

**GLOBALISATION ET NOUVELLES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS :  
LE CAS DU MOUVEMENT  
DES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES**

**PIERRE-MARCEL DESJARDINS  
GUY ROBINSON**

**Cahier de recherche No. 98-09**

**Mars 1998**

M. Pierre-Marcel Desjardins est professeur au Département d'économie de l'Université de Moncton ainsi que titulaire de la Chaire d'études coopératives au sein de cette université. Ses champs de spécialisation sont le développement régional, l'économie publique et les relations économiques internationales.

M. Guy Robinson est professeur au Département d'administration publique de l'Université de Moncton. Ses champs de spécialisation sont l'administration publique, la gestion et l'administration, le changement organisationnel, les technologies de l'information et des communications, les organisations internationales, les relations internationales, le mouvement coopératif et la méthodologie

**ISBN 2-921849-06-02**

### **NOTE AUX LECTEURS**

Veillez prendre note que le genre masculin est utilisé  
sans aucune discrimination et dans le seul but  
de faciliter la lecture du texte

# TABLE DES MATIÈRES

---

	<b>Page</b>
<b>1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Profil du Mouvement des caisses populaires acadiennes</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Origines du Mouvement</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2 Situation dans les années 1990</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2.1 Territoire et population</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2.2 Structure du Mouvement</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2.3 Environnement et importance relative du Mouvement</b> .....	<b>7</b>
<b>3 Impacts de la globalisation et des changements technologiques sur le Mouvement</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Le phénomène de la globalisation</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 L'introduction des nouvelles technologies</b> .....	<b>15</b>
<b>4 Choix stratégiques du MCPA</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Intercoopération avec le Mouvement Desjardins</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2 Création d'une structure corporative</b> .....	<b>18</b>
<b>4.3 Démarche de renouveau organisationnel</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4 Intégration des nouvelles technologies de l'information et des communications</b> .....	<b>23</b>
<b>5 Conclusion</b> .....	<b>25</b>
<b>Annexe 1 : Sigles et désignations</b> .....	<b>27</b>

## 1 Introduction

En janvier 1998, les dirigeants de deux des trois plus grandes institutions financières canadiennes ont créé un véritable ouragan en soumettant un projet de fusion. Afin de relever les défis présentés par la globalisation, les responsables de la Banque de Montréal (actifs de 204,8 milliards de dollars canadiens) et de la Banque Royale (actifs de 245 milliards de dollars canadiens) ont proposé la fusion de leurs deux banques. Dans le communiqué alors publié, ils s'expliquaient comme suit <sup>1</sup> :

*« As you are well aware, global competition in all industries is becoming intense. The financial services industry is no exception. International financial institutions such as Wells Fargo & Co., ING, MBNA and others are finding Canada to be rich in opportunities. [...] The merger of Bank of Montreal and Royal Bank will help see to it that Canadians retain a strong stake within our own market and that Canadians will always have a home grown option to meet their financial need. Just as important, this merger will allow a Canadian bank to be a major force on the world banking stage ».*

Si la globalisation amène des géants de la finance comme la Banque de Montréal et la Banque Royale à se fusionner, quel en est l'impact sur le Mouvement des caisses populaires acadiennes (MCPA), un petit mouvement régional avec des actifs de moins de 1,5 milliard de dollars canadiens ?

Dans l'édition de décembre 1997 du bulletin *Info conseils* destiné aux employés et administrateurs, le président et chef de la direction de ce Mouvement, Gilles Lepage, a évoqué d'emblée quelques-unes des répercussions majeures du phénomène de la globalisation ainsi que de l'introduction des nouvelles technologies : le développement d'un *outil corporatif répondant à nos besoins actuels et futurs* ; [...] la nécessité d'*aller chercher des partenaires externes ayant l'expertise recherchée et qui pourraient devenir éventuellement actionnaires* des corporations récemment créées ou en développement ; l'importance de se *donner la flexibilité nécessaire afin de développer tous les produits et services que nous sommes en mesure de développer nous-mêmes* ; enfin, l'obligation de

---

<sup>1</sup> *The Globe and Mail*, « This is important », 24 janvier 1998, p. A9.

signer des *alliances stratégiques avec des partenaires* pour acquérir expertise, produits et services qui intéressent le MCPA mais que sa taille ne lui permet pas de développer<sup>2</sup>.

En quoi consiste ce *Mouvement des caisses populaires acadiennes* et dans quel environnement opère-t-il ? À quel niveau et dans quelle mesure se trouve-t-il bousculé par les récents développements évoqués ci-dessus ? Quels sont les choix stratégiques retenus pour lui permettre d'affronter avec succès les défis actuels et futurs ? Voilà les principales questions auxquelles notre présente contribution veut apporter des réponses. L'examen de la littérature pertinente, l'étude des documents de l'organisation et les résultats obtenus suite à des entrevues auprès des dirigeants ainsi qu'à un sondage auprès des membres du personnel de la permanence de ce Mouvement vont nous y aider.

