

Donc, un acteur détenant les trois attributs se verra considéré comme une partie prenante importante qui requiert une attention immédiate de la part de l'organisation. L'importance d'une partie prenante doit être contextualisée. En reprenant l'exemple précédent, le degré d'importance varierait sensiblement si plusieurs fournisseurs existaient, si ceux-ci procuraient un produit considéré nocif par la population ou encore s'il ne connaissait pas de difficultés financières. Ainsi, il ne disposerait pas d'un pouvoir important ou de la légitimité nécessaire pour influencer l'organisation à l'aider et, de toute façon, la situation n'exigerait pas une intervention immédiate.

6. Les théories complémentaires

Dans cette section, nous présentons deux théories complémentaires aux théories dominantes qui offrent une perspective différente de la gouvernance. La première jette un regard sur l'importance que peut prendre l'accès aux ressources essentielles pour une organisation, notamment lorsque celles-ci sont rares et qu'il existe une concurrence féroce pour se les approprier.

La deuxième porte sur l'apport potentiel des administrateurs de sociétés en matière de connaissances et de compétences importantes pour une organisation.

6.1. La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)

Les organisations, pour exécuter leur mission et atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés, utilisent des ressources, qu'elles soient matérielles ou immatérielles. Par exemple, une organisation a parfois besoin d'avoir accès à des matières premières particulières, dont la demande dépasse largement l'offre, à une main-d'œuvre possédant des connaissances distinctes qui permettent l'élaboration de processus, qui en fin de compte généreront des produits ou services comportant des caractéristiques singulières qui participent à l'avantage compétitif de l'organisation. Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources s'inscrit dans les théories de la stratégie (Charreaux, 2000). L'auteur mentionne : « Dans cette théorie, la survie de la firme est conditionnée par sa capacité à contrôler certaines ressources indispensables, de façon à assouplir, par exemple, les contraintes des marchés ou à stabiliser l'environnement. La firme cherche à établir des liens interorganisationnels avec l'environnement externe, de façon à contrôler ces ressources critiques ».

L'intensité de la dépendance aux ressources et les contraintes d'approvisionnement sont deux facteurs qui militent en faveur de l'introduction de mécanismes de gouvernance particuliers pour favoriser l'accès, le maintenir dans le temps et, ainsi, réduire l'incertitude pour l'organisation. Aussi, l'inclusion de membres influents au conseil d'administration pour l'approvisionnement des ressources critiques s'avère une solution à considérer. C'est le cas, par exemple, d'un banquier important dans le marché financier ou encore d'un fournisseur important de biens, dont l'approvisionnement est critique pour l'organisation. La présence de ces membres doit permettre l'établissement d'une relation entre les dirigeants de l'organisation et les représentants de l'environnement externe. Ces représentants jouent un rôle clef dans l'avantage compétitif, en favorisant l'accès aux ressources rares à un prix respectant la logique d'optimisation des coûts de l'organisation.

Cette théorie délaisse le paradigme de l'efficacité sous-jacent aux théories vues jusqu'à maintenant pour faire place à celui du pouvoir (Charreaux, 2000). En effet, la présence de membres du CA influents sur les marchés vise à réduire le pouvoir externe.

6.2. La théorie cognitive (Kurt Lewin , 1890-1947)

La théorie cognitive a été fondée par Kurt Lewin, psychologue³. Elle a inspiré des recherches en gouvernance, notamment par Charreaux. Il pose l'idée que les actionnaires ne sont pas que des apporteurs de fonds, mais qu'ils amènent avec eux un bagage d'expériences et de connaissances qu'ils mettent au service de l'organisation (Charreaux, 2002). De ce fait, l'organisation n'est pas vue uniquement comme un nœud de contrats – comme dans les théories dominantes – mais comme une entreprise apprenante. La théorie cognitive s'inscrit dans les théories stratégiques, toute comme la théorie de la dépendance aux ressources. D'ailleurs, elle ressemble à celle-ci dans la mesure où les administrateurs et les dirigeants apportent des compétences, la qualification et des expériences distinctives qui contribuent à l'émergence d'une culture apprenante.

Ces connaissances et cette culture favorisent l'apprentissage interne du personnel et contribuent à l'innovation dans l'organisation, vecteurs de l'avantage compétitif de celle-ci. Donc, plutôt que de favoriser un accès aux ressources humaines ou matérielles, c'est l'accès aux connaissances qui doit être considéré. Cette théorie élargit la vision du rôle

³ Fondée par Kurt Lewin, la théorie cognitive consiste à montrer que la perception qu'ont les individus sur les événements constitue ce qui pèse le plus sur leurs comportements, démontrant ainsi que les constructions mentales influent sur les conduites des individus. https://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_cognitive

disciplinaire de la théorie de la gouvernance en y ajoutant un rôle lié à la connaissance variée des administrateurs. Elle s'inscrit dans un contexte de concentration de l'actionnariat et de l'implication des actionnaires importants présents dans la logique de gestion partenariale. Bozec et Bozec (2007) mentionnent d'ailleurs qu'« une étude de La Porta et al. (1999) a démontré que le phénomène de la dispersion du capital est spécifique aux États-Unis et que la situation qui prévaut dans la plupart des pays à travers le monde est bien différente ». Le marché canadien est aussi composé de sociétés dont la propriété est familiale. Les propriétaires de ces sociétés apportent en plus de leurs capitaux un savoir-faire nécessaire à l'organisation. Ce fut notamment le cas du Groupe Jean-Coutu ou encore d'Alimentation Couche-Tard dont les propriétaires ont fait bénéficier leur organisation de leurs connaissances de leur secteur d'activité respectif. En ce sens, ils ont été plus que des propriétaires, mais furent aussi des « coachs » (Charreaux, 2002).

7. Les autres perspectives de gouvernance

Nous avons choisi de présenter quatre modèles de gouvernance – en sus de ceux découlant implicitement des théories que nous avons abordé précédemment – étant donné leur pertinence anticipée dans l'analyse de la gouvernance des coopératives financières. D'abord la structure des coopératives financières souvent représentée par trois niveaux de gouvernance – les unités opérantes, les unions régionales et une fédération – disposant chacun d'une entité juridique distincte, forme en quelque sorte un réseau. Un réseau qui opère en mode démocratique; le droit de vote est accordé sur la base d'un membre, un vote et non en fonction de leur investissement. Étant donné la structure territoriale des coopératives, sa propriété par les membres et sa proximité avec son milieu suscite l'intérêt du modèle de gouvernance communautaire et aussi du modèle de création de valeur.

7.1. Le modèle de création de valeur

Le concept de création de valeur est omniprésent dans les théories de la gouvernance. La théorie de l'agence vise la maximisation de la valeur actionnariale, même chose pour la théorie de l'intendance. Comme nous l'avons présenté précédemment seuls les moyens d'y arriver changent.

La théorie des parties prenantes pointe aussi vers la maximisation de la valeur, mais pour l'ensemble des parties prenantes (valeur partenariale) et non pas uniquement pour les actionnaires. À la limite, même les théories complémentaires sont orientées vers la

création de valeur. Dans ce cas, la valeur de l'organisation provient de l'accès aux ressources (théorie de la dépendance aux ressources) ou de la variété des compétences des administrateurs (théorie cognitive).

En définitive, les théories de la gouvernance s'articulent autour du concept de création de valeur, parfois pour les actionnaires, d'autres fois pour les parties prenantes. À ce titre (Wirtz, 2005), écrit : « sera jugée comme « meilleure » toute pratique de gouvernance contribuant à un accroissement de la valeur ».

Par ailleurs, le concept de valeur s'avère très large, puisqu'il inclut autant les valeurs monétaires que les valeurs sociales, comme la démocratie, l'éthique ou le respect des normes de développement durable. Pour les coopératives, la création de valeur se constate autant économiquement que par le respect des valeurs sur lesquelles elles ont été créées (Malo, Vézina et Audebrand, 2012). Ici le concept de valeur se matérialise – souvent en priorité – dans la satisfaction des besoins des membres et de la communauté dans laquelle elles exercent leurs activités. La création de valeur se définit alors du point de vue des valeurs humaines ou communautaires (solidarité, entraide, coopération).

Mais plus spécifiquement, le modèle de création de valeur que nous souhaitons présenter dans cette section a été élaboré par Allaire et Firsirotu (2003). Il l'a été après avoir constaté les limites des modèles usuels (modèle fiduciaire, modèle des droits des actionnaires) et afin de proposer une alternative, un ajout aux outils de gouvernance actuels. Pour les auteurs, les nombreuses recherches n'ont pas réussi à établir un lien avéré entre la qualité de la gouvernance (modèle fiduciaire) et le rendement de l'entreprise. Il a aussi failli à prévenir les méfaits de la direction. Ils mentionnent : « au dire de tous, six mois avant leur mise en faillite, les sociétés Enron et Worldcom montraient les caractéristiques visibles et faciles à surveiller de gouverne efficace ». De plus, le modèle fiduciaire met un accent prononcé sur l'indépendance des administrateurs, alors que les recherches n'arrivent pas à conclure la véracité d'une telle hypothèse. Ainsi, ils en arrivent à la conclusion que le modèle fiduciaire ne règle pas le conflit d'agence fondamentale, qu'ils définissent comme étant l'asymétrie « en matière d'expertise, de connaissances, d'information et d'intérêts qui existe entre les administrateurs, d'une part, et la direction de l'entreprise, de l'autre ».

Ce modèle (créé par Allaire et Firsirotu (2003)) repose sur quatre piliers créés à partir de la consultation de spécialistes « chevronnés » et « astucieux » en matière de

gouvernance d'entreprise et sur l'examen des pratiques de grandes entreprises diversifiées : « la légitimité et la crédibilité des responsables; le processus et le dialogue stratégiques; la qualité des renseignements financiers et stratégiques; le régime de rémunération incitatif ». Il incorpore ainsi plusieurs des concepts abordés dans les textes de Aguilera et Jackson (2003), notamment en ce qui concerne le rôle de guide stratégique par les membres du CA, l'importance des pratiques de gestion incitatives parmi les mécanismes de gouvernance clés et la divulgation transparente des informations pertinentes à la prise de décision. Toutefois, le modèle d'Allaire et Firsirotu diffère de celui proposé par Aguilera et Jackson principalement sur un point : le rôle joué par le marché des prises de contrôle. Le modèle de création de valeur repose sur l'inefficacité actuelle du marché des prises de contrôle pour discipliner les dirigeants des organisations – autant au Canada qu'aux États-Unis, étant donné les limites imposées par les autorités politiques. De plus, la pertinence de ce mécanisme décline compte tenu de la structure d'actionnariat à droit de vote multiple présente dans les deux pays (dans une moins grande mesure aux États-Unis).

Le modèle de création de valeur, accorde de l'importance à la compétence, à la connaissance des affaires de l'organisation et à l'expérience des membres du CA plutôt qu'à leur indépendance. Mais disposer de la connaissance fine des affaires de l'organisation exige un investissement en temps incommensurable. C'est pourquoi, le CA doit être composé de membres proches de l'organisation (donc non indépendants) et de membres indépendants, possédant la légitimité nécessaire, ayant le temps requis pour s'informer adéquatement et établir leur crédibilité auprès des dirigeants. Ces caractéristiques des membres du CA minimisent ainsi l'asymétrie d'informations entre les dirigeants et les administrateurs, une source de pouvoir trop importante qui nécessite que l'on y remédie.

Pour les auteurs, la légitimité et la crédibilité s'avèrent le pilier le plus important sans lequel les trois autres piliers ne pourraient être vraiment efficaces. Aussi, le processus de nomination des administrateurs devient critique, puisque ce modèle de gouvernance repose beaucoup sur eux.

En conclusion, les auteurs mentionnent que les entreprises ayant servi à déterminer les piliers du modèle de création de valeur « sont confrontées au même genre d'enjeux d'agence que les administrateurs : comment le siège social peut-il créer de la valeur en veillant à ce que la direction de chaque entreprise exploitée de manière autonome (qu'il

s'agisse d'un groupe, d'une division ou d'une filiale) se comporte de manière à maximiser la création de valeur économique de son unité ? Comment l'autonomie des gestionnaires d'exploitation peut-elle être accordée et assortie au besoin de contrôle voulu du siège social et à la capacité du siège social de prendre des décisions clés, d'affecter les capitaux et de guider l'ensemble de l'entreprise dans la bonne direction ? » Des questions qui peuvent aussi bien s'appliquer aux coopératives financières qui disposent d'une structure de gouvernance à trois paliers qui se composent de centaines de coopératives autonomes.

7.2. Le modèle démocratique

Le modèle de gouvernance *démocratique* tel que nous souhaitons l'aborder dans cette section réfère à la gouvernance des entreprises collectives, notamment les coopératives. Dans ces institutions, la gouvernance est démocratique d'abord par son approche, selon laquelle l'adhésion est volontaire et ouverte à tous. Puis, dans son architecture, qui place les membres à la tête de l'organisation et la gouverne sous la responsabilité de ces derniers. En effet, seuls les membres peuvent être élus au conseil d'administration à la suite d'un vote démocratique où chacun a droit à un seul vote, peu importe les investissements faits dans la coopérative (Cornforth, 2004). Autres éléments démocratiques, les surplus d'une coopérative sont distribués aux membres sous forme de ristourne sur la base de leur volume d'activités avec celle-ci et le remboursement des parts sociales à leur valeur nominale⁴. Ces mesures, en plus de favoriser les activités de la coopérative, garantissent que les membres ne s'enrichissent pas personnellement aux dépens de celle-ci, sauf en ce qui concerne les avantages découlant de leur niveau d'activités (Gianfaldoni, Jardat et Hiez, 2012).

Dans ce type de modèle, le rôle du CA est de coordonner « [...] l'activité économique qui favorise la recherche de l'intérêt général par le biais d'une prise en compte multiforme et combinée d'intérêts particuliers (l'individu), collectifs (le groupe) et d'intérêt général (la société) » (Bouchard, 2005). Le CA a aussi une responsabilité de représentation des intérêts divergents des membres, de faire un arbitrage parmi eux afin de déterminer les orientations entre les intérêts divergents des membres (Cornforth, 2004).

⁴ C-67.2 - Loi sur les coopératives, Titre I, Chapitre I, Article 3, Loi fédérale C-1.7, 19 décembre 2012, page 7

Toutefois, le caractère démocratique de l'élection des membres du CA et la ferveur accordée au réseau de personnes des priment sur ceux de la compétence, de l'expérience ou de la formation professionnelle (Ibid.). Ce faisant, il n'est pas garanti que le conseil disposera de toute l'expertise requise pour bien accomplir ses tâches (Ibid.).

La structure des coopératives d'envergure comporte souvent trois échelons. Au premier échelon (local) se retrouvent les caisses populaires soutenues par des unions régionales et par une fédération nationale. Chacune de ces structures – autonome d'un point de vue légal – est composée de membres élus démocratiquement. Le modèle démocratique de gouvernance pose un certain nombre de défis que nous aborderons au chapitre IV de ce document.

7.3. Le modèle de la communauté

Nous présentons dans cette section un modèle de gouvernance, le modèle de la communauté, étant donné son lien avec la gouvernance des coopératives. Autant l'une que l'autre implique la présence de membres ayant des intérêts communs. Nous définissons la communauté comme étant un *groupe de personnes qui partagent les mêmes idées et poursuivent les mêmes objectifs*⁵.

Les coopératives financières appartiennent à leurs membres. À ce titre, les relations entre les membres et la coopérative sont singulières, car ceux-ci sont à la fois propriétaires et clients. De plus, la coopérative œuvre généralement sur un territoire déterminé qui forme une communauté plus ou moins homogène ; dans les régions, les membres le sont généralement plus que dans les grandes villes. Cette proximité des membres avec la communauté lui donne accès à des informations privilégiées – non accessibles par les institutions traditionnelles – qui contribue à une meilleure gouvernance (Bowles et Gintis, 2002).

Certains auteurs considèrent la communauté au même titre que le marché et l'État lorsqu'il est question de gouvernance (Bowles et Gintis, 2002; Streeck et Schmitter, 1985). Pour Bowles et Gintis (2002, page 421): «*Communities are part of good governance because they address certain problems that cannot be handled either by individuals acting alone or by markets and governments*». La raison principale de l'incapacité du marché et du gouvernement à régler certains enjeux découle de l'asymétrie d'informations entre les

⁵ *Le Multidictionnaire* (QA international (mobile))

parties. En effet, nous l'avons vu, la communauté dispose d'informations privilégiées et personnelles sur les comportements, les besoins et les capacités de ses membres (Ibid.) qui peuvent devenir un levier d'action – non accessibles aux deux autres entités. Le groupe (la communauté) a ainsi la capacité d'influencer le comportement d'un membre sans formaliser une intervention directe comme serait obligé de le faire l'État ou le marché, car celui-ci fait partie du groupe; *c'est l'un d'eux* (Bowles et Gintis, 2002). Dans ce type de cas, l'informel – la confiance, la solidarité, le partage d'intérêts commun de placement, la réputation, la fierté – joue un rôle primordial. « *Community governance* relies on dispersed private information often unavailable to states, employers, banks, and other large formal organisations to apply rewards and punishments to members according to their conformity with or deviation from social norms » (Bowles et Gintis, 2002, page 424).

Cela dit, dans certains contextes, le marché ou l'État sont en meilleure posture pour coordonner les activités économiques à faibles coûts. Le marché est particulièrement efficace à exploité des opportunités d'affaires découlant d'informations privilégiées, si les conditions contractuelles en découlant peuvent se décliner clairement et que les droits de propriété sont bien définis. Dans ces conditions, la concurrence marchande peut permettre de coordonner et de discipliner les acteurs et encourager les organisations performantes (Bowles et Gintis, 2002). Par ailleurs, étant donné sa capacité à régir les activités économiques, l'État s'avère pertinent dans des situations où l'efficacité des processus économiques implique une participation obligatoire, comme la mise en place de programmes sociaux (Ibid.).

Streeck et Schmitter (1985) se sont aussi intéressés à la communauté, au marché et à l'État pour leur capacité à créer les conditions requises pour coordonner les acteurs sur les marchés. La communauté favorise la présence d'une certaine confiance et une stabilité de l'économie aux acteurs impliqués dans la production de biens et services pour la communauté, alors que l'État fournit le cadre légal nécessaire aux marchés. Pour Streeck et Schmitter (1985, page 120), « *Nevertheless, a state without some kind of spontaneous solidarity among its citizens is no more than a bureaucratic or military conspiracy, and modern communities without a state would always be in danger of losing their identity and independence* ». Selon ces auteurs, ces modèles ne doivent pas être vus comme mutuellement exclusifs, mais plutôt comme étant complémentaires et interactifs. L'interaction entre les trois modèles – par la communauté, par le marché et par l'État – n'a pas que des effets positifs. En effet, la communauté peut contrecarrer le

fonctionnement du marché en encourageant ou en soutenant des interventions nuisibles par des acteurs économiques. *A contrario*, un marché compétitif peut affaiblir les valeurs que la communauté cherche à se donner. Par ailleurs, l'État en imposant des lois et règlements peut aussi nuire aux intérêts des acteurs du marché ou aux communautés.

Donc, l'interaction entre les types de gouvernance – communauté, marché et État – entraîne à la fois des conséquences positives et négatives. Les décisions dans l'un des modèles ont des impacts sur le bon fonctionnement des autres, car ils sont interdépendants. Par exemple, l'économie de marché a besoin d'un cadre légal et réglementaire permettant d'encadrer les comportements des acteurs. L'État a besoin du marché, car il est plus efficace à rendre certains services. Un cadre légal trop restrictif peut nuire au bon fonctionnement du marché. C'est une question de dosage qui lui-même découle des valeurs que la société souhaite privilégier. C'est ce qu'expliquent Streeck et Schmitter (1985, page 121) : « [...] community, market and state have dysfunctions for each other as well. What is important is that they at the same time require one another for their respective functioning; and that there are specific problems of order that each of them is better equipped to resolve than the others ».

7.4. Le modèle réseau

La gouvernance de *réseau* est utilisée dans plusieurs types d'industries, dont celui des services financiers (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997). Selon les auteurs, l'organisation en réseau réfère à la coordination des acteurs qui le composent (le réseau). Il (le réseau) est caractérisé par des relations informelles encadrées par la présence de systèmes sociaux informels plutôt que par des structures bureaucratiques et des relations contractuelles formelles (Ibid.). Provan et Kenis (2008) considèrent les réseaux comme une forme d'organisation sociale qui permet de créer une valeur additionnelle aux organisations qui en font partie.

Les réseaux peuvent prendre différentes formes. Nous parlons de réseau lorsque des organisations distinctes, mais œuvrant dans une même industrie s'unissent pour défendre des intérêts communs (Provan et Kenis, 2008), le réseau bancaire par exemple. Nous utilisons aussi ce terme pour identifier une organisation qui possède plusieurs succursales en propriété exclusive, comme le réseau des succursales bancaires de la Banque Nationale au Québec. Un réseau peut aussi être composé d'entités juridiques distinctes,

œuvrant sur un territoire donné, ou non, et offrant des produits ou services similaires (Allaire et Firsirotu, 1993).

Différents auteurs ont suggéré des définitions de la gouvernance réseau (network governance). En général, elles impliquent deux concepts clés : la forme d'interaction dans les échanges et le type de relations et la circulation des ressources entre les organisations de juridiction distincte (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997). Ces derniers (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997, page 914) proposent la définition suivante de la gouvernance réseau : «*Network governance involves a select, persistent, and structured set of autonomous firms (as well as nonprofit agencies) engaged in creating products or services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges, These contracts are socially – not legally – binding* ». Cette définition implique que : les membres d'un réseau ne représentent généralement pas l'ensemble des participants d'une industrie donnée ; les échanges entre les membres se font de façons répétitives et de manières organisées afin de minimiser les coûts ; finalement les échanges ne sont pas soumis à quelques contrats ou autorités légales que ce soit. Cette définition adopte une vision sociale des réseaux dont les principes de gouvernance impliquent le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, la réputation des organismes et les sanctions collectives plutôt que sur une autorité légale (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997).

Provan et Kenis (2008), reconnaissent les réseaux comme une forme de gouvernance multi-organisationnelle plus efficiente dans la gestion des ressources, mieux en mesure de faire face aux problèmes complexes, disposant d'une force concurrentielle accrue, et capable d'offrir un meilleur service aux clients. Pour eux, la gouvernance réseau s'inscrit comme un mécanisme de coordination des activités économiques au même titre que le marché ou les entreprises. Selon Allaire et Firsirotu (1993), les réseaux contribuent à affronter la concurrence des grandes organisations en permettant aux organisations ainsi réunies d'atteindre une masse critique.

Les caractéristiques des réseaux que nous avons abordés correspondent assez bien à ceux des coopératives de services financiers comme le Mouvement Desjardins au Québec. En effet, c'est un réseau formé de constituantes légales distinctes, présentes sur des territoires déterminés, partageant des processus et des produits communs et gouvernées individuellement. Les activités des coopératives sont également coordonnées

par des composantes régionales et nationales, dont le pouvoir s'inscrit dans les relations sociales, plus que dans une structure d'autorité.

7.5. La conclusion

La gouvernance, des sociétés, malgré l'évolution des modèles et des théories, n'aura pas permis d'éviter les nombreux scandales survenus récemment (Bessire, Chatelin et Onnée, 2010) : Vivendi (2001), Kerviel (2008) et Parmalat (2004) en Europe, puis aux États-Unis ce fut au tour d'Enron (2001), de Worldcom (2002) et de Madoff (2008)⁶, sans oublier Norbourg (2005) ici au Québec⁷. Ce contexte a d'ailleurs mené au resserrement des règles de gouvernance introduites par la loi SOX aux États-Unis et son équivalent canadien. Des règlements qui cherchent à renforcer l'efficacité des CA en augmentant la responsabilité des administrateurs, en leur exigeant plus d'indépendance et de compétences. La gouvernance des entreprises implique l'adoption de règles éthiques visant à minimiser les conséquences des conflits d'intérêts et à contrer les agissements frauduleux de dirigeants sans vergogne⁸. Par ailleurs, les limites explicatives du modèle de gouvernance dominant ont stimulé la recherche de théories capables de mieux appréhender la réalité et de l'élargir à d'autres dimensions ou de l'ouvrir à d'autres perspectives: la dimension cognitive, la dimension des valeurs personnelles et la perspective partenariale. La nature des organisations, leur cadre de fonctionnement, leur structure organisationnelle ont aussi amené les chercheurs à étudier d'autres aspects de la gouvernance comme le modèle de création de valeur, le modèle démocratique et le modèle des réseaux.

Selon Bessire, Chatelin et Onnée (2010, page 2)« apporter une réponse convaincante aux questions qui se posent aujourd'hui dans le domaine de la gouvernance implique un saut épistémologique qui rompe avec l'hypothèse utilitariste et reprenne à son compte l'hypothèse humaniste ». Selon eux, il faut dépasser le *paradigme utilitariste* qui considère l'être humain obsédé par ses intérêts personnels.

⁶ 1988-2008 : les dix plus grands scandales financiers, Le Parisien

⁷ L'affaire Norbourg en 11 questions ; Le Devoir, 8 mars 2011.

⁸ À la suite des scandales financiers, les États-Unis ont adopté la loi Sarbanes & Oxley (SOX) resserrant la gouvernance des sociétés cotées en bourse. La France, durant la période 2001-2005, a promulgué trois lois : (NRE) la loi sur les nouvelles régulations économiques (2001), (LSF) la loi sur la sécurité financière (2003) et (LCML) la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie (2005) (Bessire, Chatelin et Onnée, 2010). Le Canada a adopté la loi 198 qui reprend l'essentiel des règles contenues dans la loi américaine (SOX).

8. Les mécanismes de gouvernance

La gouvernance d'entreprise s'articule autour de mécanismes internes à l'organisation et de mécanismes qui sont présents dans son environnement externe. La typologie des mécanismes varie d'un auteur à l'autre et est influencée par l'orientation que prend la gouvernance et par le contexte dans lequel ils sont implantés. Par exemple, Charreaux (1997) adoptant une perspective européenne, propose une typologie comportant 11 mécanismes internes (intentionnels et spontanés) et 13 mécanismes externes (tableau III).

Tableau 2-2 : Typologie des mécanismes de gouvernance

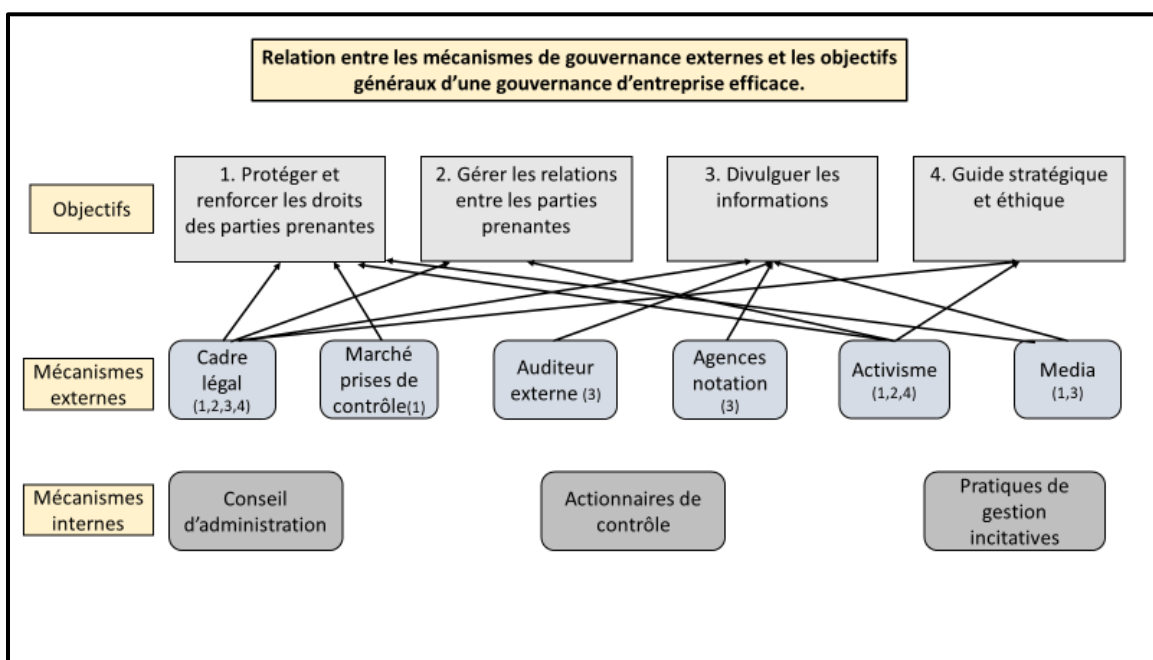
TYPLOGIE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES		
	Mécanismes spécifiques à l'organisation (Interne)	Mécanismes non spécifiques à l'organisation (Externe)
Mécanismes intentionnels (formels)	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale • Conseil d'administration • Politiques de rémunération et d'intéressement • Structure organisationnelle • Présence d'auditeurs internes • Comités d'entreprise • Syndicat local 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre légal et réglementaire • Syndicats nationaux • Auditeurs légaux • Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés (informels)	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux de confiance informels • Surveillance mutuelle des dirigeants • Culture d'entreprise • Réputation des dirigeants auprès des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché des biens et des services • Marché financier (dont OPA) • Intermédiation financière • Crédit interentreprises • Marché du travail • Marché politique • Marché du capital social • Environnement sociétal • Environnement médiatique • Culture des affaires • Marché de la formation

Source: Charreaux (1997)

Aguilera *et al.* (2015a) adoptent une posture plus anglo-saxonne. Ils proposent une typologie concentrée sur quatre éléments distinctifs d'un système de gouvernance d'entreprise efficace : la protection et le renforcement des droits des parties prenantes; la gestion de leurs relations professionnelles; la divulgation transparente des informations pertinentes et un rôle de guide stratégique et éthique envers les membres de la direction.

Pour y arriver, ils font état de trois mécanismes de gouvernance internes – le conseil d’administration, les actionnaires de contrôle et des pratiques de gestion incitatives – et six mécanismes externes – le cadre légal et réglementaire, le marché des prises de contrôle, les auditeurs externes, l’activisme des parties prenantes, les firmes de notations et la présence des médias (Figure 2- 5).

Figure 2-5 : Relations entre les mécanismes de gouvernance



Source : (Aguilera et al., 2015a)

De façon générale, la perspective européenne adoptée par Charreaux s’avère plus détaillée et plus large que celle proposée par Aguilera et al qui se concentre sur les moyens d’atteindre les objectifs fixés.

8.1. Les mécanismes de gouvernance externe

« All boards of directors are prisoner of their gatekeepers » (Aguilera et al., 2015a, page 496). Ces garde-fous auxquels les auteurs font référence, ce sont les mécanismes de gouvernance externes présents dans l’environnement entourant les organisations. Ainsi, leur fonctionnement est encadré par une série de mécanismes extérieurs à l’organisation et qui jouent un rôle crucial dans la qualité de la gouvernance (Ibid.). Dans cette section nous décrivons les six mécanismes externes qui font partie du cadre que nous avons adopté, celui proposé par (Aguilera et al., 2015a).

■ Le cadre légal

Le cadre légal et réglementaire d'un pays identifie les différentes structures de propriétés (les sociétés de personnes, les sociétés par actions, les sociétés gouvernementales ou les coopératives), les droits et les responsabilités légales des acteurs, les termes de transferts de propriété et les modes de gouvernance (Aguilera *et al.*, 2015a). Il joue un rôle important dans la gouvernance des sociétés ; La Porta *et al.* (2000) écrivent : « *one of the principal remedies to agency problem is the law* ». Essentiellement, son objectif est de protéger les investisseurs et de maintenir la confiance de la population envers les marchés. Aussi, la rigueur des mesures mises de l'avant dans le cadre aura un impact prépondérant sur plusieurs éléments du système financier du pays qui les adopte : la taille et la profondeur du marché financier, les politiques de dividendes (Ibid.).

Essentiellement, son objectif est de protéger les investisseurs et de maintenir la confiance de la population envers les marchés. Aussi, la rigueur des mesures mises de l'avant dans le cadre aura un impact prépondérant sur plusieurs éléments du système financier du pays qui les adopte : la taille et la profondeur du marché financier, les politiques de dividendes (La Porta *et al.*, 2000) et l'accès aux capitaux.

Par ailleurs, les études La Porta *et al.* (1997); (1999) (2000) tracent les différences du cadre légal et réglementaire déterminé par les différents pays. Elles s'inscrivent principalement dans la protection plus ou moins grande que ce cadre légal accorde aux investisseurs (les actionnaires et les créanciers) envers l'expropriation d'actifs par les dirigeants ou les actionnaires de contrôle.

Il existe deux grands types de systèmes légaux dans le monde : la *common law*, axée sur la jurisprudence et la résolution des conflits, ainsi que la *civil law*, orienté sur le respect des articles de lois qui le composent. Le droit commun (*Common Law*) est utilisé essentiellement dans les pays anglo-saxons comme les États-Unis, le Royaume-Uni, le Canada et l'Australie. La *Civil Law* se divise en trois types : le droit civil français, le droit civil allemand et le droit civil scandinave (La Porta *et al.*, 1999). « Selon les recherches, le droit civil est associé à une intervention plus grande de l'État dans les activités économiques et à une plus faible protection des droits de propriété que le droit commun » (La Porta *et al.*, 1999). Mais la qualité de la protection offerte aux investisseurs dans les pays utilisant le droit civil est inégale. Le droit civil français est celui qui protège le moins

bien les actionnaires et les créanciers, alors que le droit civil allemand et scandinave se situe entre le droit civil français et le droit commun (Ibid.).

Selon une étude de La Porta *et al.* (1997) portant sur 49 pays, les pays disposant d'une plus forte protection des investisseurs présentaient des marchés des capitaux plus développés et vice-versa. Aguilera *et al.* (2015a) indique que les États-Unis disposent d'un cadre réglementaire sévère envers les entreprises cotées en bourse découlant de la synergie entre la « *federal securities law* » et les « *state corporate law* ». Par ailleurs, Djankov *et al.* (2008) en effectuant une étude sur le cadre réglementaire de 72 pays ont élaboré « *the anti-self-dealing index* » qui permet d'évaluer le niveau de protection des actionnaires minoritaires contre l'expropriation d'actifs. Cette étude confirme la force du système de droit commun et la faiblesse du droit civil français en cette matière. Nous constatons d'ailleurs que quatre des cinq plus grands marchés financiers mondiaux se trouvent dans des pays qui utilisent le droit commun, alors que le cinquième se situe en Suisse et utilise le droit civil allemand.

Tableau 2-3 : Les plus grandes places financières du monde

Les plus grandes places financières du monde	
Place financière ⁹	Système légal ¹⁰
La City, Londres	Common Law
Wall Street, New-York	Common Law
Central, Hong-kong	Common Law
Raffles Places, Singapour	Common Law
Paradeplatz, Zurich	Droit civil allemand

En définitive, l'analyse de la gouvernance d'une société doit nécessairement inclure l'analyse du cadre légal et réglementaire du pays où la société est présente.

■ Le marché des prises de contrôle

Le marché des prises de contrôle s'avère un moyen de discipliner les dirigeants et les membres du CA afin qu'ils prennent des décisions et adoptent des comportements qui favorisent la maximisation de la valeur actionnariale (théorie de l'Agence) (Aguilera *et al.*, 2015a; Shleifer et Vishny, 1986). En effet, si les décisions prises par la direction et le CA

⁹ Source: OptionBinaireBourse.com, www.optionbinairebourse.com

¹⁰ Gouvernance, qualité de l'information financière et fraude, Le Maux, page 52

sont sous-optimales, elles risquent de diminuer la performance financière de l'organisation. Cela étant, il est bien possible que les performances attendues par les analystes financiers ne soient pas atteintes. Deux éléments qui se refléteront nécessairement sur la valeur des actions en bourse, les rendant attrayantes pour les investisseurs qui pourraient alors acquérir l'organisation en procédant à une offre d'achat non sollicitée (Ibid.).

Cette menace d'offre d'achat qui plane motive les dirigeants à prendre des décisions rentables pour les actionnaires, qui leur permettront de protéger leur emploi. Par ailleurs, une faible performance pourrait aussi avoir un impact négatif sur la réputation des dirigeants et rendre une éventuelle recherche d'emploi plus ardue. Ainsi, le marché des dirigeants agit aussi comme mécanisme de gouvernance (Aguilera *et al.*, 2015a).

Cela dit, procéder à une offre d'achat non sollicitée implique des coûts importants (Aguilera *et al.*, 2015a). De plus, les dirigeants disposent d'outils de résistance contre ce type d'offres qui peuvent décourager les acquéreurs potentiels (Aguilera *et al.*, 2015a; Shleifer et Vishny, 1986). Rappelons que selon la théorie de l'agence, ces derniers cherchent avant tout à protéger leurs intérêts personnels (Jensen et Meckling, 1994) et cette résistance s'inscrit dans leur volonté de protéger leur emploi. La résistance peut prendre différentes formes, par exemple, les « *poison pills* », les « *greenmails* », un « *white knight*, etc.¹¹ (Ibid.).

Par ailleurs, certains pays dont les États-Unis et le Canada ont promulgué des lois pour protéger les organisations contre ce type de prise de contrôle. De plus, la présence de catégories d'actions comportant des droits de vote multiples permet le contrôle des sociétés, sans que les actionnaires disposent d'une majorité d'actions.

Finalement, les institutions coopératives sont protégées contre ce type de prise de contrôle, puisque leur propriété n'est pas négociable.

Les auditeurs externes

La présence d'auditeurs externes contribue à l'atteinte de l'objectif concernant la divulgation des informations (Aguilera *et al.*, 2015a). Elle assure aussi leur qualité dans la mesure où les auditeurs garantissent que les États financiers ont été préparés selon les

¹¹ Pour de plus amples de détails, nous invitons le lecteur intéressé à lire le document intitulé *Greenmail, white knights, and shareholders' interests* de Shleifer Andrei et Vishny, Robert W. (1986)

normes comptables en vigueur et qu'ils ne contiennent aucune anomalie matérielle résultant d'une erreur ou d'une fraude (Ibid.). Cette divulgation d'informations rendue obligatoire par le cadre légal et réglementaire en vigueur – notamment la loi SOX aux États-Unis et ses équivalents dans le monde – réduit l'asymétrie d'informations entre le principal et l'agent, ainsi que les coûts d'agence (théorie de l'agence) (Ibid.).

Par ailleurs, la qualité des auditeurs a aussi des impacts sur d'autres aspects des organisations. D'abord, Pittman et Fortin (2004) ont démontré que la présence d'auditeurs d'envergure internationale (Big 4) réduisait le coût du financement des entreprises publiques récemment cotées en bourse, et ainsi moins connues des créanciers. Selon les auteurs, cette amélioration du taux de financement serait liée à une plus grande crédibilité des États financiers vérifiés par des auditeurs expérimentés.

De plus, Khurana et Raman (2004) ont démontré que la vérification des états financiers de firmes américaines par des auditeurs majeurs (Big 4) était « associé à une baisse du coût des capitaux propres ». Cette réduction serait reliée une plus faible exposition de ces firmes aux risques de litiges.

Une autre étude, celle Boone, Khurana et Raman (2010) allègue une association entre la présence d'auditeurs chevronnés (Big 4) et la prime de risque exigée par les investisseurs, laissant croire qu'ils perçoivent une plus grande qualité des informations divulguées. Cette même étude compare la qualité des informations comptables publiées par les firmes ayant utilisé les services d'auditeurs internationaux (Big 4) avec la qualité des résultats publiés par les firmes utilisant les services d'auditeurs faisant partie du 2^e tiers. Selon les auteurs : «Overall, our results suggest that financial reporting quality is broadly similar for Big 4 and second tier audit firm clients » (Boone, Khurana et Raman, 2010, page 350).

« Dans la vague des scandales financiers du début du siècle, la loi SOX a mis l'emphase sur l'importance de l'indépendance des auditeurs comme un élément clé permettant de rétablir la confiance des investisseurs¹² » (Aguilera *et al.*, 2015a, page 530). DeAngelo (1981) a étudié la relation entre la taille des firmes d'auditeurs et la qualité des audits. Selon elle, elle est positive et découle des enjeux que soulèverait une anomalie pour la réputation de la firme et de celles de ses clients. De plus, la grande taille de la firme d'audit

¹² Traduction libre

– mesurée par le nombre de ses clients et les revenus qu’elle obtient d’un seul client – la rend moins susceptible d’avoir des comportements « opportunistes ».

En conclusion, la présence d’auditeurs externes pour l’examen des États financiers produits par les entreprises cotées en bourse est obligatoire. Par ailleurs, la présence d’auditeurs de grandes tailles (Big 4) a des impacts positifs sur la qualité des informations, car elle diminue les risques de fraudes et réduit la gestion des résultats (Aguilera *et al.*, 2015a). De plus, leurs compétences et leur réputation contribuent à la crédibilité et la légitimité des firmes qu’elles vérifient (Ibid.).

■ Les agences de notation

Cette section porte sur l’un des six mécanismes de gouvernance externe identifié par Aguilera *et al.* (2015a) : les agences de notation. Pour ces auteurs, les agences de notation incluent non seulement les firmes qui procèdent à l’évaluation de la qualité de la gouvernance des entreprises, mais aussi les analystes financiers étudiant les résultats financiers – passés et anticipés – des organisations, et leurs impacts sur la valeur boursière.

