

**Collection**  
*Recherche*

**R-2005-02**  
**De l'alliance à la gouvernance :  
logiques d'action et logiques  
d'acteurs dans un centre financier  
aux entreprises Desjardins**

Julie St-Pierre  
Marie J. Bouchard

Copublication CRISES/ARUC/CÉS

Cette recherche a été entreprise  
grâce, en partie, au soutien  
financier du Programme des  
chaires de recherche du Canada

Cahier de la Chaire de recherche du  
Canada en économie sociale

Avril 2005

Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale (CÉS)  
Collection Recherche – no R-2005-02  
« **De l’alliance à la gouvernance : logiques d’action et logiques d’acteurs dans un centre financier aux entreprises Desjardins** »  
Julie St-Pierre  
Marie J. Bouchard

ISBN : **2-89276-354-1**

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale étudie l'innovation sociale produite dans l'économie sociale, afin de mieux comprendre son rôle dans les transformations sociales. L'économie sociale désigne une forme particulière d'entreprises : coopératives, associations ou organismes à but non lucratif, mutuelles. Elles fonctionnent selon un certain nombre de valeurs, de principes et de règles qui particularisent les processus de décision, les finalités, la répartition des surplus, le sociétariat, le financement, etc. Établissant des passerelles entre le développement économique et le développement social, l'économie sociale cherche à servir la collectivité plutôt qu'à engendrer des profits pour les actionnaires.

Du fait de leur nature, de leur origine et de leur mission, les entreprises d'économie sociale offrent des conditions propices à l'innovation sociale. Face aux transformations du marché et de l'État, les demandes sociales affluent et suscitent le besoin d'inventer de nouvelles façons de faire. Le mode participatif de l'économie sociale est riche d'innovations sociales, rapprochant le consommateur du producteur, le bénéficiaire du prestataire, les besoins des individus de ceux des collectivités. Ce faisant, l'économie sociale peut contribuer à la transformation du secteur public (réseaux de politiques publiques, développement durable) et du secteur privé (gestion participative, responsabilité sociale corporative, bilan social). En ce sens, l'économie sociale est un véritable laboratoire d'expérimentation d'une société en mutation.

Les travaux de la Chaire se concentrent sur deux principaux terrains d'étude, soit celui des services de proximité (logement communautaire, aide domestique, cuisines collectives, centres de la petite enfance, etc.) et celui des services collectifs, notamment les services de soutien au développement (institutions financières, fonds de développement, corporations de développement économique communautaire, groupes de ressources techniques, etc.). Les recherches s'articulent autour de trois principaux chantiers. Le premier est celui de la **gouvernance**, afin de comprendre comment les instances plurielles et les partenariats favorisent la prise en compte d'objectifs relevant à la fois du marché et de l'intérêt général. Le deuxième chantier est celui des **modes de développement et de financement**, dans un univers où le capital n'est pas rémunéré par les profits. Le troisième chantier est celui des **méthodes d'évaluation** spécifiques à une double mission économique et sociale.

À terme, le but est de comprendre ce qui fait cohérence dans la contribution de l'économie sociale au renouvellement et à la démocratisation du modèle de développement. L'économie peut ainsi être mise au service de la société.

À fin de rendre compte des travaux de la Chaire, nous proposons deux collections :

1. Recherche
2. Conférences

Marie J. Bouchard  
Titulaire



## NOTES SUR LES AUTEURES

**Julie ST-PIERRE** est agente de recherche à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

**Marie J. BOUCHARD** est professeure à l'Université du Québec à Montréal, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, directrice de projets au Centre de recherche sur les innovations sociales et coresponsable du Chantier Logement communautaire de l'ARUC en économie sociale.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION.....	1
1. ALLIANCES INTERCOOPÉRATIVES : QUATRE TENSIONS.....	5
1.1. Économie de marché et économie sociale .....	5
1.2. Centralisation et autonomie locale.....	5
1.3. Entreprise et association .....	6
1.4. Sous-traitance et intégration.....	7
2. UN DOUBLE CADRE D'ANALYSE .....	9
2.1. Économies de la grandeur et logiques d'action .....	9
2.2. Analyse stratégique et logiques d'acteurs .....	10
2.3. Compatibilité des approches .....	12
3. LE CFE : TENSIONS, LOGIQUES D'ACTION ET LOGIQUE D'ACTEUR .....	15
3.1. Tension entre l'économie de marché et l'économie sociale.....	15
3.2. Tension entre la structure d'entreprise et la structure d'association .....	17
3.3. Tension entre la sous-traitance et l'intégration .....	18
3.4. Synthèse des résultats .....	19
CONCLUSION .....	21
BIBLIOGRAPHIE .....	25





## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1	Les logiques d'action .....	10
Tableau 2	La compatibilité théorique .....	13
Tableau 3	Synthèse des résultats.....	20
Tableau 4	Recommandations .....	22
Figure 1	Les tensions potentielles reliées aux alliances entre coopératives .....	8
Figure 2	Jeux, ressources et pouvoir des acteurs.....	12



## RÉSUMÉ

*Cet article rend compte d'une démarche originale pour analyser une stratégie d'alliance dans le secteur coopératif financier québécois (St-Pierre, 2003). On propose un cadre d'analyse inhabituel qui combine deux écoles de pensées traditionnellement opposées l'une à l'autre, soit l'approche des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999) qui met l'accent sur les « logiques d'action », la « coordination » et le « compromis », et l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Francfort et a., 1995) qui utilise les concepts de « logiques d'acteurs », de « pouvoir » et d'« enjeux ». Comme nous le montre Amblard et al (1996), ces deux écoles sont éminemment compatibles. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude n'a démontré empiriquement cette réconciliation. Le cas d'un centre financier aux entreprises Desjardins nous semble un excellent terrain de recherche puisque plusieurs tensions pèsent sur ce type d'organisation, ce qui nous permettra de mettre en lumière les différentes logiques d'action et logiques d'acteurs. Ce faisant, nous découvrirons de nouveaux modes de gouvernance en contexte coopératif.*

*Julie St-Pierre  
Marie J. Bouchard*



## INTRODUCTION

Dans le monde des entreprises coopératives, le Mouvement des caisses Desjardins<sup>1</sup> est l'une de celles qui s'est le plus transformée au cours des dernières années : décloisonnement, refonte du réseau coopératif, réingénierie de ses processus d'affaires et de sa structure démocratique, nouvelles technologies de l'information, etc. (Mouvement Desjardins 2004 ; Petrella, 1997 ; Béland 1998 ; Favreau et Malo, 1997; Lévesque et Malo, 1997. es transformations qui nous intéressent en particulier sont les créations d'alliances entre caisses et les nouveaux centres financiers aux entreprises (CFE).

Desjardins projette encore l'image d'une institution financière axée principalement sur les particuliers plutôt que sur les entreprises (Drouin, 2000), tendance que l'institution voudrait fléchir. Les banques, à l'inverse, tentent d'accroître leur présence auprès des particuliers. Le secteur des entreprises offre un potentiel de développement très prometteur ; c'est une grande source de rentabilité (Drouin, 2000). Par ailleurs, les entreprises représentent aussi une autre façon d'atteindre les particuliers en répondant notamment aux besoins personnels des chefs d'entreprises. Les centres financiers aux entreprises (CFE) symbolisent un nouveau réseau de distribution dédié entièrement aux entreprises. De façon plus précise, il s'agit d'alliances intercaisses qui mettent en commun leurs services financiers commerciaux au sein d'un CFE. Cela permet de rassembler un nombre suffisant de directeurs de comptes de façon à créer une masse critique. C'est un changement important pour Desjardins et pour les entreprises-membres des caisses. Depuis la création du premier CFE en 1997, ils se sont multipliés très rapidement au cours des dernières années. Au 31 décembre 2003, 87 % des caisses desservant les entreprises participaient à l'un des 57 CFE répartis dans toutes les régions du Québec.

Fait à noter, les CFE ne sont pas des coopératives et sont sans statut juridique. Les caisses y participent sur une base volontaire, c'est pourquoi nous nous référons à la notion d'alliance. De plus, il n'y a pas de conseil d'administration (CA) ; l'administration du CFE est confiée à un comité de coordination formé de directeurs généraux des caisses participantes à l'alliance. Le comité a la responsabilité de l'administration et du fonctionnement du CFE. On mentionne aussi qu'il joue un rôle important dans le processus de résolution des conflits. En d'autres termes, les caisses de l'alliance sont propriétaires du CFE. Quant aux dirigeants<sup>2</sup> des caisses, ils sont informés des affaires du CFE par le directeur général de la caisse. Par ailleurs, les CFE ne produisent pas de bilan ou d'états financiers, et les bénéfices que génère le CFE apparaissent dans les comptes des caisses participantes. La répartition des coûts est basée à 50 % sur le prorata du nombre de dossiers confiés au CFE et à 50 % sur le prorata des engagements de crédit des dossiers confiés au CFE.

Le terme « alliance » est très peu abordé dans la littérature sur les coopératives. Certains auteurs s'intéressent aux stratégies de consolidation sectorielle (Côté, 2001 ; Mauget, 1994), aux

---

<sup>1</sup> Le Mouvement des caisses Desjardins est un groupe financier intégré de nature coopérative qui appartient à ses membres propriétaires. Il est la plus grande institution financière au Québec et la sixième en importance au Canada quant à l'actif. Il regroupe un réseau de caisses et de centres financiers aux entreprises présents dans toutes les régions du Québec ainsi qu'une vingtaine de sociétés filiales dont plusieurs sont actives à l'échelle du pays. Le Mouvement compte plus de 5 millions de membres et clients, particuliers et entreprises, et met à leur disposition une gamme complète de produits et services financiers. Il évolue principalement au Québec et s'est désormais donné une orientation pancanadienne. La nature coopérative du Mouvement fait en sorte qu'une grande proportion de ses excédents est redistribuée aux membres. Au total, au Canada et aux États-Unis, le Mouvement compte 38 128 employés, 8 127 dirigeants élus, 676 caisses, 1 077 centres de service et 2 939 guichets automatiques (Mouvement Desjardins, 2004).