## 2 Profil du Mouvement des caisses populaires acadiennes

### 2.1 Origines du Mouvement

Comme nous le rappelle l'historien Jean Daigle<sup>3</sup>, le Mouvement des caisses populaires acadiennes trouve son origine dans l'action de propagandistes de la coopération en milieu acadien qui a permis, dans les années trente, le développement et le rayonnement de cercles d'études rattachés au mouvement d'Antigonish, lequel était dirigé par des enseignants de St. Francis Xavier University (Nouvelle-Écosse). Très brièvement et en simplifiant nécessairement, c'est dans le sillage d'un programme de *restauration sociale préconisant l'éducation des adultes et l'animation communautaire*<sup>4</sup>, ainsi que la *coopération comme moyen de promouvoir les intérêts d'une population assujettie à des forces qu'elle croit ne pas pouvoir contrôler*<sup>5</sup> que sera créée en 1936, à Petit-Rocher (Nouveau-Brunswick), une première caisse populaire acadienne.

---

<sup>2</sup>G. Lepage, « Structure corporative » *Info conseils*, Caraquet, vol. 9, no. 4, décembre 1997, p. 3.

<sup>3</sup>J. Daigle, *Une force qui nous appartient : la Fédération des caisses populaires acadiennes, 1936-1986*, Moncton, Les Éditions d'Acadie, 1990, 299 p.

<sup>4</sup>*Ibid*, p. 11.

<sup>5</sup>*Ibid*, p. 49.

Des développements rapides et significatifs suivront de 1936 à 1946 : création de 78 caisses populaires (21 000 membres) et de 60 Credit Unions (11 000 membres) ; création (1938) et incorporation (1941) de la New Brunswick Credit Union League ; crise de l'affiliation à la Credit Union National Association (1941-1994) ; division des caisses en deux unités fédératives, l'une francophone et l'autre anglophone (1945) ; enfin, incorporation (1946) de la Fédération des caisses populaires acadiennes, organe permanent qui veillera au développement progressif du Mouvement des caisses populaires acadiennes tel que nous le connaissons aujourd'hui.

## **2.2 Situation dans les années 1990**

Trois éléments majeurs permettent de caractériser la situation du MCPA au début des années 1990 : en premier lieu, le territoire et la population concernés ; en deuxième lieu, la structure de ce Mouvement ; en troisième lieu, l'environnement économique et l'importance relative du Mouvement dans cet environnement.

### **2.2.1 Territoire et population**

Le territoire desservi comporte essentiellement les secteurs du Nouveau-Brunswick où se trouvent rassemblés les quelque 240 000 francophones vivant dans la province. Soulignons que cette population principalement acadienne représente moins de 35 % de la population totale du Nouveau-Brunswick. De plus, étant principalement concentrée dans une cinquantaine d'administrations municipales, elle n'est réellement plus importante que dans 20 % des municipalités de cette province canadienne ; des municipalités dont la presque totalité sont par ailleurs de petite taille, près de 94 % d'entre elles comportant moins de 5 000 habitants.

Du point de vue plus particulier de la Fédération des caisses populaires acadiennes (FCPA), notons que 70,3 % des Néo-Brunswickois francophones âgés de 18 ans ou plus sont membres d'au moins une des 85 caisses populaires affiliées<sup>6</sup>, lesquelles sont réparties dans les cinq chapitres

---

<sup>6</sup> A. Breton, *Fédération des caisses populaires acadiennes : étude sur les attitudes et comportements financiers de la population francophone du Nouveau-Brunswick*, Rapport d'analyse, Montréal, Le Groupe Léger & Léger Inc., *op. cit.*, p. 16.

géographiques suivants : Madawaska/Victoria, Gloucester/Restigouche, Gloucester, Kent et Westmorland. Indiquons de plus que pour la très grande majorité d'entre eux, soit 87,3 %, la caisse est leur principale institution financière.

Dans son ouvrage déjà cité, Jean Daigle a souligné très justement la grande réussite des coopératives d'épargne et de crédit en Acadie. Il attribue ce succès à de nombreux facteurs : il voit dans la formule coopérative une forme d'organisation sociale et économique tout à fait adaptée à un milieu minoritaire<sup>7</sup> ; il constate que les Acadiens et Acadiennes l'utilisent comme outil de préservation de leur identité, comme moyen de promouvoir leurs intérêts et comme levier pour favoriser leur épanouissement socio-économique et culturel<sup>8</sup>.