Cela dit, la présence de firmes de notation peut être examinée sous différents angles (Ibid.). Sous l’angle de la théorie de l’agence : « *The agency logic suggests that ratings have the potential to reduce information asymmetries between managers and shareholders by offering better information about expected performance and firm governance practices* (Aguilera *et al.*, 2015a, page 532). En privilégiant un regard axé sur la dépendance aux ressources: « [...] the RDT logic suggests that relative rankings might minimize environmental dependencies and uncertainty as they bring new information on firms’ financial and governance performance (Aguilera *et al.*, 2015a). L’évaluation de la gouvernance par des organisations externes et la formulation de cibles financières (par les analystes financiers) contribuent de façon importante à inciter les gestionnaires à les atteindre. Toutefois, les auteurs signalent que le processus d’évaluation de la gouvernance risque d’entraîner un certain isomorphisme des organisations (Ibid.). En effet, afin de répondre aux exigences, elles risquent toutes d’adopter les mêmes pratiques : les meilleures. Du moins celles considérées comme telles par les agences de notation.

L’évaluation des organisations par les agences s’effectue à partir des informations qu’elles publient (Aguilera *et al.*, 2015a), qui sont disponibles dans diverses sources publiques.

Selon Gompers, Ishii et Metrick (2003), la principale source de données est « The Investor Responsibility Research Center (IRRC) ». Les données du IRRC sont utilisées dans les modèles d'évaluation de la gouvernance (Bebchuk, Cohen et Ferrell, 2009) comme le G-Index (Gompers, Ishii et Metrick, 2003). La valeur de l'index – qui correspond à la cote de gouvernance octroyée à une organisation – découle de l'analyse de plusieurs dispositifs, qui ont un lien avec la protection des investisseurs. Des recherches ont identifié une relation entre ces mécanismes et la valeur d'une organisation (Bebchuk, Cohen et Ferrell, 2009). La valeur de l'index déterminée à partir de l'étude de 24 dispositifs est négativement corrélée avec la valeur de la firme (Gompers, Ishii et Metrick, 2003). Ainsi, plus l'index est élevé (plus il y a de dispositifs) et moins bonne est la qualité de la gouvernance (Bebchuk, Cohen et Ferrell, 2009; Gompers, Ishii et Metrick, 2003). Cependant, la qualité de la gouvernance évaluée par cet index a un faible impact sur la performance de l'organisation (Aguilera *et al.*, 2015a). Selon eux, l'index contient trop de mesures (24) d'évaluation et ces dernières n'ont pas toutes la même pertinence. De plus, l'effet combiné des mesures n'est pas facile à mesurer.

Bebchuk, Cohen et Ferrell (2009) ont cherché à identifier les mécanismes les plus susceptibles d'expliquer la relation négative entre la valeur de l'index et la valeur de l'organisation. Ils concluent que six d'entre eux contribuent significativement à déterminer la qualité de la gouvernance. Parmi ses six dispositifs, quatre sont associés au pouvoir découlant des droits de vote des actionnaires : le renouvellement des membres du CA; les règles aux modifications du statut des actionnaires, les exigences relatives aux votes lors de fusion d'entreprises; et les règles associées aux modifications de la charte de la firme. Les deux autres sont liés à la protection de la firme contre d'éventuelles offres hostiles : les parachutes dorés et les pilules empoisonnées (Ibid.)

Les analystes financiers contribuent à la gouvernance en fournissant des informations pertinentes aux parties prenantes sur le fonctionnement des organisations, la pertinence et la légitimité de leur stratégie, ainsi que sur leur performance anticipée (Aguilera *et al.*, 2015a). Une évaluation négative de leur part, surtout d'analystes reconnus et crédibles, s'avère un puissant catalyseur de changements dans la gouvernance des organisations (Ibid.).

Les agences de notation ne sont pas une panacée à la gouvernance, mais un outil, qui jumelé à d'autres permet de l'améliorer. D'autant que chacun des pays à ses caractéristiques propres qui ont une incidence sur le type de gouvernance à adopter.

« *Governance arrangements that are optimal for investor protection in companies without a controlling shareholder could be suboptimal for companies with such a controller and vice versa* » (Aguilera *et al.*, 2015a, page 534). En conclusion, il n'existe pas une seule façon d'organiser la gouvernance des entreprises.

■ La présence d'activiste

Les parties prenantes – présentes dans l'environnement externe et interne – défendent des points de vue, des valeurs qui diffèrent parfois des organisations. Aussi, elles tentent de faire modifier les pratiques et les politiques des firmes qui sont divergentes en faisant pression sur elles. (Aguilera *et al.*, 2015a). Il ne s'agit pas d'une activité nouvelle, car déjà au début des années 1900, les institutions financières américaines intervenaient dans la gouvernance des sociétés (Gillan et Starks, 2007). Les auteurs soulignent : « In many cases, the representatives of such institutions—among them J.P. Morgan and his associates—served on corporate boards and played major roles in the strategic direction of the firm (Gillan et Starks, 2007, page 3). Mais en 1930, la promulgation des lois et des règles sur les valeurs mobilières, adoptées dans la foulée du Krach boursier de 1929, a limité le pouvoir d'intervention des intermédiaires financiers (compagnies d'assurance, fonds commun de placement, et banques) dans la gouvernance des organisations (Ibid.). Ces contraintes légales et réglementaires minimisant les capacités d'intervention des actionnaires dans la gouvernance ont favorisé le contrôle des firmes par la direction et ont creusé l'écart entre la propriété et le contrôle des firmes publiques américaines (Ibid.). Ce n'est qu'en 1942 que les règles de la SEC (Security Exchange Commission) ont accordé à nouveau le droit d'intervenir aux actionnaires. Ils pouvaient dès lors soumettre des résolutions qui devaient être présentées et votées aux assemblées (Ibid.). L'apparition, dans les années 1980, d'investisseurs institutionnels – tels que les fonds de pension publics, les fonds de pension privés ou les fonds de travailleurs – a contribué à la croissance des activistes (Aguilera *et al.*, 2015a; Gillan et Starks, 2007; Goranova et Ryan, 2014). Ils étaient d'ailleurs bien pourvus pour intervenir, contrairement aux individus, car les fonds de pension connaissent bien les meilleures pratiques de gouvernance et disposent des moyens financiers pour faire valoir leur point de vue. Plus récemment, l'activisme actionnarial s'est encore accru face à la croissance des fonds spéculatifs (hedge funds) (Aguilera, 2005). « *In recent years hedge funds have emerged as among of the most powerful players in corporate governance worldwide* » (Dyck, Volchkova et Zingales, 2008, page 1093).

L'activisme actionnarial n'a pas toujours eu la légitimité qu'elle connaît actuellement. En effet, il fut un temps où les actions entreprises par les activistes étaient considérées comme une volonté de perturber les activités de l'organisation. Maintenant, c'est devenu un mouvement social qui a changé la balance du pouvoir dans les organisations (Goranova et Ryan, 2014).

La littérature sur ce thème suit deux courants : l'activisme financier; et l'activisme social (Aguilera *et al.*, 2015a; Goranova et Ryan, 2014). Le premier – qui est d'ailleurs le plus documenté – s'inspire de la théorie de l'agence et ses actions se concentrent sur la valeur actionnariale (Goranova et Ryan, 2014). Ici, les activistes sont sensibles à la mauvaise gestion des dirigeants et aux pratiques de gouvernance inadéquates (Aguilera *et al.*, 2015a). Ils cherchent donc à améliorer les structures de gouvernance des organisations qui semblent problématiques (Gillan et Starks, 2007) et rendre les dirigeants imputables de leur gestion face aux actionnaires (Goranova et Ryan, 2014).

« *On the other hand, the social activism stream explores activism's effect on broader corporate outcomes and stakeholder issues [...]* » (Goranova et Ryan, 2014, page 1242) par exemple les pratiques de développement durable de l'organisation. Ce courant s'est développé dans les années 1970 dans la foulée des décisions des tribunaux. En effet, la vision de la SEC – favorable à ce que les organisations puissent ignorer les résolutions reposant sur des enjeux sociaux – a été rejetée par la cour.

Les deux manières de concevoir l'activisme seraient complémentaires, selon certains, et en opposition pour d'autres (Goranova et Ryan, 2014). Les actions des activistes visant à soulever et faire modifier des comportements inadéquats des dirigeants, peuvent s'avérer bénéfiques pour toutes les parties prenantes, on dira alors que l'activisme financier et l'activisme social sont complémentaires. *A contrario*, certaines actions soutenues par une partie prenante pourraient avoir des conséquences négatives pour une autre. (Goranova et Ryan, 2014). Par exemple, des démarches, cherchant à minimiser l'empreinte écologique d'une organisation, pourraient être non souhaitées par les actionnaires étant donné leurs effets financiers.

Les moyens utilisés par les activistes pour promouvoir leurs requêtes peuvent prendre une forme publique : publication de lettres, batailles de procuration, campagnes médiatiques, résolution à l'assemblée annuelle, poursuites judiciaires. Ils peuvent aussi être privés : les négociations, les dialogues continus, la consultation, les lettres, ou les

appels téléphoniques (Aguilera *et al.*, 2015a; Goranova et Ryan, 2014). Selon Aguilera *et al.* (2015a, page 536) « [...] *shareholder resolutions represent the tip of the iceberg [...] the most critical shareholder engagement occurs through behind-the-scenes dialogue* ». Ainsi, une grande partie des interventions des actionnaires ou des parties prenantes demeurent inconnues du grand public.

Finalement, l'état de la recherche actuelle ne permet pas de déterminer clairement si l'activisme contribue à la création de valeur pour les organisations (Aguilera *et al.*, 2015a; Goranova et Ryan, 2014). D'abord, parce que plusieurs des actions prises par les activistes le sont en privés, comme nous le disions précédemment. Aussi, il est bien difficile d'établir une relation claire entre les actions entreprises et leurs impacts sur la création de valeur. Spécialement Goranova et Ryan (2014, page 1241) s'interrogent sur l'impact des fonds spéculatifs: « *Hedge fund activism has rapidly emerged as both the most promising and the most potent form of activism as well as the most controversial one, raising questions of whether activism creates, captures, or destroys corporate value.* ». De plus, les activistes se composent de groupes hétérogènes dont les intérêts divergent. « *For example, the mutual fund industry is generally far less committed to activism than the pension fund industry* (Aguilera, Desender et Kabbch de Castro, 2011, page 397). Par ailleurs, certaines parties prenantes des organisations sont sensibles à des valeurs sociales (Aguilera *et al.*, 2015a) même si cela a des impacts sur la rentabilité. D'autres, comme les fonds de pension publics ou privés, détiennent des placements dans des organisations en ayant une vision à plus long terme. Au contraire, les fonds spéculatifs recherchent des gains à court terme. Aussi, « *A current research question is whether stakeholder activism is ultimately good for all stakeholders and for the corporation as a whole. In other words, corporate agitators might have short-term profit aspirations at the expense of longer term stakeholders such as employees and bondholders* » (Aguilera *et al.*, 2015a, page 537).

■ L'environnement médiatique

Cette section présente les déterminants du 6^e mécanisme de contrôle externe faisant partie du cadre de gouvernance que nous avons adopté dans le cadre de ce travail – celui proposé par (Aguilera *et al.*, 2015a). Les médias, dans le contexte de notre étude, sont vus comme des diffuseurs d'informations concernant le fonctionnement des organisations, du CA, ainsi que des dirigeants. Ils agissent comme intermédiaire dans la transmission des informations (Ibid.). Ils constituent un mécanisme de gouvernance dans

la mesure, où – dans le contexte de la théorie de l’agence – ils contribuent à réduire l’asymétrie d’informations (Ibid.) entre les acteurs et aussi les coûts de transactions (Bednar, 2012); les informations diffusées n’impliquent aucun coût pour l’organisation.

Les médias participent à la gouvernance des organisations en propageant les comportements jugés acceptables par la société civile, les valeurs qu’elle prône et les croyances qui sont siennes (Bednar, 2012). Le non-respect de ces attributs par une entreprise – se traduisant par des comportements illégitimes – peut être sanctionné par les médias (Aguilera *et al.*, 2015a). Le pouvoir de ces derniers – grandissant depuis l’émergence des réseaux sociaux – basé sur leur capacité de diffuser largement des comportements inadéquats peut, à la limite, faire reculer des organisations et les amener à revoir leurs décisions (Ibid.). La « *Presse* » peut donc influencer le comportement des firmes (Bednar, 2012).

Le pouvoir des médias agit de différentes façons. D’abord, « [...] the media serve as propagators of legitimacy, functioning as social arbiters that regularly evaluate firms and leaders » (Bednar, 2012, page 131)). Ils contribuent aussi à mousser la réputation de la firme et de ses dirigeants, mais peuvent aussi la miner (Ibid.).

Par ailleurs, les médias contribuent au pouvoir des activistes en diffusant les enjeux qu’ils mettent en lumière (Aguilera *et al.*, 2015a). Ils soulèvent et mettent en évidence les cas de mauvaise gouvernance (Bednar, 2012; Dyck, Volchkova et Zingales, 2008), contestent les rémunérations abusives accordées aux dirigeants ou encore le manque d’indépendance des membres des CA (Aguilera *et al.*, 2015a; Bednar, 2012). D’une certaine façon, ils influencent et contrôlent les dirigeants (Ibid.).

Malgré tout, le pouvoir de la « *Presse* » n’est pas illimité. Certains auteurs considèrent ardu de prouver leur réelle influence (Dyck, Volchkova et Zingales, 2008). Au mieux, la diffusion de situations ne respectant pas les bonnes pratiques de gouvernance des entreprises se traduit par quelques ajustements sans démontrer que les médias représentent un véritable instrument de changement (Dyck, Volchkova et Zingales, 2008). Un constat similaire est soulevé en ce qui concerne la rémunération des dirigeants. La pression des médias concernant la rémunération abusive de certains dirigeants n’a souvent pour effet que de modifier la forme de celle-ci (Aguilera *et al.*, 2015a). De même, les journalistes peuvent être déterminés à déceler et soulever le manque d’indépendance de dirigeants ou d’administrateurs, mais la distance qu’ils ont avec l’organisation ne leur

permet pas de connaître les relations, présentes ou passées, entre les différentes parties impliquées dans la gestion (Bednar, 2012).

En outre, dans les enjeux médiatiques, la symbolique prend une grande importance et les changements apportés par les dirigeants – dans les structures, dans la rémunération ou dans tout autres sujet sensibles – visent souvent à calmer l’opinion publique représentée par les médias, qu’à apporter des changements tangibles (Bednar, 2012) .

Pour conclure cette section, nous reprenons les conclusions de l’étude de Dyck, Volchkova et Zingales (2008) portant sur le rôle des médias dans la gouvernance des entreprises en Russie. Ils concluent que:

1. la médiatisation d’un événement découle de ce dernier, mais aussi des pressions de ceux qui ont un intérêt pour sa diffusion;
2. la couverture médiatique n’est pas que le miroir de la réalité ; elle peut aussi avoir un effet sur la réalité elle-même, particulièrement en ce qui concerne la gouvernance d’entreprise;
3. l’intérêt pour un reportage médiatique sera d’autant plus important qu’il rapporte un comportement déviant des normes généralement acceptées;
4. la présence des médias peut avoir des effets économiques importants.

8.2. Les mécanismes de gouvernance interne

La gouvernance d’entreprise peut être appréhendée en considérant l’intérêt des actionnaires ou celui des parties prenantes. De cela découlent trois grands objectifs: coordonner les relations entre les parties prenantes internes et externes à l’organisation ; conseiller les gestionnaires de l’organisation dans l’établissement du plan stratégique; et finalement contrôler la direction et mettre en place les mécanismes incitatifs favorisant la réalisation des objectifs fixés.

Pour réaliser tout cela, les administrateurs devront doter l’organisation de dispositifs de gouvernance interne. Nous avons retenu les trois mécanismes suivants: le CA, les actionnaires de contrôle et les pratiques de gestion incitatives.

■ Le conseil d’administration

Le conseil d’administration est un mécanisme de gouvernance interne qui joue un rôle clé en tant que pivot dans le triangle formé par ses membres, les dirigeants et les actionnaires (Aguilera, 2005). « *The board has been formally defined as “the link between the*

shareholders of the firm and the management entrusted with undertaking the day-to-day operations of the organization” » (Aguilera, 2005, page S44). Les études démontrent que l'implication du CA est particulièrement significative dans quelques décisions stratégiques (Hermalin, 2005). Parmi elles, les plus importantes concernent celles relatives à la sélection du PDG, à la surveillance de sa gestion et des résultats qu'il obtient et finalement aux mesures de rétention (ou de congédiement) qui s'imposent (Ibid.). Le CA agit aussi à titre de conseiller pour la direction de l'entreprise et à ce titre est responsable de guider celle-ci vers les choix stratégiques adaptés à sa réalité (Charreaux, 2000).

Par ailleurs, dans la foulée des scandales financiers d'envergure, notamment Enron, des modifications importantes ont été apportées à la gouvernance des entreprises cotées en bourse. En 2002, les États-Unis ont adopté la loi Sarbanes & Oxley qui établissait les nouvelles règles (Aguilera, 2005; Berthelot, Francoeur et Labelle, 2012) . En 2005, le parlement canadien édictait des règles semblables en adoptant la loi 198, de laquelle est issue une série de règlements décrétés par les autorités des marchés financiers canadiens (Labelle et Rousseau, 2007). Outre les règlements qui traitent de l'attestation de l'information financière, de l'indépendance des auditeurs externes, de l'attestation des contrôles internes, et de communications de l'information financière – deux règlements concernent la gouvernance des entreprises : le règlement sur les comités de vérification (52-110) et le règlement (58-101) sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance (Berthelot, Francoeur et Labelle, 2012). Ces règlements signalent l'importance du rôle de surveillance des comités de gouvernance tels que le conseil d'administration et ses sous-comités. Ils s'articulent autour du concept d'administrateurs compétents et indépendants et aussi de la séparation du rôle de PDG et de président du conseil d'administration (Ibid.).

Conformément aux enjeux véhiculés par les théories dominantes – théorie de l'agence, des droits de propriété et des coûts de transaction – la mission première des conseils d'administration (CA) des sociétés concerne leur rôle de fiduciaire. Dans cette optique, les administrateurs élus au CA ont deux responsabilités légales principales : la loyauté envers l'organisation et ses actionnaires et prendre soin des actifs qui leur sont confiés (Aguilera, 2005).

Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, cette approche théorique - bien qu'elle traduise une réalité – elle n'appréhende pas l'ensemble des situations. Aussi, d'autres théories ont émergé : la théorie des parties prenantes, la théorie de l'intendance,

la théorie cognitive et la théorie de la dépendance aux ressources. Cette multiplication des théories a des impacts sur la structure des conseils d'administration et sur la logique d'action privilégiée, comme le montre le tableau V.

Tableau 2-4 : Théories de la gouvernance et conseil d'administration

THÉORIES DE LA GOUVERNANCE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION				
THÉORIES	ENJEUX ORGANISATIONNELS	RÔLE DU CA	TYPE DE RELATION	OBJECTIFS DU CA
THÉORIE DE L'AGENCE	Séparation de la propriété et du pouvoir	SURVEILLANCE	PRINCIPALE VS AGENT	Maximiser la valeur pour l'actionnaire Gérer le conflit d'agence dirigeant vs propriétaires
THÉORIE DE L'INTENDANCE	La croissance et l'évolution de l'organisation découlent de la satisfaction des besoins de chacun	VISION STRATÉGIQUE	COLLÉGIALE	Favoriser le développement de l'expertise individuelle au service de l'objectif commun
THÉORIE DES PARTIES PRENANTES	L'intérêt de parties prenantes (propriétaire et non-propriétaire) est interdépendant	COORDINATION ET LIAISON	COLLÉGIALE	Communiquer et promouvoir la coordination et l'évolution et la croissance de l'intérêt commun des parties prenantes
THÉORIE DE DÉPENDANCE AUX RESSOURCES	L'amélioration de l'intérêt commun des propriétaires dépend des ressources situées à l'extérieur de l'organisation	FOURNISSEUR DE RESSOURCE	COLLÉGIALE	Établir les liens (contacts personnels) afin de favoriser la satisfaction des besoins de ressources de l'organisation

Source : The residual control of roles of cooperative boards of directors : A preliminary comparative analysis (Matthews, 2007, page 17)¹³

En fait, le rôle et la composition des conseils doivent s'ajuster aux logiques dominantes dans l'organisation. Ainsi, le rôle traditionnel de surveillance des dirigeants et de coordination des affaires évolue, dans certaines situations, vers un rôle de guide stratégique (Charreaux 2000), de conseiller et même d'intermédiaire entre l'environnement externe et les dirigeants d'entreprise.

La nature du rôle qu'auront à jouer les membres exigera d'eux des qualités adaptées à la situation. Parfois, ce sera la connaissance de l'organisation qui sera privilégiée dans la sélection des membres, alors que dans d'autres cas, ce pourrait-être leurs compétences

¹³ Traduction libre

ou encore leurs réseaux de contacts. De plus, les leviers d'actions qu'ils utiliseront seront aussi en cohérence avec les logiques dominantes. Par exemple, l'alignement des comportements pourrait utiliser des leviers tels que la rémunération variable ou encore le pouvoir de remercier les dirigeants, alors que le rôle de conseiller s'exercera par la légitimité que les dirigeants reconnaîtront aux membres du CA. Nous verrons ces spécificités dans une section ultérieure réservée aux différents modèles de gouvernance; pour l'instant, nous présentons les concepts généraux de la structure des conseils d'administration.

■ Concepts généraux

Plusieurs études ont été effectuées sur diverses caractéristiques des conseils d'administration, comme la taille optimale de ceux-ci (Eisenberg, Sundgren et Wells, 1998), l'indépendance des administrateurs (Aguilera, 2005; Allaire, 2008; Bhagat et Black, 1999) , la diversité des membres (Ben-Amar *et al.*, 2013), l'expertise de ces derniers (Allaire, 2008; Allaire et Firsirotu, 2003; Ben-Amar *et al.*, 2013) , l'intensité des rencontres, la séparation du rôle de PDG et de président du conseil et la présence de comités spécialisés.

La taille optimale : Les études sur la taille optimale des CA fournissent des résultats qui ne convergent pas (Dalton *et al.*, 1999). Pour les tenants de la théorie de la dépendance aux ressources : « *The greater the need for effective external linkage, the larger the board should be* » (Pfeffer et Salancik, 1978, page 172). Pour d'autres, « un nombre élevé d'administrateurs est associé à une faible performance de l'entreprise » (Eisenberg, Sundgren et Wells, 1998, page 109). La présence de nombreux membres est associée à des problèmes de coordination et de communication favorisant le contrôle des rencontres par la direction (Ibid.). Ainsi, les problèmes d'agences liés à la séparation du contrôle et de la propriété ne sont pas gérés (Jensen, 1993). « *When boards get beyond seven or eight people they are less likely to function effectively and are easier for the CEO to control* » (Jensen, 1993, page 47). En fait, la taille doit permettre que les échanges entre les membres soient favorisés pour ainsi tirer les bénéfices attendus de la pluralité des expertises en présence. Finalement, Allaire (2016) suggère que la taille optimale demeure un défi de la gouvernance, car elle peut varier en fonction de la complexité et de l'étendue des sujets traités et de l'importance de créer un climat favorable aux échanges.

L'indépendance des administrateurs : « Au cours des 20 dernières années, le concept d'administrateur « indépendant » est devenu la pierre angulaire, voire, pour certains, la pierre philosophale, de la « bonne » gouvernance » (Allaire, 2008, page 3). Plusieurs études ont été effectuées sur ce sujet et les conclusions de celles-ci ne sont pas homogènes. Une des premières difficultés est de définir ce que l'on entend par indépendance des administrateurs. D'autant que celle-ci semble varier d'un pays à l'autre (Aguilera, 2005). La SEC définit les administrateurs indépendants – pour les fins du comité d'audit – comme étant ceux qui ne font pas partie de la direction de l'organisation et qui détiennent moins de 10 % des actions avec droits de vote (OECD, 2004, page 107). « Le comité Dey (1994) propose le terme « administrateur non relié », qu'il définit ainsi: « [A] *director who is independent of management and is free of any interest and any business or any other relationship which could, or could reasonably be perceived to, materially interfere with the director's ability to act in the best interests of the corporation, other than interests and relationships arising from shareholdings* » (Allaire, 2008, page 4).

Dans la foulée de la théorie de l'agence, les administrateurs indépendants (NED) agiraient davantage dans l'intérêt des actionnaires que ceux liés à l'organisation (Aguilera, 2005; Hermalin, 2005). De plus, « *Corporate governance reformers are increasingly focusing on NEDs in hopes that they will bring greater transparency, accountability, and efficiency to corporate governance* » (Aguilera, 2005, page S47).

L'importance des administrateurs indépendants dans la composition des CA a été mise en lumière dans le rapport Cadbury de 1992 (R.-U.), puis dans le Rapport DEY de 1994, la loi 198 de 2005 (Canada) et dans la loi SOX de 2002 (É.-U.). Le rapport Dey stipule que le CA doit être composé au minimum de 2/3 d'administrateurs indépendants. Le règlement 52-110 de l'ACVM recommande que le comité d'audit soit composé uniquement de membres indépendants. Allaire (2008) écrivait : « l'indépendance des administrateurs, déjà encouragée et imposée par les bourses et commissions des valeurs mobilières, a par la suite force de loi, d'une façon ou d'une autre, grâce à des statuts du genre Sarbanes-Oxley. La proportion d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse au Canada et aux États-Unis dépasse maintenant 70 % ».

D'autres études ont démontré que « l'indépendance du conseil n'avait aucun impact sur la performance » (Allaire, 2008; Hermlin, 2005). L'étude de Bhagat et Black (1999) conclut même qu'un nombre trop important d'administrateurs est associé à une moins bonne performance de l'organisation.

Mais, « *there are strong perceptions that independent directors lead to increased good governance* » (Aguilera, 2005, page S49). Par ailleurs, elle soulève que la présence d'administrateurs indépendants n'a pas empêché les scandales financiers du début des années 2000, à commencer par celui d'Enron.

Il semble logique de croire que la présence d'administrateurs indépendants augmente la qualité de la gouvernance, puisque ces derniers n'ont aucun lien avec les dirigeants qui produisent l'information et dirigent l'organisation. Toutefois, ces administrateurs n'ont généralement pas une connaissance en profondeur des activités de l'organisation, ce qui peut nuire aux décisions qu'ils prennent. C'est pourquoi les administrateurs internes à l'organisation ont aussi leur place au CA (Allaire, 2008). À ce sujet, l'auteur rapporte les propos de Warren Buffet, investisseur reconnu, tenus en 2002 : « On réclame maintenant des administrateurs « indépendants ». Il est certain qu'il est souhaitable d'avoir des administrateurs qui pensent et qui s'expriment de manière indépendante; mais ils doivent également avoir le sens des affaires, avoir de la motivation et être axés sur les actionnaires... Au cours des 40 dernières années, j'ai siégé à 19 conseils d'administration (exclusion faite de celui du Berkshire) et j'ai dialogué avec quelque 250 administrateurs. La plupart d'entre eux étaient « indépendants », conformément aux règles actuelles. Mais il manquait à la majorité d'entre eux au moins une des trois qualités que j'apprécie. En conséquence, leur contribution au bien-être des actionnaires était tout au plus minimale, et bien trop souvent, négative. Ces individus, qui étaient honnêtes et intelligents, n'en savaient tout simplement pas assez sur l'entreprise ou ne se souciaient pas suffisamment des actionnaires pour mettre en doute des acquisitions imprudentes ou des rémunérations trop généreuses » (Allaire et Firsirotu, 2003, page 19).

L'expertise des administrateurs : Donc, selon Allaire et Firsirotu (2003), il ne suffit pas à un administrateur d'être indépendant, il doit aussi apporter à la firme une expertise, des connaissances ou un savoir-faire. Selon Dass *et al.* (2014), – conformément d'ailleurs avec ce que nous avons vu précédemment – la littérature sur la gouvernance d'entreprise focalise sur deux fonctions clés du conseil d'administration : surveiller et conseiller. Ces

deux rôles complémentaires impliquent que les membres du CA disposent de l'expertise nécessaire, c'est d'ailleurs ce qui fait leur valeur (Ibid.) Une expertise qui – dans le contexte de la théorie cognitive – peut contribuer à l'avantage compétitif de l'organisation. Les connaissances, les informations et les expériences que les administrateurs apportent – surtout lorsqu'elles sont liées au domaine d'activité de l'organisation – sont d'une valeur inestimable pour une organisation (Ibid.). Ce faisant, la crédibilité du CA et celles des administrateurs s'en voient accrues (Allaire, 2008). Cela se révèle vrai dans les industries basées sur l'innovation ou encore dans celles qui recèlent un haut niveau d'incertitude (Dass *et al.*, 2014).

L'expertise singulière des administrateurs d'une société – et leur crédibilité – peut venir de trois sources principales. Une expérience dans une industrie connexe (Dass *et al.*, 2014), un investissement en temps et en effort intellectuel à son arrivée (Allaire, 2008) (Allaire) ou encore du fait qu'il œuvre au sein de la société (Ibid.).

Selon (Dass *et al.*, 2014), la présence d'administrateurs œuvrant dans des industries connexes – clients ou fournisseurs – à l'organisation est associée positivement à la valeur de l'organisation et à sa performance. Toutefois, cette situation comporte aussi sa part de risque, puisque cela peut mettre les membres en conflit d'intérêts ou encore provoquer des fuites d'informations en faveur de concurrents (Ibid.).

La présence d'un administrateur externe lui accorde l'indépendance – souvent requise comme nous l'avons vu précédemment – mais pas nécessairement les connaissances et l'expérience des activités de l'organisation, qui, elles, lui confèrent la crédibilité nécessaire pour qu'il puisse agir efficacement auprès des dirigeants (Allaire, 2008). *A contrario*, l'administrateur interne a toutes les chances de posséder la crédibilité, mais pas l'indépendance (Ibid.). Doit-on alors privilégier la compétence ou l'indépendance ?

« Malheureusement, le fait que bien des administrateurs manquent de crédibilité explique la performance médiocre et la faible valeur ajoutée de la gouvernance pour de trop nombreuses organisations (Allaire, 2008, page 16).

Par ailleurs, l'expertise des administrateurs d'un conseil peut aussi être vue sous l'angle des exigences réglementaires. « Le « règlement 52-110 sur le comité de vérification » régit de manière stricte la composition et les responsabilités du comité de vérification. En particulier, ce règlement exige que le comité de vérification soit composé uniquement d'administrateurs indépendants qui possèdent des compétences financières » (Labelle et

Rousseau, 2007, page 44). De plus, Krishnan, Wen et Zhao (2011, page 2100) soulignent que : « section 307 of SOX emphasizes “minimum standards of professional conduct” for corporate lawyers, requiring them to report “evidence of a material violation of securities law or breach of fiduciary duty or similar violation” to the CEO and Chief Counsel, and if the latter do not take action, to the audit committee, or the board ». À la suite de l’adoption de cette loi, les auteurs révèlent que le nombre de sièges tenus par des avocats dans les comités d’entreprises a augmenté de 5,6 % à 8,6 % entre 2001 et 2004, rendant, selon eux, les comités d’audit plus vigilants face aux risques d’irrégularités que pourraient contenir les États financiers. Ce faisant, la présence d’avocats dans les comités d’audit est associée à une plus grande qualité des informations financières (Krishnan, Wen et Zhao, 2011).

La séparation du rôle de PDG et de président du CA : La séparation du rôle de PDG et de celui du président du CA n’est pas perçue de façon identique par tous. Aux États-Unis, la norme est que les deux fonctions soient occupées par la même personne. (Aguilera, 2005). En fait, ce serait le cas dans presque 80 % des grandes entreprises américaines (Adams, Hermalin et Weisbach, 2010). Le PDG des firmes de ce pays occupe une place déterminante dans la gouvernance, leur pouvoir est considérable. La séparation de ces deux rôles est considérée comme un présage que quelque chose ne va pas (Aguilera, 2005). Pourtant, certains observateurs y voient un problème – lié au pouvoir que cela accorde au PDG au détriment des autres parties prenantes – et militent pour la séparation des deux rôles (Adams, Hermalin et Weisbach, 2010). Toutefois, l’impact de la combinaison des fonctions sur la performance demeure ambigu et les qualités du PDG y jouent un rôle (Ibid.). L’étude de Berthelot, Francoeur et Labelle (2012) indique que la séparation des rôles réduit les problèmes d’agence en plus de créer de la valeur. De plus, cette division participe à la légitimité des deux fonctions. Sans celle-ci, comment interpréter la présence du premier dirigeant dans l’évaluation objective du rôle de son administration ? De même, comment faire une évaluation indépendante des informations fournies par la direction, alors que celles-ci ont été préparées sous la gouverne du PDG ?

La fréquence des rencontres : La fréquence des rencontres, autant celles du CA que celles du comité d’audit, n’est pas contrainte par un règlement ou une loi (Sharma, Naiker et Lee, 2009). Elle est associée aux événements qui se déroulent dans l’organisation (Brick et Chidambaran, 2010; Vafeas, 1999). Selon Vafeas (1999), la fréquence des rencontres est associée positivement à la valeur de l’organisation. Des études démontrent

que l'activité des membres du conseil s'accélère à la suite de mauvaises performances de l'organisation (Vafeas, 1999), des changements dans la réglementation (SOX), des fusions et acquisitions ou encore le retraitement des états financiers (Brick et Chidambaran, 2010). Finalement, le nombre de rencontres diminue l'asymétrie d'informations entre les acteurs (Allaire, 2016).

Les comités spécialisés : La présence de tels comités aide le CA à s'acquitter de ses responsabilités, surtout dans des matières qui exigent des compétences particulières, comme la gestion des risques et les questions de natures comptables ou financières. D'ailleurs, le comité d'audit est le seul dont l'existence est réglementée. Ce comité est responsable de la relation avec les auditeurs externes, d'examiner les états financiers avant leur approbation par le CA et d'apprécier le système de contrôle (Stolowy, Pujol et Molinari, 2003). Au Canada, le règlement 52-110 stipule les spécifications de tels comités, alors qu'aux États-Unis, c'est plutôt l'article 301 de la loi SOX qui les décrit (Stolowy, Pujol et Molinari, 2003). L'ordre des comptables agréés stipule ce qui suit quant au rôle de leur comité d'audit : « Le comité d'audit aide le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance de l'information financière, de la gestion des finances, des activités d'audit interne, de la gestion des risques, de la gestion de la sécurité de l'information, des activités d'audit externe et des procédés appliqués par l'Ordre pour s'assurer de la conformité aux lois et règlements applicables. Pour remplir son rôle, chaque membre du comité doit comprendre ses responsabilités, les activités et le fonctionnement de l'Ordre ainsi que les risques auxquels celui-ci est exposé » (CPA¹⁴).

Le CA peut, s'il le juge nécessaire, mettre sur pied d'autres comités spécialisés. D'ailleurs, il est assez fréquent de retrouver un comité de rémunération et un comité de nomination. Parfois, nous constatons la présence d'un comité d'éthique ou d'un comité des pratiques commerciales. En fait, leur présence dépend de la nature de l'organisation et de ce qui est important pour elle.

■ La concentration de la propriété

La concentration de la propriété d'une organisation donne aux propriétaires la possibilité de conseiller et de surveiller directement les gestionnaires (Aguilera *et al.*, 2015a; Alchian

¹⁴ CPA-Québec : cpaquebec.ca/fr/la-profession-et-lordre/a-propos-de.../comités/comité d'audit/

et Demsetz, 1972). Ainsi, cette structure de propriété – très présente dans plusieurs pays (La Porta *et al.*, 1999) – agit comme mécanisme de gouvernance interne et permet de réduire les coûts d'agence (Aguilera *et al.*, 2015a; Morck et Yeung, 2003). Aussi, plusieurs études assument que la présence d'actionnaires dominants – comme dans les sociétés familiales – favorise une meilleure gouvernance d'entreprise, puisque les dirigeants-actionnaires prennent des décisions qui permettent de faire croître la valeur de leurs actions (Morck et Yeung, 2003). Pourtant, ce type de structure soulève un autre type de conflit d'agence du fait que les dirigeants agissent pour les actionnaires dominants (la famille) plutôt que dans l'intérêt général des actionnaires (Ibid.). Aussi, dans ce cas de figure, le conflit d'agence prend place entre les actionnaires majoritaires et les actionnaires minoritaires (Aguilera *et al.*, 2015b; Shleifer et Vishny, 1997) et peut s'avérer un problème de gouvernance plus important que celui entre les gestionnaires et les actionnaires (Morck et Yeung, 2003).

La concentration de la propriété a des effets positifs, résultant de la proximité des actionnaires et des gestionnaires. En effet, « [...] *concentration occurs as a natural response to high managerial agency costs* » (Bozec et Bozec, 2007, page 184), mais elle a aussi des effets négatifs tels que l'extraction de bénéfices privés par les actionnaires dominants au détriment des actionnaires sans contrôle (Ibid.).

Certains auteurs considèrent que la concentration de la propriété des organisations pallie la faible protection des investisseurs offerte par le cadre légal de certains pays (La Porta *et al.*, 1997, 1999; Shleifer et Vishny, 1997) (La Porta (1997) (Shleifer and Vishny, 1997, La Porta 1999). C'est ce que Bozec et Bozec (2007) appellent « l'effet de substitution ». Le rôle de surveillant des actionnaires de contrôle se substitue à des mécanismes de gouvernance plus faibles. Par exemple, le CA de ce type d'organisation comprend moins d'administrateurs externes (Ibid.). Par ailleurs, les pratiques de rémunération incitative sont moins présentes dans ces organisations et cela même si le bloc d'actions important est détenu par des actionnaires externes (Holderness, 2003). Par contre, d'autres recherches tendent plutôt à démontrer le contraire : une forte protection des investisseurs (dont les actionnaires minoritaires) conduit à la dispersion des actionnaires (Aguilera et Williams, 2009).

Dans une structure d'actionnariat concentrée – encore plus s'ils sont aussi gestionnaires ou s'ils possèdent des actions multivotantes – les actionnaires dominants encouragent une structure de gouvernance opaque, laquelle favorise l'extraction de bénéfices privés

(Bozec et Bozec, 2007). Berle et Means (1932) suggéraient une corrélation inverse entre la dispersion des actionnaires et la performance de l'entreprise. Toutefois, d'autres auteurs rejettent cette idée et considèrent plutôt que la structure de propriété est un facteur endogène et que les modèles cherchant à démontrer une relation entre la structure de propriété et la performance sont biaisés (Demsetz et Villalonga, 2001).

En conclusion, la concentration de la propriété recèle un potentiel intéressant en matière de gouvernance d'entreprise et présente des défis éthiques importants compte tenu des risques d'expropriation (Morck et Yeung, 2003).

■ Les pratiques de gestion incitatives

Les pratiques de gestion incitatives, autre mécanisme de gouvernance interne, ont comme objectif d'aligner les intérêts des gestionnaires sur ceux des actionnaires (Aguilera *et al.*, 2015a) – ou ceux des parties prenantes. En effet, selon la théorie de l'agence, en l'absence de tels mécanismes, les gestionnaires pourraient adopter des stratégies non optimales, manipuler les mesures de performance ou encore procéder à l'extraction de valeurs au détriment des actionnaires (Ibid.).

Notons que le conflit d'agence se pose aussi pour les administrateurs internes, bien sûr, mais aussi externes à l'organisation. Alors que les premiers sont gestionnaires et bénéficient des programmes incitatifs, les administrateurs externes ont moins besoin d'être encadrés de cette manière puisqu'ils ont des responsabilités légales qui sont associées à des risques de poursuites judiciaires en cas d'irrégularités (Hermalin et Weisbach, 1991). Ils engagent aussi leur réputation personnelle dans ce rôle et le marché des dirigeants pourrait punir les comportements inadéquats (Ibid.). Des études de cas démontrent que les administrateurs externes sont plus susceptibles de réagir aux performances médiocres des organisations et protéger l'intérêt des actionnaires (Ibid.).

Les pratiques de gestion incitatives se composent généralement de programmes de rémunérations variables qui se limitaient, avant les années 1980 à des primes de rendement. Depuis se sont ajoutés des programmes d'octroi d'actions et des plans d'options d'achat d'actions (Allaire, 2012; Hermalin et Weisbach, 1991).

Ce type de rémunération fait l'objet de discussions animées (Bebchuk et Fried, 2006), particulièrement depuis la crise financière de 2008 (Aguilera *et al.*, 2015a). La hausse de la rémunération des dirigeants a fait l'objet de vive critique qui s'est intensifiée dans la foulée des scandales financiers du début des années 2000 (Bebchuk et Fried, 2006). En

1998, le revenu des PDG représentait 60 fois le salaire moyen des employés du secteur privé canadien, alors qu'en 2010, il est passé à 150 fois le salaire moyen des employés (Allaire, 2012). La gouvernance des entreprises cotées à la bourse a souffert d'une grave crise de confiance qui s'est traduite par une certaine méfiance envers les mécanismes de rémunération des dirigeants (Bebchuk et Fried, 2006).

Selon Bebchuk et Fried (2006), le pouvoir des dirigeants a contribué de manière importante à l'élaboration des mécanismes de rémunération. Aussi, cet important pouvoir a permis la mise en place de plans de rémunération coûteux qui n'atteignent pas toujours les objectifs d'alignement des comportements permettant de créer de la valeur pour les actionnaires. De plus, selon eux, les régimes de rémunération récompensent trop souvent les dirigeants qui poursuivent une stratégie d'expansion tous azimuts, sans chercher à maximiser la création de valeur.

Par ailleurs, la rémunération variable implique qu'une partie de celle-ci soit à risque, car elle dépend de la performance de l'organisation. Toutefois, Allaire (2012, page 11) indique que « bon nombre de sociétés comprennent des formes (mitigées) de récupération, en cas de mauvaise performance ». De plus, la rémunération des dirigeants semble associée bien plus à la valeur des dirigeants sur le marché qu'à leur performance annuelle (Ibid.).