<sup>2</sup> Dans le Mouvement Desjardins, le terme « dirigeant » est employé pour désigner les membres élus au conseil d'administration.

alliances stratégiques dans le secteur agricole (Curutchet et Leclere, 1999 ; Martin, 2000), au partenariat entre les coopératives agricoles avec les caisses (Sanchis-Palacio, 1998) ou avec leurs distributeurs (Puesh et Guérin, 1995). On parle aussi de propension des coopératives au regroupement (Malo, Hugron et Chaussé, 1996), de réseau au niveau local (Zandonai, 2002) ou du rôle des fédérations dans ces stratégies de réseau pour différents secteurs : coopératives de travailleurs-actionnaires (Robert-Angers et Prévost, 2001), forêt (Drainville, Rober-Angers et Prévost, 2001), secteur funéraire (Colin, 2000 ; Drainville, Rober-Angers et Prévost, 2002), aide à domicile (Robert-Angers et Prévost, 2002).

Ainsi, il semble exister peu d'expériences d'alliances menées au sein même d'une institution coopérative de grande taille. Le cas d'un centre financier aux entreprises Desjardins, issu d'une alliance volontaire entre caisses, semble être une pratique novatrice et intéressante à investiguer. Étant donné la nature coopérative, nous posons qu'une telle alliance sera animée de plusieurs logiques d'action différentes et que plusieurs tensions pèseront sur ce nouvel arrangement organisationnel. Nous verrons si cela se traduit par une innovation sociale au plan de la gouvernance. Bien qu'il s'agisse d'une notion polysémique (Bernier, Bouchard, Hafsi et Lévesque, 2004, l'idée de gouvernance renvoie au moins à deux réalités. L'une d'elles concerne les relations intra-organisationnelles, notamment les rapports entre le conseil d'administration et la direction générale de l'entreprise. L'autre acception de la gouvernance s'emploie pour décrire un ensemble de configurations organisationnelles, qui vont de l'alliance stratégique aux partenariats, en passant par les districts industriels, les tables de concertation, etc. Nous croyons que ces deux réalités sont très souvent reliées dans les grandes entreprises collectives engagées dans le développement de l'économie du Québec<sup>3</sup>. Ces entreprises collectives jouent un rôle important dans la structuration de secteurs d'activités névralgiques telles les nouvelles économies et le développement des régions. L'étude d'un centre financier aux entreprises devrait éclairer les nouvelles modalités de gouvernance par lesquelles le Mouvement Desjardins s'engage dans le soutien financier aux entreprises, sur la base d'une alliance territoriale.

Cet article présente une étude de cas du CFE Secteur du Centre de l'Île de Montréal<sup>4</sup> (St-Pierre, 2003). Outre la visée d'apporter des connaissances nouvelles sur ce qui nous apparaît être un cas particulier d'alliance dans le milieu coopératif, nous croyons que l'originalité de cette étude repose sur son cadre d'analyse, qui s'inspire à la fois de l'approche des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999) et de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Francfort et al, 1995). Nous croyons en effet utile de recourir à un cadre d'analyse qui permet d'expliquer ce qui préside à la fois aux accords et aux conflits qui surgissent au sein du nouvel arrangement organisationnel qui constitue le CFE. Bien que la compatibilité de ces approches ait été démontrée par Amblard et al (1996), cette recherche permet de vérifier de manière empirique cette compatibilité. Le cadre d'analyse ainsi articulé nous

---

<sup>3</sup> Cette étude s'inscrit dans un programme de recherche portant sur les modes de gouvernance des entreprises collectives engagées dans le développement de l'économie du Québec, tels qu'on peut les observer dans des entreprises publiques, des fonds de développement issus du mouvement syndical, et du mouvement coopératif. Sous la direction de Marie J. Bouchard, cette recherche est financée par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Les autres membres de l'équipe sont Luc Bernier (École nationale d'administration publique), Taïeb Hafsi (HEC Montréal) et Benoît Lévesque (Université du Québec à Montréal). Cette équipe œuvre au sein du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ses travaux sur les entreprises d'économie sociale s'inscrivent dans la programmation de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

<sup>4</sup> Le CFE retenu est le premier CFE créé sur le territoire de l'Île de Montréal. Puisque la recherche concerne plusieurs instances, soient toutes les caisses en alliance (directeur général et dirigeants), le CFE (directeur général et directeurs de comptes), le comité de coordination (directeurs généraux de caisses) et la Fédération, nous avons restreint notre recherche à un seul cas, tout en sachant que nous ne pourrions en dégager des conclusions généralisables aux autres CFE. Notre approche a reposé sur deux sources d'information : des entrevues avec des informateurs-clés provenant des principaux groupes constitutifs de l'alliance et la documentation se rapportant à notre sujet. À l'aide du logiciel Atlas-Ti, nous avons ensuite effectué une analyse de discours. Les données ainsi colligées ont par la suite été analysées à la lumière de la problématique de recherche.

a semblé apporter une lecture différente et plus riche que celle qui aurait été obtenue par un simple recours à l'une ou l'autre de ces deux approches.

Dans un premier temps, nous présenterons nos hypothèses de travail, que nous formulons en termes de quatre tensions pouvant se développer au sein d'alliances intercoopératives. Ensuite, nous exposerons brièvement le cadre d'analyse retenu soit : les logiques d'action issues des économies de la grandeur ainsi que les logiques d'acteurs telles que suggérées par l'analyse stratégique. En troisième lieu, nous étudierons les différentes tensions en mettant en relief les logiques d'action et les logiques d'acteurs. Finalement, nous émettrons quelques recommandations et remarques en guise de conclusion.





## 1. ALLIANCES INTERCOOPÉRATIVES : QUATRE TENSIONS

Nous pensons que plusieurs tensions peuvent peser sur les alliances intercoopératives : (i) tension entre les exigences de l'économie de marché et de l'économie sociale, (ii) tension entre la centralisation des pouvoirs au sein de la Fédération et l'autonomie locale des caisses, (iii) tension entre la structure d'entreprise et d'association et (iv) tension entre la sous-traitance et l'intégration (Figure 1). Chacune de ces tensions potentielles provient d'une sphère distincte qui caractérise l'objet étudié : l'environnement socio-économique, la Fédération, la coopérative et l'alliance. L'intérêt d'entreprendre cette recherche est ainsi motivé et orienté par la question de recherche suivante : *comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif ?*

Cette question nous renvoie spontanément à la notion de gouvernance. La gouvernance met en présence des acteurs qui ont des logiques d'action autonomes et différentes, et qui en même temps recherchent des compatibilités institutionnelles pour leur coopération. Nous cherchons ici à voir comment les alliances entre caisses se traduisent dans de nouveaux modes de gouvernance en contexte coopératif.

### 1.1. Économie de marché et économie sociale

Les organisations qui composent l'économie sociale sont les coopératives, les mutuelles et les associations (au Québec, les associations ont un statut d'organisme à but non lucratif). L'économie sociale répond à des besoins mal ou non satisfaits par l'État ou par le marché, et le fait suivant les aspirations de ses promoteurs à démocratiser l'économie (Lévesque, 2002). Depuis la fondation de la première caisse populaire par Alphonse Desjardins au début du XX<sup>e</sup> siècle, le Mouvement Desjardins est en tension entre sa vocation associative de services aux membres et de développement de leurs communautés, et les exigences de son positionnement dans l'industrie hautement concurrentielle des services financiers (Bouchard, 1997 ; Lévesque, Bouchard et Grant, 1997). Par sa vocation associative, Desjardins est en mesure de contribuer à la cohésion sociale, notamment « la territorialité locale, l'accessibilité aux services financiers, l'employabilité des travailleuses déclassées par les changements, la démocratie dans les nouvelles caisses et leur connectivité aux réseaux locaux du développement économique, social et communautaire » (Chouinard, Desjardins, Forgues, Malo et Lévesque, 2001, p. i). Par ailleurs, la question demeure toujours posée à l'institution Desjardins de savoir si elle est toujours porteuse d'un « mouvement » ou si elle n'est qu'une « entreprise » comme les autres (Lévesque, Bouchard, et Grant, 1997). Le secteur des services financiers évolue rapidement et la tendance des entreprises est au regroupement afin d'accroître leur capacité d'adaptation à un environnement hautement concurrentiel (Côté, 2001; Malo, Hugron et Chaussé, 1996). Pour faire face à cet environnement turbulent, les coopératives, plus que toutes autres entreprises, doivent créer des alliances, des maillages et des regroupements dont elles auront le contrôle afin d'assurer leur progrès (Béland, 1998). Ce faisant, on exige des caisses Desjardins de relever à la fois les défis de l'économie de marché et de l'économie sociale. De telle sorte que nous pouvons poser que des tensions s'exercent sur les milieux coopératifs entre, d'une part, les exigences de leur insertion dans l'économie capitaliste concurrentielle et, d'autre part, leur correspondance aux valeurs associatives et coopératives qui animent le mouvement d'économie sociale (voir la Déclaration d'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale).

### 1.2. Centralisation et autonomie locale

La forme institutionnelle et organisationnelle du Mouvement Desjardins soulève un enjeu important, celui d'assurer un certain équilibre entre la volonté d'autonomie locale des caisses, d'une part, et le besoin de concentration de pouvoir au sein de la Fédération, d'autre part.