Les données recueillies en octobre 1996 par le Groupe Léger & Léger confirme cette réussite tout en montrant les limites possibles d'une plus grande pénétration de la population francophone<sup>9</sup> :

« Par rapport à l'ensemble de la population à l'étude, ce sont donc 61,3 % des francophones du Nouveau-Brunswick qui font affaire principalement avec une caisse de la FCPA. En termes d'institution financière principale, les caisses de la FCPA devancent de loin l'ensemble des grandes banques canadiennes. Leur principal concurrent, à ce chapitre, est la Banque nationale avec laquelle un peu plus d'un Néo-Brunswickois sur dix (12,7 %) fait affaire principalement. Suivent, ensuite, la Banque Royale (5,6 %), la Banque de Montréal (5,3 %), la Caisse Populaire de Shippagan (5 %) et la Banque Scotia (3,7 %), les autres institutions financières détenant toutes moins de 2 % du marché ».

---

<sup>7</sup> J. Daigle, *op. cit.*, p. 13.

<sup>8</sup> *Ibid.*, pp. 11-16.

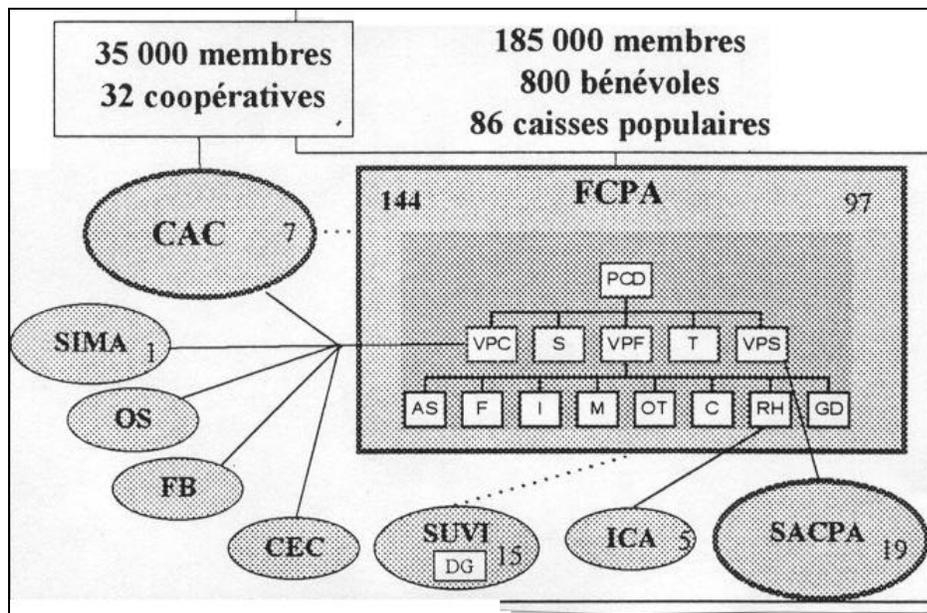
<sup>9</sup> A. Breton, *op. cit.*, p. 16.

### ***2.2.2 Structure du Mouvement***

La structure du Mouvement des caisses populaires acadiennes constitue le deuxième aspect majeur de la situation au début des années 1990. La figure 1 permet d'illustrer cette structure tout en donnant des renseignements et chiffres sur les membres, les bénévoles, les caisses populaires, les coopératives et les effectifs de la Fédération des caisses populaires acadiennes.

Pour résumer, en 1993, le MCPA comporte sept organisations centrales et deux organisations associées. Avec un effectif total de 129 personnes, les sept organisations centrales sont alors la Fédération des caisses populaires acadiennes, le Conseil acadien de la coopération (CAC), la Société d'investissement du Mouvement acadien (SIMA), l'Office de stabilisation (OS), le Fonds de bourse (FB), l'Institut de coopération acadien (ICA) et la Société d'assurance des caisses populaires acadiennes (SACPA). Quant aux organisations associées, ce sont les Services unis de vérification et d'inspection (SUVI), avec 15 membres du personnel, et la Chaire d'études coopératives (CEC) rattachée à l'Université de Moncton.