Les études empiriques sur le sujet n'ont pu démontrer un lien clair entre le niveau de rémunération variable et la performance financière des organisations. En fait, les résultats obtenus ont été plutôt ambigus (Aguilera *et al.*, 2015a; Bebchuk et Fried, 2006; Hermalin et Weisbach, 1991). Selon Aguilera *et al.* (2015a), il est possible que ces résultats découlent du manque de considération de l'interdépendance des mécanismes de gouvernance internes avec les mécanismes externes. Selon eux, il faudrait pouvoir considérer une approche holistique plutôt qu'individuelle.

En conclusion, certains dispositifs d'encadrement sont déjà en place dans les sociétés. En effet, les organisations doivent déclarer la rémunération des cinq dirigeants les mieux rétribués (Bebchuk et Fried, 2006). De plus, les firmes publiques américaines doivent obtenir l'autorisation de l'assemblée des actionnaires pour la rémunération accordée aux hauts dirigeants (*say to pay*) (Ibid.). De plus, il suggère des mesures de transparence dans la divulgation de la rémunération. Ainsi, toutes les formes de rémunération devraient être traduites en dollars (régime de retraite, régime d'octroi d'actions, régime d'options

d'achat d'actions...) (Ibid.). Aussi, un lien clair doit être établi entre les montants payés et la performance (Ibid.).

Allaire (2012) recommande plutôt que les pratiques incitatives soient orientées sur la création de valeur à long terme de la société. Ainsi, les indicateurs de performance ne doivent pas être en lien avec la valeur boursière des actions, car cela favorise une vision à court terme. C'est dans cette perspective qu'il suggère d'éliminer la rémunération en option d'achat d'actions et tous les privilèges fiscaux qui y sont associés (Ibid.). Selon cet auteur, la rémunération des hauts dirigeants doit être établie en tenant compte du salaire médian des salariés.

■ Conclusion

Les scandales financiers ont obligé les organismes de réglementation à revoir l'encadrement des sociétés afin de préserver la confiance des investisseurs et des particuliers dans le système économique (Aguilera *et al.*, 2015a). À la suite des scandales des années 1990-2000, les systèmes de contrôle des organisations se sont renforcés par l'introduction de systèmes de gestion des risques et de contrôle interne plus structurés et plus performants (règlement 52-109) (Labelle et Rousseau, 2007), mais aussi par le renforcement des règles encadrant la constitution et le fonctionnement des CA et de ses sous-comités (règlement 52-110) (Ibid.). De plus, la réforme inclut un resserrement des règles visant l'indépendance des auditeurs externes. En parallèle, nous avons récemment vu apparaître, dans le paysage de la gouvernance, des agences de notations qui qualifient la qualité des systèmes de gouvernance en place dans les organisations (Aguilera *et al.*, 2015a). Aussi, « *we must also take into account how differences between private and family firms, entrepreneurial businesses, NGOs, or public and private partnerships affect the incidence and effectiveness of different governance mechanisms* » (Aguilera *et al.*, 2015a, page 553).

Tous ces mécanismes ont leur utilité, mais aussi leurs limites. Et bien que la réforme qui a suivi les scandales financiers ait un caractère plus autoritaire (Labelle et Rousseau, 2007), une saine gouvernance implique aussi la présence de valeurs et de comportements éthiques (Aguilera *et al.*, 2015a).

9. Conclusion du chapitre

Nous avons vu dans ce chapitre les concepts les plus importants, étudiés pour comprendre la gouvernance des organisations. Le sujet est vaste puisqu'il couvre des types d'organisations variés : les sociétés par actions, les sociétés privées, les coopératives, les organismes à but non lucratif, pour ne nommer que les principales. Une meilleure compréhension de la gouvernance implique une bonne connaissance du comportement humain, des relations de pouvoir qui s'exercent dans une organisation et dans la société, du fonctionnement des marchés (dirigeants, financiers, bien et services), des aspects légaux qui gouvernent la société et des valeurs véhiculées dans la société. Les différents modèles de gouvernance appréhendent celle-ci à partir d'une interprétation faite des caractéristiques décrites précédemment (Boone, Khurana et Raman, 2010)

À partir de ce constat, la gouvernance d'une organisation particulière se comprend en étudiant l'environnement, interne comme externe, dans laquelle elle interagit : les valeurs dominantes dans l'environnement, les relations de pouvoir qui s'exercent, le contexte socio-économique, la structure légale de l'organisation, mais aussi la nature de celle-ci. En effet, le regard porté sur une organisation de hautes technologies, d'envergure internationale, cotée à la bourse - de type Apple, Amazon, Google ou Microsoft – ne peut pas être le même que celui que l'on portera sur la gouvernance d'un OBNL locale. La complexité des deux organisations, les défis auxquels elles font face et les ressources dont elles disposent ne sont nullement comparables.

Malgré tout, les concepts et les théories que nous avons couverts dans ce chapitre sur la gouvernance nous permettront de mieux comprendre les études effectuées sur la gouvernance des coopératives financières, ce qui était l'objectif premier de ce chapitre.

Chapitre 3 : Les coopératives de services financiers

1. Introduction

Ce chapitre présente les origines des coopératives de services financiers dans le monde, puis de façon particulière en France, au Québec et aux États-Unis; l'objectif étant de bien cerner le contexte dans lequel elles ont vu le jour. Par la suite, nous nous intéresserons à leur développement en mettant l'accent sur l'histoire du Mouvement Desjardins depuis sa fondation par Alphonse Desjardins en l'an 1900. Nous constaterons alors comment les structures ont évolué, notamment sa structure de gouvernance, pour former aujourd'hui un groupe coopératif reconnu mondialement. Nous bouclerons le chapitre en faisant un survol de l'évolution des autres banques coopératives dans le monde. Notre objectif est double. Dans un premier temps, nous souhaitons comprendre le contexte et les grandes étapes de l'évolution du Mouvement Desjardins au Québec et, dans un deuxième temps, saisir le contexte général du développement des plus importantes banques coopératives au monde, notamment celles situées en France.

Les connaissances alors acquises jumelées à celles relatives à la gouvernance des organisations permettront de décrire les grands dispositifs qui permettent de gouverner des organisations dont la structure de propriété et les principes qui les caractérisent sont singulièrement différents de ceux des sociétés par actions.

2. Définition

Selon l'Association Internationale des Banques Coopératives (AIBC), une banque coopérative est une entité bancaire dont le capital est détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires ayant la double qualité de propriétaires et de clients (ICA, 2007) (Ayadi *et al.*, 2010, page 11). Au Québec, la loi sur les coopératives de services financiers (C-67.3) précise qu' « une coopérative de services financiers est une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour former une institution de dépôts et de services financiers [...] ».

Malgré les différences entre les pays, des principes clés – caractérisant le modèle des banques coopératives – ont été identifiés (Ayadi *et al.*, 2010) comme nous les verrons un peu plus loin.

3. Origine

Les premières expériences de banque coopérative se sont produites en Allemagne sous la direction de Hermann Schulze-Delitzsch (Gueslin, 2002). Il a fondé, dans les années 1850, un *comptoir d'avance* en tant que *banques du peuple*. Ce fut « *le premier organisme de crédit populaire dans le monde* » (Gueslin, 2002, page 22). Ce modèle fut suivi par celui de Raiffeisen, plus axé sur le secours des agriculteurs en difficulté (Ibid.). Par la suite, ces modèles ont servi de fondement dans la mise en place de banques coopératives, notamment en Italie, en France et au Québec.

La création des coopératives de services financiers (CSF) en France s'est réalisée dans la foulée d'une grande dépression. Plihon (2013), écrit : « La crise de 1873 est à l'origine d'une longue période (1873-1896) de stagnation économique en Europe et aux États-Unis – qualifiée de première Grande Dépression – qui marqua la fin du XIX^e siècle ». Selon certains auteurs (Gourévitch, 1975; Gueslin, 2002; Plihon, 2013) une des causes de celle-ci serait l'amélioration des conditions de transport maritime et terrestre (chemins de fer). En effet, l'évolution du transport maritime jumelé à l'émergence de pays producteurs – tels que le Canada, les États-Unis, l'Argentine et l'Australie – a augmenté l'offre de produits agricoles dans le marché et a fait baisser les prix, créant une pression sur la solvabilité des agriculteurs européens (Gueslin, 2002).

Au Québec, les CSF sont nées, elles aussi, dans un contexte social et économique difficile dans lequel le crédit était rare ou non accessible aux classes défavorisées. À cette époque, les réseaux bancaires traditionnels étaient presque inexistants, particulièrement dans les régions rurales. Poulin (1990, page 83), rapportant les propos d'Alphonse Desjardins, écrit : « En haut vous avez les banques pour alimenter l'industrie et le commerce, les compagnies à fond social pour le prêt hypothécaire; mais en bas, qu'avons-nous ? » Dans les villes, l'industrialisation entraînait dans son sillage pauvreté et misère d'une classe de la population. Les programmes sociaux étaient alors pratiquement inexistants pour subvenir aux besoins criants des défavorisés. De toute manière, pour Desjardins, l'aide économique ne devait pas provenir de l'État, mais des individus eux-mêmes (Poulin, 1990). Il était fortement lié à l'idéologie catholique qui dominait la société canadienne-française de l'époque et qui prônait un rôle limité de l'État. Au Québec, malgré le secours de l'Église, la famine et les maladies régnaient. Les prêts usuraires faisaient rage. Poulin rapporte les propos tenus par le député de Montréal-Sainte-Anne, Michael Quinn, le 6 avril 1897 devant la Chambre des Communes : « Il s'est

présenté par tout le pays, surtout dans la ville de Montréal, des cas où l'on a perçu des intérêts équivalents [*sic*] presque à 3,000 % » (Poulin, 1990, page 43).

3.1. Les modèles Raiffeisen (1818-1888) et Schulze-Delitzsch (1808-1883)

Les premiers modèles de coopératives financières sont apparus en Allemagne à l'initiative de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, alors maire d'une région située près du Rhin, et de Hermann Schulze-Delitzsch, politicien et juge (Ayadi *et al.*, 2010; Poulin, 1990). C'était une époque où les banques n'étaient pas encore très développées et au cours de laquelle la grande majorité de la population, autant rurale qu'urbaine, n'avait pas accès aux services financiers (Ibid.). À ce moment, l'industrialisation de l'économie était rapide et la croissance de la population, importante, rendant difficile l'existence de plusieurs (Ibid.).

« La caisse de crédit Raiffeisen avait pour but de procurer du crédit à ses membres et visait surtout à satisfaire les besoins des plus démunis » (Poulin, 1990, page 47). Elle a été implantée dans le milieu rural au milieu du 19^e siècle afin d'aider les fermiers. Le modèle Schulze a plutôt été installé dans les régions urbaines en 1850 pour soutenir les artisans et les propriétaires urbains (Ayadi *et al.*, 2010; McKillop et Wilson, 2011). « Alors que l'inspiration théorique est très forte chez Schulze, ce n'est pas le cas chez Raiffeisen, qui est essentiellement un praticien. Raiffeisen est, à la différence de Schulze-Delitzsch, issu du monde rural rhénan » (Gueslin, 2002).

Mais les différences entre les deux modèles découlent aussi des moyens financiers différents, disponibles pour créer leur coopérative et la faire fonctionner. Le modèle Raiffeisen, fondé sur des valeurs chrétiennes (Gueslin, 2002; Poulin, 1990), était administré par des bénévoles, aux bénéfices des sociétaires (valeur d'entraide) (Ayadi *et al.*, 2010; Poulin, 1990). La solidarité était un principe fondamental s'exprimant sous les critères suivants : chaque membre avait droit à un vote; la participation (la part) dans la coopérative n'était pas monnayable; et l'objectif premier n'était pas de faire un profit important (Ayadi *et al.*, 2010). Selon Gueslin (2002, page 23) : « Dans sa forme achevée, le système Raiffeisen repose sur six grands principes : une circonscription restreinte, la responsabilité illimitée des sociétaires, la constitution d'un fonds de réserve inaliénable, l'interdiction de distribuer des dividendes, l'attribution de prêts aux seuls sociétaires, le caractère honorifique et gratuit des fonctions d'administrateurs ».

Le modèle Schulze-Delitzsch comportait des taux d'emprunts relativement élevés pour l'époque (jusqu'à 10 %) et, de plus, ils devaient être garantis par les emprunteurs (Gueslin,

2002). Ce modèle « compte sur la souscription, par les membres, de parts sociales d'un montant assez important pour constituer le capital de la Banque populaire » (Poulin, 1990, page 49). De plus, ce modèle favorise la distribution des surplus, la rétribution des administrateurs, la rémunération du capital et la responsabilité limitée des membres (Ibid.).

Tableau 3-1 : Les modèles de coopératives financières

MODÈLES DE COOPÉRATIVES DE SERVICES FINANCIERS		
Caractéristiques	Mouvement Schulze-Delitzsch	Mouvement Raiffeisen
Administrateurs	Rémunérés	Bénévoles
Crédit	Associés et étrangers	Limité aux sociétaires
Capital	Responsabilité limitée	Responsabilité illimitée et solidaire
Limites géographiques	Grande	Territoire restreint
Réserve		Constitution d'un fonds de réserve inaliénable
Surplus	Distribué au prorata du capital détenu	Aucune distribution de l'excédent
Valeurs	Amour du gain	Chrétienne

Sources: Histoire du Crédit Mutuel, 1988

3.2. Leurs caractéristiques particulières

Selon une étude réalisée en 2012 – déclarée « *Année internationale des coopératives par l'assemblée générale des Nations Unies* » – au bénéfice de la Chambre des communes du Canada, les coopératives font partie de l'économie sociale, elles ont donc un double rôle : un rôle économique dans le secteur dans lequel elles font des affaires et un rôle social d'éducation et de promotion des valeurs coopératives. Selon Ayadi *et al.* (2010), il n'existe pas qu'un seul modèle de banques coopératives, particulièrement en Europe. Il varie en fonction des pays et parfois à l'intérieur même d'un pays (Ibid.). Malgré cette diversité, les banques coopératives européennes disposent de sept caractéristiques communes (Ibid.):

1. La recherche du profit ne constitue pas l'objectif dominant pour elles et encore moins la maximisation de la valeur à court terme des parts détenues par les membres. En effet, elles visent avant tout la satisfaction des membres et cherchent à maintenir une relation à long terme avec eux;
2. les banques coopératives sont la propriété de leurs membres qui se composent de citoyens ou d'entrepreneurs individuels qui demeurent essentiellement dans la région où est située leur banque. Les membres sont aussi les clients de la coopérative;

3. les propriétaires (les membres) sont généralement impliqués dans la structure de gouvernance de l'organisation. C'est parmi eux que sont élus les administrateurs, selon le principe d'un droit de vote par membre;
4. les parts détenues par les membres ne sont pas négociables sur un marché secondaire comme le sont les actions des banques traditionnelles. Ce faisant, les coopératives ne peuvent faire l'objet d'une offre d'achat hostile. Ainsi, le changement de propriétés n'est pas possible;
5. l'augmentation du capital des coopératives passe essentiellement par la conservation d'une partie des bénéfices;
6. elles sont généralement organisées en réseau. Ainsi, les organisations centrales prennent en charge certains processus permettant aux coopératives locales de bénéficier d'économies d'échelles et d'harmoniser les pratiques;
7. elles se dévouent particulièrement aux petites entreprises et aux particuliers favorisés en cela par leur proximité avec eux.

Les banques coopératives se différencient aussi de leurs concurrentes par la nature des risques qu'elles supportent. En effet, elles sont généralement impliquées dans des activités à faible risque. Leur proximité avec les membres clients et leur caractère local contribuent à le réduire. De plus, elles n'ont pas comme objectif principal de maximiser le rendement des actionnaires (Ayadi *et al.*, 2010).

La structure organisationnelle en réseau – souvent adoptée par elles – procure aux banques coopératives des économies d'échelles indispensables à leur croissance et à leur capacité à faire concurrence aux grandes banques classiques. Elles peuvent ainsi réduire les coûts en centralisant des services comme le développement, l'exploitation, le soutien informatique, la formation, la comptabilité, le développement de produit, etc. (Ayadi *et al.*, 2010). De surcroît, cette structure leur permet de mettre en commun des ressources financières les rendant plus attractives pour les parties prenantes, comme les fournisseurs et les déposants. La force du groupe qu'elle génère rend chacune des parties moins vulnérables aux aléas économiques et moraux (Ibid.). Toutefois, une telle structure est souvent associée à une centralisation des pouvoirs, ce qui ne plaît généralement pas aux organismes locaux.

Ces caractéristiques des banques coopératives françaises se retrouvent aussi chez les CSF québécoises. Elles s'articulent dans les lois et règlements qui gouvernent les coopératives et dans leur structure démocratique.

3.3. Les origines en France

La première banque coopérative de France, la Banque Populaire a été créée dans les années 1870 sous l'influence de Luzzati (fondateur des banques coopératives en Italie) et de l'allemand Schulze-Delitzsch (Ayadi *et al.*, 2010). Avant la fin du siècle, deux autres banques coopératives, issues du modèle Raiffeisen, sont nées : Crédit Mutuel – dont la 1^{re} caisse fut établie en 1882 – et Crédit Agricole fondé en 1890 (Ibid.). Comme le nom le laisse présager, le Crédit Agricole (CA) avait comme objectif de répondre aux besoins financiers des agriculteurs, alors que le Crédit Mutuel (CM) finançait essentiellement les ménages (Ibid.).

La Grande Dépression de la deuxième moitié du XIX^e siècle (1873-1896) a été marquée par de fortes turbulences dans les milieux agricoles, particulièrement en France (Gueslin, 2002). Ce dernier écrit : « Au début des années 1890, l'agriculture française connaît des problèmes structurels et conjoncturels très aigus. Or, le réseau bancaire inadapté ne peut y remédier » (Gueslin, 2002, page 24). La révolution des moyens de transport, surtout maritime, soumet le secteur agricole français à une vive concurrence internationale. Aussi, le financement, peu accessible pour les paysans, pouvait se réaliser auprès d'usuriers, mais il était trop onéreux pour les capacités des paysans (Ibid.). Les banques coopératives de la France ont été créées dans la foulée de ces mouvements et dans le but de répondre aux besoins criants du milieu agricole que les institutions financières traditionnelles de l'époque ne pouvaient servir (Ibid.).

Selon Defourny (1992), les Banques coopératives françaises auraient été admises officiellement en 1873, donc en pleine crise, bien que certaines d'entre elles aient été en activité avant même d'être reconnues légalement comme le démontre le tableau 3.2.

Tableau 3-2 : Les banques coopératives françaises

	Banque populaire	Crédit Mutuel	Crédit Agricole	Caisse d'Épargne	BPCE
Date de création	1878 Statut de coop en 1917	1882	1894	1808 1999 Deviens coop	2009
Clients cibles	Artisans et petits commerçants	Population catholique	Syndicats agricoles	Internationaux et grandes villes	
Modèle dominant	Schulze-Delitzsch	Raiffeisen	Raiffeisen		Issu de la fusion des caisses centrales des BP et des caisses d'économies
Reconnaissance dans une loi	1919		1894		
Fusion	2009			2009	
En 2012		2065 caisses locales, 18 fédérations	2544 caisses locales et 39 caisses régionales	17 caisses d'épargne et 4242 agences	

Source : (Béziaud, 2013) page 27

Le Crédit Agricole a été fondé par la loi du 5 novembre 1894 pour soutenir l'exploitation agricole. Ce n'est toutefois qu'en 1966 qu'il devient financièrement autonome de l'État (Gueslin, 2002). Puis, dans la foulée du décloisonnement des activités, il adopte une stratégie d'hybridation qui l'amènera à s'inscrire à la bourse en 2001¹⁵ (Ibid.). Le Crédit Agricole, de type Raiffeisen, se dédiait, bien sûr, aux clients agricoles (Ibid.). C'est aujourd'hui la 1^{re} banque coopérative au monde¹⁶.

La Banque populaire fondée sous l'influence de Luzzatti en Italie et de Schulze-Delitzsch en Allemagne a été pendant quelques années la seule institution de son genre dans le pays. Malgré tout, elle est demeurée une institution régionale du sud-est pendant de longues années (Ayadi *et al.*, 2010). À l'origine, les coopératives financières de France, au nombre de cinq avant la fusion de la Banque populaire et des Caisses d'Épargne, avaient chacune une mission particulière découlant de la loi de 1945 qui officialisait la

¹⁵ Source : Site Internet du Groupe Crédit Agricole, section histoire du groupe. <https://www.credit-agricole.com/...groupe/decouvrir-le-groupe-credit-agric...>

¹⁶ Source: The World Co-operative Monitor: Exploring the Cooperative Economy| Report 2016

segmentation et le cloisonnement du système bancaire français (Lacoue-Labarthe D., 2001 cité par Sifakis (2005) et (Ayadi *et al.*, 2010).

Le Crédit Mutuel, fondé en 1882, concentrait ses activités auprès de la population catholique (Ayadi *et al.*, 2010). Il a adopté le modèle allemand Raiffeisen (Ibid.). Il est aujourd'hui la 3^e institution financière coopérative en importance dans le monde ². Les Caisses d'Épargne, nées en 1808, « étaient considérées comme des sociétés *sui generis*¹⁷ ». Elles étaient présentes dans les grandes villes et aussi à l'international. L'organisme a fusionné¹⁸ avec la Banque populaire en 2009 pour former la BPCE (Banque populaire et Caisses d'Épargne) (Ayadi *et al.*, 2010) et celle-ci détient la 4^e place sur l'échiquier mondial². La Banque populaire servait les artisans et les petits commerçants. Elle avait été créée dans les années 1870 en empruntant le modèle allemand de Schulze-Delitzsch et celui de l'italien Luzzati (Ibid.).

3.4. Les origines au Québec

La crise économique et sociale de 1873-1896 a eu des effets jusqu'au Québec (Poulin, 1990, page 17). Ainsi, une partie de la population québécoise de l'époque, surtout dans les régions rurales, avait difficilement accès au crédit et, lorsque c'était le cas, elle devait payer un taux d'intérêt exorbitant (McKillop et Wilson, 2011). Pour Poulin (1990, page 17), « rien n'exprime mieux l'ampleur des problèmes de l'économie québécoise à cette époque que le phénomène d'émigration de la population vers les États-Unis ». En effet, les paysans, face au surpeuplement rural découlant de la croissance des taux de natalité, quittaient leur terre natale, à la recherche d'un emploi dans les industries manufacturières des grandes villes du nord-est des États-Unis « où le travail abonde » (Poulin, 1990).

En parallèle, les villes du Québec se développent à la faveur de l'industrialisation, elle-même facilitée par la création du chemin de fer (Poulin, 1990). Toutefois, du point de vue social, elle « a provoqué la formation d'une classe ouvrière soumise aux conditions de vie les plus rudes » (Poulin, 1990, page 23) et à cette époque – où le soutien de l'État n'était pas développé – la charité et l'aide familiale étaient les seuls mécanismes d'entraide (Ibid.).

17 Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sui_generis: Terme latin signifiant de son propre genre.

18 Étant donné la nature autonome des entités locales, ce sont les organismes centraux qui ont été fusionnés, mais les institutions régionales et leur fédération existent encore autant pour les Caisses d'épargne que pour les Banques Populaires.

À l'origine, les banques présentes dans les grandes villes du Québec offraient des services financiers aux industries, aux commerces et aux particuliers disposant de garanties. Leur réseau ne s'étendait pas aux régions – et de toute manière le crédit qu'elle pouvait accorder n'était pas adapté au cycle de production agricole – ce qui laissait les paysans aux prises avec les prêteurs locaux qui parfois abusaient de la situation (Poulin, 1990). En milieu urbain, elles l'ont été dans un souci de protection des travailleurs contre le chômage, la maladie, les accidents, l'invalidité et tout autre événement menaçant pour eux (Vaillancourt, 2008).

C'est dans ce contexte qu'Alphonse Desjardins, exaspéré par la situation et inspiré par les banques coopératives européennes, a fondé, en 1900, la première caisse populaire Desjardins à Lévis (Vaillancourt, 2008). Comme le mentionne Poulin et Tremblay (2005, page 6), l'Église était très favorable à cette initiative : « [...] préoccupé par les conséquences sociales de l'industrialisation, attentif à la misère ouvrière et à la pauvreté des ruraux qui ne cessent d'émigrer aux États-Unis pour améliorer leur sort, le clergé place à l'époque beaucoup d'espoir dans les coopératives ».

Les analyses de Desjardins l'ont mené à n'adopter aucun des deux mouvements allemands (Raiffeisen et Schulze) dans leur entièreté (Poulin, 1990). Poulin et Tremblay (2005, page 5) mentionnent que la première caisse « est l'aboutissement de trois années de travail consacrées à l'étude des coopératives de crédit européennes et à la conception d'un nouveau modèle de coopérative qui, tout en s'inspirant étroitement des caisses rurales et des banques populaires d'Allemagne, d'Italie et de France, tient compte de l'expérience nord-américaine dans le domaine des sociétés mutuelles et des caisses d'épargne ».

Malo, Vézina et Audebrand (2012 page 540), citeront (Vianney, 1994) pour décrire ce phénomène : « L'avènement de la forme coopérative a représenté l'accès collectif au pouvoir de l'entrepreneur pour des acteurs relativement dominés (paysans, artisans, ouvriers salariés) voulant réorganiser leurs activités (de production, de consommation) perturbées par le déploiement de l'économie de marché capitaliste ».

Ainsi, tant au Québec, au Canada qu'en France, les coopératives répondaient à un besoin pressant de la communauté souvent dans des régions non desservies par les entreprises privées, parce qu'il n'était pas rentable de le faire.

3.5. Les origines aux États-Unis

« Credit unions arose in the United States of America (USA) in the early part of the twentieth century to serve the financial needs of the working class, who were ignored by banks that only catered for corporations and successful individuals (Ryder et Chambers, 2009, page 77). C'est d'ailleurs avec l'aide d'Alphonse Desjardins qu'elles ont vu le jour à Manchester au New Hampshire (McKillop et Wilson, 2011).

En effet, Desjardins entretenait des liens réguliers avec les responsables des États du nord-est des États-Unis. Pierre Jay, commissaire des banques du Massachusetts et Edward A. Filene, promoteur du mouvement des *credit unions* s'intéressaient à ses travaux (Poulin, 1990). Lors d'une conférence prononcée par Desjardins aux États-Unis en février 1909, il disait : « Il manque un chaînon nécessaire dans cette organisation. Cela me paraît évident en raison de l'usure qui règne parmi vous et dont les ravages vont grandissant, malgré les lois excellentes votées par vos corps législatifs. Ce chaînon nécessaire à votre organisation c'est la Banque coopérative ou Caisse populaire et tout ce qui sera fait en vue de doter votre grand pays de ce magnifique régime conférerait d'inestimables bienfaits à vos classes laborieuses, tant agricoles qu'industrielles » (Poulin, 1990, page 269). La collaboration avec Alphonse Desjardins a cheminé vers l'adoption, le 29 avril 1909, de la première loi régissant l'activité des unions de crédit aux États-Unis (Clark, 1943).

Ainsi, Alphonse Desjardins a été un acteur important dans la fondation du mouvement des banques coopératives américaines. Il a contribué directement à la fondation de la première caisse populaire à Manchester et il a aussi inspiré le cadre législatif des coopératives de plusieurs États du nord (Poulin, 1990).

3.6. Conclusion

En Europe – comme en Amérique – les coopératives financières ont émergé afin de combler un vide laissé par les banques traditionnelles (Gueslin, 2002). Elles ont vu le jour en France, en Allemagne, aux États-Unis, comme au Québec, dans un contexte de crise économique et sociale dans lequel les paysans peinaient à rentabiliser leurs activités agricoles (Poulin, 1990). C'était aussi, notamment en Europe, la période de l'industrialisation de l'économie des villes qui traînait dans son sillage, pauvreté, misère et maladies (Ibid.).

« *Over time, the cooperative movement evolved along with the needs of its clientele* » (Ayadi et al., 2010, page 2). Elles sont devenues dans certains cas des entreprises importantes dans leur milieu (Ayadi et al., 2010; Gueslin, 2002; Poulin, 1990). C'est notamment le cas en France, au Québec, en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas, pour ne nommer que les plus importantes¹⁹.

4. Évolution des Caisses populaires Desjardins

Les Caisses populaires Desjardins ont été créées pour offrir aux classes de la population moins bien nanties un outil de développement économique, un accès au crédit provenant de leurs propres épargnes. Depuis, le Mouvement Desjardins est devenu l'institution financière la plus importante au Québec et la 5^e banque coopérative en importance dans le monde²⁰. Cette section cherche à retracer l'évolution de cette organisation, en prenant comme angle l'évolution des structures et de ses parties prenantes. Ce sont deux éléments associés de près à la gouvernance des organisations, sujet dominant ce travail.

Étant donné l'ampleur des événements et la période couverte (1900-2015), nous découperons notre étude en cinq périodes distinctes : 1900-1920, 1921-1945, 1946-1970, 1971-1999 et, finalement, 2000-2015.

4.1. Période de 1900 à 1920

Nous avons vu dans quelles conditions ont été implantées les caisses populaires au Québec. Pour Desjardins, la classe moins favorisée de la population avait besoin de se doter d'outils économiques lui permettant d'avoir accès au crédit nécessaire au financement de ses activités. Pour lui, les dispositifs devaient provenir de la population elle-même, pour qu'ils soient durables, et non pas de l'État. « C'est d'ailleurs à la suite d'une écoute attentive des propos des députés autour de la question de l'usure que naîtra chez lui [Desjardins] l'idée de réaliser un projet de coopérative d'épargne et de crédit » (Poulin, 1990, page 43). Ce projet d'implantation des Caisses Desjardins avait donc comme objectif de fournir un outil de développement économique à la classe populaire. Elle comportait aussi une dimension politique, puisqu'elle ciblait précisément l'essor des

¹⁹ Source: The World Co-operative Monitor: Exploring the Cooperative Economy| Report 2016

²⁰ Rapport annuel 2017 du Mouvement Desjardins

Canadiens français. Pour ce faire, Desjardins comptait aussi sur le volet éducatif, car l'affranchissement de la classe populaire passait par là.

Durant la période visée par cette section « le fondateur [...] coordonne lui-même le mouvement à l'échelle de la francophonie en Amérique (Québec, Canada français, francophones des États-Unis) » (Malo, 1999, page 7). Le développement des Caisses populaires au Québec se fera toutefois avec le soutien de l'Église et de l'État. L'État, en promulguant la « loi des syndicats coopératifs » en 1906, a confirmé le statut légal de la coopérative lui permettant de commencer son expansion (Poulin et Tremblay, 2005). Mais « c'est grâce à l'appui du clergé catholique, des leaders sociaux et de sa conjointe Dorimène, qu'Alphonse Desjardins pourra fonder plus de 130 nouvelles caisses entre 1907 et 1915 » (Poulin et Tremblay, 2005, page 6). L'Église fut très présente jusque dans les années 60, participant même à la gestion des Caisses populaires, et cela, bénévolement. Lévesque et Petitclerc (2008, page 21) écrivent : « Reconnaisant l'importance acquise par l'Église dans la vie sociale québécoise, les caisses s'appuient sur la paroisse, qui devient le lieu d'ancrage de la caisse locale ».

La vague d'émigration de la population des régions rurales du Québec vers les États-Unis inquiétait l'élite dominante, dont l'Église catholique faisait partie. Le clergé fondait beaucoup d'espoir dans les coopératives pour la modérer (Poulin et Tremblay, 2005) et c'est pourquoi elle n'hésitait pas à s'impliquer. Poulin (1990) raconte que l'implantation d'une caisse populaire dans une paroisse résultait la plupart du temps d'une demande locale (les paroissiens) et plus particulièrement du clergé. Cela augmentait d'ailleurs leurs chances de succès, puisque cela démontrait la volonté de la population de prendre les rênes du développement économique local. « À l'époque, l'Église québécoise est beaucoup plus qu'une simple autorité morale » (Poulin, 1990, page 188). Elle jouit aussi d'un pouvoir politique qui se traduit par le *contrôle qu'elle exerce sur le système scolaire et le réseau d'assistance sociale*. L'implication du clergé dans la gestion des Caisses Desjardins, puis dans la mise sur pied de coopératives agricoles, s'inscrivait aussi dans une volonté de promouvoir et de développer les valeurs du catholicisme. Pour l'Église, les caisses populaires Desjardins, comme les coopératives agricoles, constituent des organisations porteuses de ces valeurs. Par exemple, selon elle, la pratique de l'épargne par les membres de la communauté est associée à une diminution des problèmes sociaux, tels que l'alcoolisme. Poulin (1990, page 227) rapporte les propos du père Martineau : « Voilà trois croisades : la tempérance, les caisses populaires et les

coopératives de colonisation, qui s'inaugurent presque simultanément et qui sont d'une suprême importance pour l'avenir de notre chère province de Québec ».

Ainsi, en 1920, au décès d'Alphonse Desjardins, 140 caisses populaires avaient été fondées permettant un accès au crédit – à un taux raisonnable – aux moins nantis. Toutefois, les règles des caisses stipulent que les prêts doivent être pour acquérir des biens productifs et non pas pour des biens de consommation, ces derniers étant mal vus par les autorités de l'époque.

4.2. Période de 1921 à 1945

Selon Poulin (1994, page 77), « les années 1921 à 1933 constituent sans contredit la période la plus sombre de l'histoire des caisses populaires ». Durant cette période, qui suit la mort du fondateur,²¹ la croissance des caisses est fortement perturbée par des crises : la crise agricole, le krach boursier et la crise économique qui s'ensuivit. Malgré tout, les caisses populaires Desjardins – dirigées jusqu'alors par Desjardins – ont commencé la mise en place de leur structure de gouvernance « [...] en adoptant les frontières des diocèses alors que déjà les paroisses délimitent les territoires des caisses » (Malo, 1999, page 8). La 1^{re} union régionale a été mise en place à Trois-Rivières en décembre 1920, suivi un an plus tard par l'union des caisses populaires de Québec. En 1924, c'était au tour des caisses de Montréal de se regrouper, et finalement l'union régionale de la région de Gaspé fut créée en 1925. À la fin de 1925, quatre unions régionales avaient vu le jour (Poulin, 1994). Les unions étaient gouvernées – comme les caisses – par un conseil d'administration, une commission de crédit et un conseil de surveillance composés de dirigeants des caisses locales (Malo, 1999).

Le rôle des unions régionales consistait à faire la promotion de la coopération, à aider à la gestion des surplus des caisses, à procéder à des prêts lorsque la situation d'une caisse l'exigeait, et aussi à exercer la surveillance des caisses en procédant à leur inspection. L'inspection des caisses suscitait beaucoup d'intérêts pour le gouvernement provincial, d'autant que le début des années 1920 était marqué par une crise de l'agriculture québécoise résultant d'une offre de produits plus élevée que la demande.

Par ailleurs, la mise en place des unions régionales a soulevé un problème important découlant de la nature même des coopératives. En effet, étant par définition des

²¹ Alphonse Desjardins est décédé le 31 octobre 1920

personnes morales autonomes, elles réagissaient mal devant la possibilité d'être contrôlées ou de devoir céder une partie de leur pouvoir à un organisme central (Poulin, 1994, page 43). Conséquemment, le processus de regroupement en unions régionales prend du temps. Malo (1999, page 8) : « malgré la constitution de groupements régionaux de caisses populaires, la coordination globale du Mouvement reste cependant difficile, car les caisses n'ont aucune obligation de s'affilier même si des amendements à la loi viendront les obliger à faire vérifier leurs livres au moins une fois par année par un inspecteur d'une union régionale ». En 1925, les quatre unions régionales en vigueur regroupent seulement 65 % des caisses populaires actives. « Il faudra attendre le début des années 30 avant que la quasi-totalité des caisses de la province fasse partie d'une union régionale » (Poulin, 1994, page 111).

L'année 1925 marque la mise en place d'un comité central de propagande – composé d'un membre de chacune des unions régionales – qui les représentera auprès du gouvernement et des autorités religieuses. Cet organe de coordination favorisera la création d'une fédération provinciale en 1932. C'est à la demande de ce comité – faisant face à la résistance, voire à l'entêtement de certaines caisses – qu'une loi provinciale est adoptée en 1925 afin de rendre obligatoire l'inspection annuelle des caisses locales par leur union régionale (Ibid.). Mais les unions régionales – certaines plus que d'autres²² – connaissent des problèmes de financement des activités d'inspection.

Devant les difficultés rencontrées par les unions régionales – manque de collaboration des caisses locales, insuffisance de fonds, pénurie de personnels – qui se sont traduites par une faiblesse des inspections des caisses locales et une perte de confiance, le gouvernement québécois décide en 1929 de mettre fin à leurs subventions (Poulin, 1994). Au début des années 1930, le gouvernement québécois continue à mettre beaucoup de pression pour que l'inspection des caisses populaires s'organise, d'autant que certaines d'entre elles connaissent quelques irrégularités. Pour le premier ministre de l'époque, Alexandre Taschereau, il n'y aura plus de subventions de l'État tant que ne sera pas établi un contrôle adéquat des caisses (Ibid.). Mais leur inspection par le gouvernement - ou par des inspecteurs nommés par eux – fait craindre l'ingérence politique dans leur fonctionnement.

²² L'union régionale de Montréal connaît de sérieuses difficultés à rémunérer ses inspecteurs et conséquemment à les garder en poste (Poulin, 1994, page 113)

« L'abolition des subsides gouvernementaux n'est rien à côté des périls engendrés par la crise économique » (Poulin, 1994, page 129). En fait, la caisse centrale régionale de Lévis connaît de sérieuses difficultés financières face aux retraits des épargnants et aux non-remboursements des emprunteurs. Son manque de liquidités la contraint à restreindre ses activités au minimum. L'intervention de l'archevêché en 1932 – qui garantira un emprunt de la caisse centrale auprès d'une banque canadienne – lui permettra de relancer ses activités (Ibid.).

Pendant cette période tumultueuse, le nouveau ministre de l'Agriculture de l'époque, Adélard Godbout, prend une position ferme selon laquelle aucune aide gouvernementale ne sera accordée au Mouvement tant que les caisses ne seront pas fédérées (Poulin, 1994). Ce faisant, il accepte le principe que l'inspection des caisses ne soit pas effectuée par le gouvernement. Dans la foulée, la fédération provinciale des **unions régionales** des caisses populaires est créée en 1932 (Ibid.). Son nom évoque l'importance que les unions accordent à leur rôle dans la structure. Elles veulent ainsi limiter le pouvoir de la fédération en conservant le lien direct avec les caisses locales. Le rôle de la fédération sera alors de surveiller les inspections de caisses locales effectuées par les unions régionales et de représenter le groupe Desjardins auprès de l'Église et des gouvernements (Ibid.). Les tractations qui se poursuivent entre les représentants des unions régionales et le gouvernement se concluent par la réintroduction de l'aide financière gouvernementale et un meilleur financement des activités de la fédération dont les « [...] principaux buts sont la fondation et la surveillance efficace des caisses populaires Desjardins » (Poulin, 1994, page 168). La fédération sera quant à elle inspectée par le gouvernement et administrée par un CA composé de deux représentants de chacune des quatre unions régionales (Ibid.). Les administrateurs sont nommés annuellement par les unions et peuvent être membres du conseil pendant plusieurs années. Cyrille Vaillancourt sera président de la fédération pendant 37 ans (Ibid.). Il sera appuyé par deux membres issus des communautés religieuses.

La création de la fédération provinciale constitue un tournant important pour l'évolution future des caisses populaires Desjardins (Malo, 1999; Poulin, 1994). Le Mouvement insère ainsi, dans sa structure, une composante qui favorisera un regain de confiance des membres envers leur institution lourdement ébranlée au cours des années 1920. Ce regain provient plus spécifiquement de la normalisation du contrôle des caisses, du rétablissement des subventions gouvernementales, de la reconnaissance – dans la loi de

février 1932 – du caractère privé des caisses Desjardins et des nouveaux règlements visant à réduire leur vulnérabilité (Poulin, 1994).

En 1933, mis à part le fait que l'économie connaît des difficultés, tout est en place pour le développement des caisses populaires. En fait, même les conditions économiques difficiles contribuent au développement des coopératives, puisqu'elles reflètent les limites du système capitaliste et incitent les gens à trouver des solutions de rechange (Poulin, 1994). En effet, pour certains, la crise de 1929, prend racine dans un capitalisme à tout crin – où la spéculation et les abus le font paraître vicié. La coopération connaîtra un essor important, propulsée, entre autres, par la multiplication des coopératives agricoles et des caisses populaires.

De 1933 à 1944, 724 nouvelles caisses populaires sont créées au Québec, portant leur nombre à 877. À cette date, 64 % des paroisses disposent d'une caisse contre 15 % en 1932. Alors que la population rurale du Québec représente 36 % de la population totale, c'est 78,4 % des caisses qui y sont installées (Poulin, 1994). Les sociétaires passent de 36 000 en 1933, à 304 000 à la fin de 1944, soit une augmentation de 744 %. Ainsi, en 1944, 8,3 % de la population québécoise est membre d'une caisse, alors que trois ans auparavant (en 1941), le pourcentage était de 4,8 % (Ibid.). C'est une augmentation propulsée par la hausse des revenus de la population résultant de la croissance économique générée par la guerre (1939-1945). Pendant la période de 1936 à 1946, le revenu personnel de la population connaît une croissance de 115 % favorisant ainsi l'épargne, d'autant plus qu'un rationnement de l'approvisionnement était en vigueur (Ibid.). Selon Poulin, la période de 1937 à 1945 a été « l'âge d'or de la coopération au Québec » (Poulin, 1994, page 183).