L'environnement de plus en plus concurrentiel se répercute sur les coopératives comme sur les autres entreprises, et les modèles de gestion des coopératives semblent s'aligner sur ceux des entreprises capitalistes. L'étude de la planification stratégique de plusieurs institutions financières coopératives permet de conclure qu'elles réagissent comme les banques capitalistes, soit par la concentration des acteurs du secteur financier et par la centralisation des structures (Parodi, 2000). Le Mouvement Desjardins participe à cette tendance, notamment par la concentration des structures et la fusion de nombreuses caisses locales (Malo et Lejeune, 2002). La concentration des pouvoirs entraîne souvent la tentation de standardiser les pratiques administratives, les services offerts et les conditions de crédit (Parenteau, 1997). Or, un des avantages de la structure de Desjardins est de laisser suffisamment de marge de manœuvre aux caisses pour qu'elles puissent s'adapter à leurs conditions locales. Paradoxalement, ce manque d'homogénéité entre caisses, particulièrement dans les grandes villes, indisposait et indispose encore aujourd'hui certains membres (Parenteau, 1997). Ainsi, les caisses sont en tension entre la standardisation et l'adaptation aux particularités locales. On remarque ainsi que l'entreprise Desjardins est « à la fois bureaucratique et entrepreneuriale » (Favreau et Malo, 1997, p. 78). Les caisses sont autonomes en même temps qu'elles sont membres de la même famille (Goulet, 1989). L'instance de base est la caisse populaire locale, et c'est à partir de celle-ci que s'exerce une délégation vers les conseils d'administration des instances supérieures. Rappelons que le CFE est la propriété des caisses et non une instance de la Fédération. Comment, alors, cette tension entre centralisation et autonomie locale s'exerce-t-elle sur l'alliance entre caisses ?

### 1.3. Entreprise et association

Il faut rappeler que les CFE ne sont ni des entreprises, ni des coopératives formellement constituées. Néanmoins, nous savons qu'ils comportent une structure d'entreprise et d'association plus ou moins formelle. Par structure associative, nous entendons toutes les instances auxquelles peut participer une personne pour y exercer ses droits de membre ou de représentant élu des membres (assemblée, conseil, comité, etc.) (Martel et Mercier, 2000). En tant qu'association de personnes, la structure associative devrait également viser la croissance personnelle des individus par la solidarité et l'éducation. (Giguère, 1992). Par structure d'entreprise, nous entendons toutes les instances dans lesquelles sont répartis les cadres et les employés de la coopérative (Martel et Mercier, 2000). En tant qu'entreprise, elle devrait viser l'atteinte de la rentabilité qui lui permettra sécurité, croissance et durabilité (Giguère, 1992). De plus, la gestion des pouvoirs est spécifique à une coopérative en raison de la distribution en quatre populations : membres, administrateurs<sup>5</sup>, gestionnaires et employés (Desroche, 1976).

La coopérative étant la « combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et de sociétariat » (Fauquet, 1965, cité dans Vienney, 1980, p. 251). Le rapport d'activité définit le statut du membre vis-à-vis l'activité de l'entreprise: travailleur, fournisseur, utilisateur des produits ou services. Le rapport de sociétariat s'établit entre les membres et l'association : comme sociétaires, les membres « commandent » l'activité de la coopérative (Vienney, 1980, p. 268). Le double rapport « aboutit à un compromis entre l'admission de mesures marchandes des opérations effectuées par les participants avec leur organisation, et le maintien de relations fondées sur l'égalité et la propriété collective du capital accumulé » (Vienney, 1994, p. 88).

Par ailleurs, Vienney (1980) caractérise les stratégies coopératives par une double détermination: génétique et fonctionnelle. Ainsi, les activités de l'entreprise doivent être sélectionnées et organisées en fonction de ce qui est nécessaire aux activités des membres (détermination génétique). Mais pour apporter à ses membres les services pour lesquels elle a été constituée,

---

<sup>5</sup> Appelés « dirigeants », chez Desjardins.

l'entreprise en retour sélectionne et organise celles des activités des membres qui correspondent aux conditions de son propre fonctionnement (détermination fonctionnelle). Par conséquent, on peut postuler que les stratégies coopératives seront plus ou moins génétiques (renforçant la viabilité de l'association) ou fonctionnelles (renforçant la viabilité de l'entreprise) selon l'aire stratégique que s'est définie la coopérative (Desforges, 1980).

Ainsi, la structure d'entreprise et d'association, le double rapport d'activités et de sociétariat ainsi que la détermination génétique et fonctionnelle illustrent les tensions auxquelles sont confrontés les coopératives et les stratégies de développement qu'elles préconisent. Dans ce contexte, on peut se demander comment les alliances intercaisses en tant que stratégies de développement conjuguent avec la double structure (entreprise et association) inhérente aux coopératives ?

#### **1.4. Sous-traitance et intégration**

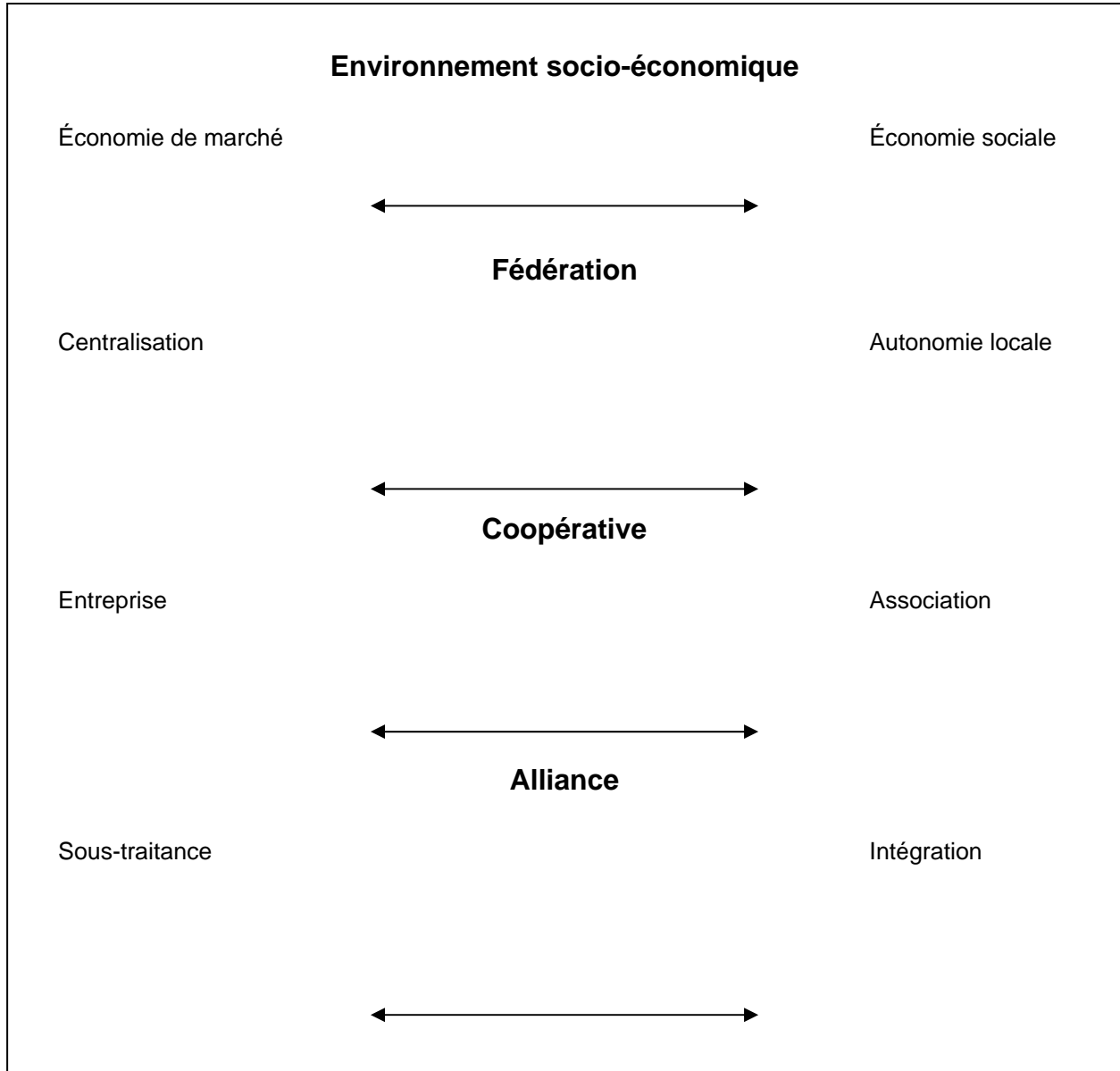
La théorie des coûts de transaction, développée par Coase (1937, cité dans Garette et Dussauge, 1995) et ensuite, reprise par Williamson (1975, cité dans Garette et Dussauge, 1995), présente un apport certain pour comprendre les alliances. D'après la théorie des coûts de transaction, le principal enjeu est de savoir dans quel cas il est plus efficace de laisser une transaction s'effectuer sur le marché (par le prix) ou d'organiser un échange à l'intérieur de l'entreprise.

Selon Allaire et Firsirotu (1993), l'entreprise innovatrice ne se laisse pas enfermer dans la dichotomie marché-intégration mais tente plutôt de repérer de nouvelles manières d'agencer les privilèges d'une certaine intégration administrative aux bénéfices certains du marché. Les alliances sont ainsi des formes hybrides entre les transactions marchandes et l'internalisation complète, c'est-à-dire entre le marché et la hiérarchie (Garette et Dussauge, 1995). Ces arrangements ont pour objectif la recherche des avantages de l'intégration sans pour autant s'exposer aux coûts qui rendent souvent une telle intégration inefficace (Allaire et Firsirotu, 1993). Toutefois, ces alliances s'exposent à un processus de négociation permanente et un risque de conflit d'intérêt puisqu'elles impliquent le maintien de plusieurs centres de décision (Bouayad, 1996).

Les alliances entre caisses ont ainsi une forme intermédiaire entre la coordination par le marché (sous-traitance) et par la hiérarchie (intégration). Soulignons toutefois, qu'il s'agit ici d'un cas atypique d'alliance puisque celle-ci a lieu entre coopératives (caisses) appartenant à un même groupe (Mouvement Desjardins).

Nous résumons dans la figure suivante (Figure 1) les hypothèses posées concernant les tensions qui peuvent s'exercer sur une alliance entre coopératives, liées aux différentes caractéristiques de l'objet étudié ici.