Par ailleurs, les gérants de certaines caisses – ceux de la région de Québec en particulier – prennent conscience de la vulnérabilité des actifs offerts en garanties de prêts par les sociétaires. Ceux-ci ne sont pas assurés adéquatement contre la perte résultant de risques divers dont les incendies. Aussi, « ils se sont faits les promoteurs d'un projet de société d'assurance et tentent de convaincre les dirigeants de la Fédération de le réaliser » (Poulin, 1994, page 289). Desjardins croyait, lui aussi, que la présence d'une société d'assurance mutuelle contribuerait à la sécurité financière des classes populaires. Ainsi, en 1945, la *Société d'assurance des caisses populaires* est créée et se greffe au groupe Desjardins. Elle avait comme clients/membres les caisses fondatrices et les assurés. Les assurés disposaient d'un droit de vote, alors que les caisses s'étaient vu octroyer un vote

par 1 000 \$ d'investissement dans le capital. Son conseil d'administration était composé de membres issus des caisses et de dirigeants de la Fédération (Ibid.).

Durant la période comprise entre 1921 et 1944, la situation des caisses populaires Desjardins est passée de très difficile à enviable. En 1944, les actifs des caisses sont en hausses, présentant une croissance annuelle moyenne de 45 % entre 1941 et 1944, pour s'établir à 92,3 millions de dollars. « En 1944, les placements ajoutés à l'encaisse forment près des deux tiers de leur actif » (Poulin, 1994, page 257). Cependant cela traduit aussi un problème. En effet, il semble que certaines caisses aient tendance à favoriser les placements au détriment des prêts, favorisant le rendement offert aux épargnants et un taux d'emprunt élevé. Ce faisant, les caisses en question prennent moins de risques, mais ne répondent pas aux attentes des membres ayant besoin de financement et ces derniers s'en plaignent. Ainsi, une certaine forme de conflit d'intérêts s'installe entre les parties prenantes.

4.3. Période de 1946 à 1970

Cette période de vie du Mouvement Desjardins en fut une de consolidation des acquis, d'une part, et une transformation des valeurs de la société, d'autre part. L'Église - surtout à partir des années 1960 - occupera une place de moins en moins grande dans les affaires des caisses Desjardins au fur et à mesure de sa transformation. La croissance du groupe Desjardins passera désormais par l'urbanisation et l'élargissement des activités vers d'autres secteurs, notamment celui de l'assurance (Poulin, 1998).

Cette section présente l'évolution des Caisses Desjardins en quatre sous-sections. Nous présenterons d'abord la situation telle qu'elle était à la fin de la guerre (en 1945), nous exposerons ensuite les actions entreprises pour consolider les structures de l'organisation, nous poursuivrons en relatant les grandes étapes d'expansion du Mouvement Desjardins et nous terminerons par une brève conclusion de la section.

■ Situation à la fin de la guerre

En 1945, fin de la 2^e Guerre mondiale, les caisses populaires Desjardins ont le vent dans les voiles. En 1944, 100 nouvelles caisses ont été fondées, fracassant ainsi un record pour le nombre de caisses créées en une année. « Les caisses sont maintenant présentes dans 64 p. cent des paroisses du Québec » (Poulin, 1998, page 19), surtout dans les régions rurales. Malgré cette croissance effrénée – et peut-être à cause d'elle – les dirigeants sont animés par des sentiments contradictoires. Ils sont enthousiastes devant

ce succès et à la fois craintifs, car cette progression remarquable met beaucoup de pression sur l'organisation qui demeure plutôt artisanale (Ibid.). La plupart des caisses populaires sont encore jeunes. Plus de 70 % des caisses ont été créées au cours des dix dernières années. À ce moment, « l'administration de la caisse populaire laisse à désirer dans plusieurs localités. L'inexpérience, le manque de compétence ou le manque de disponibilité des gérants ou gérantes et la témérité de certains administrateurs qui transgressent la loi ou les règlements sont souvent en cause » (Poulin, 1998, page 53). Elles sont toujours administrées bénévolement par des membres élus par leurs pairs et dirigées par des gérants, la plupart du temps, sur une base temporaire.

De plus, la croissance rapide du nombre de caisses a exigé l'implication des ressources des unions régionales. Celle-ci s'est accomplie au détriment de la surveillance des caisses. Le service d'inspection de la fédération provinciale était, de son côté, incapable de suivre le rythme. Il ne disposait pas de suffisamment de personnel et leur qualification n'était pas adéquate pour faire face aux défis découlant des irrégularités soulevées par les inspecteurs (Ibid.).

En outre, les caisses résident, dans bien des cas, dans des lieux privés ou des salles paroissiales (Malo, 1999). De même, les unions régionales et la fédération provinciale qui les gouvernent disposent de moyens insuffisants – autant financièrement que du point de vue des ressources humaines. Elles jouent, tant bien que mal, un rôle de coordination et d'inspection qui repose avant tout sur leur autorité morale, puisque la législation ne leur accorde pas de pouvoir réel (Poulin, 1998).

De plus, les dirigeants appréhendent – comme ce fut le cas après la Première Guerre mondiale – que la fin de la Deuxième Guerre s'accompagne d'un ralentissement économique. Ils s'y préparent depuis le début de la guerre en demandant aux caisses de ne pas prendre trop de risques et de se préparer à faire face à des retraits massifs en s'assurant de maintenir un haut niveau de liquidité (Ibid.).

Le partage du pouvoir entre les caisses locales, les unions régionales et la fédération provinciale est régulièrement source de tensions. Le groupe Desjardins ne forme pas un réseau homogène et les entités sont très protectrices de leur autonomie, de leur pouvoir et de leurs idées (Ibid.). Des tensions se soldent en crise entre les dirigeants de l'Union régionale de Montréal – des nationalistes très militants – et la Fédération provinciale au sujet de « [...] la participation de caisses populaires à des associations qui ne sont pas

exclusivement françaises et catholiques [...] » (Poulin, 1998, page 30). Selon Malo (1999) la crise de gouvernance serait aussi due à des *querelles partisans*. À la suite de cette confrontation, la *Fédération de Montréal des caisses Desjardins* est fondée, en novembre 1945 – sans lien avec celle de Lévis – et regroupera neuf caisses (Ibid.).

En définitive, en 1945, l'organisation a besoin de consolider ses structures, de clarifier les rôles et les responsabilités de ses composantes, de se doter d'un personnel mieux qualifié, tant en matière d'inspection, qu'en matière de gestion.

■ La consolidation des structures de l'organisation;

La croissance soutenue depuis les années 1940, la difficulté de recrutement et de rétention des ressources dans les différentes composantes de l'organisation, leur manque de compétence et leur inexpérience – notamment parmi les inspecteurs de la Fédération et les gérants des caisses – ont créé des problèmes organisationnels qu'il faut régler (Poulin, 1998). Aussi, le réseau des caisses populaires Desjardins doit consolider ses acquis, solidifier et sécuriser les caisses.

L'équipe renouvelée d'inspecteurs se mobilise autour des problèmes majeurs – qui minent la réputation de Desjardins – soulevés dans certaines caisses situées, dans la plupart des cas, en régions éloignées. Cette situation mène à la création d'un fonds de sécurité – géré par la Fédération provinciale – qui permettra de venir en aide aux caisses en difficulté et d'ainsi maintenir la confiance du public envers l'organisation (Poulin, 1998). Dans la foulée, la Fédération propose aux unions régionales un resserrement des règles relatives aux liquidités détenues, aux prêts et aux placements. Ce faisant, la marge de manœuvre des caisses rétrécit, car « dorénavant elles devront maintenir le taux de liquidité exigé par l'union régionale ; elles ne pourront plus prêter au-delà de 5 p. cent de leur actif à un même sociétaire ni prêter à une société coopérative, commerciale ou industrielle sans l'approbation préalable de leur union régionale; elles seront tenues d'adhérer à l'assurance garantie globale de la Société d'assurance des caisses populaires [...] » (Poulin, 1998, page 69). Par ailleurs, la Fédération provinciale cherche aussi à obtenir son indépendance financière et à cesser d'être financée par le gouvernement provincial. Elle demande donc une hausse de la contribution des caisses (Ibid.). La Fédération obtiendra l'aval des caisses pour la création du fonds de sécurité et la hausse des contributions, sauf en ce qui concerne certaines caisses de l'union régionale de Montréal (Ibid.).

Une fois réglés ses problèmes de financement, la Fédération se dote, en 1963, d'une nouvelle structure de gestion interne mieux adaptée à ses responsabilités. Cyrille Vaillancourt verra son titre passer de gérant à directeur général (Poulin, 1998). L'équipe de la Fédération se professionnalise en embauchant des spécialistes provenant de différentes disciplines et capables de répondre à des situations de plus en plus complexes. L'expérience pratique et le militantisme côtoieront dès lors la compétence des universitaires (Poulin, 1998, page 356).

« Tout comme la Fédération provinciale, les unions profitent de la croissance économique de l'après-guerre pour consolider leur organisation » (Poulin, 1998, page 99) et augmenter leur personnel – tant en quantité qu'en compétence –. Les surplus des caisses qu'elles gèrent – croissent de 15,6 millions en 1945 à 116,9 millions de dollars en 1961, augmentant de fait la solidité du groupe. Elles profitent de leur croissance pour acquérir ou faire construire un immeuble. Huit des dix unions régionales posséderont leur propre édifice à la fin des années 1950 « signes tangibles de l'importance grandissante du Mouvement Desjardins » (Poulin, 1998, page 103).

Le processus de consolidation des unions régionales se traduit par une surveillance accrue des caisses. En collaboration avec la Fédération, elles s'assurent de la normalisation des processus administratifs, de la présence de pratiques sécuritaires et de l'utilisation de méthodes comptables appropriées (Poulin, 1998).

Toutefois, le resserrement du contrôle de l'activité des caisses suscite des critiques, surtout de la part des gérants des *grosses caisses urbaines* qui considèrent payer une part trop grande des coûts et contestent aussi les taux de liquidité établis par leur union régionale. Ces tensions entre certaines caisses et les organes de supervision du Mouvement Desjardins provoqueront la mise en place d'une structure informelle parallèle; celle des caisses millionnaires (Poulin, 1998).

■ Les caisses millionnaires

Les dirigeants des caisses millionnaires se rencontreront régulièrement (à un ou deux ans d'intervalle) pour discuter de leurs enjeux particuliers, puis du développement du réseau. Leurs points de vue divergent souvent de ceux de la direction – Cyrille Vaillancourt en tête – à tel point que les dirigeants de la Fédération craignent l'émergence d'un pouvoir parallèle (Poulin, 1998). Les gérants des caisses millionnaires – au nombre de 190 en 1961 – profitent d'un grand pouvoir. « Citoyens de la ville, jeunes et instruits, ils ont

tendance à remettre en question le conservatisme que dictent les orientations du Mouvement Desjardins » (Poulin, 1998). De surcroît, ils dirigent des caisses détenant des actifs importants et cela leur procure de l'influence auprès des autres gérants.

Pour mettre fin à ce conflit, la Fédération demande au gouvernement de modifier la Loi des syndicats coopératifs afin que les mesures qui font l'objet d'un litige soient inscrites dans la loi et deviennent péremptoires. Cette requête – considérée comme une intrusion malveillante dans l'autonomie des caisses – est vivement contestée et le projet de loi sera suspendu pendant près de trois ans. Il sera adopté en 1963, dans un contexte de contestation moins large, car le processus de consultation des caisses avait rallié un certain nombre d'entre elles (Poulin, 1998). Un encadrement légal plus contraignant pour les caisses – en matière de conservation de liquidités – et un pouvoir plus grand aux unions régionales en découleront. La loi accorde aussi à la Fédération provinciale le pouvoir exclusif d'approuver les placements effectués par les caisses et de procéder aux inspections.

■ L'accès aux systèmes de compensation

À la fin des années 1950, la Banque provinciale – devant la croissance du volume de chèques – modifie l'entente de 1939 et veut augmenter de façon sensible les tarifs imposés aux caisses. La hausse impliquerait des coûts additionnels de l'ordre d'un million de dollars. Un conflit éclate alors entre les banques et la direction des caisses populaires Desjardins (Poulin, 1998). La classe politique est aussi mobilisée et appuie le Mouvement Desjardins dans ses revendications. Elle serait même intervenue pour régler le conflit (Ibid.).

Finalement, la Banque provinciale et le Mouvement Desjardins s'entendent pour poursuivre le service. La direction des caisses prend alors la pleine mesure des enjeux liés à son statut juridique. Cela aura un impact sur la suite des choses. D'abord, les administrateurs font une demande au gouvernement afin que la Loi des syndicats coopératifs soit modifiée et permette au Mouvement Desjardins d'acquérir des actions des banques. De plus, l'idée de la création d'une caisse centrale est relancée. Toutefois, la crainte d'une centralisation du pouvoir la fera avorter (Poulin, 1998).

En définitive, la première partie de la période 1945-1961 en aura été une durant laquelle le Mouvement Desjardins aura consolidé ses structures de gouvernance, raffermi sa solidité financière et réglé ses enjeux de personnel.

■ L'expansion des structures

Selon Malo (1999), le développement du Mouvement Desjardins pendant la période à l'étude reposera sur deux phénomènes importants : d'une part, l'avènement de la société de consommation après la guerre – dans les années 1950 – et la modernisation de la société québécoise découlant de la Révolution tranquille (1960), d'autre part.

■ De 1945 à 1961

Contrairement aux appréhensions anticipées, la période de l'après-guerre a été faste, stimulée par les progrès industriels et l'exploitation des ressources naturelles. La population en général, comme les agriculteurs, a accès à de nouveaux moyens facilitant sa vie quotidienne (appareils ménagers, tracteurs, engrais chimiques, nouvelles techniques de drainage) (Poulin, 1998, page 41). Cette modernisation des pratiques de l'agriculture exige moins d'exploitants, mais sollicite des investissements importants. Aussi, seuls de gros producteurs réussissent à rentabiliser leur exploitation qui est passée d'artisanale à commerciale. Ce faisant, le Québec rural vit une période d'exode de sa population vers les villes. « Avec plus de 2 millions d'habitants en 1961, comptant pour 40 p. cent de la population du Québec, l'agglomération de Montréal continue d'affirmer sa suprématie traditionnelle sur le réseau urbain québécois » (Poulin, 1998, page 44). Entre 1945 et 1961, il se créera 440 nouvelles caisses, notamment dans la région de Montréal, qui était jusqu'alors peu représentée dans le réseau. En fait « près de 45 p. cent des nouvelles caisses sont établies dans cette partie du territoire » (Poulin, 1998, page 82).

Tableau 3-3 : Évolution des types de caisses entre 1945 et 1961

	Caisses urbaines		Caisses semi-urbaines		Caisses rurales		Total	
Nb de caisses								
1945	158	17,4 %	37	4,1 %	713	78,5 %	908	100,0 %
1961	370	29,9 %	127	10,3 %	742	59,9 %	1 239	100,0 %
Nb de membres								
1945	127 819	34,4 %	29 461	7,9 %	213 931	57,6 %	371 211	100,0 %
1961	768 413	59,4 %	163 771	12,7 %	361 898	28,0 %	1 294 082	100,0 %
Actifs								
1945	45 203 511 \$	38,0 %	11 110 154 \$	9,3 %	62 775 794 \$	52,7 %	119 089 459 \$	100,0 %
1961	518 127 322 \$	66,4 %	91 300 760 \$	11,7 %	171 125 886 \$	21,9 %	780 553 968 \$	100,0 %

Source (Poulin, 1998, page 131)

En 1945, le nombre de caisses urbaines et semi-urbaines représentait 21,5 p. cent du total des caisses, donc 78,5 p. cent étaient établis dans les régions rurales (tableau 3-3). En 1961, ces dernières ne représentaient plus que 59,9 p. cent du total, résultat de la

création plus forte de succursales dans les régions urbaines. En 1961, les caisses urbaines et semi-urbaines détiennent 72 p. cent des membres – majoritairement des salariés. En 1945, c'était 42.3 p. cent. Les caisses urbaines possédaient aussi les deux tiers des actifs du Mouvement Desjardins à la fin de 1961. Cette expansion dans les villes modifie sensiblement le profil des membres des caisses. Les salariés forment alors le noyau le plus important du Mouvement. Cette période mène donc vers la domination des caisses urbaines.

Durant la période en question, les salaires de la population augmentent. Ces hausses de revenus, plus élevés que l'inflation, jumelées aux mesures sociales mises en place dans la décennie précédente – assurance-chômage, allocations familiales et régime de pensions de la vieillesse (Poulin, 1998, page 45 et 162) – contribuent à l'émergence de la société de consommation.

Toutefois, Poulin soulève que la prospérité n'est pas l'apanage de tous, « car la situation est très variable selon les secteurs d'activités et les catégories d'emplois » (Poulin, 1998, page 46). C'est notamment le cas des agriculteurs au début des années 1950, des employés de certaines industries (textile, cuir, tabac, aliments), du personnel enseignant et des commis de l'État. L'augmentation de leurs revenus ne comble pas l'inflation et ils perdent ainsi une partie de leur pouvoir d'achat. De façon générale, les Canadiens français ne sont pas propriétaires des entreprises québécoises et le développement économique de la province dépend essentiellement d'investissements provenant des États-Unis (Poulin, 1998, page 47).

De 1961 à 1971

Dans la foulée du développement de la société de consommation, différentes factions du Mouvement Desjardins se confrontent. La Fédération provinciale – notamment son chef Cyrille Vaillancourt – s'oppose farouchement à ce renouveau dans la population, alors que les dirigeants des caisses millionnaires y voient une source de croissance. Aussi, la direction de la Fédération met sur pied un plan d'action dont le but est de promouvoir les vertus de l'épargne et du crédit productif – se positionnant ainsi en faveur de la protection des valeurs fondatrices des caisses populaires Desjardins (Poulin, 1998).

Malgré ces efforts, la population québécoise utilise de plus en plus le crédit – le plus souvent sous forme d'achat à tempérament – pour acquérir des biens durables tels que des autos, des tracteurs ou des appareils ménagers. L'endettement augmente,

particulièrement dans les familles à faibles revenus et coûte cher, puisqu'il s'effectue auprès de compagnies de finance qui proposent des taux d'intérêt élevés (Poulin, 1998). Les dirigeants des caisses millionnaires – plus jeunes, plus scolarisés et plus conscients des changements qui s'opèrent dans la société – contestent la politique de crédit restrictive du Mouvement Desjardins qui écarte pratiquement les prêts personnels. Les changements dans la société provoquent un schisme entre les partisans des valeurs traditionnelles des caisses populaires Desjardins et les valeurs d'ouverture des plus innovants (Ibid.).

Au cours de cette décennie (1961-1971), la croissance du réseau se manifeste davantage par le nombre de membres et la progression de leurs actifs que par le nombre de caisses qui augmente de seulement 45, passant à 1284 (tableau 3-4). Elles sont réparties dans « presque toutes les localités du Québec et n'ont pas de concurrents dans plus de 500 paroisses » (Poulin, 1998, page 318).

Tableau 3-4 : Évolution des types de caisses entre 1961 et 1971

	Caisses urbaines		Caisses semi-urbaines		Caisses rurales		Total	
Nb de caisses								
1961	370	29,9 %	127	10,3 %	742	59,9 %	1 239	100,0 %
1971	417	32,5 %	134	10,4 %	733	57,1 %	1 284	100,0 %
Nb de membres								
1961	768 413	59,4 %	163 771	12,7 %	361 898	28,0 %	1 294 082	100,0 %
1971	1 668 121	63,0 %	340 724	12,9 %	637 589	24,1 %	2 646 434	100,0 %
Actifs								
1961	518 127 322 \$	66,4 %	91 300 760 \$	11,7 %	171 125 886 \$	21,9 %	780 553 968 \$	100,0 %
1971	1 668 445 817 \$	65,9 %	322 921 148 \$	12,8 %	539 753 542 \$	21,3 %	2 531 120 507 \$	100,0 %

Source (Poulin, 1998, page 322)

Le nombre de caisses du réseau aurait atteint ainsi son niveau de saturation. Toutefois, le nombre de membres a plus que doublé pendant la période, passant de 1,3 million à plus de 2,6 millions. Par ailleurs, les actifs du Mouvement totalisaient 780,5 millions de dollars en 1961 et plus de 2,5 milliards dix ans plus tard. Ainsi, le Mouvement Desjardins occupe une place de plus en plus importante dans le champ des institutions financières (Ibid.).

La croissance de la part de marché des caisses dans l'épargne des particuliers se poursuit grâce à l'offre de taux d'intérêts plus intéressants que ceux des banques à charte, mais aussi à leur présence sur l'ensemble du territoire du Québec. Cette croissance s'est effectuée malgré la montée des concurrents encouragée par la refonte de la Loi des

banques canadiennes de 1967 (Poulin, 1998). Celle-ci mettait fin à la règle interdisant aux banques de prêter à un taux d'intérêt supérieur à 6 %. Cette règle limitait la capacité concurrentielle des banques, puisque ce taux (6 %) les empêchait d'offrir aux clients des placements comportant des rendements compétitifs (Poulin et Tremblay, 2005, page 27). De plus, la refonte de la loi autorisait les banques à offrir des prêts hypothécaires (Poulin, 1998, page 328). Finalement, les banques n'ayant pas les mêmes réticences que le Mouvement Desjardins en matière de prêt à la consommation avaient saisi l'occasion de devenir les plus importants prêteurs dans ce créneau faisant ainsi disparaître la quasi-totalité des petites sociétés de finance.

La croissance du réseau des caisses met toutefois beaucoup de pression sur la gestion des caisses, et les plus importantes d'entre elles optent pour l'utilisation de la technologie pour les aider, débutant sans le savoir, un processus qui mènera à la mise en place du Service intégré des caisses (SIC) au début de l'année 1970 (Poulin, 1998, page 342). À la fin de 1971, le système est en exploitation dans 86 caisses. Le personnel de celles-ci l'apprivoise et cherche à l'améliorer. Il sera étendu à toutes les caisses en quelques années.

■ Le développement d'un complexe financier

« Parallèlement à la croissance et à la modernisation des caisses (système comptable, ouverture aux consommateurs urbains) » (Poulin, 1998), la période 1945-1971 a aussi été marquée par l'incursion des caisses populaires dans le domaine de l'assurance. Alphonse Desjardins – avant même de fonder la première caisse – avait étudié ce champ d'activité qu'il trouvait tout indiqué pour aider les agriculteurs, d'abord, mais aussi comme outil de développement de l'économie québécoise. En effet, l'investissement dans le domaine de l'assurance permettrait non seulement d'offrir une alternative locale aux entreprises étrangères, mais aussi l'accumulation des capitaux nécessaires pour le développement de la société canadienne-française. Comme l'écrit Malo (1999, page 11) : « Le Mouvement Desjardins s'est engagé dans l'assurance suivant une logique double : celles des affaires (assurer les prêts) et celle du mouvement nationalisme économique (garder l'épargne au Canada français en créant des mutuelles d'assurances ou en maintenant la propriété francophone d'entreprises d'assurances risquant d'être vendues à des intérêts étrangers) ».

La création de la société d'assurance générale a nécessité l'adoption d'une loi constitutive en 1944. Il s'agit d'une mutuelle dont les règles particulières permettent le paiement d'un intérêt sur le capital investi – ce qui sera utile pour rémunérer l'investissement des caisses – et de deux catégories de membres. Au départ, les administrateurs proviennent des caisses. Le succès de la société proviendra aussi d'elles, puisque certaines caisses incluent dans leurs conditions de prêts l'obligation d'être assuré. Les caisses elles-mêmes assurent leurs risques auprès de la Société d'assurance générale. Cela conduira d'ailleurs à l'inspection des mesures de sécurité – par les inspecteurs de la mutuelle – de certaines d'entre elles dont les pertes minent la rentabilité de la mutuelle (Ibid.).

La structure légale accordant un maximum de trois administrateurs provenant des caisses au CA de la société d'assurance – sur un maximum de 15 – fait craindre une éventuelle perte de contrôle du Mouvement Desjardins au profit des membres indépendants. Aussi, la loi sera modifiée afin de limiter le nombre maximal d'administrateurs à neuf. Les caisses détiendront alors le tiers des sièges d'administrateurs.

En 1948, la direction de Desjardins soumet un projet de loi visant la création d'une mutuelle d'assurance-vie. Les règles en matière de droits de vote, de participation des caisses au financement, de la composition du CA seront essentiellement les mêmes que celles établies pour la Société d'assurance générale. La croissance de l'assurance-vie Desjardins proviendra des caisses. Cet événement marque le début du développement du secteur de l'assurance (tableau 3-5)

En 1962, dans sa volonté de contribuer au développement de l'économie québécoise et à sa prise en charge par des Canadiens français, le groupe Desjardins envisage l'acquisition de la Sauvegarde, l'une des plus anciennes compagnies d'assurance-vie québécoise. En 1963, le gouvernement du Québec adopte deux lois concernant les coopératives. La Loi sur les caisses d'épargne et de crédit et la Loi sur les coopératives. Contrairement à leurs attentes, les dirigeants constatent que la nouvelle loi sur les caisses ne permet toujours pas au Mouvement Desjardins d'acquérir des actions de compagnies industrielles ou financières, entravant ainsi son évolution.

Tableau 3-5 : Créations et acquisitions de filiales (1944-1970)

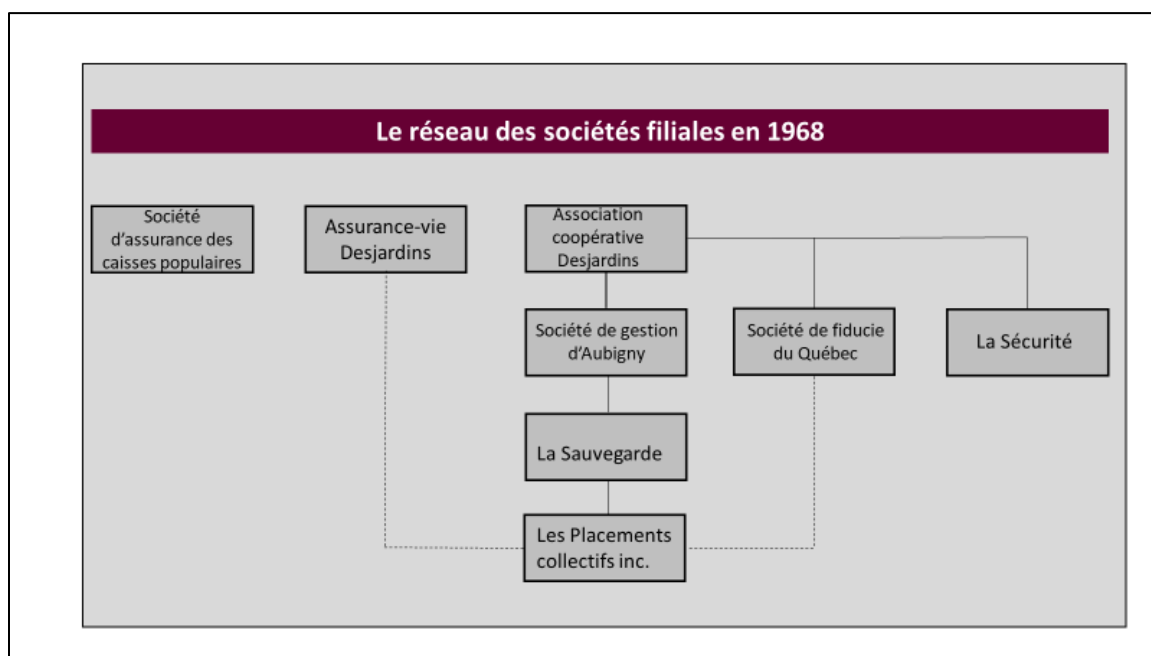
ANNÉE	SOCIÉTÉ ACQUISE / CRÉER	TYPE	ACTIVITÉS
1944	Société d'assurances générales	Mutuel	Assurances diverses
1948	Assurance-vie Desjardins	Mutuel	Assurances-vie
1962	Société de gestion Aubigny	Capital social	Société de gestion
1962	La Sauvegarde	Capital social	Assurances-vie
1963	La société de fiducie du Québec	Capital social	Planification testamentaire, règlements de succession et gestion des biens.
1963	La Sécurité	Capital social	Compagnie d'assurances générales
1964	Association coopérative Desjardins	Coopérative	Société de portefeuille. Elle remplace la Société de gestion Aubigny.
1969	Les Placements collectifs inc.	Capital social	Compagnie canadienne-française de fonds commun de placement

Source: Poulin (1998)

Profitant de l'ouverture démontrée par le gouvernement, le Mouvement Desjardins acquiert les actions de la Société de fiducie du Québec qui était encore en gestation, ayant du mal à recueillir le financement initial (Poulin, 1998, page 248). Cette acquisition élargissait la gamme de services que pourrait offrir le Mouvement Desjardins à ses membres en plus de bien le positionner face à l'intérêt grandissant des investisseurs pour les fonds. De surcroît, l'offre de planification testamentaire, de règlements de successions et de gestion des biens, ainsi que celle liée aux fonds communs de placement, permettrait à Desjardins de mettre en place des stratégies permettant de conserver dans le Mouvement les épargnes des membres (Poulin, 1998, page 246).

En 1969, le Mouvement Desjardins poursuit l'acquisition de filiales en achetant Les Placements collectifs inc., une société canadienne-française spécialisée dans les fonds communs de placement. Fondée en 1956, son objectif était d'offrir une alternative québécoise à la population qui souhaitait investir ses épargnes dans des fonds communs de placement (Poulin, 1998, page 254). Contrairement aux acquisitions précédentes, les actions de cette compagnie sont achetées par la Société de fiducie du Québec, l'Assurance-vie Desjardins et la Sauvegarde (tableau 3-6). Selon Poulin, les motivations de chacune des filiales pour cette acquisition étaient différentes. La fiducie pourra ainsi consolider son offre de fonds commun de placement, alors que les sociétés d'assurance considèrent ce placement comme un pas vers la déréglementation des activités.

Tableau 3-6 : Les filiales du Mouvement Desjardins en 1968



Source (Poulin, 1998, page 256)

À l'exception de la société Les placements collectifs inc., les filiales ont connu un succès appréciable. Comme le montre le tableau 3-7, les actifs des filiales ont été multipliés par 23 entre 1961 et 1971, passant de 18,9 millions à 458,3 millions. Pendant cette période les primes des sociétés d'assurance ont augmenté de 85,7 millions de dollars (Poulin, 1998).

Tableau 3-7 : Évolution de l'actif des filiales du Mouvement Desjardins (1961-1971)

		1961	1962	1964	1971
Société d'assurance des caisses populaires	Actifs	6 251 509 \$	7 452 224 \$	10 223 144 \$	28 660 059 \$
	Primes	6 685 911 \$	7 430 288 \$	10 577 361 \$	33 540 734 \$
Assurance-vie Desjardins	Actifs	12 682 343 \$	15 418 045 \$	22 002 415 \$	72 740 393 \$
	Primes	8 293 149 \$	10 444 854 \$	14 281 881 \$	31 120 373 \$
La Sauvegarde	Actifs		55 982 769 \$	63 307 801 \$	97 211 317 \$
	Primes		5 909 268 \$	6 304 260 \$	16 818 589 \$
La Sécurité	Actifs			4 077 328 \$	17 030 631 \$
	Primes			3 625 984 \$	18 806 030 \$
Société de fiducie du Québec	Actifs			22 224 000 \$	194 160 264 \$
Les Placements collectifs inc.	Actifs				48 471 029 \$
Total actifs	Actifs	18 933 852 \$	78 853 038 \$	121 834 688 \$	458 273 693 \$

Source : (Poulin, 1998, page 257)

En 1967, le Mouvement Desjardins se met résolument à la recherche d'une banque d'affaires afin d'avoir accès directement aux chambres de compensation et à

l'approvisionnement en numéraire et, ainsi, d'éviter les coûts élevés récemment proposés par la Banque provinciale. Le contexte est favorable, puisque le gouvernement avait mandaté un comité en 1965 – dirigé par l'économiste Jacques Parizeau – afin de proposer des modifications législatives qui permettraient aux institutions financières québécoises de jouer un rôle élargi dans l'économie. Le rapport publié en 1969 indique : « le comité ne voit plus de raisons pour que, à travers toute espèce de restrictions, l'on cherche à protéger le mouvement coopératif contre lui-même » (Poulin, 1998, page 269). Conséquemment, le gouvernement permettra l'acquisition des actions de sociétés par le Mouvement Desjardins et optera pour le décloisonnement des activités financières. Dans la foulée, Desjardins acquiert un bloc d'actions important de la Banque Provinciale qui lui confèrera 14,7 p. cent de sa propriété. Il détient par ailleurs 53 p. cent des actions de la Banque populaire (anciennement la Banque d'économie). En 1970, les deux Banques fusionnent et à la suite de la transaction, le Mouvement Desjardins devient propriétaire de 26 p. cent des actions de la Banque provinciale, ce qui lui octroie un pouvoir de négociation important.

Conclusion

Entre 1945 et 1971, « la croissance financière entraîne une véritable mutation des caisses, qui passent rapidement du stade artisanal à celui qui caractérise l'organisation des établissements financiers modernes » (Poulin, 1998, page 337). Des changements profonds dans l'organisation se sont manifestés par l'amélioration sensible de la qualité des endroits où elles sont situées et par le profil professionnel des gérants qu'elles ont recrutés.

La structure du Mouvement Desjardins s'est aussi bonifiée d'abord par la croissance du réseau des caisses, des membres et de l'actif, mais aussi grâce à l'ajout de sociétés d'assurances et d'une prise de participation dans la Banque provinciale. Malo (1999, page 11) décrit bien la situation telle qu'elle était en 1971 : « L'augmentation du nombre et de la variété des composantes transforme en effet le Mouvement Desjardins en un ensemble organisationnel complexe présentant toute une gamme de rapports de forces inégaux ». Ces rapports de force s'exercent à plusieurs niveaux : à l'intérieur même des caisses (nombre de clients); dans les unions régionales (grosseur des unions); et dans le Mouvement dans son ensemble (importance des unions régionales) (Ibid.).

Par ailleurs, la présence d'entités non intégrées – les filiales – à la structure de gouvernance des caisses, laisse beaucoup de marge de manœuvre aux dirigeants des filiales (Poulin, 1998; Poulin et Tremblay, 2005) et exigera une attention particulière au cours des années suivantes.

4.4. Période de 1971 à 1999

La période de 1971-1999 sera marquée par des changements importants stimulés par les développements technologiques et aussi par la transformation du secteur financier. Durant cette période, le Mouvement entreprendra un grand chantier, celui de la réingénierie de ses processus qui cheminera vers l'adoption d'une nouvelle structure de gouvernance. Étant donné l'importance des bouleversements qu'a connue cette période charnière pour le Mouvement, son évolution sera présentée par décennie : les décennies 1970, 1980 et 1990.

■ La décennie 1970

Durant cette décennie (1970-1980) l'actif du Mouvement a grimpé de plus de 9 milliards de dollars, stimulés par la hausse du revenu des ménages et l'intensification de la consommation. La croissance du Mouvement s'est réalisée dans un contexte d'accroissement de la concurrence, mais aussi du développement des technologies de l'information et de l'évolution des besoins des membres. Ces changements dans l'environnement des caisses Desjardins ont bousculé leurs structures et les ont aussi contraintes à revoir leurs pratiques. Aussi, cette décennie a été marquée par la recherche d'un nouvel équilibre structurel et elle se terminera par le dépôt du rapport Blais concernant le partage des responsabilités entre les différentes instances du Mouvement Desjardins (Poulin et Tremblay, 2005, page 40).

La croissance des actifs

« Malgré les effets du choc pétrolier de 1973, le ralentissement de la croissance des investissements et le taux élevé de chômage et d'inflation qui caractérisent la décennie 1970, le Québec profite tout de même d'une croissance économique » (Poulin et Tremblay, 2005, page 21). Le niveau de vie des Québécois poursuit son élan – amorcé après la guerre – soutenu notamment par l'apport d'un revenu additionnel dans les foyers québécois. Cet apport et la hausse générale des revenus feront grimper l'épargne des ménages à 14 % du revenu en 1982 (Ibid.). En 1975, les épargnes des membres du

Mouvement Desjardins augmentent de 22,7 % (un record) alors que les clients des banques augmentent leurs épargnes de 13,7 %.

Par ailleurs, la consommation – stimulée par des campagnes publicitaires de plus en plus ciblées – poursuivra sa croissance et entraînera dans son sillage une hausse du crédit. Dans la foulée, l’actif des caisses populaires Desjardins atteindra 10 milliards de dollars en 1979, en hausse de 8 milliards sur celui de 1970 (tableau 3-8). En incluant celui des filiales, le Mouvement détiendra 11,5 milliards d’actifs à cette date (Poulin et Tremblay, 2005, page 22).

Tableau 3-8 : Croissance des actifs du Mouvement Desjardins (1970-1979)

ACTIFS DU MOUVEMENT À LA FIN DE LA DÉCENNIE 1970 (en million de dollars)			
	1970	1979	Croissance
Actifs des caisses	2 000	10 000	8 000
Actifs des filiales	500	1 500	1 000
Actifs totaux	2 500	11 500	9 000

Source : (Poulin et Tremblay, 2005, page 42)

La refonte de la Loi des banques de 1967 – qui visait à défaire les barrières essentiellement mises en place pour mieux circonscrire la spéculation financière associée à la crise de 1929 – a eu des impacts significatifs sur les caisses. Selon Poulin et Tremblay (2005, page 27), le gouvernement canadien cherchait alors « à accroître la concurrence sur certains marchés en élargissant le champ d’activité de diverses institutions », mais aussi à donner aux banques canadiennes l’espace nécessaire à leurs développements, pour qu’elles se positionnent avantageusement dans un marché en profonde mutation (déréglementation et globalisation des marchés).

En abolissant le plafond de 6 % des emprunts consentis par les banques et en leur donnant accès aux prêts hypothécaires conventionnels, les autorités réglementaires réduisaient les avantages concurrentiels des caisses populaires Desjardins. Cela a eu un effet immédiat sur la croissance de l’épargne des années 1968 et 1969 (elle se situera en deçà de 10 %) qu’elles obtiendront, les contraignant à revoir leurs offres de produits et à offrir des dépôts à terme (Poulin et Tremblay, 2005, page 28). Cependant, cette nouvelle offre de produits à taux plus élevés entraîne les caisses vers une prise de risque plus grande, notamment en ce qui concerne leur politique de crédit. En effet, pour compenser les taux offerts, les caisses augmenteront leur niveau de prêt et, par conséquent, réduiront

leur liquidité. « De 1971 à 1980, les prêts passent de 52 % à 72 % du total de l'actif tandis que la liquidité diminue de 44 % à 25 % » (Poulin et Tremblay, 2005, page 28).

Malgré cette ouverture aux prêts et des critiques des membres envers la politique de crédit restrictive, les caisses Desjardins demeurent prudentes face au crédit à la consommation. Les membres les considèrent comme un outil budgétaire plutôt que comme une source d'endettement additionnel, d'autant que dans certains cas, ils doivent emprunter à des compagnies de finance à des taux élevés. C'est pourquoi, ils critiquent le paternalisme exercé par les commissions de crédit trop souvent composées de membres âgés et indiscrets.

Cela étant, la part de marché des caisses en matière de crédit à la consommation diminuera légèrement pour se situer à 27,9 p. cent en 1980, tout comme le crédit agricole. Toutefois les autres types de prêts augmenteront sensiblement comme le montre le tableau 3-9.

Tableau 3-9 : Croissance des prêts par type du Mouvement Desjardins (1975-1980)

Croissance des prêts entre 1975 et 1980		
Types de prêts	1975	1980
Crédit hypothécaire à l'habitation	38,1 %	43,0 %
Crédit commercial	2,5 %	7,0 %
Crédit à la consommation	28,5 %	27,9 %
Crédit Agricole	39,8 %	36,9 %

Source : (Poulin et Tremblay, 2005, page 25)

Dans la même lignée, les dirigeants du Mouvement Desjardins refuseront d'introduire (en 1975) la carte de crédit à leur gamme de produits, jugeant celle-ci contraire aux valeurs d'épargne que les caisses véhiculent et, en plus, que cela pourrait contribuer à stimuler l'inflation très forte à cette époque. Cela leur permettra toutefois d'être les initiateurs d'un nouveau mode de paiement qui deviendra très populaire au Québec : la Carte débit.

Le développement technologique

La croissance rapide du Mouvement Desjardins et la pression qu'elle exerçait sur le traitement des transactions avaient motivé certaines instances à se doter d'équipements informatiques ou mécaniques capables de traiter le volume grandissant des opérations courantes. Toutefois, devant la multiplication des initiatives locales, la Fédération mettra sur pied un sous-comité de l'électronique, responsable de l'étude de solutions intégrables

aux différentes instances du Mouvement Desjardins. En mai 1969, le rapport du comité recommande de confier le mandat à un fournisseur unique afin d'assurer la compatibilité des composantes du système qui devra permettre le traitement par ordinateurs du capital social, de l'épargne, des prêts et du grand livre général (Poulin et Tremblay, 2005, page 36). Chacune des caisses sera alors reliée à une centrale par télétraitement, positionnant le Mouvement dans une situation concurrentielle enviable, puisque cela lui procurera une avance technologique de plusieurs années sur les banques (Ibid.). L'informatisation des opérations aura également des conséquences positives sur les coûts de gestion, sur la qualité et la rapidité des informations disponibles.

Comble de chance, les dirigeants découvrent que le système mis en place pourrait assez facilement être bonifié afin de relier toutes les caisses les unes aux autres pour ainsi former le début d'un réseau intégré (le service intercaisse). Les membres pourraient alors effectuer leurs transactions dans n'importe quelle caisse (Poulin et Tremblay, 2005, page 39).

Les changements structurels

L'État continue à donner son appui au Mouvement Desjardins en promulguant les lois favorisant son développement, ce qui lui permet de prendre son envol. « À plus d'une occasion, l'État québécois facilite la tâche des caisses populaires pour qu'elles deviennent des outils appropriés pour la prise en main de l'économie par les Québécois, que ce soit dans le domaine de la finance ou dans celui de l'investissement » (Poulin et Tremblay, 2005).

Par exemple, au début de la décennie, la loi de 1971 donnera le ton au renforcement du rôle de coordination de la Fédération et permettra l'élection d'un président qui représentera l'ensemble du mouvement. C'est aussi grâce à la loi spéciale de 1979 que sera créée la Caisse centrale Desjardins, que les Unions régionales seront remplacées par des Fédérations et que la Confédération des caisses verra le jour (Poulin et Tremblay, 2005).

L'importance de la Fédération, comme organisme central du Mouvement, franchira un autre niveau grâce au leadership qu'elle exercera lors du développement et de l'implantation du système intercaisse (1975) (Poulin et Tremblay, 2005, page 38) ; un projet qui pavera la voie au développement d'un réseau de plus en plus intégré.

Par ailleurs, la croissance inégale des composantes du Mouvement Desjardins a accentué la disparité entre les unions régionales. Les unions de petites tailles – comme celle de la Gaspésie – qui sont incapables de rendre les mêmes services à leurs commettants que les plus grosses exigeront un soutien plus étroit de la Fédération.

Aussi, durant les années 1970, le Mouvement Desjardins sera à la recherche d'un nouvel équilibre structurel. Le conseil d'administration mettra alors sur pied – après l'échec de la consultation externe – un comité interne dont le mandat sera d'étudier les tenants et les aboutissants d'un nouveau partage des responsabilités entre les unions régionales, les institutions et la Fédération. Le rapport Blais (nom du président du comité), déposé en juin 1979, fera état de cinq grandes problématiques :

1. « les disparités entre les unions régionales;
2. la faiblesse des pouvoirs de la Fédération;
3. les difficultés d'intégration des institutions;
4. l'affaiblissement du sentiment d'appartenance;
5. l'absence d'une définition d'objectifs communs ». (Poulin et Tremblay, 2005, page 42)

■ La décennie 1980

L'inflation et le chômage des années 1970 se soldent en crise économique d'envergure mondiale en 1981 et 1982. Les taux d'intérêt atteignent alors des niveaux jamais atteints auparavant, soutenus par des politiques visant à *casser les anticipations inflationnistes des consommateurs et des entreprises* (Poulin et Tremblay, 2005, page 47). Le système bancaire international est fragilisé devant les défauts de paiement de plusieurs pays. Au Canada, les institutions financières souffrent de la crise qui a entraîné de lourdes pertes financières à la suite des faillites des individus et des entreprises. Certaines institutions financières canadiennes – généralement des établissements régionaux, dont certaines caisses d'entraide économique – sont elles-mêmes acculées à la faillite. Le contexte concurrentiel des années 1970 avait contraint les institutions à réduire leur liquidité afin d'augmenter leur rentabilité, s'exposant ainsi à des risques accrus (Poulin et Tremblay, 2005, page 48). Au Québec, les caisses subissent aussi les contrecoups de la crise et plusieurs d'entre elles doivent se tourner vers les autorités centrales pour rééquilibrer leurs réserves. Alerté par des prévisions économiques pessimistes et conscient de l'augmentation des risques découlant des changements structurels (déréglementation et

décloisonnement) du marché bancaire, le gouvernement du Québec exigera le maintien d'une réserve générale minimum par les institutions financières sous son autorité (Poulin et Tremblay, 2005, page 51) afin d'en assurer leur solvabilité.

Au-delà de cette crise, pointent six années de croissance économique soutenue (1983-1989) durant lesquelles le Mouvement Desjardins devra revoir sa gestion et effectuer une révision de sa structure. « Les exigences des membres quant à la qualité et à la diversité des services de leur caisse, la concurrence bancaire et les impératifs de rentabilité liés aux efforts d'augmentation de la capitalisation du réseau commandent une gestion efficace et une coordination plus étroite du réseau, de la part des organismes de soutien » (Poulin et Tremblay, 2005). L'utilisation des nouvelles technologies jouera un rôle important dans ces efforts d'efficacité en permettant une nouvelle vague d'automatisation des pratiques grâce, entre autres, à l'arrivée de terminaux de points de ventes, de guichets automatiques et d'un réseau informatique partagé.

Dans l'ensemble, la décennie 1980 aura permis au Mouvement Desjardins de poursuivre sa progression, de modifier sa structure et de revoir ses pratiques afin de répondre aux nouvelles réalités de son environnement – dont l'émergence de préoccupations de plus en plus grandes quant à la gestion des risques.

Les changements de structures les plus importants

Conscients de la nature particulière des caisses – solliciter l'épargne pour la redistribuer sous forme de prêts – et des risques qu'elle suscite, des fonds de sécurité avaient été créés pour faire face aux difficultés temporaires qui pourraient accabler les caisses. Toutefois, en 1979, les montants accumulés dans les deux fonds – celui de la Confédération des caisses et d'économie Desjardins du Québec (autrefois la Fédération) et celui de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (anciennement l'Union régionale de Montréal) n'étaient que de 4,4 millions de dollars et les taux de cotisation étaient très faibles (Poulin et Tremblay, 2005, page 56). Aussi, en 1980, une nouvelle entité juridique, rattachée à la Confédération, prendra forme et regroupera les deux fonds. La Corporation du fonds de sécurité Desjardins ainsi créée sera gouvernée par un conseil d'administration distinct. Afin de poursuivre sur cet élan, la cotisation des caisses sera augmentée et l'objectif visé sera d'atteindre un montant de ½ de 1 % de l'actif total des caisses. De plus, la Corporation possédera la structure pour obtenir les fonds nécessaires pour faire face aux difficultés des caisses aux prises avec

les vicissitudes des cycles économiques. Ce fonds sera d'ailleurs mobilisé pour venir en aide à quelque 200 caisses lors de la crise de 1981-1982. La présence d'un tel fonds – qui assure la solvabilité du réseau – rassure non seulement les membres, mais contribue à l'image de solidité financière que projette le Mouvement Desjardins dans le milieu des affaires.

Par ailleurs, les dirigeants – dont le nouveau président nommé en 1981, Raymond Blais – sont confrontés à un nouveau défi. Ils doivent imaginer de nouvelles sources de capitalisation – pour financer la croissance des instances du Mouvement – étant donné le tarissement de celles existantes avant l'adoption de la Loi 46. Cette loi fixera la valeur minimale de la réserve des caisses à 3,5 % des dépôts détenus.

« Pour asseoir solidement leur croissance financière, les caisses vont devoir poursuivre le développement de leurs institutions fédératives, réorganiser la structure de propriété de leurs filiales et accepter de se donner des règles de gestion financière encore plus exigeante » (Poulin et Tremblay, 2005, page 51). Aussi, deux actions sont posées : la formation d'un Comité financier et la création d'une vice-présidence Finance.

Cette nouvelle vice-présidence aura comme mandat « de procéder à l'évaluation de la situation financière de Desjardins dans son ensemble et de proposer des politiques et moyens d'action propres à assurer la sûreté et la solidité financières des différentes composantes de Desjardins » (Poulin et Tremblay, 2005, page 75). Il aura aussi comme responsabilité de surveiller les principaux indicateurs financiers ainsi que d'évaluer la diversification des risques.

La croissance des épargnes détenues par la caisse – étant donné la nouvelle règle fixant à 3,5 % des dépôts la valeur de la réserve – met une pression additionnelle sur la rentabilité des caisses afin que les surplus générés puissent leur permettre de satisfaire à leurs obligations. Cette situation marque donc la fin de leurs investissements dans les filiales et ces dernières devront aussi trouver d'autres sources de financement, d'autant que les occasions de croissance foisonnent dans le contexte du décroisement des activités financières.

Sur les recommandations du Comité financier, l'année 1988 marquera la transformation de la structure légale de quatre institutions du mouvement : la Société d'investissement Desjardins (SID), le Groupe Desjardins d'assurances générales (GDAG), l'Assurance-vie Desjardins (AVD) et la Sauvegarde deviendront des sociétés de portefeuille. Cela étant,

les filiales pourront émettre des titres financiers sur les marchés pour financer leur croissance tout en s'assurant que les caisses conservent le contrôle. Les années précédentes, la Fiducie (1987) et le Crédit industriel Desjardins (CID) (1986) – comme leur statut juridique le permettait – avaient déjà procédé à l'émission d'actions. Qui plus est, cette nouvelle structure permettra de comptabiliser dans les caisses, leur quote-part des revenus des filiales, réduisant ainsi leurs besoins de capitalisation, faisant ainsi d'une pierre, deux coups.

Une nouvelle Loi (1988) raffermira la structure « réseau » des caisses en modifiant les règlements de natures individualistes en règlements collectifs, renforçant par la même occasion le pouvoir de ses organismes centraux. Par ailleurs, la Loi de la Confédération, adoptée en 1989, confirmera le statut de filiales indépendantes des sociétés de portefeuille préalablement créées. Ainsi, celles-ci n'auront plus de représentants au conseil d'administration de la Confédération. De plus, elles seront dirigées par des membres issus du réseau des caisses (Poulin et Tremblay, 2005, page 75).

La refonte des Lois, la concurrence de plus en plus intense et les efforts de marketing que cela implique, les besoins de formation sous-jacents aux modifications de l'offre de services, les développements technologiques, la croissance des activités et des structures intensifient les besoins de coordination et de normalisation des activités du Mouvement Desjardins. « Un document, produit par la direction générale en vue de stimuler la réflexion, rappelle le défi constant de concilier la décentralisation des composantes et la centralisation nécessaire à la coordination » (Poulin et Tremblay, 2005, page 74). Pour y faire face, la direction propose, entre autres, la mise en place d'un processus de planification stratégique duquel sera issue la « mission du Mouvement Desjardins » (tableau 3-10). Celle-ci – adoptée par le CA en 1983 – confirme une nouvelle fois le statut de réseau coopératif intégré des caisses et contribue, comme d'ailleurs les *Valeurs permanentes du Mouvement Desjardins* adoptées au congrès de 1986, à donner du sens aux actions des différentes parties prenantes du mouvement.

Tableau 3-30 : Mission du Mouvement Desjardins en 1983

La mission du Mouvement Desjardins (en 1983)
<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">■ En développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des 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 en ce qui a trait à ses membres, à ses dirigeants et à ses employés.

Source : Poulin et Tremblay (2005, page 74)

La croissance des activités du Mouvement Desjardins

Au cours de la décennie, le Mouvement Desjardins devient la *banque transactionnelle* la plus importante au Québec, toutefois ses coûts sont très élevés. Les caisses misent sur l'utilisation de la technologie pour les abaisser. « Elles seront très actives et joueront un rôle de leader à cet égard » (Poulin et Tremblay, 2005, page 51). Ainsi, au cours de cette période, plusieurs initiatives verront le jour, parfois initiées par le Mouvement, d'autres fois par des organismes avec lesquels il collabore :

- 1981 : Création du Centre Desjardins de traitement des cartes et adhésion au réseau d'autorisation de l'Association canadienne de la carte bancaire;
- 1982 : Début de l'implantation des guichets automatiques;
- 1984 : Développement des accès au système automatisé de compensation et de règlement des transactions;
- 1985 : Début de l'implantation de terminaux de point de vente (TPV) chez les marchands ;
- 1986 : Accès au réseau Interac (un réseau permettant l'accès aux comptes bancaires des clients de toutes les institutions) en mode partagé;
- 1986 : Offre d'avances de fonds automatisées via les guichets automatisés;
- 1988 : Adhésion au réseau *Plus system* permettant aux membres de retirer de l'argent à partir de guichets situés aux États-Unis, au Japon, à Porto Rico et au Royaume-Uni;
- 1990 : Début du paiement direct (carte de débit) chez les marchands associés au Mouvement Desjardins (Poulin et Tremblay, 2005).

Pendant cette période, l'actif du mouvement croîtra de 12,9 % annuellement pour se situer à 34,7 milliards de dollars à la fin de 1989, en hausse de 23,2 milliards de dollars sur ceux enregistrés en 1980 (Poulin et Tremblay, 2005, page 68). Le total des actifs de 1989 inclut ceux provenant de la Fédération des caisses d'économie qui ont été enregistrés avec

ceux du Mouvement Desjardins à la suite de son l'intégration en 1979. La Fédération de Montréal, qui avait quitté le Mouvement en 1945, a été réintégrée en 1982 et ses actifs font aussi partie du total inscrit aux livres en 1989.

Le nombre de membres du réseau de caisses augmente de 1,068 million pour se situer à 4, 442 millions à la fin de 1989 aidé par l'intégration des deux fédérations. Le nombre de caisses, étant donné les fusions, passe de 1 374 à 1 339 et continuera de décroître au cours de la prochaine décennie (Poulin et Tremblay, 2005).

Les parts de marché de Desjardins dans les différents types de prêts ont augmenté sauf pour le crédit hypothécaire à l'habitation qui a connu une légère baisse entre les années 1980 et 1991 (tableau 3-11). La part de marché du crédit commercial, situé à 23 p. cent en 1991, n'était de que de 7 p. cent en 1980. Celle du crédit à la consommation de 27,9 p. cent en 1980 passera à 34,1 p. cent en 1991. Pendant cette même période, la part de marché du Crédit Agricole augmentera de 36,9 p. cent à 53,8 p. cent. La part des dépôts demeurera, de son côté, presque immobile, passant de 33,4 p. cent à 34, 9 p. cent durant la même période.

Tableau 3-11 : Croissance des types de prêts (1975-1991)

CROISSANCE DES PRÊTS ENTRE 1975 ET 1980			
Types de prêts	1975	1980	1991
Crédit hypothécaire à l'habitation	38,1 %	43,0 %	Légère baisse
Crédit commercial	2,5 %	7,0 %	23,0 %
Crédit à la consommation	28,5 %	27,9 %	34,1 %
Crédit Agricole	39,8 %	36,9 %	53,8 %

Source : Poulin et Tremblay (2005, page 68)

■ La décennie 1990

La décennie 1990 marque la transformation profonde de l'industrie bancaire autant nationalement qu'internationalement. La mondialisation des marchés et le décloisonnement des activités donnent lieu à l'émergence de holdings financiers (Poulin et Tremblay, 2005, page 82) pouvant répondre aux besoins évolutifs des différentes clientèles, notamment les clients qui s'intéressent de plus en plus à de nouveaux produits d'épargne et à de nouvelles sources de financement. Le rôle des institutions financières se transforme tranquillement d'intermédiaire financier – mettre en relation les épargnants et les emprunteurs – à intermédiaire de marché – mettre en relation des clients avec les marchés boursiers, les marchés obligataires, les gestionnaires de fonds commun de

placement, etc. (Poulin et Tremblay, 2005, page 81). Confrontés à cette concurrence accrue, aux transformations radicales du marché, aux retards que le Mouvement a pris dans l'offre de produits non traditionnels (Poulin et Tremblay, 2005, page 85), et aussi à leurs difficultés financières du début de la décennie, les dirigeants du Mouvement Desjardins doivent revoir leur positionnement stratégique, leurs façons de faire et leur structure organisationnelle.

S'enclenchera alors une révision globale des processus des caisses qui mènera à une offre de produits et services renouvelés – mettant à profit les technologies – ainsi qu'à la fusion de plusieurs d'entre elles. La structure décisionnelle du Mouvement impliquant les caisses, les fédérations et la confédération sera complètement revue et allégée dans le contexte d'un nouveau partage des responsabilités (Ibid.).

Ces modifications aux façons de faire des caisses et à la structure de gouvernance du Mouvement – imposées par les pressions de la concurrence et par les exigences nouvelles des membres – visent à réduire les coûts des organismes, à augmenter la productivité des différentes instances afin de réduire l'écart de performance qu'elles ont avec celle des banques.

La transformation de l'industrie

La transformation de l'industrie débutée à la fin des années 1980 s'inscrit dans une volonté des législateurs de favoriser la création d'institutions financières canadiennes d'envergure internationale capables de rivaliser avec les grandes banques internationales qui s'installent un peu partout dans les pays développés, dont le Canada (Poulin et Tremblay, 2005).

Par ailleurs, l'industrie doit s'adapter aux changements de comportements des clients, de plus en plus renseignés et ayant accès beaucoup plus facilement aux marchés financiers (marché des actions, marché des obligations, marché des fonds communs de placement, etc.). Ainsi, les clients s'intéressent de plus en plus aux nouveaux produits d'épargne et de financement, les particuliers comme les entreprises. La décennie se caractérise par l'évolution de l'épargne personnelle dans les fonds communs de placement, dans un contexte où les placements traditionnels rapportent peu, compte tenu des faibles taux d'intérêt. La part des fonds communs de placement dans le portefeuille d'actifs des Québécois qui était de 1 p. cent en 1990 grimpera à 17,1 p. cent en 1998 alors que la part des dépôts décroîtra de 37,5 p. cent à 26,6 p. cent entre 1993 et 1998 (Poulin et Tremblay,

2005, page 80). Un phénomène similaire s'observe en ce qui concerne les emprunteurs, notamment les grandes entreprises. Elles auront de plus en plus recours aux marchés pour financer leur croissance au détriment du crédit bancaire. Conséquemment, les états financiers des institutions financières comporteront désormais des revenus de commissions et de frais de transactions, en plus des revenus financiers traditionnels découlant de l'écart entre les intérêts versés aux épargnants et ceux reçus des emprunteurs.

Les changements à la législation des institutions financières et dans les habitudes des clients conduisent les banques à acquérir ou à se fusionner à d'autres institutions financières – telles que sociétés de fiducie, maison de courtage, trusts – afin d'offrir une gamme de produits et services plus complète.

La situation du Mouvement Desjardins

Au début des années 1990, le Mouvement Desjardins domine dans les marchés traditionnels comme les dépôts bancaires (41,7 p. cent des parts) et le crédit hypothécaire résidentiel (37,7 p. cent des parts), mais accuse du retard dans les marchés émergents. En effet, il détient une faible part de marché dans le secteur des valeurs mobilières (1 p. cent) et dans celui des fonds communs de placement (3,5 p. cent). Les six banques détiennent respectivement 27 p. cent et 10,1 p. cent des parts de marchés dans ces deux secteurs d'activités. Au cours de la décennie, la proportion des revenus provenant des sources non traditionnelles augmente de 19 p. cent à 33 p. cent entre 1990 et 1998 (Tableau 3,12), soit dans le même ordre de grandeur que les banques. Toutefois, l'écart avec les banques traduit le retard du Mouvement Desjardins dans la transformation de ses activités.

Tableau 3-14 : Comparaison des revenus provenant des marchés émergents (1990-1998)

ÉVOLUTION DE LA PROPORTION DES REVENUS PROVENANT DES MARCHÉS ÉMERGENTS SUR LES REVENUS TOTAUX			
	1990 %	1994 %	1998 %
Moyenne des banques	31	36	47
Mouvement Desjardins	19	24	33
Écart	14	12	14

Source : (Poulin et Tremblay, 2005, page 85)

En fait, Desjardins a maintenu son avance dans le traitement des transactions courantes compte tenu de l'informatisation de celles-ci, mais il est à la traîne en ce qui concerne le

développement des services-conseils qui offre pourtant une valeur ajoutée importante. Ce faisant, la rentabilité des caisses en souffre. Cela se confirme d'ailleurs en comparant les coûts d'exploitation du réseau des caisses avec ceux des banques. Il faut 75 cents au Mouvement Desjardins pour générer 1 dollar de revenus alors que les banques n'ont besoin que de 63 cents, soit un écart imposant de 12 cents.

Selon les analyses, l'écart entre les banques et le Mouvement Desjardins en matière de coûts d'exploitation résulterait des coûts nécessaires au maintien des fédérations et de la Confédération où l'on retrouve des processus inefficaces, superflus, redondants et coûteux (Poulin et Tremblay, 2005, page 123).

En définitive, confronté à une concurrence accrue, une rentabilité à la baisse et une productivité inférieure à celle des banques, le Mouvement Desjardins se trouve une nouvelle fois à la croisée des chemins. Pour assurer sa pérennité, non seulement les activités des caisses devront être revues et améliorées, mais aussi toute la structure du Mouvement devra être analysée et allégée. Selon une étude réalisée à l'interne, l'écart de productivité entre les caisses et les banques se chiffrerait à 400 millions de dollars. Pour le combler, les dirigeants misent sur la réingénierie des processus des caisses qui pourrait rapporter des bénéfices de l'ordre de 250 millions de dollars ainsi que sur la refonte des organismes de soutien qui devra ramener dans les coffres les autres 150 millions de dollars (Poulin et Tremblay, 2005).

Les caisses et la réingénierie des processus

Le rapport annuel de 1994 mentionne que « le Mouvement Desjardins a entrepris une révision exhaustive du fonctionnement de la caisse populaire. Ce projet, connu maintenant sous le terme de « réingénierie », représente vraisemblablement le processus évolutif le plus important que nous ayons connu depuis l'informatisation du réseau » (Poulin et Tremblay, 2005, page 99). D'ailleurs, il inclura la refonte du système informatique en place, qui ne répond plus aux nouvelles exigences des caisses tant en matière d'infrastructure, de fonctionnalités que de flexibilité. Ce dernier point est crucial, puisqu'il limite l'automatisation des transactions autonomes et l'utilisation des nouvelles technologies (guichets automatiques, transactions internet, transactions téléphoniques) pourtant indispensable à la stratégie de réduction des coûts. De plus, le système actuel ne permet pas l'ajout de fonctionnalités nécessaires au soutien du personnel dans les activités de services-conseils considérées comme étant à forte valeur ajoutée. Par

exemple, le système ne permet pas au personnel de faire des simulations de transactions, la consultation du portefeuille complet des membres, la finalisation des engagements, etc. (Poulin et Tremblay, 2005).

La refonte du système informatique est au cœur de la réingénierie des processus des caisses. Elle consommera plus des 2/3 des sommes qui seront investies dans le projet. Ces coûts devront être assumés par les caisses qui l'utiliseront. Cependant, elles n'ont pas toutes la capacité de les absorber et certaines caisses devront se regrouper (Poulin et Tremblay, 2005) comme nous le verrons ci-dessous.

La mutation des processus d'affaires repose sur la vision de la « Caisse de demain » – élaborée par un comité du Mouvement. Elle implique de mettre l'accent sur le service-conseil et les relations d'affaires avec les membres – activités considérées comme étant à haute valeur ajoutée (Poulin et Tremblay, 2005). Ce virage implique une révision de l'ensemble des activités des caisses et un changement de paradigme. En effet, le développement des caisses s'était effectué en mettant l'accent sur la spécialisation des tâches afin de rendre leur exécution la moins coûteuse possible, au détriment de la vision globale des besoins des clients et de l'accompagnement de ces derniers (Poulin et Tremblay, 2005). La démarche entreprise pour repenser les activités fait aussi ressortir l'importance accordée par le personnel aux tâches administratives et de contrôle qui sont coûteuses et sans véritables valeurs ajoutées. De plus, elle permet de prendre la mesure des efforts qui devront être investis pour inculquer au personnel – souvent peu scolarisé – les connaissances et les changements d'attitude requis par leurs nouvelles responsabilités (Poulin et Tremblay, 2005).

Les systèmes informatiques des caisses devront être remplacés d'autant plus que c'est par eux que passeront plusieurs des bénéfices du projet :

- réduction des coûts de traitement des transactions courantes qui seront effectuées en mode autonome par les membres;
- élimination des multiples plateformes non interconnectées dans les caisses;
- mise en place d'une infrastructure modulaire et évolutive offrant plus de flexibilité pour le développement de nouvelles fonctions;
- hausse de la productivité des caisses.

Toutes ces mesures visent la réduction de la masse salariale qui comptera pour les 2/3 des bénéficiaires escomptés. Entre 1999 et 2001, près de 1000 postes à temps complet ont disparu chaque année.

Les coûts des ressources rendus nécessaires au développement et à l'offre de nouveaux produits et services font que plusieurs petites caisses devront se fusionner pour pouvoir les amortir, d'autant plus que les nouvelles conditions du marché (concurrence, économie) ne permettent plus aux plus grosses caisses de les subventionner. « Les pressions seront donc de plus en plus fortes pour que les coûts des services soient tarifés en fonction de leur utilisation réelle. Le principe de l'utilisateur payeur sera de plus en plus présenté comme une mesure d'équité nécessaire dans les circonstances » (Poulin et Tremblay, 2005, page 120). Selon les études, pour pouvoir bien absorber les coûts du système, une caisse doit détenir entre 40 millions et 50 millions d'actifs (Poulin et Tremblay, 2005, page 110). En conséquence, le nombre de caisses en activité continuera à décliner. Selon le président du Mouvement, son nombre pourrait diminuer de 1275 à 800 en peu de temps (Poulin et Tremblay, 2005, page 128).

En 1998, le processus de transformation des caisses est bien amorcé alors que plus de 1 000 plateformes ont déjà été installées (Poulin et Tremblay, 2005, page 112). De nouveaux produits et services font aussi leur apparition, notamment l'épargne à rendement boursier – qui connaît d'ailleurs un succès – ainsi que les Centres financiers aux entreprises (CFE). Un CFE permet aux caisses participantes d'une région de mettre des ressources spécialisées en commun afin que chacune des caisses puisse offrir des services aux entreprises qui y sont membres. « En août 2001, le réseau compte 64 CFE qui emploient 1 400 personnes et gèrent des actifs de 14 milliards de dollars » (Poulin et Tremblay, 2005, page 116).

Par ailleurs, l'élargissement de l'offre de services des caisses dans des créneaux d'avenir se bonifiera davantage au fil du développement de la corporation Desjardins des valeurs mobilières, de la collaboration accrue avec la Fiducie Desjardins et des activités du courtier Deragon Langlois acquis en 1989. En outre, « l'arrivée dans le Mouvement Desjardins de l'important gestionnaire de fonds Canagex, à la suite de l'acquisition du Groupe La Laurentienne, permet aux caisses d'améliorer leur offre de services à la clientèle institutionnelle et aux entreprises » (Poulin et Tremblay, 2005, page 117).

La situation des organismes de soutien

Dans la 2^e portion de la décennie, plusieurs initiatives naîtront afin de revoir la structure des instances de soutien du Mouvement Desjardins jugée lourde, coûteuse, source d'inefficacité et de duplication :

- groupe de travail sur le contrôle des coûts d'opération (1996) ;
- comité de travail sur les enjeux (1996) ;
- comité sur le fonctionnement opérationnel et les coûts des 2^e et 3^e niveaux et des filiales d'intégration dans Desjardins (1997) (Poulin et Tremblay, 2005).

Un consensus s'établit autour de l'urgence d'apporter des changements majeurs à la structure pour assurer la pérennité du Mouvement. Toutefois, le processus de révision est confronté à des forces contradictoires. En effet, les pertes d'emplois associées à la refonte, la perte de pouvoir anticipée par certaines instances – notamment celle des fédérations – et la perte d'autonomie des caisses créent de la résistance aux changements cheminant jusqu'aux recours légaux. À l'opposé, la forte compétition des banques, la rentabilité à la baisse des caisses, le risque de décote du Mouvement créent l'urgence d'agir. Ce clivage va de pair avec la dichotomie de la nature du Mouvement Desjardins : sa nature coopérative favorise une décentralisation des pouvoirs, alors que les contraintes d'efficacité et d'efficience militent en faveur d'une centralisation (Poulin et Tremblay, 2005).

En bout de piste, le processus de révision, après consultation, mènera les instances du Mouvement à modifier sa structure en fusionnant toutes les fédérations régionales avec la Confédération provinciale pour ne former qu'une seule Fédération provinciale (Poulin et Tremblay, 2005). Le 4 décembre 1999, les délégués des caisses approuvent les recommandations du comité de révision des structures dans une proportion de 81 p. cent (Poulin et Tremblay, 2005, page 166). Seules, les caisses d'économies voteront majoritairement contre.

En fin de course, les discussions engagées depuis 25 ans sur le partage des pouvoirs se concluront par la délégation de pouvoirs à la Fédération dont la gouverne sera assurée par des représentants des caisses, respectant ainsi le caractère démocratique du Mouvement. Par ailleurs, la structure des organismes de soutien sera soulagée de plus de 900 postes, réduisant d'autant leurs coûts.

4.5. Période 2000 – 2015

La nouvelle structure organisationnelle du Mouvement Desjardins, notamment la nouvelle Fédération, est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2001. Le conseil d'administration de la Fédération, composée de 21 membres, gouverne aussi la Caisse centrale Desjardins et la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) « qui regroupent les filiales actives du Mouvement dans l'assurance de personnes, l'assurance de dommages, la conception et la distribution de fonds de placement, les services fiduciaires, les valeurs mobilières et la gestion de placements » (Rapport annuel, 2001, page 22). Cette structure, aux dires de Desjardins resserre les liens entre les caisses et les filiales et facilite la coordination des composants du Mouvement.

L'appui des caisses par la Fédération passe depuis par l'intermédiaire de ses vice-présidences régionales (Ibid.) créées dans la foulée de la réorganisation des structures. « Elles accompagnent les caisses au quotidien en matière de vente, de gestion et de suivi de la performance, de gestion des risques, de ressources humaines, de communications et de développement coopératif » (Rapport annuel, 2001, page 8). Par ailleurs, la Fédération s'est donné une structure moderne dont les principales divisions fonctionnelles sont : Affaires institutionnelles, Finances et Administration, Gestion intégrée des risques, Planification et Coopération, Ventes et Marketing, Technologies de l'information, Commerce électronique, Ressources humaines et Opérations.

En 2005, à l'issue d'un processus démocratique qui a impliqué les 255 membres de l'assemblée générale de la Fédération, le Mouvement Desjardins a adopté un premier plan stratégique (2006-2008) qui intègre l'ensemble des composants. De plus, les caisses et les filiales travaillent ensemble pour stimuler les ventes des produits d'assurances et de placement auprès de la clientèle des caisses.

Durant la décennie, la fusion des caisses se poursuit; entre 2002 et 2015, le nombre de caisses passera de 972 à 335 établissements (tableau 3-13). Bien que les conséquences aient été limitées, la crise de 2007-2009 a tout de même ralenti la croissance du Mouvement Desjardins. En effet, l'excédent de 2008 a absorbé les pertes découlant de la dévaluation des produits toxiques ; le papier commercial adossé à des actifs (PCAA). Sans la provision pour perte, l'excédent aurait été de 1,2 milliard de dollars. Malgré tout, entre 2000 et 2015, la croissance a été constante. Les actifs totaux ont augmenté de 172 milliards de dollars pour totaliser 248,1 milliards en 2015. Les revenus totalisaient 13,9

milliards de dollars en 2015, en hausse de 8 milliards en 16 ans. La croissance du Mouvement durant cette période a été générée par la hausse des activités d'assurances. En effet, les revenus d'intérêts représentaient 35,4 p. cent des revenus en 2000, alors qu'en 2015 le pourcentage avait chuté à 30,5 p. cent. Toutefois, les revenus de 2015 étaient composés de 49,6 p. cent de primes d'assurance, alors qu'en 2000 c'était seulement 36,6 p. cent.

Tableau 3-15 : Évolution des activités du Mouvement Desjardins (2000-2015)

Évolution du Mouvement Desjardins 2000 à 2015					
	2000	2007	2008	2010	2015
Actifs totaux (milliards)	76,1 \$	144,1 \$	152,3 \$	172,3 \$	248,1 \$
Ratio de capital	12,26 %	14,17 %	14,18 %	17,70 %	16,00 %
Revenu total ou d'exploitation (millions)	5 912 \$	9 671 \$	8 373 \$	11 685 \$	13 924 \$
Revenus net d'intérêts (millions)	2 092 \$	3 245 \$	3 418 \$	3 886 \$	4 253 \$
Primes nettes (millions)	2 168 \$	3 824 \$	4 131 \$	4 368 \$	6 907 \$
Autres (millions)	1 652 \$	2 602 \$	824 \$	3 431 \$	2 764 \$
Ristourne (millions)	143 \$	592 \$	186 \$	305 \$	154 \$
Excédents avant ristourne (millions)	526 \$	1 101 \$	78 \$	1 437 \$	1 959 \$
Nb de caisses	972	536	513	451	335

Source: Informations extraites des rapports annuels du Mouvement Desjardins

Eu égard aux secteurs d'activités, nous pouvons constater que les excédents provenaient en 2000 à plus de 76 p. cent des particuliers et des entreprises (tableau 3.14). En 2015, la contribution du secteur est passée à 51 p. cent. Pendant cette période, la contribution du secteur de l'assurance de personnes est passée d'un excédent de 58 millions de dollars à plus de 500 millions, soit plus de 8,6 fois. En 2015, ce secteur contribuait aux excédents à hauteur de 25,7 p. cent.

La croissance du secteur de l'assurance de dommages a aussi été importante : les excédents qui totalisaient 36 millions de dollars en 2000 étaient de 338 millions en 2015, contribuant pour 17,3 p. cent aux excédents totaux du Mouvement Desjardins.

Finalement, les résultats des autres secteurs combinés, notamment celui des valeurs mobilières, ont été plus volatiles. En 2000, ils généraient 29 millions de dollars d'excédent, représentant 5,6 p. cent du total du Mouvement Desjardins. En 2015, les excédents de 96 millions représentaient 4,9 p. cent du total, en baisse par rapport à 2010 (215 millions), mais en hausse si l'on compare avec l'année 2008 durant laquelle une perte de 14 millions avait été enregistrée.

Tableau 3-13 : Évolution des secteurs d'activités du Mouvement Desjardins

Évolution des excédents par secteurs d'activités 2000 à 2015				
	2000	2008	2010	2015
Particuliers et entreprises				
Excédents (millions)	403 \$	16 \$	840 \$	1 000 \$
Pourcentage	76,60 %	20,50 %	58,50 %	51,05 %
Gestion du patrimoine et assurances de personnes				
Primes (millions)	1 558 \$	2671,4	3 024 \$	3 800 \$
Excédents (millions)	58 \$	40 \$	279 \$	503 \$
Pourcentage des excédents	11,00 %	51,30 %	19,40 %	25,68 %
Assurances de dommages				
Primes nettes (millions)	610 \$	1 459,6 \$	1 524 \$	3 100 \$
Excédents (millions)	36 \$	36 \$	103 \$	338 \$
Pourcentage des excédents	6,80 %	46,20 %	7,20 %	17,25 %
Autres				
Excédents (millions)	29 \$	(14) \$	215 \$	96 \$
Pourcentage des excédents	5,60 %	-17,95 %	14,90 %	4,90 %

Source: Extrait des rapports annuels du Mouvement Desjardins

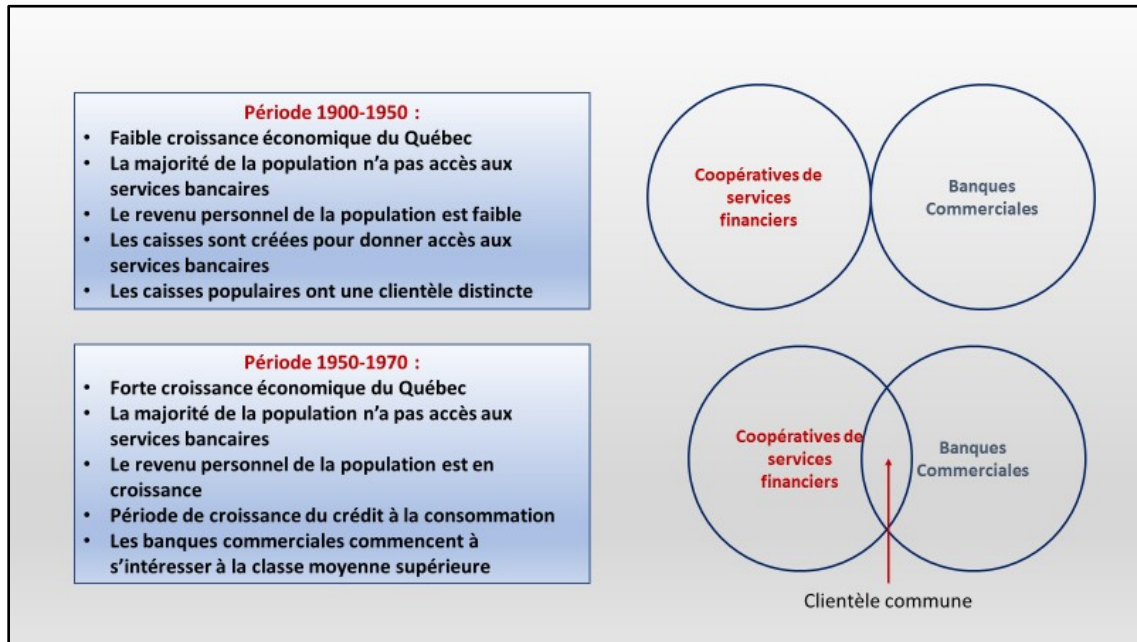
4.6. Conclusion

Au Québec, le Mouvement Desjardins, la plus importante coopérative de services financiers au Canada et désormais la 5^e dans le monde, a dû ajuster ses pratiques et ses structures aux nouvelles réalités du secteur financier. Tremblay (2017) a présenté l'évolution du Mouvement Desjardins en quatre périodes distinctes reproduites aux figures 3-1 et 3-2. Nous constatons à la figure 3-1 que durant la période de 1900-1950, la coopérative disposait d'un créneau distinct : celui des gens infortunés tentant de survivre aux crises (agricoles et économiques) et à la guerre.

Durant la période qui suivit (1950-1970), les Caisses populaires Desjardins bénéficiaient encore d'un avantage concurrentiel qui s'appuyait d'abord sur leur histoire avec les membres, mais aussi sur les contraintes légales des banques – le taux maximum de prêt était limité à 6 % –, ce qui leur laissait un avantage en matière de prêts hypothécaires et d'offres de produits de placement correspondant aux nouvelles valeurs du marché. Mais, étant donné la déréglementation du taux d'intérêt maximum, la croissance du revenu personnel de la population québécoise et l'accroissement de la consommation, les

banques traditionnelles ont vu une occasion d'augmenter leurs revenus et ont commencé à s'intéresser à cette tranche de la population.

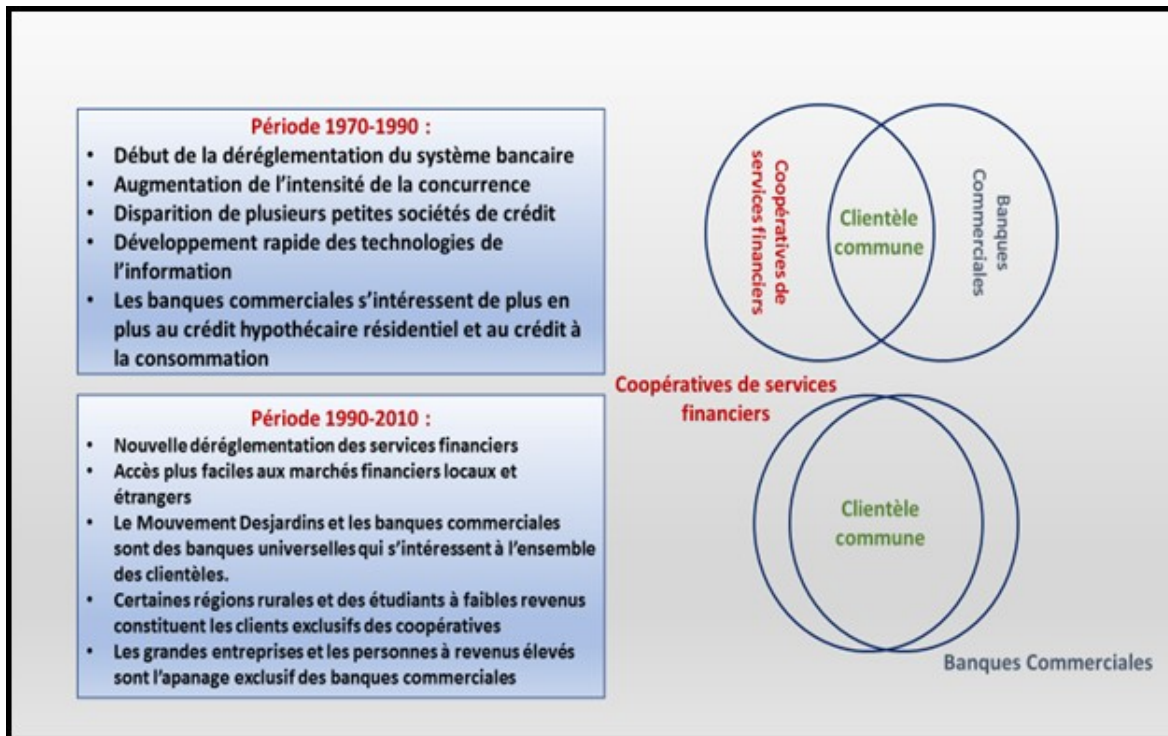
Figure 3-1 : Évolution du Mouvement Desjardins



Source: Présentation PowerPoint du Mouvement Desjardins, Tremblay, 2017

La déréglementation au Canada et la mondialisation du secteur financier des années 1980 ont intensifié la concurrence à tel point que les clients exclusifs, dans un réseau comme dans l'autre, devenaient de moins en moins nombreux. Les banques commerciales conservaient l'exclusivité des grandes entreprises et des personnes fortunées; alors que, les coopératives, devenues des banques universelles, conservaient l'exclusivité des services bancaires dans certaines régions rurales et aussi celle des étudiants à faibles revenus. Mais, comme le démontre la figure 3-2, à partir des années 1990, les coopératives de services financiers et les banques commerciales partageaient désormais la même clientèle, intensifiant la concurrence et contribuant au défi du Mouvement Desjardins de se distinguer des grandes banques commerciales.