**FIGURE 1**  
**Les tensions potentielles reliées aux alliances entre coopératives**



## 2. UN DOUBLE CADRE D'ANALYSE

Dans la perspective d'étudier les tensions au sein d'une alliance entre caisses Desjardins, l'approche des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999) et l'analyse stratégique développée en sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Francfort et al, 1995) nous semblent pertinentes pour le type d'analyse que nous souhaitons faire. Nous posons que la première, davantage explicative des accords, permettra de mieux comprendre comment la culture Desjardins s'accommode de la nouvelle réalité que constituent les CFE. La deuxième approche, davantage axée sur les conflits, devrait permettre d'appréhender les stratégies d'acteurs qui surgissent face à la réorganisation que supposent les CFE. D'ailleurs, nous verrons que ces deux approches, habituellement opposées l'une à l'autre, peuvent se révéler avoir une certaine compatibilité.

### 2.1. Économies de la grandeur et logiques d'action

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

Ainsi, les économies de la grandeur envisagent l'organisation comme une pluralité de logiques d'action (marchande, industrielle, civique...) et de compromis entre leurs caractéristiques contradictoires. Le défi pour l'entreprise d'aujourd'hui est d'harmoniser ces différentes logiques. Selon Boltanski et Thévenot (1991), l'entreprise est un bon exemple d'un univers où tous les mondes existent. De plus, il est inévitable de retrouver des désaccords à l'intérieur des mondes et entre les mondes. On se retrouve dans une situation où les grands d'un monde sont les petits d'un autre monde qu'ils dénoncent (Lamoureux, 1996). Ces situations peuvent être maîtrisées par le compromis. Dans cette perspective, les associations peuvent être comprises comme des dispositifs de compromis destinés à gérer les tensions entre plusieurs formes de coordination (Enjolras, 1994).

Dans le cadre de nos recherches, nous avons retenu cinq logiques d'action (ou mondes) sur les sept présentées plus tôt. En effet, les logiques industrielle et marchande correspondent à l'image classique d'une entreprise évoluant dans une économie de marché ; les logiques domestique et civique renvoient aux valeurs et principes de l'économie sociale ; et la logique connexionniste marque l'émergence d'un modèle de l'entreprise en réseau. Selon Boltanski et Chiapello (1999), les années 1960 ont été surtout caractérisées par les logiques industrielle et domestique tandis que les années 1990 par la logique industrielle et la nouvelle logique connexionniste. Les principales caractéristiques de ces cinq logiques sont présentées dans le Tableau 1.

**TABLEAU 1**  
**Les logiques d'action**

	<b>PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN</b>	<b>FIGURE HARMONIEUSE</b>
<b>Logique industrielle</b>	Efficacité Performance Avenir	Organisation Système Normes
<b>Logique civique</b>	Volonté générale Prééminence des collectifs Tous	État Démocratie Lois
<b>Logique domestique</b>	Tradition Hiérarchie Proximité	Famille Milieu Principes
<b>Logique marchande</b>	Concurrence Rivalité Compétition	Marché Calcul coût-bénéfice Prix
<b>Logique connexionniste</b>	Activité Projet Prolifération des liens	Réseau Alliance Relations informelles

## 2.2. Analyse stratégique et logiques d'acteurs

Les économies de la grandeur ainsi que les théories de l'administration évitent généralement d'aborder de front les problèmes du pouvoir et des conflits dans l'entreprise. Pour le faire, nous recourons à une approche sociopolitique et aux principes de l'analyse stratégique élaborés par le Centre de sociologie des organisations, consignés, notamment dans les ouvrages de M. Crozier et E. Friedberg (1977).

L'analyse stratégique permet d'avoir un guide pour prévoir les stratégies des acteurs (Bernoux, 1995). Ici, la stratégie n'est pas comprise comme un projet conscient et clair, mais comme une logique que l'on repère après coup (Amblard et al, 1996). C'est à partir des régularités des comportements observés que l'on peut chercher à lire les stratégies.

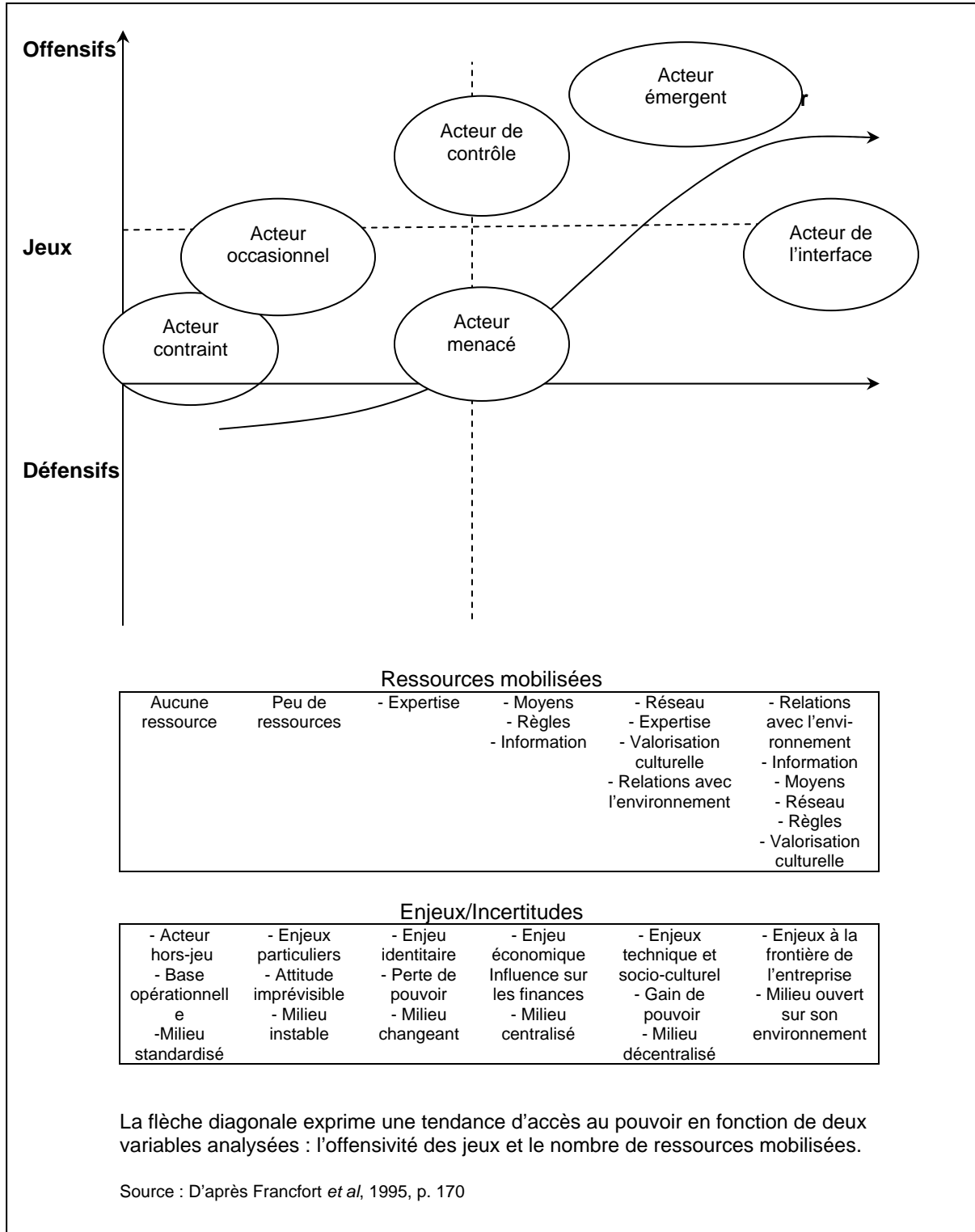
Pour Crozier et Friedberg (1977) analyser une relation de pouvoir exige la réponse à deux séries de questions. Premièrement, quelles sont les ressources et les contraintes dont chacun dispose ? Deuxièmement, quels sont les enjeux de la relation ? Dans le même ordre d'idée, Francfort et al (1995) analysent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

D'abord, on peut regrouper les jeux stratégiques en deux grandes catégories : individuels ou collectifs. On peut également les classer selon leur caractère défensif ou offensif. Les enjeux et les incertitudes sont liés au contexte stratégique dans lequel évoluent les acteurs. Ces enjeux se créent plus précisément dans les zones d'incertitudes organisationnelles (aux interstices des règles). En effet, les structures et les règles gouvernent le fonctionnement officiel d'une organisation mais elles laissent à la fois des zones d'incertitudes que les individus ou groupes tenteront de contrôler dans leur poursuite de leurs propres stratégies (Crozier et Friedberg, 1977). C'est donc autour de ces zones que se créent des relations de pouvoir. Pour obtenir du pouvoir, chacun a entre les mains des ressources ou, en d'autres termes, des atouts. Les atouts des autres sont des contraintes pour nous-mêmes. Les acteurs sont influencés par les ressources à leur disposition et les contraintes avec lesquelles ils doivent composer. Francfort et al (1995) identifient sept catégories de ressources :

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

À partir des trois variables d'analyse de la répartition du pouvoir : les jeux stratégiques, les enjeux et les incertitudes ainsi que les ressources et les contraintes, diverses positions d'acteurs apparaissent (voir la Figure 2). Cette typologie d'acteurs provient des travaux de recherche de Francfort et al (1995). Il y a six logiques d'acteur. Trois d'entre elles représentent des positions d'acteurs classiques de l'entreprise des Trente glorieuses (1945-1975) ou l'entreprise rigide : l'acteur contraint, l'acteur menacé et l'acteur de contrôle. Les trois autres logiques d'acteurs constituent de nouvelles figures du pouvoir, directement issues de la modernisation des entreprises depuis les années 1980, marquée par le passage de l'entreprise rigide vers l'entreprise incertaine. Francfort et al (1995) caractérisent l'entreprise incertaine par un contexte d'incertitudes fortes et évolutives, une multiplication des logiques d'acteurs, une diffusion des formes de pouvoir et une intensification des relations stratégiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ces nouveaux acteurs sont : l'acteur occasionnel, l'acteur émergent et l'acteur de l'interface.