Figure 3-2 : Évolution du Mouvement Desjardins (suite)



Source: Présentation PowerPoint du Mouvement Desjardins, Tremblay (2017)

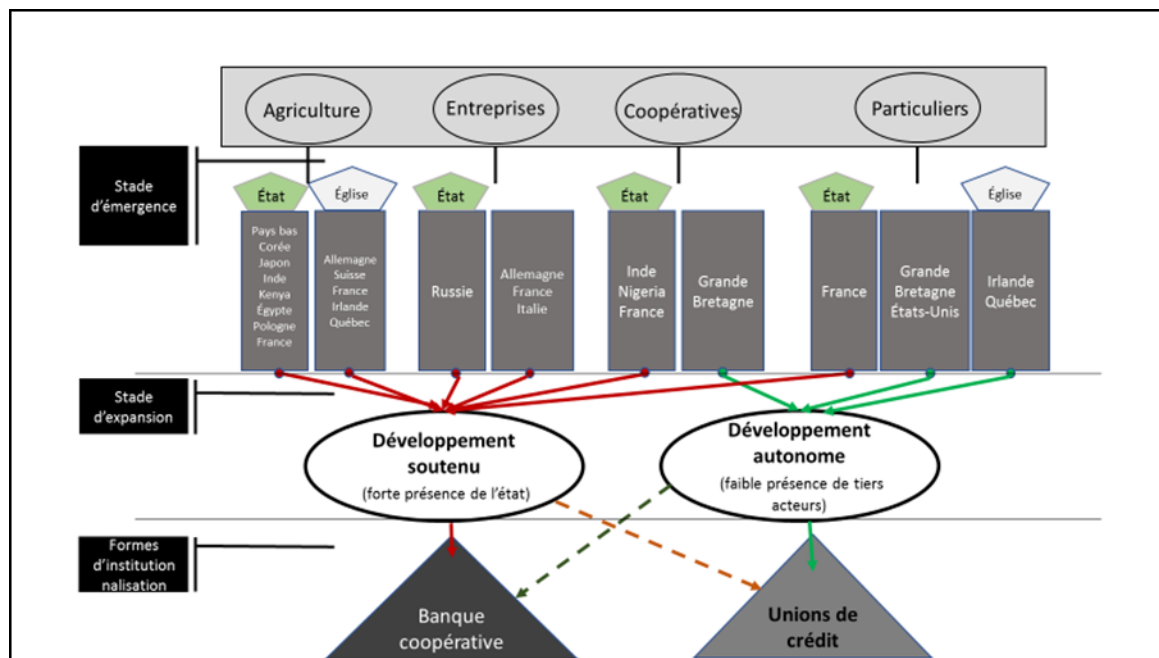
Pendant cette période, le Mouvement Desjardins se distinguait particulièrement par une position privilégiée dans le domaine des technologies. En effet, le besoin d'interconnexion des caisses du réseau et l'informatisation qui s'ensuivit leur procuraient une avance technologique de plusieurs années sur leurs concurrents, grâce à l'implantation, à partir de 1970, du système *Inter-Caisses* (Poulin et Tremblay, 2005). Ainsi s'amorçait la construction d'un réseau entièrement intégré. Cela marquait aussi le début d'une démarche qui mènera jusqu'au paiement de transactions chez les commerçants – par l'intermédiaire d'un téléphone intelligent – en passant par le paiement de factures par Internet, le virement interinstitutionnel et le dépôt imagé de chèques.

Face au développement d'un véritable réseau intégré et informatisé, les besoins de coordination s'accroissent d'abord pour établir la vision à long terme de l'organisme, mais aussi pour le représenter auprès des organismes de contrôle, pour exercer sa surveillance et pour planifier et coordonner les déploiements dans le réseau. Pour ce faire, la fédération a dû se doter d'une structure plus ample, d'autant que certaines caisses possédant moins de ressources exigeaient plus de services. Nous étudierons en détail la structure de gouvernance du Mouvement dans le prochain chapitre.

5. Les banques coopératives dans le monde - un survol

Les caractéristiques des coopératives supposent qu'elles sont autonomes et indépendantes. Cependant, nous avons observé que les coopératives financières françaises ont obtenu le soutien de l'État, non seulement lors de leur implantation, mais aussi dans leur développement. Par ailleurs, nous avons également constaté que la fondation et le développement des Caisses populaires Desjardins se sont réalisés avec le soutien de l'Église catholique d'abord, puis par le concours de l'État. En définitive, les coopératives financières se sont développées selon trois modèles : de façon autonome, avec le soutien de l'État ou avec l'appui de l'Église. La figure 3-3 présente ces trois modes de développement et montre aussi que le soutien évolue dans le temps, en fonction du stade de développement (Beishenaly, 2009).

Figure 3-3 : Développement du crédit corporatif



Source: Beshnaly, Nazik, 2009, p.90

Le développement des « credit unions » situées aux États-Unis représente un bon exemple du mode autonome. En effet, elles n'ont jamais reçu l'aide de l'État ou de l'Église autant à leur création que dans leur développement. Le rôle de l'État s'est limité à l'encadrement légal et réglementaire, exactement comme pour les sociétés commerciales (Beishenaly, 2009). Les unions de crédit américaines ont comme caractéristiques de regrouper des membres qui ont des liens communs (profession, associations ou habitations), en ce sens elles ressemblent aux caisses d'économie. Par ailleurs, ces

organisations coopératives sont très peu présentes dans le financement des entreprises, mais beaucoup dans celui des ménages (Ibid.). C'est pourquoi leur risque est plutôt faible. Contrairement à l'Europe et au Québec, les unions de crédit ont été très peu impliquées dans le développement des régions rurales et dans l'agriculture, des conditions qui favorisent l'absence de l'État.

Bien que le mode autonome semble naturel aux coopératives, il demeure qu'il impose des contraintes à leur croissance, puisque celle-ci exige l'accès à des ressources financières et humaines. C'est pourquoi elles s'associeront malgré tout à de tierces parties telles que le clergé ou encore l'État.

Dans beaucoup de pays européens, l'État utilisait les réseaux coopératifs pour soutenir certaines catégories de travailleurs. Les Banques populaires s'adressaient aux artisans, les caisses du Crédit Agricole aux agriculteurs, etc. À ce titre, « les banques coopératives françaises ont bénéficié de subventions, d'une législation favorable, d'exonérations fiscales, qui ont contribué à leur développement. En contrepartie, elles devaient accepter l'intervention et le contrôle de l'État » (Beishenaly, 2009; Sifakis, 2005). En fait, celles-ci étaient en quelque sorte un instrument pour mettre en place les orientations des gouvernements (Ibid.). Par exemple, selon Ory et al. (2006) l'acquisition d'institutions financières (des banques SA) par des groupes coopératifs pourrait ne pas être étrangère à la volonté de l'État de les protéger d'une prise de contrôle par des groupes étrangers. De plus, « [...] le Crédit Agricole est une création étatique » (Ayadi et al., 2010) tentant de répondre de façon constructive à la crise agricole qui sévissait à l'époque.

Considération importante : bien que le mode de soutien de l'État ait été dominant, il ne fut pas unique. En effet, le Crédit Mutuel, comme l'explique Moulévrier (2003, page 93), a bénéficié de l'aide du clergé : « le mouvement d'épargne et de crédit tel qu'il est observé au Crédit Mutuel prend forme au cours des années 1880 dans les caisses rurales qui fondent la légitimité de leur activité purement économique sur des valeurs catholiques ».

Les deux guerres mondiales ont eu un impact important sur le développement des banques coopératives françaises. En effet, la fin du mouvement ouvrier et du mouvement international unifié a été marquée par la 1^{re} guerre et après la guerre de 1939-1945, le secteur bancaire complet a été, de façon indirecte, sous le contrôle de l'État, dans la perspective de remettre sur pied les infrastructures du pays (Ayadi et al., 2010). Plus spécifiquement, la loi de 1947 jetait les bases des Banques Coopératives françaises. On

constate alors le développement important des coopératives de services financiers sous la gouverne de l'État. Un arrangement qui a été revu avec la Loi des banques de 1984, qui introduisait la libéralisation du secteur.

La période comprise entre 1970-1990 a été intense d'un point de vue concurrentiel, alimentée par les nouvelles technologies, puis par l'évolution des moyens de communication et, pour finir, par l'amélioration des moyens de transport et la mondialisation de l'économie. Tout comme au Québec, c'est aussi la croissance de la classe moyenne qui a favorisé l'épargne, l'investissement et la consommation. Koulytchizky et Mauget (2003, page 15) l'expriment en ces mots : « L'émergence d'une couche sociale spécifique, celle des notables du monde paysan, n'était pas prévue par la doctrine, mais elle a durablement marqué – positivement en général – le siècle dernier ». Ils écrivaient en introduction à leur texte traitant de la recherche d'un nouveau paradigme pour les entreprises agricoles françaises : « Ces ensembles ne sont plus tout à fait de même nature que les coopératives de village de la première moitié du XX^e siècle. En effet, la globalisation des marchés a entraîné une concentration importante des concurrents, des fournisseurs et des clients des coopératives. Ces dernières ont dû s'adapter et se transformer. Aujourd'hui, les groupes coopératifs conduisent leurs stratégies dans des réseaux complexes d'alliances, entre eux, mais aussi avec des partenaires capitalistes ».

En outre, la croissance des banques coopératives a nécessité l'ajout d'unions régionales ou de fédérations à leur structure organisationnelle afin de favoriser l'homogénéité des processus entre les succursales, de permettre une meilleure coordination entre elles et de leur fournir des services spécialisés. En fait, « les banques coopératives françaises se sont historiquement organisées en réseaux dans lesquels coexistent des entités juridiques autonomes : caisses locales (sauf les Banques populaires) détenues par les sociétaires, caisses ou banques régionales détenues par les caisses locales, caisse ou banque (con-)fédérale ou nationale contrôlées par les entités régionales » (Ory, Gurtner et Jaeger, 2006, page 9).

Beishenaly (2009) dans son résumé d'article indique : « Depuis les années 1980, les marchés financiers subissent des transformations majeures en raison de l'effet conjugué de l'ensemble des facteurs liés aux phénomènes de globalisation, de libéralisation des flux de capitaux, des politiques non interventionnistes, de nouvelles règles prudentielles, du progrès technique dans le métier bancaire et des nouvelles stratégies des institutions financières ». Pourchet, De Serres et De Montmorillon (2017, page 3) diront : « Le secteur

des banques, que cela soit en Europe ou en Amérique du Nord, constitue un secteur particulièrement réceptif et vulnérable aux changements structurels ». Les banques coopératives sont donc condamnées à des ajustements perpétuels provenant de leur environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent.

« Les crises financières successives, comme le krach boursier de 2001, la crise du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) en 2007, suivi de la crise bancaire de 2008 sont autant d'exemples d'événements qui ont conduit à d'importants changements du système financier » (Pourchet, De Serres et De Montmorillon, 2017, page 3) et bancaire. Elles ont alors entraîné le resserrement des règles prudentielles afin de rendre les institutions financières plus solides. Les règles de Bâle III découlent directement de la crise bancaire de 2007-2009, alors que les règles de Bâle II avaient été établies sous l'impulsion de la crise financière de 2001 (Ibid.).

Les banques coopératives françaises ont su profiter de cette mutation de l'industrie – par le biais de fusions-acquisitions d'entreprises nationales et étrangères – pour faire croître leur part de marché durant la décennie précédant la crise de 2007. En effet, comme l'illustre le tableau 3-15 ci-dessous, les banques coopératives françaises – la Banque populaire (BP), le Crédit Agricole (CA) et le Crédit Mutuel (CM) – ont accru leur part de marché dans les trois catégories évaluées. Selon la valeur des actifs sous gestion, la part des trois banques combinées a crû de 47,9%, passant de 25,9 % en 1998 à 38,3 % en 2008. On constate le même phénomène, en ce qui concerne la part de marché des prêts. Elle était de 35,6 % en 1998 comparativement à 52,7 % dix ans plus tard. La part des dépôts a connu une croissance moins rapide durant la même période (29,8 %). Elle était de 42,9 % en 1998 et a augmenté à 55,7 % en 2008 (Ayadi *et al.*, 2010).

Tableau 3-13 : Part de marché des banques coopératives en France

Tableau 8												
Part de marché des banques coopératives en France												
	Actifs				Prêts privés				Dépôts privés			
	BP	CA	CM	Total	BP	CA	CM	Total	BP	CA	CM	Total
1998	5,5%	12,6%	7,8%	25,9%	7,5%	19,4%	8,7%	35,6%	6,4%	25,7%	10,9%	43,0%
2003	5,9%	21,9%	8,9%	36,7%	8,6%	28,9%	10,5%	48,0%	8,3%	30,6%	11,2%	50,1%
2008	5,6%	24,7%	8,1%	38,4%	8,2%	31,3%	13,2%	52,7%	7,6%	36,4%	11,8%	55,8%

Source : Ayadi *et al.* (2010 p.69)

La croissance des banques coopératives s'est poursuivie durant la crise bancaire de 2007-2009 qui a eu des impacts significatifs pour elles, mais aucunement comparable à celles des banques américaines ou du Royaume-Uni (Ibid.). Ayadi *et al.* (2010) écrivent :

« Moreover, the situation presented an opportunity to continue growing ». Ainsi, CM, BP et CA poursuivaient leurs acquisitions.

Par ailleurs, malgré la croissance et la mutation de l'industrie, la clientèle type des banques coopératives a peu changé (tableau 3-16). Elle est encore axée sur les entrepreneurs individuels et les ménages qui représentaient, en 2008, respectivement 12 p. cent et 51 p. cent des clients, alors qu'en 1999 c'étaient 20 p. cent et 44 p. cent. Ainsi, elles dominent toujours ce créneau des prêts bancaires (Ibid.).

Tableau 3-66 : Prêts par secteurs d'activités

Prêts par secteur d'activités en France				
	Banques coopératives		Banques commerciales	
	1999	2008	1999	2008
Sociétés non-financières	28 %	27 %	47 %	41 %
Entrepreneurs individuels	20 %	12 %	5 %	4 %
Ménages	44 %	51 %	27 %	34 %
Non-résidents	0 %	1 %	16 %	16 %
Autres-secteurs	8 %	9 %	5 %	5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Ayadi et al. (2010 p.72)

De plus, elles continuent d'être plus présentes que les banques commerciales dans les régions françaises à faible densité de population (Ayadi *et al.*, 2010; Loivier Pastré et Gecheva, 2014) comme l'indique le tableau 3-17.

Tableau 3-17 : Distribution des succursales dans les régions françaises

Distribution des succursales dans les régions en 2008					
Institutions	Département avec < 75 hab / km ²	Département avec 75 - 150 hab / km ²	Département avec > 150 hab / km ²	Total	Nb de succursales sur le territoire de la France
Banque Populaire	23 %	26 %	51 %	100 %	3 269
Crédit Agricole	29 %	27 %	44 %	100 %	7 903
Crédit Mutuel	18 %	31 %	51 %	100 %	4 902
Banques commerciales	15 %	19 %	66 %	100 %	6 787

Source : Ayadi et al. (2010 p 72)

Finalement, en ce qui concerne la gouvernance des Banques coopératives françaises, mentionnons que le Groupe CA, ainsi que le Groupe CM, fonctionne toujours avec une structure à trois niveaux : local, régional et national, alors que la BP incorpore uniquement deux niveaux : régional et national (Ibid.).

5.1. Situation actuelle des Banques coopératives dans le monde

Les coopératives de services financiers sont devenues des acteurs majeurs du système financier et économique international. Elles ont une forte présence en Europe, notamment, en Allemagne, en Autriche, aux Pays-Bas, au Canada et en France (tableau 3.18). La France domine les pays industrialisés avec la présence de trois banques coopératives dans le tableau des dix plus importantes au monde : Groupe Crédit Agricole, le Groupe Crédit Mutuel et le Groupe BPCE. Les deux premières font aussi partie du groupe des 30 banques jugées systémiques pour l'économie mondiale par le Financial Stability Board (FSB). Il s'agit du bras armé du G20, selon la Revue d'économie financière (financière, 2012) créée dans la foulée de la crise bancaire de 2008.

« À travers leurs 25 000 agences, les banques coopératives françaises servent plus de 20 millions de sociétaires et détiennent 60 % de l'activité de banque de détail » (Béziaud, 2012). Le Mouvement Desjardins, un acteur financier majeur au Québec, est la « sixième plus grande institution financière de dépôt canadienne » (Ibid.), la première en importance au Québec et était en 2016²³, la sixième plus importante banque coopérative au monde, selon le classement du FSB.

Olivier Pastré et Gecheva (2012, page 305) mentionnent que : « fin 2010, les banques coopératives européennes sont au nombre de 4 200 et ont plus de 180 millions de clients, dont plus de 50 millions sont également des sociétaires. Les banques coopératives jouent ainsi encore un rôle de premier plan dans de nombreux pays européens ». Le rapport de 2016 de EACB indique que les banques coopératives étaient de 4 050, environ 58 000 établissements qui servaient 210 millions de clients, soit 30 millions de plus qu'en 2010.

23 En 2017, le Mouvement Desjardins a déclassé la Rabobank et est devenu la 5^e banque coopérative la plus importante dans le monde selon le World Co-operative Monitor.

Tableau 3-18 : Les plus importantes banques coopératives dans le monde

BANQUES COOPÉRATIVES (CREDIT UNIONS) DANS LE MONDE				
RANG	NOM	PAYS	REVENU (Milliard \$ US)	Rang²⁴ (revenus per capita)
1	Groupe Crédit Agricole	France	63.42	1
2	BVR	Allemagne	54.07	2
3	Groupe Crédit Mutuel	France	35.43	3
4	Groupe BPCE	France	30.84	4
5	Rabobank	Pays-Bas	17.05	5
6	Groupe Desjardins	Canada	13.75	6
7	RZB	Autriche	7.69	7
8	Federal Farm Credit Banks Funding Corporation	États-Unis	7.5	8
9	Navy Federal Credit Union	États-Unis	3.55	12
10	The Norinchukin bank	Japon	3.07	11
		TOTAL	236.37	

Source: The World Co-operative Monitor: Exploring the Cooperative Economy| Report 2016

En fin de compte, les banques coopératives fonctionnent de plus en plus comme les banques privées, mais ne bénéficient pas des mêmes atouts que ces dernières. Toutefois, leur statut coopératif sert de bouclier contre toute tentative d'acquisition par des tiers de groupes bancaires étrangers, notamment américains (Contamin R., Premilleux V., Ben Selem A., 2005, p.53), cité par (Sifakis, 2005)). De plus, comme leur mission première ne consiste pas à augmenter la valeur actionnariale, cela permet une meilleure gestion de risques (Gurtner, Jaeger et Ory, 2002). De plus, notamment en France où le rôle de l'état est plus accentué, « le caractère « non opérable » des banques coopératives permet aux pouvoirs publics de maintenir leur capacité d'influence sur les stratégies des établissements de crédit français tout en respectant les règles du jeu européennes et internationales » (Sifakis, 2005).

24 Ce 2^e classement est effectué sur la base du revenu per capital.

6. Conclusion

Dans la foulée des mutations survenues dans le secteur financier, les coopératives financières ont perdu l'exclusivité qu'elles avaient auprès des clientèles de certains secteurs. En France, les lois sur les coopératives financières leur accordaient un type de clientèle défini : les agriculteurs pour le Crédit Agricole, les individus pour le Crédit Mutuel et les classes populaires pour les Caisses d'Épargne. Au Québec, la présence de caisses populaires dans les régions et leur statut juridique leur offraient l'exclusivité de certains produits et une clientèle type plutôt captive. Mais le développement des technologies de l'information et l'amélioration des moyens de transport ont éliminé les contraintes physiques liées aux distances séparant les institutions des clients. Ces nouveaux moyens dont disposaient les banques commerciales et, en parallèle, la croissance économique de l'après-guerre (1939-1945), favorisant l'émergence d'une classe moyenne disposant de capacités financières nouvelles, ont rendu cette clientèle attrayante aux yeux des banques commerciales.

Par ailleurs, la libéralisation de l'économie des années 1980, la déréglementation des marchés financiers et le décloisonnement des activités qui s'en est suivi ont transformé les règles du jeu. Sont alors apparues des sociétés financières offrant une gamme de produits beaucoup plus diversifiée. La fusion ou l'acquisition par les banques – et par des coopératives – de sociétés de courtages, de sociétés de placement ou de mutuelles d'assurances ont multiplié les synergies possibles.

À la suite de ces bouleversements, les banques et les coopératives sont passées d'intermédiaires financiers ou bancaires – mettant en relation les prêteurs et les emprunteurs – à des intermédiaires de marchés. Ainsi, les institutions ont dû se transformer afin d'ajouter à leur rôle traditionnel de traitement des transactions à un nouveau rôle de conseiller financier.

Face à la vive concurrence des banques commerciales, les coopératives ont dû prendre des décisions relatives à leur positionnement stratégique dans ce marché renouvelé. Certaines ont tout simplement fait le choix de se démutualiser; c'est notamment le cas des institutions britanniques et belges. D'autres, comme les banques coopératives françaises et québécoises, ont plutôt choisi de revoir leurs pratiques, adoptant souvent celles des institutions dominantes. Ce faisant, elles ont dû jumeler les impératifs du

marché avec leurs éléments distinctifs : la satisfaction des membres et la gouvernance démocratique.

La résilience des coopératives face à la crise bancaire de 2007-2008, contrairement à leurs concurrents, leur a apporté beaucoup de crédibilité. Leur mission et leur structure de gouverne prévoyaient déjà la création de réserves, ce qui a amoindri les conséquences de la crise. Leur nature – une organisation créée par des membres pour les membres – les avait naturellement guidées vers des choix beaucoup moins risqués que leurs concurrents (Olivier Pastré et Gecheva, 2012).

La tempête est maintenant passée; les banques commerciales, avec l'aide des gouvernements, se sont rétablies. Les règles prudentielles se sont resserrées, les banques coopératives, comme les autres, s'y sont conformées. Mais elles doivent toujours s'assurer de demeurer compétitives.

La compétition féroce que se livrent les institutions, le renforcement des règles prudentielles qui les encadrent, la structure hybride des banques coopératives dans laquelle se côtoient des valeurs, sinon opposées, du moins bien différentes, ainsi que les règles démocratiques qui les distinguent complexifient leur gouvernance. C'est d'ailleurs ce sujet qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

Cela dit, les banques coopératives possèdent des atouts que nous n'avons identifiés que partiellement jusqu'à maintenant. Parmi les plus importants : elles offrent un partage plus équitable de la richesse; elles sont à l'abri des dérives capitalistes illustrées par la rémunération démesurée des dirigeants – malgré des performances parfois douteuses – elles sont mieux outillées pour évaluer les risques auxquels elles font face; et, finalement, elles sont mieux nanties pour faire face aux soubresauts de l'économie.

Chapitre 4 : La gouvernance des CSF- la situation du Mouvement Desjardins

1. Introduction

La gouvernance des coopératives de services financiers s'est complexifiée au fil des dernières décennies dans la foulée de la mondialisation, du décloisonnement des activités financières et de la concurrence qui s'en est suivie. Elles sont devenues des organisations aux activités diversifiées et composées de constituantes variées. Par exemple, le Mouvement Desjardins œuvre aujourd'hui – en plus de celui du secteur bancaire –, dans le secteur de l'assurance-vie, de l'assurance générale, des valeurs mobilières et de la gestion des actifs.

De plus, leur gouvernance doit tenir compte de leur structure démocratique qui implique leur propriété par des milliers de membres. Chacun d'eux ne détient qu'une part qui n'est pas négociable et qui a une valeur invariable plutôt symbolique. Ainsi, le contrôle d'une telle organisation est immuable ; il ne peut faire l'objet d'une prise de contrôle comme les sociétés par actions. Toutefois, cette structure n'exclut pas l'émergence de conflits d'intérêts entre les acteurs impliqués dans sa gestion, ses propriétaires et les valeurs défendues par la communauté dans laquelle elles sont présentes. Ces conflits d'agence doivent être gérés par les instances de la gouvernance.

Leur cadre de gouvernance, tenant compte de ces particularités, s'articule autour de mécanismes, parfois similaires, mais aussi différents de celles des institutions classiques. L'encadrement législatif et réglementaire spécifique et robuste d'un pays sert de fondation et renforce l'effet des autres mécanismes de gouvernance, notamment par le soutien qu'il apporte au développement en réseaux des coopératives de services financiers.

Cette structure réseau s'avère la pierre angulaire sur laquelle repose le cadre de gouvernance. C'est grâce à elle qu'un ensemble de coopératives locales peut former un groupe capable de concurrencer des institutions d'envergure mondiale et d'offrir aux entités locales une protection adéquate face aux aléas des marchés. Par ailleurs, la séparation des fonctions stratégiques et opérationnelles – qu'il implique – contribue à limiter les risques de comportements inappropriés.

Ce chapitre vise à décrire les mécanismes de gouvernance des coopératives de services financiers et leur importance dans le cadre global. Présentés d'abord de façon générale,

nous verrons par la suite les mécanismes importants qui contribuent à la gouvernance du Mouvement Desjardins.

2. La gouvernance des coopératives financières

La gouvernance des coopératives financières s'anime, à certains égards, autour de celle des sociétés par actions et des banques traditionnelles. Aussi, certaines définitions offertes dans le contexte de sociétés en capitaux peuvent aussi s'appliquer aux coopératives de services financiers, particulièrement celles qui mettent l'accent sur les mécanismes de gouvernance visant l'atteinte des buts qu'une organisation s'est fixée. C'est le cas de la définition de Allaire et Firsirotu : « la gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes » et de celle de l'OCDE (organisation de coopération et de développement économique) qui insiste sur la structure de gouvernance : « Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making ».

L'exemple des coopératives financières québécoises est assez éloquent : « La gouvernance du Mouvement Desjardins vise avant tout à lui permettre de réaliser sa mission, qui est de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités » (Desjardins, 2012, page 165; Rapport sur la gouvernance, 2012, page 165), ressemblant assez bien à la définition donnée par Allaire et Firsirotu. Cela étant, Desjardins adopte clairement et sans surprise une logique de gouvernance partenariale telle que décrite par Aguilera et Jackson (2003).

Toutefois, le cas particulier des coopératives financières, notamment le fait que les administrateurs soient élus démocratiquement, nécessite une gouvernance singulière. D'entrée de jeu, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'intendance et la théorie de la dépendance aux ressources peuvent difficilement s'appliquer étant donné qu'elles s'appuient sur le profil particulier des administrateurs. En fait, il ressort de certains travaux universitaires sur les banques coopératives que celles-ci présentent traditionnellement un gouvernement d'entreprise de type « partenarial » (Gianfaldoni *et al.*, 2008). D'autres

évoquent plutôt une gouvernance « hybride » des groupes bancaires coopératifs, car leur gouvernance inclut des mécanismes du modèle partenarial et du modèle de gouvernance de type actionnarial.

Par ailleurs, les coopératives financières (CF) ne sont pas exemptes de conflits d'intérêts entre les acteurs (D'Amato et Gallo, 2017). Ces conflits d'agence peuvent se poser entre les membres eux-mêmes, qui sont dans certains cas emprunteurs et dans d'autres, épargnants. Le conflit d'agence peut aussi prendre une tangente plus classique et opposer les intérêts des membres à ceux des dirigeants exactement comme la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) . L'importance des conflits peut s'accroître dans le contexte de dispersion de la propriété des coopératives, puisque la surveillance des propriétaires risque d'être réduite, chacun croyant que l'autre exercera le contrôle des dirigeants (passager clandestin).

Dans le premier cas, le conflit est canalisé par la volonté des emprunteurs d'obtenir des taux d'intérêt bas par opposition aux épargnants qui cherchent un rendement élevé pour leurs épargnes. Ainsi, la dominance d'un groupe au conseil d'administration d'une caisse peut avoir comme effet de favoriser un groupe au détriment de l'autre. Comme des membres sont présents dans les deux groupes, la recherche de la maximisation de l'excédent implique nécessairement une relation conflictuelle entre les deux (D'Amato et Gallo, 2017). Toutefois, comme nous le verrons en détail plus loin, la concurrence des autres institutions financières, le cas échéant, jouera un rôle dans la résolution de ce type de conflit, puisque les taux offerts par ceux-ci agiront comme des taux frontières au-delà desquels la coopérative pourrait perdre des membres. Ce type de conflit a été peu étudié par les chercheurs. Malgré tout, Cuevas et Fischer (2006) rapportent que ce type de conflit d'agence a causé l'échec de certaines coopératives en Amérique Latine.

Dans le deuxième cas, le conflit ressemble à celui qui confronte les actionnaires et les gestionnaires des sociétés privées. Toutefois, dans le cas des coopératives financières, c'est entre les membres/propriétaires et les gestionnaires que le conflit prend place (Fischer et Mahfoudhi, 2009). Dans les deux cas, chacun des groupes de personnes cherche à faire progresser ses intérêts. De par la nature légale des CSF, les membres sont souvent dispersés (sauf pour les caisses de groupe), ce qui donne plus de pouvoir aux dirigeants (D'Amato et Gallo, 2017). Ce pouvoir pourrait favoriser l'appropriation d'actifs (Ibid.) Cela pourrait prendre la forme de dépenses discrétionnaires en faveur des dirigeants ou d'allocations personnelles (Ibid.). Cette situation pourrait aussi entraîner une

prise de décision non optimale pour la satisfaction des membres; les gestionnaires favorisant la protection de leur emploi plutôt que la performance de l'organisation (concept d'enracinement des gestionnaires) (Fischer et Mahfoudhi, 2009).

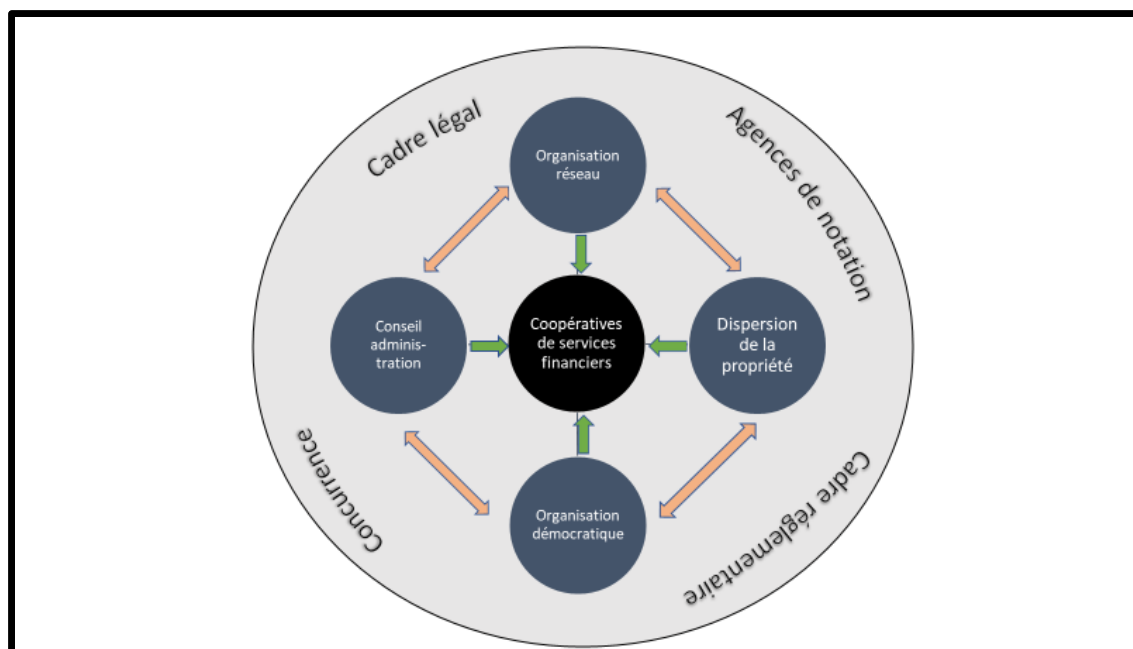
3. Les mécanismes de gouvernance des coopératives financières

La gestion des conflits d'agence dans le cas des coopératives de services financiers prend une forme différente de celle des sociétés par actions, vu que la discipline du marché est absente. En effet, les sociétés cotées peuvent miser sur des mécanismes externes spécifiques, notamment le marché des prises de contrôle ou la présence d'actionnaires institutionnelles pour inciter la direction à adopter les comportements attendus par les propriétaires. Ils permettent d'encadrer la conduite des dirigeants afin qu'ils prennent des décisions optimales pour l'organisation. Dans le cas des organisations cotées en bourse, les décisions sous-optimales auront un effet sur la valeur des actions.

Pour les coopératives de services financiers, d'autres mécanismes prendront la relève, notamment la structure démocratique des coopératives, la présence de concurrents et la structure réseau d'un grand nombre de celles-ci (figure 4-1). En fait, la gouvernance des coopératives de services financiers s'appuie, en partie, sur des mécanismes externes, semblables à ceux des autres types de sociétés, comme le cadre légal et réglementaire et les agences de notation, mais contrairement aux sociétés par actions, la concurrence entre les institutions jouera également un rôle dominant dans l'alignement des comportements des dirigeants « There is solid empirical evidence that CFIs will perform best in a competitive – but appropriately regulated – environment! » (Cuevas et Fischer, 2006, page 8).

À l'interne, la concentration de la propriété des organisations rapproche les actionnaires des dirigeants et agit comme mécanisme de gouvernance. Aussi, dans les sociétés à capital-actions, l'alignement des comportements des dirigeants vers la maximisation de la valeur actionnariale peut s'exercer par l'octroi d'actions. Cela n'existe pas pour les coopératives financières, puisque la concentration de la propriété est impossible étant donné qu'un membre ne peut détenir qu'une part et qu'il n'a droit qu'à un vote.

Figure 4-1 : Les mécanismes de gouvernance des coopératives de services financiers



Conséquemment, la rémunération sous forme de parts ou d'actions n'est pas une option. Cette fois, c'est la structure en réseau des coopératives qui agira comme mécanisme de gouvernance compensatoire. En outre, la Fédération et les caisses locales sont gouvernées par des conseils d'administrations et des comités de surveillance. Nous retrouverons également, les conseils d'administration des coopératives locales ainsi que celui de la fédération. Nous présentons, dans les sections suivantes, les mécanismes de gouvernance externes et internes les plus importants pour les coopératives de services financiers.

3.1. Les mécanismes de gouvernances

Essentiellement, les mécanismes de gouvernance externes agissent pour renforcer les mécanismes internes. En l'occurrence, étant donné l'importance qu'ils prennent, ils doivent encourager l'organisation des coopératives en réseau – mécanisme de gouvernance clé des coopératives financières –, réguler les droits des membres-propriétaires, offrir au CA les pouvoirs nécessaires à l'exercice de ses responsabilités, protéger les investisseurs des coopératives et maintenir la confiance des différents acteurs dans ce type d'organisation.

■ Le cadre légal et réglementaire

Le cadre légal et réglementaire doit fournir le soutien juridique de l'État permettant de renforcer l'équité, l'efficacité et l'applicabilité des contrats et de réduire le risque de faillite ou d'aléa moral (Cuevas et Fischer, 2006). L'importance de ce cadre pour le bon fonctionnement des organisations est indéniable puisque, comme le suggère Cuevas et Fischer (2006, page 2) « The best implemented CFI management and control systems may be rendered useless by a flawed regulatory framework ». De plus, les coopératives financières, étant donné la nature particulière des contrats impliquant les diverses composantes du réseau entre elles – et aussi entre elles et leurs propriétaires – nécessitent un cadre légal spécialisé (Ibid.). Les pays dans lesquels les coopératives financières occupent une place importante ont tous adopté un cadre légal et réglementaire dédié aux coopératives (Ibid.). Les Lois coopératives allemandes auraient d'ailleurs joué un rôle crucial dans le développement du mouvement coopératif mondial en donnant de la légitimité à leur structure d'autogouvernance nécessaire à son expansion (Ibid.).

Au Québec, l'évolution du cadre juridique à la faveur de la refonte des lois a permis au Mouvement Desjardins de se développer, notamment en soutenant les changements de structures organisationnelles, en encourageant la surveillance des caisses par les organismes de soutien, en permettant aux coopératives locales de posséder des filiales, en favorisant l'accès au capital, etc. De même, l'encadrement réglementaire de l'AMF – reposant sur les balises internationales (accords de Bâle) – a permis et permet encore au Mouvement d'être une institution solide financièrement et capable d'affronter la concurrence des banques traditionnelles. Le cadre réglementaire doit aussi permettre de protéger les avoirs des épargnants qui font des affaires avec les coopératives financières.

C'est pour assurer la stabilité des institutions financières en général que les règles de Bâle ont été adoptées (Cuevas et Fischer, 2006). Ces règles édictées par le comité de Bâle, organisme international de surveillance des institutions financières, fixent des contraintes importantes sur la conservation de capitaux propres permettant aux institutions financières de faire face aux aléas de l'économie et du système bancaire. Les banques, quelle que soit leur nature légale, prennent ces mesures au sérieux et l'atteinte des ratios prescrits occupe une place importante dans la publication de leurs résultats annuels. À la suite de la crise bancaire de 2007-2009, l'ensemble des mesures nouvelles développées par le comité (Bâle III) pour renforcer la réglementation, le contrôle et la

gestion des risques dans le secteur bancaire ont rapidement été adoptés dans le cadre réglementaire de l'AMF.

Si les coopératives de services financiers ont été moins affectées par la crise c'est notamment parce que leur mode de fonctionnement incluait déjà – avant la réglementation officielle – la création d'une réserve significative. De plus, contrairement aux banques classiques, les coopératives de services financiers ne recherchent pas, au premier abord, la maximisation des profits. Ainsi, elles n'ont pas la pression – qu'ont les banques classiques qui doivent atteindre des cibles de rendement – de prendre des risques qui peuvent mettre en péril leur solvabilité. Cette recherche du rendement excessif par les banques a nécessité une intervention coûteuse de l'État – lors de la crise des PCAA – pour les sauver.

Par ailleurs, les CSF ont, dans plusieurs cas, mis en place une structure réseau qui renforce la performance financière des coopératives locales. À cela s'ajoute la création d'une réserve dont l'objectif est justement de minimiser les impacts financiers lors des soubresauts de l'économie ou pour aider les succursales aux prises avec des difficultés temporaires (Cuevas et Fischer, 2006).

L'analyse que les auteurs ont effectuée dans de nombreux pays, dont l'Allemagne, tend à démontrer que le cadre réglementaire encadrant les coopératives financières évolue en parallèle à l'évolution du réseau de coopératives. Notre étude sur l'évolution du Mouvement Desjardins le confirme. En effet, nous avons pu constater que le cadre légal et réglementaire du Québec a suivi chacune des étapes de l'évolution de la structure de Desjardins.

En définitive, le cadre légal et réglementaire, en favorisant la création de structures réseau intégrées, en définissant les responsabilités de ses composants, en mettant en place des organisations responsables d'encadrer le fonctionnement des coopératives, contribue à la formation d'une gouvernance robuste permettant aux coopératives d'affronter les pires tempêtes. Le cadre légal et réglementaire international ayant favorisé la mise en place d'un marché financier concurrentiel a aussi eu des effets bénéfiques sur la gouvernance des coopératives, comme nous allons le constater dans le paragraphe suivant.

■ La concurrence

La concurrence entre les institutions financières joue un rôle disciplinaire pour les coopératives financières. Selon Ayadi *et al.* (2010), la concurrence compenserait le

contrôle qu'exerce le marché des capitaux (marché des prises de contrôle) sur les sociétés par actions. La présence de concurrents compenserait également le rôle que joue la concentration de l'actionnariat sur la gouvernance des sociétés. Groeneveld et Llewellyn (2012, page 4) écrivent : « In many ways competitive conditions can be more powerful than the ownership structure in determining a bank's behaviour ». La présence de concurrents agit sur le comportement des dirigeants et minimise les comportements opportunistes potentiels. C'est un phénomène amplifié par le faible coût du transfert – pour un membre ou un client – de ses activités vers une autre institution. Ce faisant, si une caisse populaire n'est pas compétitive dans son offre de produits et services, le membre aura tôt fait d'aller chez un concurrent (Ibid.). Un membre insatisfait a donc un pouvoir disciplinaire envers les dirigeants, comme le soulève Ayadi *et al.* (2010, page 25) : « In practice, potential member withdrawals, which imply a partial liquidation in a cooperative bank, should generate a strong incentive to supply financial services on competitive terms and to provide high quality service (especially in a highly competitive market environment). Le rôle disciplinaire exercé par la concurrence est d'autant plus grand que le retrait des épargnes réduit le capital dont disposent les dirigeants d'une coopérative contrairement à la vente des actions par un client d'une banque traditionnelle (Ibid.).

Par ailleurs, les surplus pour les coopératives financières constituent une source privilégiée d'augmentation de leur capital ; ces dernières n'ayant pas un accès aussi facile aux capitaux propres que les banques traditionnelles. Cela contribue également à discipliner les comportements des dirigeants (Ayadi *et al.*, 2010), car cela réduit leur marge de manœuvre. Le cadre réglementaire exige d'ailleurs le respect de certains ratios de capitaux propres pour réduire le risque d'insolvabilité des institutions financières.

Selon Ayadi (2010), c'est la combinaison sur un marché de banques à capital-actions et de banques coopératives qui est importante, possiblement plus que les mérites d'un modèle d'institutions en particulier. En effet, les études empiriques démontrent que les coopératives financières ont une meilleure performance lorsqu'elles fonctionnent dans un environnement compétitif, les coûts d'agence étant de moins grandes importances (Ibid.). En outre, la concurrence des grandes banques implique que les coopératives financières s'organisent en réseau afin de bénéficier d'économies d'échelles et d'avoir accès à un bassin de ressources clés pour leur offre de produits et services. Ce sujet est présenté en détail dans une prochaine section.

Le Mouvement Desjardins bénéficie des effets de la concurrence mentionnés par les auteurs. Les coopératives qui en font partie œuvrent dans un marché qui les met en concurrence d'abord avec six grandes banques canadiennes intégrées, puis avec les succursales de grandes banques internationales qui offrent une large gamme de produits et services. Cette forte concurrence a conduit le Mouvement Desjardins à revoir ses pratiques et sa structure à maintes reprises afin de resserrer ses coûts et d'être plus compétitif. La structure réseau actuelle du Mouvement – et la centralisation du pouvoir dans une Fédération provinciale – découle directement de la pression des concurrents qui l'a contraint à restructurer le Mouvement afin de dégager des économies d'échelle et d'élargir à la fois son offre.

■ Les agences de notation

Les agences de notation font partie du paysage, lorsqu'il est question de mécanismes de gouvernance externes. Leur présence contribue à fournir, à analyser et à synthétiser sous forme de notation des informations parfois inintelligibles pour une grande proportion des parties prenantes encadrant les coopératives de services financiers. Cette notation, en la comparant aux autres institutions, permet de porter un jugement sur la solidité d'une institution financière particulière. En ce sens, elles ont – à tort ou à raison – une grande influence sur les banques, car elles peuvent avoir un impact important sur les taux d'emprunts qui leur seront imposés par les acteurs du marché financier.

Les coopératives de services financiers, comme les autres institutions, font l'objet d'évaluations de la part des grandes firmes de notation mondiale, notamment : Fisch, Moody's, Standard & Poor's et DBRS. À la suite de celle-ci, elles émettent une opinion sur leur capacité à satisfaire leurs obligations financières. Un jugement est porté sur leur solvabilité – qui, elle, découle de la stabilité financière de l'institution, des risques encourus et aussi de la probabilité de soutien externe auquel elle peut prétendre (Donggo-Kengfack, 2012). Pour Wakeman (1984), les agences de notation agissent comme des auditeurs externes et exercent une certaine surveillance.

L'opinion d'une agence sur la solvabilité d'une institution – exprimée sous forme de cotes – aura un impact sur le taux d'intérêt que devra offrir l'émetteur pour obtenir des capitaux. Étant donné l'impact sur les coûts du capital de ces évaluations, sur la réputation de l'institution auprès des prêteurs, des épargnants et des propriétaires, ces évaluations revêtent une grande importance. Même des organismes de régulation, comme celui de

Bâle, incluent dans leurs normes la nécessité d'obtenir l'évaluation d'une firme de notation.

Par ailleurs, la complexité des institutions financières favorise l'asymétrie d'informations entre les dirigeants, les membres et les autres parties prenantes. Aussi, dans une certaine mesure, ceux-ci comptent sur l'expertise des agences de notation pour remplir une partie de la surveillance et réduire ainsi les coûts qui y sont associés. Dès lors, les agences de notation réduisent l'asymétrie d'informations entre les acteurs permettant à chacun de prendre des décisions financières mieux éclairées (Rhee, 2015).

Les agences de notation ont aussi leurs détracteurs. En France, l'autorité des marchés financiers critique leur manque de transparence, elle écrit : « En outre, malgré certaines améliorations, les méthodologies demeurent, pour la majorité des investisseurs, des boîtes noires qui, en l'absence d'informations plus précises sur les éléments d'appréciations spécifiques et les données statistiques sous-jacentes aux notes individuelles, restent d'utilisation difficile pour la conduite de diligences et la bonne évaluation du risque de crédit par l'ensemble des acteurs » (AMF, 2008, page 61).

D'autres leur reprochent de ne pas avoir su prévoir la crise financière de 2007-2009. On les critique aussi pour leur incapacité, dans leur évaluation, à tenir compte adéquatement des caractéristiques particulières des banques coopératives, notamment le niveau de risque plus faible.

Mises ensemble, les agences de notation, les règles de Bâle et les normes comptables internationales constituent un puissant moteur de changements. Cuevas et Fischer (2006, page 24) écrivaient : « The combination of Basle II standards and the increasingly powerful role played by rating agencies is putting considerable pressure on some networks to centralize functions and decisions, modifying the power relations between the member CFI and the apex's bureaucracy ». Cette pression des organismes de conformité a toutefois comme effet de rendre les coopératives semblables aux banques (Ory, De Serres et Jaeger, 2012). Un constat que fait d'ailleurs le Mouvement Desjardins et qui se traduit dans son plan stratégique par le développement d'activités qui lui permettent de se différencier.

Malgré leurs défauts, les agences de notation occupent une place prépondérante dans l'évaluation pour le Mouvement Desjardins et pour l'ensemble des institutions financières. Desjardins se préoccupe des cotes émises par les différentes agences de notation,

puisqu'il emprunte sur les marchés financiers pour financer ses activités. Une mauvaise cote peut impliquer des coûts importants. Aussi, cette possibilité fait partie des risques que doit gérer la direction. Dans son rapport annuel, il est écrit que « les cotes de crédit attribuées au Mouvement Desjardins par les agences de notation jouent un rôle important en ce qui concerne l'accès aux sources de financement de gros et son coût. Rien ne garantit le maintien des cotes et des perspectives afférentes attribuées aux divers titres du Mouvement par ces agences. De plus, une modification à la baisse des diverses cotes pourrait générer une hausse des coûts de financement et une réduction de l'accès aux marchés financiers du Mouvement » (Rapport annuel, 2016, page 64). Sans compter que la crédibilité et la réputation du Mouvement peuvent être affectées par de mauvaises cotes, autant auprès des marchés financiers que des parties prenantes.

■ Le conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) constitue un mécanisme interne clé dans la gouvernance des sociétés et encore plus dans les banques – coopératives et actionnariales – étant donné leur complexité et l'opacité qui en découle. Cette complexité – découlant de la nature et des caractéristiques des produits offerts – annihile le travail de surveillance que pourraient exercer les parties prenantes, notamment les membres, les créanciers et les régulateurs (D'Amato et Gallo, 2017).

Le CA des coopératives financières a un double rôle : celui de surveiller les dirigeants afin de contrôler les comportements opportunistes (théorie de l'agence) et celui de conseiller les dirigeants dans leurs activités de nature stratégique. Il a la responsabilité d'approuver le plan stratégique élaboré par la direction, de s'assurer de disposer d'un bon système de reddition de compte afin de pouvoir bien coordonner et contrôler la mise en place des initiatives du plan qu'il a adopté.

Dans la foulée de la crise bancaire de 2007-2008, l'importance des conseils d'administration s'est accrue, de même que leur rôle, notamment en matière de gestion des risques et de l'organisation du système de contrôle interne (D'Amato et Gallo, 2017).

De façon générale, la littérature s'intéresse particulièrement à la composition des membres du CA, à sa taille, à la dualité du rôle du PDG, à la fréquence des rencontres, aux systèmes de rémunération des sujets que nous avons déjà abordés. Dans le cas spécifique des coopératives financières, c'est l'impact de son statut légal sur le fonctionnement du CA qui nous intéresse. Selon D'Amato et Gallo (2017), ce statut

pourrait affaiblir le rôle du conseil, notamment parce que cela favorise la présence d'une multitude de propriétaires individuels ne détenant qu'un faible pouvoir et laissant beaucoup de marge de manœuvre aux dirigeants (décentralisation de la propriété). De plus, l'élection des administrateurs par les membres et parmi les membres soulève quelques questions sur le profil de compétence des administrateurs et sa diversité au sein du CA. En effet, comme ils sont élus, comment s'assure-t-on qu'ils disposent des compétences requises, d'autant qu'ils auront la responsabilité d'encadrer des cadres supérieurs d'expériences et que leurs responsabilités se sont accrues depuis la crise bancaire de 2007 ? Est-ce que ce processus d'élection des administrateurs permet au CA d'avoir une diversité de compétences nécessaire à l'exercice de toutes leurs responsabilités ? De plus, comme ils sont membres de la coopérative, est-ce que leur indépendance doit être remise en cause ? (Cornforth, 2004)

L'élection des administrateurs dans les coopératives financières et sa conséquence sur le profil de compétence des administrateurs ne semble pas très documentée. Nos recherches sur le sujet se sont avérées vaines. Selon une analyse de la littérature effectuée par Huhtala et Tuominen (2016, page 945) : « Corporate director election including nomination committees has become an object of interest in some studies [...]. Many of the studies discuss the topic in the context of public limited companies. However, cooperative seldom emerge in these studies ».

Selon Cornforth (2004), l'expertise des membres peut être souhaitable, mais ne serait pas une exigence centrale, notamment dans le rôle de conseiller du conseil où la relation de confiance domine. En ce sens, la crédibilité et la légitimité des administrateurs seraient des atouts importants. Issus des conseils d'administration des caisses locales, les membres du conseil d'administration central ont une expertise détaillée du fonctionnement des coopératives de services financiers, ce qui leur confère une forte crédibilité basée sur leur expérience du terrain. Par ailleurs, comme ils sont nommés par leurs pairs en assemblée générale, cela ajoute à leur légitimité, bien que cela soit contesté par certains jugeant que la participation des membres aux assemblées est insuffisante (Ibid.).

L'organisation en réseau fédérée des coopératives induit des impacts sur la structure des CA. En pratique, les responsabilités sont partagées entre le CA de l'organisme central et ceux des coopératives locales et, parfois même, avec une structure intermédiaire (une composante régionale). Dans le cas d'un réseau comportant une organisation centrale (une Fédération) et des organisations locales (les caisses), le CA de la Fédération a

comme responsabilité de surveiller les dirigeants œuvrant au sein de l'organisme central afin de contrôler leurs éventuels comportements opportunistes (Desrochers et Fischer, 2005) et d'intervenir dans le développement et l'implantation du plan stratégique (Cuevas et Fischer, 2006). Le CA des caisses locales a alors comme responsabilité de surveiller les dirigeants locaux, mais leur responsabilité stratégique est limitée et concerne alors les initiatives locales qui visent à établir la coopérative dans son milieu, dans sa communauté. Aussi, l'expertise du conseil des caisses locales prend moins d'importance.

Les administrateurs siégeant au CA de l'organisme central sont aussi élus. Dans le Mouvement Desjardins, ils le sont parmi les élus des caisses locales comme nous le verrons dans la section dédiée à la structure démocratique du Mouvement.

■ Les autres considérations

Les coopératives de services financiers peuvent également être influencées par les pressions exercées par leurs membres-proprétaires. Selon Groeneveld et Llewellyn (2012), les pressions qu'ils exercent peuvent, à certains égards, être vues comme un certain activisme de leur part afin que l'organisation adopte des pratiques qui respectent certaines valeurs. Toutefois, étant donné leurs caractéristiques propres, nous ne pouvons pas parler d'activisme actionnarial, puisqu'il n'y a pas à proprement parler d'actionnaires-investisseurs. Conséquemment, aucun fonds spéculatif ne détient de parts dans les coopératives. Cela dit, les membres exercent des pressions sur leurs institutions financières coopératives, notamment sur les services offerts, sur le coût de ces derniers, sur la façon de les rendre, etc. La nature des pressions découle de l'intérêt général (comme pour les autres institutions financières), mais aussi de l'intérêt particulier de la communauté qui forme la coopérative. En effet, les coopératives de services financiers couvrent généralement un territoire spécifique – ou encore elles sont composées de membres ayant un lien entre eux, par exemple : les caisses d'économie au Québec, la NavyArmy Community Credit Union ou la Navy Federal credit union aux États-Unis. Tout ceci leur confère des intérêts convergents et augmente la probabilité que les membres s'unissent pour défendre certaines valeurs.

Les pressions peuvent aussi venir de groupes sociaux mobilisés par diverses causes sociales, notamment le développement durable. Les coopératives financières font également l'objet d'enjeux sociaux particuliers en lien avec leurs activités principales. Celui qui revient le plus souvent concerne l'accessibilité aux services bancaires par la

population, d'autant que la création des coopératives visait, dans la plupart des cas, à permettre l'accès à ces services à ceux qui ne l'avaient pas. En effet, « historiquement, les citoyens, les consommateurs et les entrepreneurs insatisfaits des services bancaires participent depuis longtemps au développement des coopératives de services financiers pour se donner des services » (Martínez *et al.*, 2006, page 110).

Le Mouvement Desjardins est devenu, au fil du temps, une « institution » au Québec disposant d'un réseau de caisses populaires très présentes et impliquées dans leur communauté. Il représente un moteur économique important, embauchant plus de 50 000 employés et contribuant au financement d'une multitude d'activités, notamment dans les différentes localités (Rapport annuel, 2016). De plus, sa fondation visait à offrir au plus démunis un accès aux services financiers. Le rôle important qu'elles jouent dans les régions accentuent les attentes de la population et des membres et se traduisent par des critiques lorsque les conditions changent, notamment lorsque ceux-ci concernent l'offre de service. La fermeture de caisses et la réduction des guichets automatiques font l'objet de pressions dans les régions concernées. Par exemple, en 2015, la fermeture de guichets et de comptoir de services dans la région de Lanaudière avait suscité la grogne de certains résidents et la création d'une coalition panquébécoise de défenses des membres (Presse, 2015). En 2016, la fermeture de points de services sur la Haute-Côte-Nord s'était traduite par un cri d'alarme des autorités (Devoir, 2016). Enfin, tout récemment (en 2018), la fermeture de guichets automatiques et de comptoir de services s'est traduite par l'insatisfaction des maires de certaines communautés qui craignent les effets de celles-ci sur leur communauté (La Presse +, 2018). L'omniprésence des sources médiatiques permet une diffusion large de ces mécontentements. Le Mouvement Desjardins aura donc le défi de trouver une réponse adéquate à ses enjeux qui remettent en cause sa mission première : celle de satisfaire ses membres. En même temps, il a « l'obligation d'avoir une bonne performance dans des marchés de plus en plus sophistiqués et segmentés [...] » (Rapport annuel, 2016) pour assurer sa pérennité. De plus, il doit s'adapter aux conditions du marché, notamment la concurrence féroce dans le marché et l'utilisation grandissante d'Internet dans l'exécution des transactions financières. Sinon, ce sont les membres des établissements situés dans des régions plus peuplées qui feront les frais de l'offre de services non rentables. Le défi est majeur, puisqu'il ébranle les bases même du Mouvement : l'accès de Québécois aux services bancaires dans des régions mal desservies. Cela dit, l'histoire du Mouvement Desjardins est faite d'une multitude de défis du genre.

4. L'organisation en réseau

L'organisation en réseau caractérise la gouvernance de plusieurs coopératives de services financiers (CSF) à travers le monde – notamment celle du Mouvement Desjardins – et constitue un mécanisme puissant à plusieurs égards comme nous le verrons ci-dessous. De plus, cette section vise à présenter les caractéristiques particulières de ce type d'organisation et à démontrer comment elles contribuent à la gouvernance des CSF, allant jusqu'à devenir l'un de ses mécanismes de clé.

Les CSF – si elles veulent tirer leur épingle du jeu face aux géants de l'industrie bancaire – doivent, d'une quelconque façon, créer des alliances avec leurs pairs (Cuevas et Fischer, 2006). En effet, l'organisation en réseau s'avère vitale pour les coopératives financières, notamment pour celles qui œuvrent sur un territoire délimité, les coopératives de services financiers territoriales. D'abord, la première cause est qu'autrement leur taille ne leur permettrait pas de bénéficier des avantages dont jouissent les grandes banques. Leurs alliances avec des coopératives d'autres territoires leur donnent l'ampleur nécessaire pour en bénéficier. Cela leur permet d'accéder à des économies d'échelles (Desrochers & Fischer). De plus, les structures fédératives qu'il implique permettent l'accès à des ressources autrement trop coûteuses : technologie, professionnels, etc. (Ibid.). En outre, selon Cuevas et Fischer (2006) la forme réseau s'avère particulièrement efficace pour les coopératives financières désirant maintenir leur caractère local – qui leur procure une relation privilégiée avec la communauté dans laquelle elles exercent leurs activités – et, à la fois, leur donner l'envergure nécessaire lui permettant d'offrir des produits diversifiés à ses membres.

Fischer (2000) classe les modèles réseaux en deux grandes catégories : le réseau fédéré (centralisé) et le réseau décentralisé-compétitif. Les réseaux fédérés sont courants dans les banques coopératives de France, d'Allemagne (modèle Raiffeisen), de Suisse, d'Italie (modèle Luzzatti), d'Autriche, de Belgique, d'Argentine et du Brésil (Ibid.). Les réseaux décentralisé-compétitif se retrouvent notamment aux États-Unis, au Canada anglais et dans certains pays d'Amérique latine (Ibid.). Selon l'auteur, Fischer (2000) les réseaux fédérés (RF) présentent des performances supérieures à celles des réseaux décentralisés. C'est ce type de réseau (RF) que le Mouvement Desjardins a adopté. Conséquemment, nous nous intéresserons à ses caractéristiques dans la suite de cette section.

Le réseau fédéré offre une meilleure protection aux coopératives locales confrontées à une multitude de risques – notamment les risques de crédit, de liquidité ou de nature opérationnelle – en permettant plus facilement la création de réserves capables de soutenir celles qui les subissent. Ces réserves permettent également de mieux appréhender les difficultés financières pouvant survenir sur un territoire donné ou sur le marché (Cuevas et Fischer, 2006).

De surcroît, selon les auteurs, cette structure porte en elle des mécanismes de contrôle minimisant les risques associés à la dispersion de la propriété des coopératives, notamment la présence de comportements opportunistes. En effet, la séparation des fonctions stratégiques et opérationnelles qui en découle facilite la détection de comportements sous-optimaux autant dans l'organisme central que dans les caisses locales. D'abord, les caisses locales sont surveillées à la fois par les membres-actionnaires des coopératives locales – sur une base non officielle – et également par l'intermédiaire de la structure de gouvernance, notamment le CA et le comité de surveillance de chacune des caisses (Desrochers et Fischer, 2005). Les comportements du personnel de l'organisme central sont quant à eux surveillés simultanément par l'assemblée générale des représentants et le conseil d'administration de la Fédération, qui lui-même est surveillé par un comité de surveillance. Le contrôle est aussi facilité lorsque leurs responsabilités – limitées à la stratégie – sont clairement définies et bien encadrées (Cuevas et Fischer, 2006; Desrochers et Fischer, 2005). Cela va d'ailleurs de pair avec les propos de Desrochers et Fischer (2005) voulant que l'organisation en réseau offre des bénéfices similaires aux structures hiérarchiques (en forme de M) dans lesquelles les fonctions stratégiques et opérationnelles sont séparées. Finalement, la complexité des produits et services développés au central, impliquant souvent des technologies moins maîtrisées par les organismes locaux, rend ces derniers dépendants de la structure centrale. Ce faisant, les dirigeants des caisses seront moins enclins à adopter des comportements opportunistes.

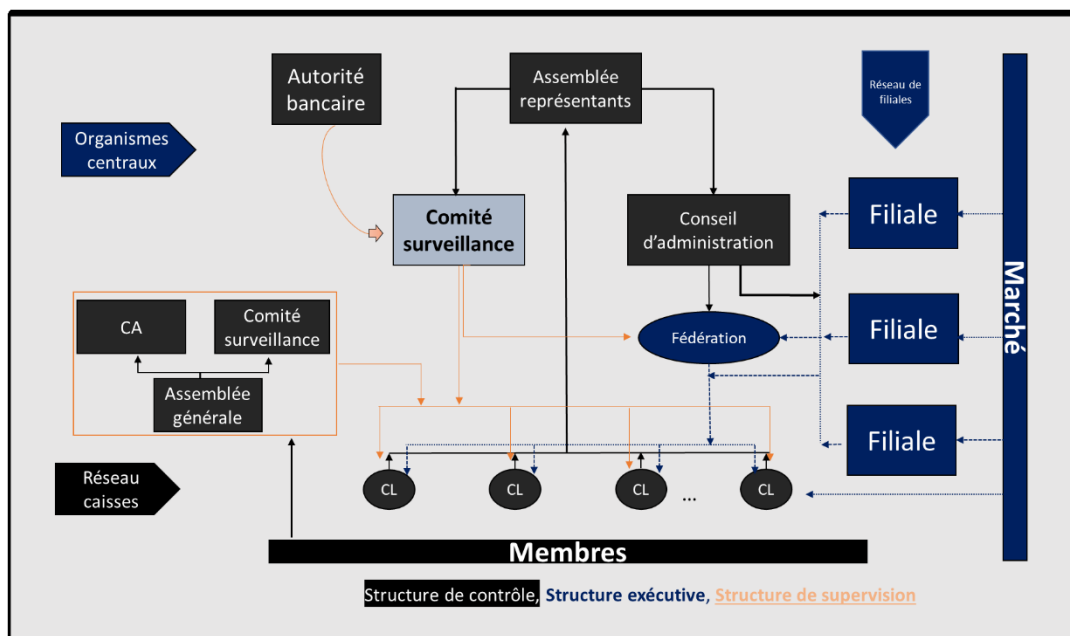
Par ailleurs, la création d'un réseau implique la duplication d'organismes au niveau central – assemblée des représentants, conseil d'administration, comité de surveillance – qui représente les membres. Dans les réseaux typiques se retrouvent une Fédération et parfois même des filiales capables d'offrir aux membres une plus large gamme de produits et services. Cet ajout à la structure organisationnelle génère des coûts et exige un mode de gouvernance plus sophistiqué. Selon Desrochers et Fischer (2005) les coûts

additionnels seraient largement compensés par les bienfaits issus d'une meilleure coordination et d'un meilleur contrôle des activités des composants du groupe.

À la lumière de leurs études sur la structure des réseaux dans les CSF, Cuevas et Fischer (2006) ont proposé une typologie type du réseau dont nous nous sommes inspirés pour proposer le modèle de la Figure 4-2. Celui-ci présente une structure dans laquelle nous retrouvons deux réseaux : celui des caisses et celui des filiales. Les membres sont propriétaires des filiales et ils sont représentés au conseil d'administration qui les gouverne. La coordination des deux réseaux s'effectue par la Fédération. Conformément aux propos des auteurs, le modèle comporte la réplique de la structure d'une caisse locale – assemblée générale (représentants), conseil d'administration, comité de surveillance – à un organisme central. Leur présence assure ainsi une saine gouvernance de ces organismes, notamment l'encadrement des dirigeants et des administrateurs qui décident des grandes orientations de l'organisme. Ces composantes du réseau exercent aussi une surveillance des caisses locales par l'intermédiaire du comité de surveillance et par la Fédération. À l'instar des auteurs, le modèle proposé se compose de trois mécanismes institutionnels superposés : la structure de contrôle, la structure exécutive et la structure de supervision.

La structure de contrôle – aussi appelé la structure de représentation – illustre comment les membres des coopératives locales exercent le contrôle de l'organisation : en faisant partie de l'assemblée des représentants, du conseil de surveillance et du conseil d'administration d'une Fédération centrale. Ces constituantes du réseau négocient et décident des aspects stratégiques du réseau et s'assurent également de leur mise en œuvre par les caisses locales.

Figure 4-2 : Typologie d'un réseau



Source: inspiré de Cuevas et Fischer (2006, page 20) et de la structure du Mouvement Desjardins.

Bien que les orientations stratégiques se discutent et se décident au conseil d'administration, c'est la structure exécutive, notamment la Fédération, qui est responsable de la gestion du processus et de la mise en œuvre du plan stratégique dans le réseau des caisses locales. La situation des filiales est différente, puisque chacune d'elle dispose de sa propre structure exécutive. Toutefois, les administrateurs du CA de la Fédération exercent la gouvernance de leurs activités.

La Fédération joue un rôle clé, car elle est au centre des interactions entre les coopératives locales, les filiales du groupe et les organismes centraux (conseil d'administration et assemblée des représentants). De plus, elle a le double rôle de planificateur stratégique et de contrôle de son exécution par les composantes locales du réseau. C'est aussi à elle que revient la responsabilité de coordonner les activités entre les filiales et les caisses locales et de mettre en place les mécanismes lui permettant de rendre compte de ses activités.

Le CA de la Fédération, nous l'avons vu, est majoritairement composé d'administrateurs élus par les membres des caisses locales et parmi eux. Ainsi, la boucle est bouclée (ligne grasse dans le tableau), les membres étant à la base du réseau et à la fois présents dans les plus hautes instances de celui-ci. C'est un trait caractéristique de la gouvernance démocratique des coopératives.

Finalement, dans le modèle que nous proposons, la structure de supervision est double. D'abord, les organismes centraux, sous le contrôle de l'assemblée des représentants, édictent les règles de fonctionnement pour l'ensemble des composantes du réseau (Cuevas et Fischer, 2006). Le comité de surveillance, composante de la structure, établit des mécanismes de contrôle, en lien avec les autorités réglementaires, pour surveiller autant les activités de la Fédération que celles des caisses locales. Les autorités réglementaires utilisent souvent les mécanismes de contrôle développé dans cette structure pour accomplir leur propre tâche de protection des investisseurs (Cuevas et Fischer, 2006). Les composantes locales du réseau – conseil d'administration et conseil de surveillance – exercent une surveillance directe des dirigeants.

Le modèle que nous avons proposé s'applique parfaitement à la structure du Mouvement Desjardins ; il en est d'ailleurs inspiré. Sa structure organisationnelle (figure 4-3) peut être appréhendée en deux grands réseaux, propriétés des membres et contrôlées par eux. Le premier est formé par les composants du réseau coopératif intégré de services financiers, notamment les 271 caisses populaires, la Fédération des caisses Desjardins et Capital Desjardins, puis par un réseau d'entreprises financières complémentaires regroupé sous le holding financier de Desjardins. Ce dernier est composé d'une banque (la banque ZAG), mais surtout par des entreprises actives dans le secteur de l'assurance-vie et de l'assurance générales partout sur le territoire canadien.

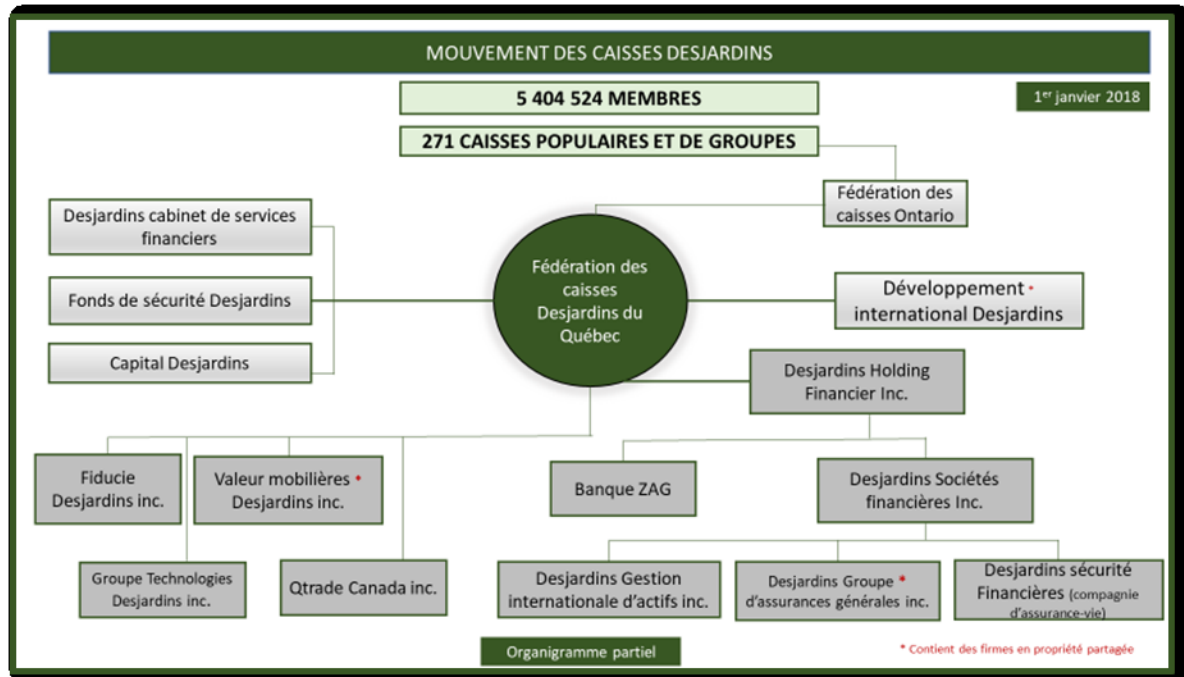
Ainsi, la structure du Mouvement inclut des sociétés privées, des mutuelles d'assurances et des coopératives de services financiers. Les sociétés privées sont détenues en tout ou en partie par les membres des caisses locales du Mouvement Desjardins. Cette composition hybride de filiales a des implications importantes sur sa gouvernance, notamment sur les compétences requises des administrateurs du conseil d'administration.

La Fédération est l'organisme central du Mouvement Desjardins dont les objectifs les plus importants sont de planifier, de coordonner et de surveiller les activités des composants du Mouvement. Elle soutient aussi les caisses dans l'exercice de leurs activités en offrant une expertise de pointe dans l'offre de produits particuliers, soit par le biais de formations ou par coaching.

La Fédération est gouvernée par un CA composé de 22 administrateurs élus parmi les administrateurs des caisses locales. Les CA de Capital Desjardins, de Fiducie Desjardins, de Groupe Technologies Desjardins sont composés des mêmes administrateurs (22) que

ceux de la Fédération (Rapport annuel, 2016), alors que le conseil d'administration des autres filiales du Mouvement Desjardins inclut la participation d'administrateurs de la Fédération.

Figure 4-3 : Organigramme partiel du Mouvement des caisses Desjardins



Source : Site Internet du Mouvement Desjardins, <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/structure/organigramme/index.jsp>

En conclusion, l'organisation en réseau des CSF, incluant le Mouvement Desjardins, permet non seulement aux coopératives locales d'être en concurrence avec les plus grands, mais elle améliore leur performance et limite les comportements déviants des dirigeants. De plus, les mécanismes de cette structure, notamment le regroupement de fonds de réserve, améliorent la résilience du système face aux crises (Ibid.). Ainsi, le réseau fédéré constitue le mécanisme de gouvernance dominant des CSF. Selon Cuevas et Fischer (2006, page 23) : «strategic networks provide substitute, hierarchy based, control mechanisms, and enable specialization in managerial functions at nodes and hub [...]». (Desrochers et Fischer, 2005)

5. La cadre de gouvernance du Mouvement Desjardins

La gouvernance du Mouvement Desjardins a comme objectif de lui permettre de réaliser sa mission : « contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités » (Rapport annuel, 2016, page 200). L'élaboration et la mise en place du

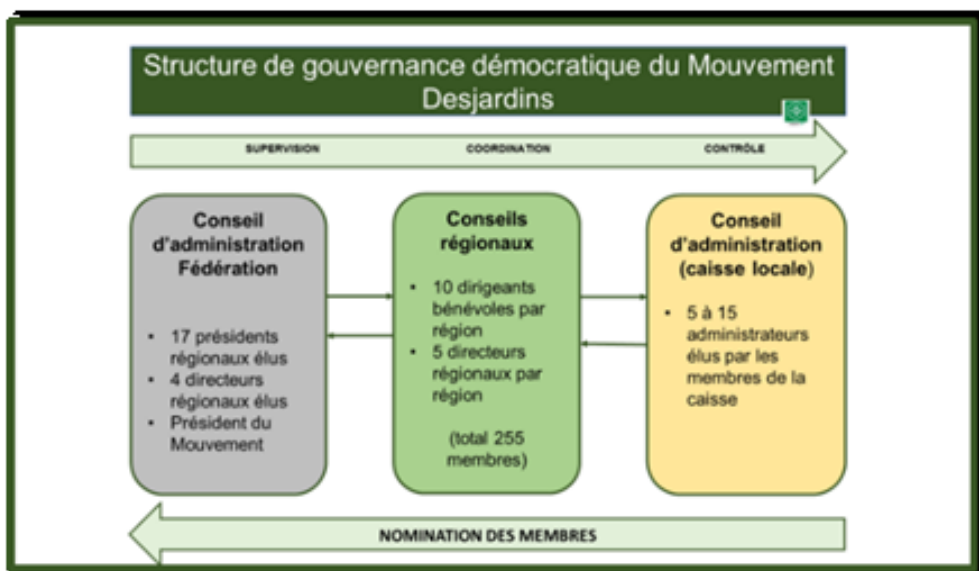
cadre de gouvernance relèvent de la responsabilité de la Fédération des caisses Desjardins du Québec qui doit considérer sa nature coopérative, le rôle social qu'il entend jouer dans son milieu, la variété et la complexité des produits et services qu'il offre – parfois par l'intermédiaire de filiales détenues en tout ou en partie – et finalement le cadre réglementaire en vigueur.

Son cadre de gouvernance inclut les mécanismes externes et internes présents dans la plupart des structures des coopératives financières qui, dans le contexte que nous décrivons, doivent soutenir ou compléter la structure réseau. Aussi, cette section débute par l'analyse du fonctionnement démocratique du Mouvement Desjardins, puis considère ses impacts sur le conseil d'administration de la Fédération et s'achève par un regard global sur sa gouvernance.

5.1. La gouvernance démocratique

Le Mouvement Desjardins est gouverné par une structure démocratique dans laquelle chacun des membres dispose d'un droit de vote, peu importe ses investissements dans la coopérative. Les membres d'une caisse locale élisent, – parmi les membres – en assemblée générale annuelle, le conseil d'administration qui les représentera auprès des dirigeants. Le nombre d'administrateurs d'une caisse varie de 5 à 15 en fonction de l'importance de celle-ci, leur mandat est d'une durée de trois ans et est renouvelable. (Figure 4-4). Le CA d'une caisse nomme le directeur de la caisse.

Figure 4-4 : Structure de gouvernance démocratique du Mouvement Desjardins



L'assemblée générale des membres d'une caisse élit aussi des membres au conseil de surveillance. Sa mission est de « surveiller le fonctionnement de la caisse dans les dimensions éthiques, déontologiques et coopératives des activités »²⁵ .

Les membres élus des caisses populaires d'une région donnée forment le conseil régional. Au total, le Mouvement est divisé en dix-sept conseils régionaux, soit seize pour les caisses populaires territoriales et une pour les caisses de groupe (caisses d'économie). Un conseil régional est formé de 10 membres de la région et de 5 directeurs régionaux.

Ainsi, un total de 255 membres représente les membres des coopératives de services financiers. Ces mêmes membres forment l'assemblée des représentants de la Fédération des caisses populaires. Par ailleurs, chacune des régions doit élire un président du conseil régional, donc dix-sept présidents sont élus et composeront une partie du conseil d'administration de la Fédération. S'ajouteront aux membres élus, quatre directeurs régionaux choisis par l'assemblée des représentants et le président du Mouvement Desjardins. Ainsi les vingt-deux administrateurs proviennent des différentes régions du Québec et de la Fédération ontarienne. Le profil des administrateurs varie au gré des choix effectués par les membres lors de l'élection des présidents des conseils régionaux.

Ce sont les administrateurs élus par leur assemblée générale locale, réunis en assemblée régionale, qui élisent le président qui les représentera au conseil de la Fédération ainsi que les membres qui composeront l'assemblée des représentants. Les élections sont effectuées sur la base d'un vote par membre.

Le caractère démocratique de la gouvernance du Mouvement s'inscrit aussi dans le processus de nomination de son président et par la tenue de congrès aux quatre ou cinq ans. Le président est élu – par vote secret – par un collège électoral distinct de l'assemblée des représentants, composé aussi de 255 personnes, membres des 17 conseils régionaux (Rapport annuel, 2016, page 201). Son mandat ne peut dépasser huit ans, soit deux mandats de quatre ans.

Autre élément démocratique, le Mouvement Desjardins fait appel au congrès des membres (1000 délégués des caisses locales) – à certaines occasions – dans son

²⁵ Site Internet du Mouvement Desjardins, <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/fonctionnement-cooperatif/dirigeants/index.jsp>

processus d'élaboration des grandes orientations de sa planification stratégique (Rapport sur la gouvernance, 2012). Bien que le congrès ne soit pas décisionnel, c'est un forum important d'où émergent des idées qui donneront le ton à l'évolution du Mouvement.

En définitive, « le Mouvement Desjardins se caractérise [également] par la participation active des dirigeants élus à la conduite des caisses et aux autres instances décisionnelles de l'organisation, qu'il s'agisse des assemblées générales régionales, des conseils régionaux, du conseil des caisses de groupes, de l'assemblée des représentants ou du conseil d'administration de la Fédération et de ses diverses commissions » (Rapport annuel, 2016, page 19).

5.2. Le CA – Fédération

Certaines caractéristiques des conseils d'administration – mécanisme de gouvernance interne important – renforcent leur rôle de gouvernance. Certaines de celles-ci sont par ailleurs incluses dans les règlements émis par les autorités réglementaires, notamment le règlement 52-110 concernant le fonctionnement du comité de vérification ainsi que le règlement 58-101 relatif à la divulgation des pratiques de gouvernance en vigueur énoncées par l'ACVM²⁶. Ces règlements ciblent l'importance de l'indépendance des administrateurs, de la séparation du rôle du PDG et du président du conseil, de l'expertise des administrateurs, de la présence de comités spécialisés. La taille des CA, la rémunération incitative sont aussi des sujets prisés par les chercheurs en gouvernance d'entreprise. Nous verrons dans cette section, la situation du Mouvement Desjardins eu égard à ces différents sujets.

■ L'indépendance et l'expertise des administrateurs et du conseil

La majorité des administrateurs du conseil de la Fédération sont aussi présidents du CA des caisses locales (17 sur 22)²⁷. Ces derniers sont élus démocratiquement par l'assemblée générale des caisses et ne sont pas en conflit d'intérêts avec le Mouvement Desjardins. Les cinq autres – le président élu et chef de la direction du Mouvement et les quatre directeurs régionaux de caisses – ne peuvent être qualifiés d'indépendants étant donné les liens qui les unissent au Mouvement.

²⁶ Notons que le Mouvement Desjardins n'est pas assujéti à ces règles, puisqu'il n'est pas une entreprise cotée en bourse, mais il les respecte sur une base volontaire, d'autant qu'elles représentent les meilleures pratiques en la matière.

²⁷ Voir l'annexe I pour le détail

Toutefois, afin de renforcer l'indépendance du conseil par rapport à la direction de la Fédération, un poste de premier vice-président et chef de l'exploitation a été créé. Ainsi, le président et chef de la direction intervient peu dans les opérations du Mouvement, se concentrant sur ses tâches de natures plus stratégiques. La nomination du titulaire de ce poste est, de plus, approuvée par le conseil d'administration (Rapport annuel, 2016).

Par ailleurs, le profil professionnel des administrateurs varie au gré des personnes élues par les membres du Mouvement. L'annexe I tirée des rapports annuels du Mouvement Desjardins nous indique que certains sont avocats, comptables, notaires, entrepreneurs agricoles, enseignants, etc. Toutefois, le processus d'élection des administrateurs peut engendrer l'absence en nombre suffisant d'administrateurs dans des disciplines précises ou encore introduire des distorsions dans la représentation égalitaire homme/femme au CA²⁸. Pour pallier cette éventualité, la direction du Mouvement Desjardins offre aux membres qu'un administrateur puisse faire une demande à la commission de la gouvernance du Mouvement pour *retenir les services d'un conseiller externe aux frais de la Fédération*. (Rapport annuel, 2016, page 207). De plus, l'expertise des administrateurs peut être accentuée par le programme de formation continue qui leur est accessible. Un programme adapté à leurs besoins spécifiques, déterminés à la suite de l'élaboration d'une matrice de compétence.

Les comités spécialisés

Le conseil d'administration de la Fédération peut compter sur 11 commissions qu'il a mises en vigueur conformément à la loi (dans certains cas) ou afin de le conseiller sur des sujets particuliers. Le nom et le rôle des différentes commissions sont présentés à l'annexe II. Parmi eux, nous retrouvons une commission « Vérification et inspection », composée exclusivement d'administrateurs indépendants et dont le président possède une expertise en comptabilité. Cette commission joue le rôle des comités d'audit mis en place dans les sociétés par actions. Sa présence obligatoire découle de la Loi sur les coopératives de services financiers. Comme pour les comités d'audit, cette commission s'assure de la qualité des contrôles internes et de la qualité de l'information financière. Elle a également un lien étroit avec le secteur de l'audit interne et les auditeurs externes.

²⁸ Pour en savoir davantage nous invitons les lecteurs à lire un article de Claude Francoeur sur la composition égalitaire des CA. <https://www.revuegestion.ca/la-meritocratie-en-gouvernance-les-mentalites-doivent-changer>

La « Commission sur la gestion des risques », quant à elle, aide le conseil d'administration à comprendre et à évaluer les *principaux risques auxquels le Mouvement Desjardins est exposé dans le cours normal de ses activités* et à accepter la stratégie proposée par les responsables de chacun d'eux. Cette commission prend son importance lorsque l'on considère la variété des risques auxquels Desjardins est confronté (figure 4-5).

Figure 4-5 : La structure des risques du Mouvement



Source: Rapport annuel 2016, page 65

Une commission sur la gouvernance a aussi été mise en place afin d'effectuer une vigie des changements aux lois et aux règles édictés par les autorités et de recommander au conseil les ajustements appropriés. Elle est aussi responsable du processus de sélection des administrateurs des filiales et du programme d'évaluation des membres du CA de la Fédération.

Finalement, la Fédération a aussi créé un conseil d'éthique et de déontologie, indépendant du conseil d'administration. Il est composé de 8 membres – élus par les membres des caisses locales – parmi par les dirigeants du Mouvement Desjardins.