**FIGURE 2**  
**Jeux, ressources et pouvoir des acteurs**





**TABLEAU 2**  
**La compatibilité théorique**

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

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

L'approche des économies de la grandeur permet de mieux appréhender l'hétérogénéité des logiques d'action ainsi que les formes d'accords ou de compromis présents dans l'entreprise, alors que l'analyse stratégique se concentre sur les logiques d'acteurs, le pouvoir et le conflit. D'un point de vue épistémologique, les deux approches relèvent d'une sociologie non critique, c'est-à-dire qu'ils s'en tiennent aux justifications des personnes sans douter de la pertinence du jugement de celui qui s'exprime sur ce qu'il fait et ce qu'il vit (Amblard *et al*, 1996). Puisque les deux approches accordent une importance primordiale au vécu et au discours des personnes, cela amène à privilégier, sur le plan méthodologique, la technique des entretiens comme instrument de collecte de données. En ce qui concerne les concepts pivots des deux théories (acteur/personne, enjeu/principe supérieur commun, règles/conventions), on peut apercevoir que derrière les oppositions théoriques apparentes peut se dessiner une certaine complémentarité, voire une proximité.



### 3. LE CFE : TENSIONS, LOGIQUES D'ACTION ET LOGIQUE D'ACTEUR<sup>6</sup>

Notre recherche permet de mettre en lumière les tensions qui pèsent sur les alliances intercoopératives : (i) tension entre les exigences de l'économie de marché et de l'économie sociale, (ii) tension entre la centralisation des pouvoirs au sein de la Fédération et l'autonomie locale des caisses, (iii) tension entre la structure d'entreprise et d'association et (iv) tension entre la sous-traitance et l'intégration. Nous en parlerons en termes de logiques d'action et de logiques d'acteurs.

#### 3.1. Tension entre l'économie de marché et l'économie sociale

La création des CFE vise à faire face à un environnement de marché toujours plus compétitif, impliquant la recherche du moindre coût. La création des alliances, des maillages et des regroupements ont pour but premier d'accroître le développement des caisses. Compte tenu des caractéristiques du CFE, nous croyons que celui-ci exerce le rôle d'**acteur émergent**. En effet, le CFE représente un acteur fort, surtout dans la sphère économique et financière puisqu'il est en quelque sorte le maître d'œuvre dans le financement aux entreprises, la relation d'affaires avec le membre et le développement des affaires. La **logique marchande** est ainsi très dominante. Le CFE dispose aussi de ressources importantes : des compétences en crédit commercial et l'accès à un réseau. Toutefois, l'octroi de crédit est limité par les normes de financement et par le rôle des analystes de crédit à la Fédération, qui autorisent certains dossiers et encadrent les décisions de financement du CFE. Nous aborderons plus en détails ce point dans la prochaine section.

Par ailleurs, il faut souligner que cette stratégie d'alliance n'obéit pas à une seule logique marchande indépendante des besoins des membres (logiques domestique et civique). Bien que la création d'une alliance soit motivée par le fait que le secteur des entreprises représente un secteur rentable, nous avons observé que cette stratégie d'alliance avait aussi pour but de satisfaire d'autres besoins et aspirations de la catégorie de membres que sont les entreprises. Ceci se traduit, d'une part, en termes de nouveaux services de financement, mais aussi en termes de but visé, soit le renforcement de l'économie locale et régionale par le démarrage ou la croissance des entreprises et, par ricochet, la création d'emploi. Cette observation correspond au premier principe d'une entreprise d'économie sociale : de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier (Chantier de l'économie sociale).

L'offre de services financiers maintenant révisés répond surtout aux intérêts particuliers des membres entreprises. Or, comme le soulève Angers (1997), les capitaux ne peuvent plus être dirigés exclusivement vers les seuls intérêts individuels de crédit des membres. L'utilisation des capitaux doit être prévue en fonction du meilleur rendement (social et financier) possible pour le développement économique du Québec. Selon notre étude, outre fournir du financement aux entreprises, il semble que le CFE n'ait pas en soi d'objectif explicite d'engagement envers son milieu ou, selon les termes de Favreau et Malo (1997), d'« initiatives territorialisées de revitalisation économique et sociale » (p. 76). Le compromis s'appuie sur le fait que le CFE est le

---

<sup>6</sup> Dans cette recherche, nous avons procédé à une analyse des discours. Nous avons, dans un premier temps, analysé le corpus et présenté nos résultats selon les dimensions des économies de la grandeur. Contrairement à l'approche de l'analyse stratégique qui aurait nécessité une analyse par entretien pour déceler les logiques de chacun des acteurs, les économies de la grandeur nous permettent d'analyser le corpus dans son ensemble en ignorant la cohérence singulière de l'entretien. Ainsi, à l'aide du logiciel Atlas-Ti, nous avons codifié les énoncés selon leur degré d'appartenance aux cinq logiques d'actions. Dans un deuxième temps, nous avons incorporé les éléments de l'analyse stratégique dans l'interprétation des résultats. Cet exercice a permis d'apporter un nouvel éclairage sur notre objet d'étude et une complémentarité avec l'approche des économies de la grandeur. Finalement, nous avons effectué un retour sur la problématique exposée, soit les quatre tensions, en fonction des résultats obtenus par les deux approches.

prolongement de la caisse et que celle-ci conserve les avantages de la proximité et du repérage des besoins des membres (logique connexionniste).

Pourtant, il semble y avoir une demande pour que le CFE soit davantage partie prenante des activités que la caisse commandite, au plan des dons, des souscriptions, de l'éducation, de la transmission des valeurs coopératives, etc. Tension entre la centralisation et l'autonomie locale

Les formes institutionnelle et organisationnelle du Mouvement Desjardins soulèvent un enjeu important, celui d'assurer un certain équilibre entre la volonté d'autonomie locale des caisses et le besoin de concentration de certains pouvoirs au sein de la Fédération. Comme le mentionne Goulet (1989), les caisses sont autonomes tout en étant membres d'une même famille.

Face à cette tension, les résultats de notre recherche montrent que la Fédération occupe, sans allégation péjorative, une position d'**acteur de contrôle**, en tirant ses capacités d'action principalement par le contrôle des règles de fonctionnement et des moyens financiers. En ce qui a trait aux règles de fonctionnement, il semble bien que la Fédération tente d'imposer ses points de vue sur le fonctionnement des alliances et des CFE. Certains répondants ont soulevé que la Fédération agit de plus en plus en donnant des directives. Parfois, les caisses et les CFE sentent que les « fonctionnaires » fédératifs voudraient bien tout contrôler. Nous remarquons donc que la **logique industrielle** est très présente.

Toutefois, les CFE ne sont pas une branche de la Fédération ; ils sont la propriété des caisses (logique civique). La Fédération ne peut pas obliger les caisses et les CFE à adopter les façons de faire ou les objectifs qu'elle recommande. Il y a donc une tension entre les jeux d'influence et de négociation (logique connexionniste) et les relations formelles et hiérarchiques (logique domestique), bien que les premiers aient prééminence sur les secondes.

Par exemple, il a été question de créer une nouvelle structure organisationnelle du CFE, conçue par le comité de coordination et le directeur du CFE (DCFE), qui diffère de ce que la Fédération est en train de développer. Peu importe les recommandations de la Fédération, le DCFE et le comité peuvent décider d'implanter leur propre modèle ; c'est l'étendue de leur autonomie. D'ailleurs, si le modèle créé par le CFE fait ses preuves, il n'est pas exclu que tout le Mouvement puisse en bénéficier. Le CFE tente ainsi de travailler en concert avec la Fédération eu égard à ce projet de nouvelle structure (logique connexionniste).

En ce qui concerne le contrôle des moyens financiers, nous savons que la Fédération intervient dans le processus d'autorisation des crédits, ce qui entraîne une lourdeur bureaucratique vu l'ampleur de la documentation exigée et les délais de réponses (logique industrielle). Les directeurs de comptes peuvent toutefois influencer les décisions en négociant directement avec les analystes à la Fédération (logique connexionniste). D'ailleurs, il semble qu'il soit souhaitable de développer une relation de partenariat avec ces derniers. Étant donné que les directeurs de comptes connaissent bien leurs membres entreprises, et donc les éléments subjectifs de la demande de crédit (logique domestique), ils sont à même de convaincre les analystes. Malgré cela, il semble que la situation actuelle ne favorise ni les directeurs de comptes, ni les membres entreprises pour la rapidité crédit octroyé.

Si notre regard se pose sur les modalités de financement, on peut remarquer que les conditions de crédit et les taux sont unifiés pour l'ensemble des membres (logique industrielle), ce qui réduit la marge de manœuvre des CFE et des caisses (logiques domestique et civique). D'un autre côté, le manque d'homogénéité des caisses faisait l'objet de critiques et gênait certains membres pour le favoritisme que pouvait entraîner cette situation et le fait de devoir comparer les modalités de financement avant de prendre une décision. Maintenant que le CFE est le même intervenant pour

toutes les caisses d'un même marché (logiques industrielle et connexionniste), cela permet un allègement de la concurrence entre les caisses d'un territoire et fait en sorte que les membres puissent échapper à la tâche de devoir comparer les taux ou de négocier avec le directeur de la caisse ou le directeur de comptes pour obtenir des réductions de taux (logiques industrielle et domestique).

### 3.2. Tension entre la structure d'entreprise et la structure d'association

La troisième tension se rapporte à la coordination des activités entre la structure d'association et la structure d'entreprise.

Nous considérons que le comité de coordination du CFE occupe une position d'**acteur de l'interface** puisqu'il représente les caisses participantes à l'alliance et qu'il agit comme un agent de liaison. Ainsi, en plus d'assumer leurs fonctions auprès de leur caisse respective, les DG du comité doivent voir à l'intérêt des caisses participantes à l'alliance. Cet enjeu met en relief la **logique civique**. On sait que les CFE ne sont ni des entreprises, ni des coopératives formellement constituées. Par conséquent, la structure d'association d'un CFE n'est pas formelle. Dans une coopérative, les mécanismes de participation reconnus par la loi sont : le CA et l'AGA. Dans le CFE, ces mécanismes traditionnels sont substitués par les réunions du comité de coordination et les plénières, qui ont lieu semestriellement pour les DG et annuellement pour les dirigeants de caisses. Ainsi, la vie associative dans l'alliance emprunte des pratiques non statutaires de participation coopérative (logiques connexionniste et civique).

La structure d'association de l'alliance entre caisses est ainsi représentée par un comité de coordination formé de caisses participantes à l'alliance. Or, le comité de coordination est composé de DG de caisses, ce qui, à première vue, peut nous étonner puisque nous nous situons dans un contexte coopératif et que la gouvernance est généralement assumée par les dirigeants élus par et parmi les membres. La règle relative aux rapports membres/entreprise (Vienney, 1980) qui suggère que les dirigeants élus doivent être impliqués dans la gouvernance, ne semble pas être considérée. Sur ce point, un répondant rappelle que, lorsque les mêmes opérations étaient à la caisse, il n'y avait pas non plus de comité spécial pour le crédit commercial. Un autre mentionne aussi que le rôle des dirigeants est d'orienter efficacement, et que leur raison d'être c'est de voir à la vie du secteur de la caisse et de rester connectés sur leur milieu. À l'instar de Mendez et Richez-Battesti (1999), nous constatons donc que la professionnalisation croissante dans l'industrie des services financiers s'apprête difficilement de dirigeants (logique civique) dont les compétences techniques sont déficientes au regard des besoins de l'administration du CFE (logique industrielle). Les dirigeants (logique civique) ne participent pas à la gestion du CFE (logique industrielle), mais ils sont au moins informés des activités du CFE par le directeur général de la caisse et annuellement lors de plénières (logique connexionniste).

La composition des membres du comité (DG de caisse) remet en question certains principes coopératifs qui étaient jusqu'à maintenant partagés de tous. En concentrant le pouvoir entre les mains des DG, les processus démocratiques initiaux sont touchés ; le pouvoir n'est plus distribué vers la base : les membres et leurs représentants élus. D'un autre côté, comme le souligne Saint-Pierre (1997), on sait que les coopératives éprouvent des difficultés à légitimer leurs pratiques de gestion comme des pratiques participatives nourrissant une vie associative beaucoup plus vaste que la seule participation des membres (logique connexionniste). « La pensée coopérative d'aujourd'hui a de la difficulté à intégrer d'autres acteurs et d'autres formes de participation que celles des membres » (Saint-Pierre, 1997, p. 158). Nous constatons donc qu'il existe plusieurs points de vue sur cette question.

Nous croyons tout de même que le comité reçoit une certaine valorisation culturelle liée à son rôle de représentation collective des caisses, rôle qui a certaines ressemblances avec le CA d'une caisse. Le comité intervient sur le plan de l'association et du fonctionnement démocratique et doit se soucier de l'intérêt commun des caisses. Il est aussi la courroie de transmission de l'information entre le CFE et les caisses (logique connexionniste). Il doit à ce titre établir des rapports écrits des activités du CFE aux DG et s'assurer que chaque caisse recevra l'information nécessaire. Agent de liaison, il occupe une position stratégique via l'accès à son réseau d'influence. Il peut aussi déléguer une partie de ses pouvoirs au DCFE. Toutefois, ce ne sont pas tous les DG des caisses participantes qui font partie du comité.

Par ailleurs, le comité de coordination a la responsabilité de la gestion et du fonctionnement du CFE (logique industrielle). Il doit s'assurer que la gestion du crédit est administrée de façon saine, prudente et rentable (logique civique). Pour ce faire, il doit voir à la régie interne, aux conditions de travail, au plan d'affaires, au budget d'opération, etc. De plus, il est responsable d'engager, suspendre, congédier et encadrer le DCFE. Le comité est donc en position de contrôler certains moyens financiers et humains. Il a de plus la capacité de créer ou modifier les règles. Mais notons justement que la plupart de ces règles lui sont dictées par la Fédération (logique industrielle).

Étant donné que le CFE étudié fonctionne bien, le comité est plus enclin à s'en remettre au DCFE. Le comité peut ainsi se révéler un acteur fort puisqu'il a accès à de nombreuses ressources et qu'il a la possibilité d'adopter une stratégie offensive si le besoin s'en fait ressentir. Pour le moment, il partage plutôt une culture de négociation (logique connexionniste).

### 3.3. Tension entre la sous-traitance et l'intégration

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

Entre la sous-traitance et l'intégration, nous croyons que les caisses occupent une position d'**acteur occasionnel**. L'aspect intermittent de son jeu et de son pouvoir fait de l'acteur occasionnel une position franchement nouvelle dans l'entreprise. Ainsi, même si les caisses ont peu de ressources tangibles vis-à-vis de l'alliance, elles ne restent pas dépourvues de pouvoir puisqu'elles conservent la relation avec l'environnement et peuvent développer un réseau d'influence. Leur marge de manœuvre réside dans la réponse qu'elles décident d'apporter en fonction de leurs enjeux. Par exemple, sur certains dossiers de crédit, les caisses peuvent détenir une certaine influence sur la prise de décision. Les caisses connaissent parfois leurs membres depuis de nombreuses années ; elles peuvent ainsi avoir accès à de l'information privilégiée. De plus, vu son implication dans son milieu, certains membres peuvent avoir développé un sentiment d'appartenance envers leur caisse, ce qui lui donne une certaine valorisation culturelle. Le principal intérêt des caisses est de s'assurer que leurs membres entreprises soient bien servis.

La **logique domestique** nous semble ainsi dominante face à cette tension. Les caisses peuvent également participer au développement d'affaires et s'impliquer dans la relation avec les membres entreprises (logiques domestique et marchande). Les DG peuvent développer leur réseau en entretenant des relations avec le DCFE, les directeurs de comptes et le comité ; notons que certains d'entre eux peuvent déjà siéger au comité (logique connexionniste). Quant au champ de compétence de la caisse, il est surtout spécialisé dans le service aux particuliers (logique industrielle).

Les directeurs de comptes du CFE sont amenés à travailler en collaboration avec les caisses. Même s'il y a plusieurs mécanismes connexionnistes, on a noté cependant que les besoins financiers personnels des chefs d'entreprises représentent une zone grise entre le CFE et la caisse. On signale que les directeurs de comptes devraient être mieux arrimés avec les planificateurs financiers pour servir la même clientèle tout en respectant leurs champs d'expertise (logique industrielle).

Quant au rôle de la caisse dans le financement aux entreprises, elle ne s'occupe plus du volet administratif du crédit commercial (logique industrielle), mais elle peut participer à la relation entre le CFE et le membre, c'est-à-dire s'intéresser aux projets d'un membre, voire même le rencontrer avec le directeur de comptes (logiques domestique et connexionniste). De plus, le CFE peut communiquer avec la caisse pour assurer un certain suivi entre la caisse et le membre. La caisse peut également diriger les membres entreprises vers le CFE. Toutefois, certains DG ont au contraire tout délégué au CFE. Ceux-ci ne s'impliquent plus dans la relation avec le membre. Dans ce cas, ces comportements s'apparentent davantage à de la sous-traitance et certains membres diront qu'on se désengage d'eux en introduisant un tiers pour les servir. Mais en général on dit que le CFE a été créé dans le premier sens qui vient d'être présenté.

Il en va de même sur la question du développement d'affaires. Cette question soulève encore une fois la tension entre l'intégration et la sous-traitance dans l'alliance. La mission du CFE est de faire du développement d'affaires et de participer à la rentabilité des caisses (logique marchande). Les répondants jugent d'ailleurs que le CFE est beaucoup plus organisé et davantage proactif pour faire du développement que les caisses l'étaient. Le développement d'affaires peut être sur l'initiative du CFE ou de la caisse, mais il semble être très variable d'une caisse à l'autre. On mentionne que les caisses ont l'opportunité d'être associées au développement d'affaires (logique connexionniste), mais que seulement la moitié des DG sont réellement parties prenantes de ce développement.

Les dispositifs de la logique connexionniste peuvent s'avérer très utiles pour optimiser le fonctionnement des alliances entre caisses qui constituent une alternative judicieuse face à la tension entre l'intégration et la sous-traitance. Ainsi, contrairement à l'intégration administrative ou à la sous-traitance, l'exercice du pouvoir est plus subtil et nuancé. C'est d'ailleurs l'intérêt majeur de l'alliance : participer à une activité, sans avoir à mobiliser la totalité de ses ressources financières et humaines. « Autrement dit, il s'agit de gouverner sans forcément régner ; ou encore de co-gouverner et de co-régner ; voire, enfin de gouverner sans régner du tout » (Bouayad, 1996). Notons que si elles le désirent, les caisses ont le pouvoir de se retirer de l'alliance et de poursuivre le financement des entreprises au sein de leur organisation.

### **3.4. Synthèse des résultats**

L'approche des économies de la grandeur et l'analyse stratégique ont permis d'identifier les différentes logiques d'action et logique d'acteurs au sein de chacune des tensions. Le Tableau 3 résume les principales constations.