Les administrateurs élus au conseil d'administration de la Fédération le sont pour une période de 3 ans. Leur mandat peut être renouvelé trois fois, donc la période maximale est de 12 années. Le tiers des administrateurs est renouvelé chaque année afin d'assurer une continuité dans la gestion des dossiers.

5.3. Faits saillants

Le cadre de gouvernance du Mouvement Desjardins inclut les pratiques que nous retrouvons dans la plupart des grandes organisations notamment :

- la présence d'un CA bien structuré et encadré de mesures de contrôle telles que l'indépendance de la majorité des membres, la gestion de la séparation des fonctions de PDG et de président du CA, un programme d'accueil et de formation, la présence de commissions spécialisées en soutien, une gestion des présences des administrateurs aux réunions, un programme d'évaluation des instances du CA et de ses administrateurs, etc. Toutefois, le processus

d'élection des administrateurs soulève la question du profil de compétence des membres et de celui de l'ensemble du CA;

- un cadre réglementaire et légal évolutif et spécifique;
- une surveillance par des groupes d'intérêts dont la voix et les opinions sont retransmises par des médias très présents;
- la vérification par un auditeur faisant partie du « Big 4 »;
- une surveillance de la solidité financière et de la solvabilité par des agences de notations.

En fait, deux pratiques usuelles ne s'y retrouvent pas, soit la présence d'un marché des prises de contrôle et la concentration de la propriété. Toutefois, l'absence de ces mécanismes de gouvernance semble largement compensée par la structure réseau du Mouvement, l'environnement concurrentiel dans lequel les activités sont effectuées et l'omniprésence des membres dans sa structure démocratique de gouvernance.

En effet, la structure réseau du Mouvement Desjardins, du fait qu'elle sépare le volet stratégique du volet opérationnel, constitue une des forces de la gouvernance du Mouvement. Dans ce contexte, toutes les caisses offrent les mêmes produits et services laissant peu de marge de manœuvre aux dirigeants et aux administrateurs des conseils locaux, tant en matière de fixation des taux offerts sur les épargnes que du taux d'emprunt facturé aux membres/emprunteurs, ou encore des divers services offerts. Ainsi, chacun des membres – en interaction avec le personnel des caisses – peut agir comme gardien de ces bonnes pratiques. À la limite, des membres insatisfaits peuvent facilement se retirer de la coopérative et aller chez un concurrent. Leur capital investi leur sera remis et, si trop de membres/clients exercent la même option, les gestionnaires se retrouveront avec moins de capitaux à gérer. Cela peut constituer un frein important au comportement opportuniste des dirigeants. Dans ce cas de figure, la forte concurrence du marché bancaire au Canada constitue un mécanisme de contrôle important qui peut remplacer l'absence ou la faiblesse d'autres mécanismes de gouvernance.

Par ailleurs, la composition des membres des CA (Fédération et filiales) soulève quelques questions. Ils sont essentiellement composés de membres élus dans les coopératives locales et du président du conseil de représentant dans leur région respective, de directeurs généraux des caisses et/ou du président du Mouvement Desjardins. Ces administrateurs connaissent bien le fonctionnement des caisses *étant donné leur cheminement dans la structure démocratique aux niveaux local, régional et du*

Mouvement. L'expertise professionnelle des administrateurs varie en fonction de leur formation et de leurs expériences en dehors du Mouvement. Toutefois, le mode électif des administrateurs ne garantit pas la présence d'administrateurs ayant le profil recherché par le CA et peut entraîner un manque de compétences, surtout que les activités du Mouvement Desjardins débordent les frontières du Québec, notamment celles des filiales spécialisées dans la gestion internationale d'actifs ou encore les filiales d'assurances opérant dans l'ouest du pays. Ce sont des marchés et des activités différentes de celles des caisses populaires et elles exigent une expertise distincte.

Le manque d'expertise du CA de la Fédération dans des domaines précis est d'autant plus possible qu'il ne peut nommer d'administrateurs externes pour le combler. Ce phénomène avait aussi été constaté dans deux coopératives importantes au Québec : la Coopérative Fédérée (CF) et la coopérative Agropur. Pour contourner cette difficulté, le CA de la CF inclut maintenant l'ex-président de Rona ²⁹ alors que le CA d'Agropur est bonifié par l'ajout d'administrateurs invités (Rapport annuel 2017).

Le processus d'élection des administrateurs soulève aussi la question de la représentation homme/femme au conseil. En 2016, le CA de la Fédération incluait 3 femmes sur 22 membres, soit 14 % des administrateurs (Rapport annuel, 2016). Le Mouvement est donc loin de la parité dans un contexte où « [...] l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration représente un enjeu majeur [...] » (Francoeur, 2018). C'est un enjeu important pour le Mouvement Desjardins dont les valeurs sociales sont importantes.

5.4. Conclusion

Les mécanismes dominants de la gouvernance du Mouvement Desjardins – et d'autres coopératives de services financiers dans le monde – diffèrent singulièrement de ceux qui dominent la gouvernance des banques actionnariales, compte tenu de leur nature démocratique. Leur organisation en réseau, dans laquelle les fonctions stratégiques et opérationnelles sont séparées, y contribue allègrement en minimisant la marge de manœuvre des composantes locales. Cette spécification des fonctions facilite la surveillance et le contrôle des gestionnaires de la Fédération et des dirigeants des caisses (Cuevas et Fischer, 2006; Desrochers et Fischer, 2005).

²⁹ Site Internet de la coop fédérée : <http://web.lacoop.coop/fr/le-conseil-dadministration>

Par ailleurs, la forte concurrence du secteur financier agit aussi comme régulateur des comportements opportunistes que pourraient avoir les dirigeants des caisses, puisqu'un membre insatisfait peut facilement quitter sa coopérative et aller chez un concurrent. Également, les décisions prises par les concurrents créent une pression sur les coopératives pour qu'elles réduisent leurs coûts et adoptent des pratiques concurrentielles, notamment en matière de produits et services offerts.

La structure démocratique des coopératives les amène à adopter des règles qui favorisent leur gouvernance. Dans le cas du Mouvement Desjardins, cela se traduit par l'omniprésence d'une majorité de membres-propriétaires sur les conseils d'administration à tous les échelons de l'organisation. Ces membres-propriétaires élus par d'autres membres en assemblée générale leur confèrent une bonne légitimité et une saine indépendance. L'élection du président du Mouvement et son implication limitée dans l'exploitation de l'organisation contribuent également à réduire les conflits d'intérêts potentiels entre les dirigeants et les administrateurs. Toutefois, l'élection des administrateurs – plutôt que leur nomination – crée un risque que les conseils d'administration ne disposent pas de toutes les compétences requises pour bien gouverner leur organisation devenue au fil du temps de plus en plus complexe. Les règles actuellement en vigueur au Mouvement Desjardins ne permettent pas de nommer un administrateur externe pouvant combler une telle lacune.

En conclusion, plutôt que de reposer sur des mécanismes de marché – la variabilité de la valeur des actions et le risque de prise de contrôle par des tiers –, leur gouvernance implique leur structure réseau et l'environnement concurrentiel pour discipliner les dirigeants. De plus, la présence des membres à tous les niveaux de sa structure de gouvernance contribue à surveiller les dirigeants des composantes locales et des composantes centrales sur réseaux.

Chapitre 5 : Conclusion générale

La gouvernance des organisations est un sujet prisé par les chercheurs depuis des dizaines d'années. Des recherches généralement financées par les grandes organisations capitalistes tentent de mieux comprendre les leviers menant à de plus grands profits pour les actionnaires. Aussi, les conclusions de ces recherches ne peuvent intégralement s'appliquer à la gouvernance des coopératives de services financiers, objet de notre étude.

Les chercheurs ont découvert que les individus, notamment les dirigeants, adoptaient parfois des comportements qui étaient contraires à l'intérêt des actionnaires. En effet, ils cherchaient avant tout à satisfaire leurs propres besoins, par exemple, la protection de leur emploi ou leur besoin de réalisation. Ces observations ont cheminé vers le développement de théories dont la plus connue est certainement celle développée par Jensen & Meckling (1976) : « la théorie de l'agence », axée autour du comportement opportuniste des dirigeants et des conflits d'intérêts que cela générerait entre eux et les actionnaires. Ce sont alors développés des mécanismes de gouvernance permettant de les limiter et d'aligner les comportements des dirigeants sur les objectifs de l'organisation, notamment des dispositifs de surveillance et des pratiques de gestion incitatives.

Ces mécanismes ne pouvaient s'appliquer à la gouvernance des CSF – ou devaient être adaptés – étant donné leur nature particulière. En effet, la gouvernance des CSF doit tenir compte de leurs caractéristiques distinctives notamment :

- l'objectif principal n'est pas de faire des profits ;
- elles sont la propriété des membres, mais aucun d'eux n'en détient le contrôle;
- les membres sont à la fois leurs clients;
- les membres sont omniprésents dans leur structure de gouvernance;
- elles sont le plus souvent organisées en réseau.

C'est dans l'objectif de mieux comprendre le cadre de gouvernance des CSF en général et celui du Mouvement Desjardins en particulier que nous avons entrepris ce travail.

Au fil des décennies, les CSF ont affronté des tempêtes qui ont menacé leur existence à quelques reprises :

- les deux grandes guerres mondiales;
- le krach boursier de 1929 et la crise économique qui s'ensuit;

- la crise économique du début des années 1980;
- la crise bancaire de 2007-2008.

Les crises, notamment la dernière, ont permis de démontrer la résilience des CSF; elles ont alors acquis une certaine notoriété. Leur regroupement et la constitution de réserves y ont été pour beaucoup dans cette traversée houleuse au cours de laquelle des banques traditionnelles se sont effondrées.

Les années 1980 ont aussi été marquées par la déréglementation des institutions financières et le décloisonnement des activités stimulées par le développement des moyens de communication et la mondialisation de l'économie. La concurrence des banques canadiennes au premier plan, mais aussi celle des banques étrangères, a contraint le Mouvement Desjardins à revoir ses structures afin de réduire ses coûts d'opération tout en élargissant son offre de produits et de services. Cet exercice de transformation dans le contexte coopératif dans lequel l'autonomie est privilégiée a exigé beaucoup de discussions et d'efforts de persuasion pour convaincre les membres que la survie de leurs coopératives passait impérativement par la centralisation des pouvoirs et le développement de compétences de pointes. Ces efforts se traduiront par le raffermissement de la structure réseau des caisses par l'adoption de la Loi de 1988 octroyant plus de pouvoirs aux organismes centraux.

Dans la foulée, la gouvernance des CSF – qui s'est développée au fil du temps – est devenue moderne et capable d'encadrer les activités de CSF d'envergure mondiale. Le cadre de gouvernance des CSF inclut des mécanismes classiques tels que la présence des agences de notation, des médias et de groupes de pression, l'existence d'un cadre légal et réglementaire robuste – capable de protéger les investisseurs et de faire respecter les contrats entre les parties prenantes – ainsi qu'un CA pour superviser et contrôler les dirigeants de la Fédération. Il inclut également des mécanismes spécifiques, notamment l'organisation en réseau dont la mise en place est une résultante des pressions concurrentielles.

La structure réseau constitue le mécanisme clé de la gouvernance des CSF à plusieurs égards. Le regroupement des coopératives locales et la mise en commun de ressources renforcent le pouvoir économique du groupe en permettant aux composantes de bénéficier d'économies d'échelles appréciables réduisant les coûts de transactions ainsi que la variation dans leur performance (Desrochers et Fischer, 2005). De plus, la séparation des fonctions stratégiques et des fonctions opérationnelles contribue à limiter

les comportements opportunistes des dirigeants tant au niveau central qu'au niveau local. Cette segmentation des responsabilités ciblant plus précisément le rôle de chacune des composantes du réseau favorise la surveillance par les administrateurs élus dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance formés dans chacune des CSF et également au niveau central. C'est aussi grâce à cette structure que le Mouvement Desjardins a pu se donner accès aux ressources de pointes, notamment aux ressources humaines spécialisées, requises pour le développement de produits et services devenus de plus en plus sophistiqués et aux technologies de pointe indispensables à l'automatisation des transactions usuelles et à leur réduction de coûts.

L'organisation en réseau du Mouvement Desjardins double sa structure de gouvernance, puisqu'elle comporte une structure locale (assemblée générale, conseil d'administration et conseil de surveillance) et une structure centrale (assemblée des représentants, conseil d'administration de la Fédération et comité de surveillance. Essentiellement, les administrateurs sont d'abord élus au niveau local, puis peuvent cheminer dans le Mouvement et éventuellement faire partie du CA de la Fédération ou composer l'assemblée des représentants. Le caractère électif des administrateurs comporte ses forces, notamment le respect des règles démocratiques, l'indépendance des administrateurs et leur légitimité, mais il comporte aussi ses limites. En effet, l'élection des administrateurs n'assure pas la présence de toutes les compétences requises par le CA pour bien gouverner l'organisation. De plus, les règles du Mouvement interdisent l'ajout d'administrateurs nommés. C'est d'ailleurs une critique du processus qui soulève des questions. La direction du Mouvement tente de le gérer, d'abord, en mettant en place un mécanisme permettant à un administrateur d'embaucher un conseiller sur des sujets bien précis, ensuite, en proposant *des outils permettant aux électeurs de comprendre les exigences de la fonction d'administrateur*. Dans le même ordre d'idées, le mode électif ne permet pas au Mouvement Desjardins d'assurer un équilibre homme-femme au sein de sa gouvernance, ce qui constitue un irritant certain pour un organisme qui se préoccupe des valeurs sociales.

Par ailleurs, le conseil d'administration de la Fédération est composé de vingt-deux administrateurs et coordonne et supervise les activités de onze commissions. Ce nombre important d'administrateurs et de commissions sème un questionnement sur le déroulement des réunions. Comment dans un tel contexte le Mouvement Desjardins réussit-il à organiser des rencontres efficaces dont la durée permet aux administrateurs

de demeurer concentrés? Cela constitue certainement une avenue permettant d'approfondir l'appréciation du cadre de gouvernance du Mouvement Desjardins.

En conclusion, le Mouvement Desjardins s'est hissé au fil du temps au sommet des coopératives de services financiers dans le monde, occupant depuis 2017 le 5^e rang mondial (Rapport annuel, 2017). Il gérait des actifs totalisant 275,1 milliards de dollars au 31 décembre 2017 (Ibid.). Il exerce une influence dominante sur le marché financier québécois. Malgré ses succès financiers impressionnants, sa gouvernance est confrontée à des défis constants.

Annexe I : Tableau des administrateurs

TABLEAU DES ADMINISTRATEURS DES COMPOSANTES DU MOUVEMENT DESJARDINS

ADMINISTRATEURS	FONCTION À LA RÉGION	FONCTION LOCALE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	ORGANISMES GOUVERNÉS							
Guy Cormier	Président et chef de la direction du Mouvement Desjardins		Caisses populaires								
Michel Allard	Vice-président du conseil régional Bas-Saint-Laurent et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de la Rivière Neigette	Secteur des télécommunications	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Michel Tourangeau	Président du conseil régional Est de Montréal	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de Mercier-	Avocat	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins		Fonds de sécurité Desjardins		
Stéphane Trottier	Président du conseil régional des Caisses populaires de l'Ontario		Ergonome	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Carole Chevalier	Présidente du conseil régional Mauricie	présidente du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de l'Est de Trois-Rivières	Secteur communautaire	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins	Desjardins Société financière			
Jean-François Laporte	Président du conseil régional Lanaudière et secrétaire du conseil	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de la Pommerai	Gestionnaire en Finance	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins		Fonds de sécurité Desjardins		
Yvens Genest	Membre du conseil régional Kamouraska et Chaudière-Appalaches	directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Montmagny	Caisses populaires	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins	Desjardins Société financière		Desjardins FSB Holding	
Claude Chapdelaine	Président du conseil régional Ouest de Montréal	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de L'Île-des-Sœurs-Verdun	Professeur-HEC-Spécialiste entrepreneurship	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Louis Babineau	Président du conseil régional Québec-Ouest et Rive-Sud	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de Sainte-Foy	Professeur UQAR	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins	Desjardins Société financière	Fonds de sécurité Desjardins		
Nadine Groulx	Présidente du conseil régional Cantons-de-l'Est	vice-présidente du conseil d'administration de la Caisse Desjardins des Verts-Sommets de l'Estrie	Entrepreneure agricole	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Serge Rousseau	Président du conseil régional Kamouraska et Chaudière-Appalaches	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins du Carrefour des lacs	Service de garde éducatif	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins	Desjardins Société financière		Desjardins FSB Holding	
Pierre Perras	Vice-président du conseil régional Outaouais, Abitibi-Témiscamingue et Nord du Québec	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins du Cœur-des-vallées	Contrôleur financier	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Rock Ouellet	Président du conseil régional Outaouais, Abitibi-Témiscamingue et Nord du Québec	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins d'Amos	Milieu scolaire	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Annie P. Bélanger	Présidente du conseil des régional Bas-Saint-Laurent et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	présidente du conseil d'administration de la Caisse populaire Desjardins Mer et montagnes	Enseignement	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins	Desjardins Société financière	Desjardins FSB Holding	Développement international Desjardins	
Camil Maltais	Président du conseil régional Saguenay-Lac-Saint-Jean, Charlevoix et Côte-Nord	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins des Cinq-Cantons	Entrepreneur agricole	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Sylvain Dessureault	Membre du conseil régional Rive-Sud de Montréal	directeur général de la Caisse Desjardins du Mont-Saint-Bruno	Caisses populaires	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Mario Simard	Président du conseil régional Québec-Est	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de la Côte-de-Beaupré	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins					
Neil Hawthorn	Membre du conseil régional Laval-Laurentides	directeur général de la Caisse Desjardins de Saint-Eustache-Deux-Montagnes	Caisses populaires	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Jean-Robert Laporte	Président du conseil régional Lanaudière et secrétaire du conseil	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de Joliette	Avocat	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins	Président Desjardins Société financière		Desjardins FSB Holding	
Stéphane Corbeil	Président du conseil régional Laval-Laurentides	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins du Nord de Laval	Approvisionnement	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins		Président Fonds de sécurité Desjardins		
Benoit Bélanger	Membre du conseil régional Centre-du-Québec	directeur général de la Caisse Desjardins des Bois-Francis	Caisses populaires	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Christian Savard	Président du conseil régional Centre-du-Québec	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins	Milieu du développement économique	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins				
Serge Tourangeau	Président du conseil des Caisses de groupe	membre du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de l'Administration et des Services publics	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec	Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins		Fonds de sécurité Desjardins		
Yvon Vinet	Président du conseil régional Rive-Sud de Montréal et vice-président du conseil	président du conseil d'administration de la Caisse Desjardins de Salaberry-de-Valleyfield	Notaire	Vice-président Fédération des Caisses	Fiducie Desjardins	Capital Desjardins	Groupe Technologies Desjardins	Vice-président Desjardins Société financière		Desjardins FSB Holding	

Sources : rapport annuel 2016 du Mouvement Desjardins

Annexe II : Tableau des commissions du CA

TABLEAU DES COMMISSIONS DU CA		
	Nom de la commission	Description du rôle
1.	Comité exécutif	Ce comité exerce les mêmes fonctions et pouvoirs que le conseil d'administration, à l'exception de ceux que ce dernier se réserve ou attribue à un autre comité ou à une commission.
2.	Commission vie coopérative et liaison avec le réseau	Cette commission appuie le conseil d'administration à l'égard des éléments liés à la vitalité de la vie coopérative au sein du Mouvement Desjardins et à la qualité de la liaison des instances de la Fédération avec le réseau des caisses. Elle s'assure notamment de la mise en œuvre efficace et efficiente des mécanismes de concertation, de participation et de liaison avec le réseau. De plus, elle examine le rapport de responsabilité sociale et coopérative du Mouvement, et recommande son adoption au conseil. Enfin, elle formule des recommandations à ce dernier, au besoin.
4.	Commission vérification et inspection	En raison de ses activités liées à l'inspection des caisses, la commission Vérification et Inspection, qui est constituée en vertu de la Loi sur les CSF, remplit le rôle d'un comité d'audit pour la Fédération. Elle est entièrement composée d'administrateurs indépendants, et son président possède une expertise en comptabilité.
5.	Commission gestion des risques	Cette commission appuie le conseil d'administration dans l'établissement et le suivi des principaux risques auxquels sont susceptibles de faire face la Fédération et le Mouvement Desjardins.
6.	Commission ressources humaine	Cette commission appuie le conseil en ce qui concerne principalement les encadrements du Mouvement et la gestion des risques liés aux ressources humaines et à la rémunération globale, la conception et l'évolution du programme d'intégration et de développement des compétences des directeurs généraux, des gestionnaires et des employés, le plan de relève des membres de la haute direction, la conception et l'évolution du profil des directeurs généraux, des gestionnaires et des employés, les recommandations salariales annuelles, y compris les régimes d'intéressement, le régime

TABLEAU DES COMMISSIONS DU CA

	Nom de la commission	Description du rôle
		d'assurance collective, l'évolution du régime de rentes, les relations avec les syndicats ainsi que la structure d'encadrement. Son mandat exclut l'examen des dossiers touchant les conditions d'emploi du président et chef de la direction.
7.	Comité sur la rémunération globale du président et chef de la direction du mouvement	Ce comité, dont la totalité des membres sont des administrateurs indépendants, a pour mandat de formuler des recommandations au conseil d'administration en ce qui concerne la rémunération, les conditions de travail et les objectifs annuels du président et chef de la direction.
8.	Commission sur la gouvernance	Cette commission appuie le conseil d'administration dans l'application et l'évolution du cadre de gouvernance. À cette fin, elle prend connaissance des lignes directrices et des rapports des autorités réglementaires. Elle n'a pas de rôle à jouer quant au choix des administrateurs de la Fédération, mais elle est responsable du processus de sélection des administrateurs des filiales du Mouvement. Elle est aussi responsable de la supervision du programme d'évaluation des membres du conseil, de ses commissions et de ses comités ainsi que de l'évolution du programme d'intégration et de développement des compétences des dirigeants de la Fédération. Enfin, elle voit à la mise en œuvre des politiques de développement durable et celles relatives à l'exercice des droits de vote.
9.	Commission placements	Cette commission a un quadruple rôle. Elle doit réaliser des activités de vigie et élaborer une vision intégrée, assurer l'encadrement, à l'échelle du Mouvement, des positionnements et de la répartition des actifs des portefeuilles des différentes entités, voir au suivi des stratégies et des orientations ainsi que jouer un rôle consultatif. Elle exerce ces rôles en complémentarité et sans chevauchement avec ceux de la commission Gestion des risques et des comités de placement des autres entités du Mouvement.
9.	Comité de retraite du Mouvement Desjardins	En vertu des pouvoirs qui lui sont dévolus par la Loi sur les régimes complémentaires de

TABLEAU DES COMMISSIONS DU CA

	Nom de la commission	Description du rôle
		retraite et par le règlement du Régime de rentes du Mouvement Desjardins (RRMD), ce comité a la responsabilité d'administrer sainement ce dernier, de gérer la caisse de retraite et de verser aux participants et à leurs survivants les prestations promises. Ses membres, qui représentent les employés, les employeurs et les retraités, partagent le rôle de fiduciaire de la caisse de retraite.
10.	Comité de placement du comité de retraite	Sous la responsabilité du comité de retraite, qui adopte la politique de placement, le comité de placement a le mandat d'assurer que cette dernière est appliquée, respectée et suivie ainsi que de superviser les activités des gestionnaires de fonds à qui sont confiés des mandats de gestion.
11.	Conseil d'éthique et de déontologie	Conformément à la Loi sur les CSF, la Fédération dispose d'un conseil d'éthique et de déontologie, indépendant de son conseil d'administration, et dont les huit membres sont des dirigeants élus indépendants du Mouvement Desjardins.

Source: Rapport annuel 2016, page 208-211

- Adams, Renee B., Benjamin E. Hermalin et Michael S. Weisbach (2010). « The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey », *Journal of Economic Literature*, vol. 48, no 1, p. 58-107.
- Aguilera, Ruth, Kurt A. Desender et Luiz Ricardo Kabbch de Castro (2011). « Perspectives on comparative corporate governance », *THE SAGE HANDBOOK OF CORPORATE GOVERNANCE*.
- Aguilera, Ruth, Kurt Desender, Michael K Bednar et Jun Ho Lee (2015a). « Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle », *The Academy of Management Annals*, vol. 9, no 1, p. 483-573.
- Aguilera, Ruth V. (2005). « Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective* », *British Journal of Management*, vol. 16, no s1, p. S39-S53.
- Aguilera, Ruth V. et Gregory Jackson (2003). « The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants », *The Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, p. 447-465.
- Aguilera, Ruth V., Till Talaulicar, Chi-Nien Chung, Gonzalo Jimenez et Sanjay Goel (2015b). « Editorial », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 23, no 3, p. 161-166.
- Aguilera, Ruth V. et Cynthia A. Williams (2009). « "Law and finance": Inaccurate, incomplete, and important », *Brigham Young University Law Review*, vol. 2009, no 6, p. 1413.
- Akerlov, George A. (1970). « The market for "lemons" », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84 no.3, p. 488-500.
- Alchian, Armen A. et Harold Demsetz (1972). « Production, information costs, and economic organization », *IEEE Engineering Management Review*, vol. 3, no 2, p. 21-41.
- Allaire, Yvan (2008). « L'indépendance des administrateurs : Un enjeu de légitimité », *IGOPP*.
- Allaire, Yvan (2012). « Payer pour la valeur ajoutée : Trancher le noeud gordien de la rémunération des dirigeants », *Institut sur la gouvernance (Igopp)*.
- Allaire, Yvan (2016). « Performance et dynamique des conseils d'administration : Un échange avec des administrateurs expérimentés », *IGOPP*.
- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu (1993). *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*.
- AMF (2008). *Rapport 2008 de l'autorité des marchés financiers sur les agences de notation en France* France.
- Ayadi, Rym, David T Llewellyn, R H Schmidt, Emrah Arbak et Willem Pieter De Groen (2010). *Investigating diversity in the banking sector in Europe* Brussels, Center for European Policy Studies.
- Bebchuk, Lucian, Alma Cohen et Allen Ferrell (2009). « What matters in corporate governance? », *The Review of Financial Studies*, vol. 22, no 2, p. 783-827.
- Bebchuk, Lucian et Jesse M Fried (2006). « Pay without performance: Overview of the issues », *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, no 1, p. 5-24.
- Bednar, Michael K. (2012). « Watchdog or lapdog? A behavioral view of the media as a corporate governance mechanism », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 1, p. 131.
- Beishenaly, Nazik (2009). *Analyse du rôle économique du crédit coopératif*, 1 vol. (322 f.) p.
- Ben-Amar, Walid, Claude Francoeur, Taïeb Hafsi et Réal Labelle (2013). « What makes better boards? A closer look at diversity and ownership », *British Journal of Management*, vol. 24, no 1, p. 85-101.
- Berle, Adolf Augustus et Gardiner Coit Means (1932). *The modern corporation and private property*, Rev.^e éd., New York Harcourt, Brace & World.
- Berthelot, Sylvie, Claude Francoeur et Réal Labelle (2012). « Corporate governance mechanisms, accounting results and stock valuation in Canada », *International Journal of Managerial Finance*, vol. 8, no 4, p. 332.

- Bessire, Dominique, Céline Chatelin et Stéphane Onnée (2010). « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », *HAL-Archives ouvertes*, vol. halshs-00543220.
- Béziaud, Franck (2012). « Les banques coopératives, vers une gouvernance créatrice de valeur? Les exemples de la France et du Québec. », communication présentée au *L'étonnant pouvoir des coopératives. Communication présentée au Sommet international des coopératives*, Québec.
- Béziaud, Franck (2013). *Enjeux de gouvernance et de réglementation pour le mouvement coopératif du secteur financier dans le contexte contemporain : France et Québec* [Mémoire], MBA, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Bhagat, Sanjai et Bernard Black (1999). « The uncertain relationship between board composition and firm performance », *The Business Lawyer*, vol. 54, no 3, p. 921-963.
- Boone, Jeff P., Inder K. Khurana et K. K. Raman (2010). « Do the big 4 and the second-tier firms provide audits of similar quality? », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 29, no 4, p. 330-352.
- Bouchard, Marie J. (2005). « Introduction: Nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76, p. 591.
- Bowles, Samuel et Herbert Gintis (2002). « Social capital and community governance », *The Economic Journal*, vol. 112, p. 419-436.
- Bozec, Yves et Richard Bozec (2007). « Ownership concentration and corporate governance practices: Substitution or expropriation effects? », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 24, no 3, p. 182-195.
- Brick, Ivan E. et N. K. Chidambaram (2010). « Board meetings, committee structure, and firm value », *Journal of Corporate Finance*, vol. 16, no 4, p. 533-553.
- Charreaux, Gérard (2002). « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion*, vol. 141, p. 77-107.
- Chhillar, Palka et Ramana Venkata Lellapalli (2015). « Divergence or convergence: Paradoxes in corporate governance? », *Corporate Governance*, vol. 15, no 5, p. 693-705.
- Clark, Lincoln (1943). « Credit unions in the United States », *The Journal of Business of the University of Chicago*, p. 235-246.
- Comité spécial des communes (2012). *Situation des coopératives au Canada*, Ottawa, Chambre des communes.
- Cornforth, Chris (2004). « The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, p. 11-32.
- Cuevas, Carlos E et Klaus P. Fischer (2006). « Cooperative financial institutions : Issues in governance, regulation, and supervision », *World Bank Working Paper* vol. 82.
- D'Amato, Antonio et Angela Gallo (2017). « Does bank institutional setting affect board effectiveness? Evidence from cooperative and joint-stock banks », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 25, no 2, p. 78-99.
- Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Jonathan L. Johnson et Alan E. Ellstrand (1999). « Number of directors and financial performance: A meta-analysis », *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no 6, p. 674-686.
- Dass, Nishant, Omesh Kini, Vikram Nanda, Bunyamin Onal et Jun Wang (2014). « Board expertise: Do directors from related industries help bridge the information gap? », *Review of Financial Studies*, vol. 27, no 5, p. 1533-1592.
- Davis, James H., David F. Schoorman et Lex Donaldson (1997). « Toward a stewardship theory of management.Pdf », *Academy of Management Review*, vol. 22 no.1, p. 20-47.

- DeAngelo, Linda Elizabeth (1981). « Auditor size and audit quality », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 3, no 3, p. 183-199.
- Defourny, Jacques (1992). « Histoire et actualité du fait associatif », communication présentée au *Xe Congrès des Economistes Belges de Langue Française* Liège.
- Demsetz, Harold et Belén Villalonga (2001). « Ownership structure and corporate performance », *Journal of Corporate Finance*, vol. 7, no 3, p. 209-233.
- Desjardins, Mouvement (2012). *Une gouvernance au bénéfice de nos membres*.
- Desrochers, Martin et Klaus P. Fischer (2005). « The power of networks: Integration and financial cooperative performance », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76, no 3, p. 307-354.
- Djankov, Simeon, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes et Andrei Shleifer (2008). « The law and economics of self-dealing », *Journal of Financial Economics*, vol. 88, no 3, p. 430-465.
- Donggo-Kengfack, Nadège (2012). *Influence des agences de notation sur les banques: Les apports de la théorie néo-institutionnelle*, Doctorat, France, CEREFIGE, Nancy Université
- Université de Lorraine.
- Dyck, Alexander, Natalya Volchkova et Luigi Zingales (2008). « The corporate governance role of the media: Evidence from russia », *The Journal of Finance*, vol. 63, no 3, p. 1093-1135.
- Eisenberg, Theodore, Stefan Sundgren et Martin T. Wells (1998). « Larger board size and decreasing firm value in small firms », *Journal of Financial Economics*, vol. 48, no 1, p. 35-54.
- Fischer, Klaus P. (2000). « Régie, réglementation et performance des coopératives financières », *Annals of Public and Co-Operative Economy = Annales de l'Économie Publique, Sociale et Collective*, vol. 71, no 4, p. 607.
- Fischer, Klaus P. et Rhidha Mahfoudhi (2009). « Theory of mutual financial intermediaries : A review », *Canadian Journal of Development Studies*.
- Francoeur, Claude (2018). « La méritocratie en gouvernance : Les mentalités doivent changer », *Gestion*.
- Freeman, R. Edward, Harisson S. Jeffrey, C. Wicks Andrew, Parmar Bidhan et Simone De Colle (2010). *Stakeholder theory : The state of the art*, United States of America, Cambridge University Press.
- Ghertman, Michel (2006). « Oliver williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue française de gestion*, vol. 32, no 160, p. 191-216.
- Gianfaldoni, Patrick, Rémi Jardat et David Hiez (2012). « La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 258, no 6.
- Gianfaldoni, Patrick, Nadine Richez-Battesti, Jean-Robert Alcaras, Jean-Noël Ory, Nathalie Dompnier, François Rousseau, et al. (2008). *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, 208 p. Récupéré de <https://hal-univ-avignon.archives-ouvertes.fr/hal-00501816>
- Gillan, Stuart L. et Laura T. Starks (2007). « The evolution of shareholder activism in the united states », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 19, no 1, p. 55-73.
- Gompers, Paul, Joy Ishii et Andrew Metrick (2003). « Corporate governance and equity prices », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, no 1, p. 107-155.
- Goranova, Maria et Lori Verstegen Ryan (2014). « Shareholder activism: A multidisciplinary review », *Journal of Management*, vol. 40, no 5, p. 1230-1268.
- Gourévitch, Peter (1975). « Étude comparative des réactions des grandes puissances face à la crise économique de 1873 à 1896 », *Études internationales*, vol. 6, no 2.

- Gueslin, André (2002). « Les banques de l'économie sociale en France : Perspectives historiques », *Revue d'économie financière*, vol. 67, no 3, p. 21-43.
- Gurtner, Emmanuelle, Mireille Jaeger et Jean-Noël Ory (2002). « Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire ? », *Revue d'économie financière*, vol. 67, no 3, p. 133-163.
- Hart, Oliver et John Moore (1998). « Cooperative vs. Outside ownership », *NBER Working paper*, vol. 6421.
- Hermalin, Benjamin E. (2005). « Trends in corporate governance », *The Journal of Finance*, vol. 60, no 5, p. 2351-2384.
- Hermalin, Benjamin E. et Michael S. Weisbach (1991). « The effects of board composition and direct incentives on firm performance », *Financial Management*, vol. 20, no 4, p. 101-112.
- Jensen, Michael C. (1993). « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems », *The Journal of Finance*, vol. 48, no 3, p. 831-880.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1994). « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7.
- Jones, Candace, William S Hesterly et Stephen P Borgatti (1997). « A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 911-945.
- Khurana, Inder K. et K. K. Raman (2004). « Litigation risk and the financial reporting credibility of big 4 versus non-big 4 audits: Evidence from Anglo-American countries », *The Accounting Review*, vol. 79, no 2, p. 473-495.
- Koulytchizky, Serge et René Mauget (2003). « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, no 287.
- Krishnan, Jayanthi, Yuan Wen et Wanli Zhao (2011). « Legal expertise on corporate audit committees and financial reporting quality », *The Accounting Review*, vol. 86, no 6, p. 2099-2130.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer et Robert W. Vishny (1997). « Legal determinants of external finance », *Journal of Finance*, vol. LII, no 3.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer et Robert W. Vishny (1999). « Investor protection and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, vol. 58, p. 3-27.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer et Robert W. Vishny (2000). « Agency problems and dividend policies around the world », *The Journal of Finance*, vol. LV.
- Labelle, Réal et Stéphane Rousseau (2007). « Réglementation financière, éthique et gouvernance », *Gestion*, vol. 32, no 1.
- Lévesque, Benoît et Martin Petitclerc (2008). « L'économie sociale au Québec à travers les crises structurelles et les grandes transformations (1850-2008) », *Économie et Solidarités*, vol. 39, no 2.
- Malo, Marie-Claire (1999). « Le mouvement des caisses desjardins : Quel modèle coopératif ? », *Cahier du CRISES*, vol. ET9913.
- Malo, Marie-Claire, Martine Vézina et Luc Audebrand (2012). « Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives », *L'étonnant pouvoir des coopératives*.
- Martínez, Inmaculada Buendía, Marie-Josée Lapointe, Jean Roy et Benoît Tremblay (2006). « La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : De nouvelles réalités canadiennes », *Gestion*, vol. 31, no 2.

- Mattews, William (2007). *The residual control of roles of cooperative boards of directors: A preliminary comparative analysis*, Doctor of Philosophy, University of Missouri Columbia.
- McKillop, Donal et John O. S. Wilson (2011). « Credit unions: A theoretical and empirical overview », *Financial Markets, Institutions & Instruments*, vol. 20, no 3, p. 79-123.
- McShane, L. Steven et Charles Benabou (2008). *Comportement organisationnel*, Montréal, Chenelière, McGraw-Hill.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle et Donna J. Wood (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, no.4, p. 853-886.
- Morck, Randall et Bernard Yeung (2003). « Agency problems in large family business groups », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, no 4, p. 367-382.
- Moulévrier, Pascale (2003). « Le crédit mutuel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 146-147, no 1.
- OECD (2004). *Corporate governance : A survey of oecd countries*, Paris, OECD.
- Ory, Jean-Noël, Andrée De Serres et Mireille Jaeger (2012). « Comment résister à l'effet de normalisation: Les défis des banques coopératives », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 258.
- Ory, Jean-Noël, Emmanuelle Gurtner et Mireille Jaeger (2006). « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, no 301.
- Pastré, Loivier et Krassimira Gecheva (2014). « Les institutions financières mutualistes : Les voies de la sortie de crise », communication présentée au *Sommet international des coopératives*, Québec.
- Pastré, Olivier et Krassimira Gecheva (2012). « La finance mutualiste à la croisée des chemins », communication présentée au *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec. *Communication présentée au Sommet international des coopératives.*, Québec.
- Pfeffer, J. et G Salancik (1978). *The external control of organisations: A resource dependence perspective.*, vol. Harper & Row, New-York.
- Pittman, Jeffrey A. et Steve Fortin (2004). « Auditor choice and the cost of debt capital for newly public firms », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 37, no 1, p. 113-136.
- Plihon, Dominique (2013). « Peut-on comparer les grandes crises de 1873, 1929 et 2008 ? », *Idées économiques et sociales*, vol. 174, no 4.
- Poulin, Pierre (1990). *Desjardins et la naissance des caisses populaires 1900-1920*, Québec-Amérique, coll. Histoire du mouvement desjardins - tome i.
- Poulin, Pierre (1994). *La percée des caisses populaires 1920-1944*, Québec-Amérique, coll. Histoire du mouvement desjardins - tome ii.
- Poulin, Pierre (1998). *De la caisse locale au complexe financier*, Québec-Amérique, coll. Histoire du mouvement desjardins - tome iii.
- Poulin, Pierre et Benoît Tremblay (2005). *Desjardins en mouvement*, Lévis, Québec, Presses, HEC Montréal.
- Pourchet, Alexandre, Andrée De Serres et Bernard De Montmorillon (2017). « Une analyse néo-institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du groupe bancaire coopératif en France », communication présentée au *Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG*, Dijon, France.
- Provan, Keith G et Denis Kenis (2008). « Mode of governance : Structure, management, and effectiveness », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, p. 229-252.
- Rajan, Raghuram G. et Luigi Zingales (1998). « Power in a theory of the firm », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, no 2, p. 387-432.

- Rapport annuel (2001). *Rapport annuel 2001*, Mouvement Desjardins.
- Rapport annuel (2016). *Rapport annuel 2016*, Mouvement Desjardins.
- Rapport annuel (2017). « Rapport annuel 2017 », *Mouvement Desjardins*.
- Rapport sur la gouvernance (2012). *Une gouvernance au bénéfice de nos membres*, Mouvement Desjardins.
- Rhee, Robert J (2015). « Why credit rating agencies exist », *Review of Banking, Finance and Monetary Economics*.
- Ryder, Nicholas et Clare Chambers (2009). « The credit crunch – are credit unions able to ride out the storm? », *Journal of Banking Regulation*, vol. 11, no 1, p. 76-86.
- Sharma, Vineeta, Vic Naiker et Barry Lee (2009). « Determinants of audit committee meeting frequency: Evidence from a voluntary governance system », *Accounting Horizons*, vol. 23, no 3, p. 245-263.
- Shleifer, Andrei et Robert Vishny (1986). « Greenmail, white knights, and shareholders' interests », *Rand journal of economics*, vol. 17.
- Shleifer, Andrei et Robert W. Vishny (1997). « A survey of corporate governance », *The Journal of Finance*, vol. LII NO.2.
- Stolowy, Hervé, Eduard Pujol et Mauro Molinari (2003). « Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi sarbanes-oxley », *Revue française de gestion*, vol. 29, no 147, p. 133-143.
- Streeck, Wolfgang et Philippe C. Schmitter (1985). « Community, market, state-and associations? The prospective contribution of interest governance to social order », *European Sociological Review*, vol. 1, no 2, p. 119-138.
- Tremblay, Benoît (2017). *Les stratégies et structures du mouvement desjardins*, Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers.
- Turnbull, Shann (1997). « Corporate governance: Its scope, concerns and theories », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 5, no 4, p. 180-205.
- Turnbull, Shann (2000). « Corporate charters with competitive advantages », *St. John's Law Review*, vol. 74, p. 89-1209.
- Vafeas, Nikos (1999). « Board meeting frequency and firm performance », *Journal of Financial Economics*, vol. 53, no 1, p. 113-142.
- Vaillancourt, Yves (2008). « L'économie sociale au québec et au canada : Configurations historiques et enjeux actuels », *Cahier du CRISES*, vol. ET0805.
- Wakeman, L. M. (1984). *The real function of bond rating agencies*, McGraw Hill.
- Wirtz, Peter (2005). « Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 11, no 1.