**TABLEAU 3**  
**Synthèse des résultats**

<b>TENSIONS</b>	<b>ACTEUR CENTRAL</b>	<b>LOGIQUE D'ACTEUR</b>	<b>LOGIQUE D'ACTION DOMINANTE</b>	<b>AUTRES LOGIQUES D'ACTION</b>
Économie de marché et Économie sociale	CFE	Acteur émergent	Marchande	Connexionniste Domestique Civique
Centralisation et Autonomie locale	Fédération	Acteur de contrôle	Industrielle	Connexionniste Domestique Civique
Entreprise et Association	Comité	Acteur de l'interface	Civique	Connexionniste Domestique Industrielle
Sous-traitance et Intégration	Caisse	Acteur occasionnel	Domestique	Connexionniste Industrielle Marchande



## CONCLUSION

L'étude des logiques d'action nous permet de mettre en relief le caractère récurrent de la logique connexionniste pour chacune des tensions, même si elle ne figure pas comme logique dominante. Nous pensons qu'elle peut permettre de soutenir les compromis entre les différentes logiques d'action. Ainsi, plus il y aura prolifération des liens entre les personnes, plus l'alliance permettra, pensons-nous, de résoudre les tensions. La logique connexionniste constitue en quelque sorte le ciment permettant de faire tenir l'alliance et d'assurer un certain équilibre entre les différentes logiques et tensions, du moins, pour le moment. Une trop grande distanciation du CFE des caisses risquerait de mener à une dualisation entre les membres entreprises et les membres particuliers. Dans une perspective du développement local et de la cohésion sociale, la caisse perdrait alors l'un de ses atouts majeurs que sont les rapports de proximité qu'elle peut entretenir avec les agents économiques de son territoire. D'autre part, un trop faible encadrement des CFE par la Fédération risquerait de faire échouer le saut vers cette clientèle relativement nouvelle pour Desjardins, les membres entreprises.

L'analyse des logiques d'acteurs a fait apparaître que le pouvoir n'est pas l'apanage de quelques-uns et qu'il ne suffit plus de contrôler un type de ressource pour entrer sur la scène stratégique, mais plutôt d'en accumuler plusieurs. La répartition du pouvoir se révèle complexe puisqu'il y a prédominance d'un acteur pour chacune des tensions. Les différentes logiques d'acteur semblent refléter également une distribution nuancée du pouvoir et des ressources entre acteurs. D'ailleurs, les quatre positions d'acteur qui nous sont apparues figurent parmi celles qui ont théoriquement davantage accès au pouvoir : l'acteur de contrôle (Fédération) occupe une position dominante en terme d'influence, l'acteur émergent (CFE) et l'acteur de l'interface (Comité) sont des acteurs au pouvoir fort tandis que les acteurs occasionnels (Caisses) possèdent une marge de manœuvre relative. Encore faut-il que les acteurs puissent développer un comportement déterminé pour avoir accès au pouvoir. Toutefois, on constate que les ressources qui procurent le plus de pouvoir sont l'expertise et le contrôle de l'affectation des moyens, et qu'elles sont davantage concentrées entre les mains du CFE et de la Fédération. Par contre, on constate un nombre important de relations stratégiques qui se caractérisent par des relations de négociation. Nous soutenons que ces relations constituent une donnée importante dans un contexte d'alliance où l'ouverture sur l'environnement et l'interdépendance des acteurs sont essentielles.

Nos principales recommandations découlant de notre analyse s'insèrent donc dans la logique connexionniste, d'une part, et dans les nouvelles zones de pouvoir situées aux frontières des entités (CFE, Fédération, comité et caisses), d'autre part. Le Tableau 4 résume nos principales recommandations.

#### **TABLEAU 4** **Recommandations**

- Bien que les CFE participent au développement économique local et régional en octroyant du financement aux entreprises, nous pensons que les alliances entre caisses et le CFE devront se légitimer davantage en passant par la défense d'intérêts socio-économiques plus larges afin de répondre non plus strictement aux intérêts individuels des membres, mais aux besoins collectifs des membres entreprises du milieu (ex. : soutien à la création d'entreprises, aide aux jeunes entrepreneurs et aux travailleurs autonomes, ateliers sur la gestion financière, création de partenariats, etc.)
- Nous croyons utile de poursuivre les relations de partenariat entre le CFE et la Fédération, tant au niveau de l'analyse des dossiers que de la gouvernance du CFE.
- Nous proposons de convertir la fréquence des plénières (assemblées qui réunissent le comité de coordination, les DG et les dirigeants des caisses) qui ont lieu annuellement sur une base semestrielle ou trimestrielle. Cette initiative pourrait ainsi contribuer à légitimer les pratiques de gestion puisque les élus et les cadres seraient plus étroitement associés aux décisions stratégiques.
- Nous proposons que le Comité réunisse tous les DG étant donné le rôle qui lui est associé. Ce Comité pourrait, pensons-nous, assurer une meilleure représentation des caisses participantes à l'alliance.
- Nous suggérons que dans chacun des CA des caisses, il y ait un certain nombre de dirigeants qui soient des membres entreprises afin de permettre leur participation et la représentation de leurs intérêts.
- Nous recommandons d'optimiser l'implication de toutes les caisses dans le développement des affaires et la relation avec le membre entreprise.
- Nous suggérons d'impliquer le CFE dans les activités que les caisses commanditent, les dons, les souscriptions, le développement coopératif, etc.
- Nous proposons de revoir les mécanismes permettant la prise en charge des besoins financiers des chefs d'entreprise et ce, en consultant les directeurs de comptes et les planificateurs financiers.

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

À la question initiale de recherche : comment les alliances entre caisses arrivent-elles à résoudre ou pas les tensions auxquelles elles sont exposées du fait de se réaliser en contexte coopératif ? Nous répondons que la stratégie d'alliance n'a certes pas résolu complètement les tensions auxquelles elle était confrontée, mais elle offre, en contrepartie, une réponse coopérative,

originale et prometteuse. Le CFE est apparu comme une créature d'un nouveau genre, qui présente les traits d'une nouvelle forme de gouvernance axée sur une répartition originale du pouvoir ainsi que sur un réseau de connexions entre les acteurs. Outre les modes de gouvernance qui existent au sein des caisses Desjardins – hiérarchique, marchand et démocratique – la nouvelle logique connexionniste est porteuse d'un modèle d'entreprise en réseau (Boltanski et Chiapello, 1999) ainsi que de nouvelles logiques d'acteurs (émergent, de l'interface et occasionnel) caractérisant l'entreprise incertaine (Francfort et al, 1995). Ceci nous mène à penser à l'émergence d'un nouveau mode de gouvernance « en réseau » qui vient s'articuler aux autres modes de gouvernance existants.

Le réseau peut se définir de deux façons. D'abord, comme un *réseau d'organisations*, dans ce cas-ci une alliance de caisses, qui ont les caractéristiques suivantes (Bertrand, 2003) :

- but commun ;
- partage de coûts, d'information, de risques (Allaire et Firsirotu, 1993) ;
- mise en commun des compétences, des ressources et des technologies (Allaire et Firsirotu, 1993) ;
- réseaux informel (confiance) et/ou formel (contrat) (Lévesque et al, 1996 ; Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994 ; Thorelli, 1986. Cités par El Filali El Youssefi) ;
- coordination : coopération, concurrence et hiérarchie (Lévesque et al, 1996. Cités par El Filali El Youssefi.)

Deuxièmement, on peut concevoir un réseau, comme structure organisationnelle, soit l'organisation en réseau. On peut considérer le mouvement des caisses Desjardins comme une organisation en réseau puisque, même si les caisses sont « autonomes », elles sont membres de la famille. Voici les caractéristiques d'une organisation en réseau (Bertrand, 2003) :

- configuration adhocratique (Mintzberg, 1982) ;
- organisation fondée sur le savoir et l'innovation (Mintzberg, 1982) ;
- structure flexible et adaptative (Paché et Paroponaris, 1992) ;
- pouvoir distribué.

Les résultats montrent ainsi une certaine convergence issue des approches qui relèvent d'un nouveau paradigme organisationnel : le modèle de l'entreprise en réseau caractérisé par la nouvelle logique connexionniste (les économies de la grandeur) et le passage de l'entreprise rigide vers l'entreprise incertaine, marqué par l'intensification des relations stratégiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, par la multiplication des logiques d'acteurs et par la diffusion du pouvoir (l'analyse stratégique).

La gouvernance est à la fois une vieille et une nouvelle réalité pour les institutions coopératives (Bernier, Bouchard, Hafi et Lévesque, 2004. Cette étude nous montre en quoi les nouveaux modes de gouvernance apparaissent comme une rupture mais aussi une continuation avec la gouvernance coopérative, permettant de dépasser certaines de ses limites tout en respectant les valeurs qui y président. Il y a certainement là des leçons à tirer qui pourraient aussi inspirer les entreprises non coopératives. Il sera important de suivre son développement et de mieux évaluer son impact sur Desjardins, à la fois comme association, entreprise, institution et mouvement.



## BIBLIOGRAPHIE

- ANGERS, François-Albert. 1997. « La pertinence nouvelle de la coopération à l'ère de la mondialisation » In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 37-40, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- ALLAIRE, Yvan et Mihaela E. FIRSIROTU. 1993. *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 620 p.
- AMBLARD, Henri, Philippe BERNOUX, Gilles HERREROS et Yves-Frédéric LIVIAN. 1996. « Nouveaux acteurs et redistribution du pouvoir dans les entreprises ». Chap. in *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. p. 143-177. Paris : Éditions du seuil.
- BÉLAND, Claude. 1998. *Inquiétude et espoir*. Montréal : Éditions Québec Amérique. 401 p.
- BERNIER, L., M. J. BOUCHARD, T. HAFSI et B. LÉVESQUE. 2004. *La gouvernance, anatomie d'une notion polysémique*, communication au Colloque du CIRIEC-Canada, Congrès de l'ACFAS, Montréal, UQAM, 10-12 mai 2004.
- BERNOUX, Philippe. 1995. *La sociologie des entreprises*. Paris : Éditions du Seuil, 402 p.
- BERTRAND, Catherine. 2003. « Les nouvelles formes de gouvernance et les investissements régionaux : le cas de capital régional et coopératif Desjardins », Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 234 p.
- BOLTANSKI, Luc et Laurent THÉVENOT. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Éditions Gallimard, 483 p.
- BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Éditions Gallimard, 843 p.
- BOUAYAD, Anis. 1996. *Les alliances stratégiques*. Paris : Dunod, 148 p.
- BOUCHARD, Marie. 1997. « Le Mouvement Desjardins à la veille de son centenaire », *Économie et solidarités*, vol. 29, no 1, p. 9-12.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. *Site de l'économie sociale : définition*, [En ligne]. <http://www.chantier.qc.ca/> (Page consultée le 17 avril 2003).
- CHOUINARD, Omer, Pierre-Marcel DESJARDINS, Éric FORGUES, Benoît LÉVESQUE et Marie-Claire MALO. 2001. « Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation » Cahier du CRISES, collection Études théoriques, no T0108.
- COASE, R.H. 1937. « The Nature of the Firm ». *Economica*, 4.
- COLIN, Isabelle. 2000. *L'intercoopération et le partenariat comme modalités de développement coopératif. Le cas de la Fédération des coopératives funéraires du Québec*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Mémoire (maîtrise en administration des affaires), 182 p.

- CÔTÉ, Daniel (dir.). 2001. *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?* Bruxelles, De Boeck Université, 413 p.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 504 p.
- CURUTCHET, M. P. et D. LECLERE. 1999. *La dimension socioculturelle des stratégies conjointes : l'exemple des agro-industries champardennaises*. Reims : Université de Reims, Faculté d'économie et de gestion, 497 p.
- DESFORGES, Jean-Guy. 1980. « Stratégie et structure des coopératives ». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, sous la dir. de Jean-Guy Desforges et Claude Vienney. Montréal : Éditions du jour.
- DESROCHE, Henri. 1976. *Le Projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Éditions Économie et humanisme : Paris : Les Éditions ouvrières, 461 p.
- DRAINVILLE, Maichaël Rober-Angers et Paul PRÉVOST. 2001. *Le réseautage comme outil efficace de développement organisationnel : application partielle de la méthode des systèmes souples au cas de la Conférence des coopératives forestières du Québec*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, IRECUS, no 1-09, 32 p.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Le cas de l'utilisation d'un réseautage stratégique par la Fédération des coopératives funéraires du Québec en vue de contrer la concurrence américaine sur le marché funéraire québécois*. Sherbrooke, Université de Sherbrooke, IRECUS, no 02-05, 22 p.
- DROUIN, Gilles. 2000. « Les centres de financement aux entreprises : Fer de lance du secteur des entreprises ». *La revue Desjardins*, no 1, p. 16-17.
- EL FILALI EL YOUSSEFI, Mohamed. 2000. « Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production », Cahier du CRISES, collection Études théoriques, no ET0007, 43 p.
- ENJOLRAS, Bernard. 1994. « Vers une théorie socio-économique de l'association : l'apport de la théorie des conventions », *Recma*, no 48, p. 93-106.
- FAUQUET, Georges. 1965. *Le secteur coopératif*. Paris : Instituts des Études coopératives.
- FAVREAU, Louis et Marie-Claire MALO. 1997. « Desjardins : la revitalisation des communautés en difficulté ». In *Desjardins une entreprise et un mouvement ?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 75-85, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- FRANCFORT, Isabelle, Florence OSTY, Renaud SAINSAULIEU et Marc UHALDE. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 615 p.
- GARETTE, Pierre et Bernard DUSSAUGE. 1995. *Les stratégies d'alliance*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 283 p.
- GIGUÈRE, Pierre. 1992. *La coopérative d'épargne et de crédit. Structure, Fonctionnement, Enjeux*. Ottawa : Société de développement international Desjardins.

- GOULET, Pierre. 1989. « L'intercoopération a commencé le jour où il y a eu deux caisses... ». La revue Desjardins, no. 2, p. 10-15. Lachance, Claude. 1989. « Intercoopération : un idéal qui se heurte à la réalité économique ». La revue Desjardins, no. 2. p. 20-21.
- LAMOUREUX, Josée. 1996. *Naissance et transformation des institutions : apports de la théorie de la régulation, de la théorie des conventions et de J. R. Communs*. Cahier du CRISES, collection Études théoriques, no ET9608.
- LÉVESQUE, Benoît. 2002. Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? Montréal, Cahier du CRISES, Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, no ES0205.
- LÉVESQUE, Benoît, Marie BOUCHARD et Michel GRANT. 1997. « Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs », p. ix-xx, dans: Benoît Lévesque, Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers, Francine Jacques, (dir.), *Desjardins: une entreprise et un mouvement ?* Presses de l'Université du Québec, 352 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Marie-Claire MALO. 1997. « Vue d'ensemble du Mouvement Desjardins en 1996 ». In *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*, sous la dir. de Benoît Lévesque, Paul R. Bélanger et Lucie Mager, p. 3-27. CRISES/SAC Services aux collectivités-UQAM/FC-CSN.
- LÉVESQUE, Benoît, Marguerite MENDELL et Solange Van KEMENADE. 1996. « Les fonds régionaux et locaux de développement au Québec : des institutions financières de l'économie sociale », Cahier du CRISES, Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, no ES9610, 34 p.
- MALO, Marie-Claire, Pierre HUGRON et Raymond CHAUSSÉ. 1996. « Entreprises familiales, coopératives et PME : Quelle propension au regroupement? ». *Revue internationale d'économie sociale RECMA*, no 260, p. 54-63.
- MALO, Marie-Claire et Albert LEJEUNE. 2002. « Le modèle coopératif Desjardins : évolution et enjeux ». *L'Action nationale*. vol. 92. no 9-10. p. 86-127.
- MARTEL, Claude et André MERCIER. 2000. *Qu'est-ce qu'une coopérative ? Caractéristiques, création, fonctionnement*. Gouvernement du Québec, 30 p.
- MARTIN, Maude. 2000. *Le processus d'apprentissage dans la gestion des alliances stratégiques : une étude de cas d'Agropur Coopérative Agro-alimentaire*. Montréal, HEC Montréal, 288 p.
- MAUGET, R. 1994. *Analyse stratégique des groupes coopératifs européens*, Cergy-Pontoise : Institut de gestion internationale agro-alimentaire (IGIA), Conférence internationale de management stratégique, Lyon, 9 mai 1994.
- MENDEZ, Ariel et Nadine RICHEZ-BATTESTI. 1999. « Quel avenir pour les organisations de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel ? » In *L'économie sociale : formes d'organisation et institutions*, Tome 1, XIX<sup>e</sup> Journées de l'A.E.S, sous la dir. de Florence Audier, Bernard Gazier et Jean-Luc Outin, p. 305-315, Paris : L'Harmattan.
- MINTZBERG, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation, Montréal : Agence d'Arc, 434 p.

- MOUVEMENT DESJARDINS. 2004. *Rapport annuel 2003 du Mouvement des caisses Desjardins*, Lévis, 146 p.
- MOUVEMENT DESJARDINS. 2004. *À propos de Desjardins*, [En ligne]. [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/profil/histoire/caisse/redeploiement/index.jsp](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/histoire/caisse/redeploiement/index.jsp), (Page consultée le 1<sup>er</sup> août 2004).
- PACHÉ, Gilles et Claude PARAPONARIS. 1993. *L'entreprise en réseau*. Collection Que sais-je? Paris : Presses universitaires de France, 127 p.
- PARENTEAU, Roland. 1997. « Le Mouvement Desjardins dans le système financier québécois : une institution différente ? » In *Desjardins une entreprise et un mouvement ?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 15-24, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- PARODI, Maurice. 2000. « *Les banques coopératives dans le jeu capitaliste mondial* ». Revue internationale d'économie sociale RECMA, no 277, p. 34-48.
- PETRELLA, Ricardeau. 1997. « Marché et coopération à l'ère de la mondialisation : les enjeux actuels dans le secteur financier » In *Desjardins une entreprise et un mouvement ?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 7-13, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- POULIN, Diane, Benoît MONTREUIL et Stéphane GAUVIN. 1994. *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, Montréal, 335 p.
- PUESH, Jean et Philippe GUÉRIN. 1995. « Les industries agro-alimentaires. Quelles stratégies face à l'ouverture des marchés? ». *Réalités industrielles*, 90 p.
- ROBERT-ANGERS, Michaël et Paul PRÉVOST. 2001. *Le cas de l'utilisation d'un réseautage stratégique pour la Coopérative de Développement de l'Estrie en vue de soutenir le développement de la formule de Coopérative de travailleurs-actionnaires*. Sherbrooke, Université de Sherbrooke, IRECUS, no 01-10, 29 p.
- \_\_\_\_\_.2002. *Le cas de la mise en place d'un réseautage stratégique par la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec en vue de soutenir un réseau d'entreprises d'économie sociale en aide domestique distinctes*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, IRECUS, no 02-06, 26 p.
- SAINT-PIERRE, Majella. 1997. « Vie associative et participative chez Desjardins : anémie démocratique ou démocratie douce » In *Desjardins une entreprise et un mouvement?* Sous la dir. de Benoît Lévesque avec la collaboration de Marie Bouchard, Michel Grant, Luc Desrochers et Francine Jacques, p. 153-158, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- SANCHIS-PALACIO. 1998. « Les alliances entre coopératives agricoles et caisses rurales en Espagne ». *Revue internationale d'économie sociale RECMA*, no 267, p. 72-82.
- ST-PIERRE, Julie. 2003. « Les alliances entre caisses : tensions, enjeux et compromis. Le cas d'un centre financier aux entreprises ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 189 p. Publiée en 2003 dans les Cahiers du CRISES, Collection Thèses et mémoires, TM0306, août, 189 p.



- THORELLI, H. 1986. « Networks, between markets and hierarchies » *Strategic Management Journal*, vol. 7.
- VIENNEY, Claude. 1980. « Rapport d'activités et rapport de sociétariat ». In *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, sous la dir. de Jean-Guy Desforges et Claude Vienney, p. 250-283, Montréal : Éditions du Jour.
- VIENNEY, Claude. 1994. « Formation et fonctionnement des organisations ». Chap. in *L'économie sociale*, p. 84-99. Paris : La découverte.
- WILLIAMSON, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies*, New York : The Free Press.
- ZANDONAI, F. 2002. « La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation ». *Revue internationale d'économie sociale RECMA*, no 286, p. 36-46.