**Figure 1**  
**Mouvement des caisses populaires acadiennes :**  
**structure 1993**



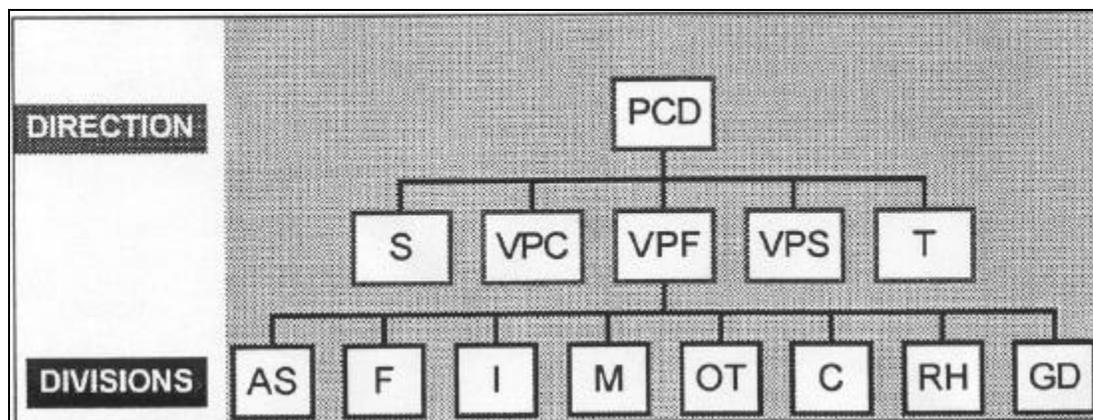
Source : Réalisation des auteurs.

Vu la taille relativement petite du Mouvement (85 caisses et 32 coopératives regroupant respectivement 1 000 et 35 000 membres), de la Fédération et de ses sociétés affiliées, les différentes entités du Mouvement se relient de manière à assurer le partage des frais. Elles fonctionnent donc comme de petites PME et, par le biais d'ententes de service, chacune achète les services d'autres entités.

L'une des organisations centrales du Mouvement mérite que l'on s'y intéresse de plus près. Il s'agit de la Fédération des caisses populaires acadiennes à qui il revient d'assumer le rôle de permanence du Mouvement. La figure 2 reproduit l'organigramme de cette instance au début des années 1990, alors qu'elle opérait avec un effectif de près de 150 personnes. Sa direction comprenait le président et chef de la direction (PCD), le vice-président du Conseil acadien de la coopération (VPC), le vice-président de la Fédération (VPF), le vice-président de la SACI (VPS), le secrétaire (S) et le trésorier (T). Quant aux effectifs, ils étaient regroupés dans les huit divisions suivantes : Approvisionnement et services (AS), Finance (F), Informatique (I), Marketing (M), Opérations techniques (OT), Comptabilité (C), Ressources humaines (RH) et Gestion documentaire (GD).

**Figure 2**

### Fédération des caisses populaires acadiennes : structure 1993



Source : Réalisation des auteurs.

#### 2.2.3 Environnement et importance relative du Mouvement

L'environnement et l'importance relative du Mouvement constituent ensemble le troisième aspect qu'il convient d'aborder pour bien saisir la situation depuis le début de la dernière décennie.

À l'occasion du 9<sup>e</sup> Colloque sur les leaders du Québec contemporain qui s'est tenu à Montréal le 17 mars 1996, les participants se demandaient si, à l'heure de la mondialisation, le Mouvement Desjardins (MD) ne se retrouvait-il pas trop petit et trop centré sur le marché domestique pour s'imposer parmi les institutions financières les plus grandes de ce monde ? S'il pouvait continuer à être une entreprise financière pas comme les autres ? Le Mouvement Desjardins, nous le savons, c'est 1 400 caisses, 5 millions de membres, 19 000 dirigeants et 80 milliards de dollars d'actifs.

Comparativement à lui, le Mouvement des caisses populaires acadiennes représente 85 caisses, 185 000 membres, 800 dirigeants et 1,5 milliard de dollars d'actifs. Il n'est donc pas surprenant que les interrogations le concernant puissent prendre dès lors une tournure nettement plus dramatique<sup>10</sup> : le MCPA est-il simplement trop petit pour survivre face à l'intensification des concurrences locale,

<sup>10</sup> G. Robinson, « La Fédération des caisses populaires acadiennes : un exemple de changement organisationnel », dans B. Lévesque, dir., *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?* Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 251.

nationale et mondiale ? Peut-il réellement continuer de s'épanouir comme force économique au service de la collectivité acadienne et de ses membres ?

Toute la démarche de renouveau organisationnel entreprise depuis 1994, année de l'entrée en scène de Gilles Lepage comme président et chef de la direction, a pour finalité de doter ce Mouvement des moyens qui lui permettront de relever ces défis. Planification stratégique, restructuration, image corporative, démarche qualité, bras corporatif, nouveaux produits et services : ce sont là autant de facettes de la stratégie de survie et de croissance présentement déployée par le Mouvement.

Mais quels sont les facteurs externes et internes qui sont à l'origine des changements majeurs décidés au cours des dernières années.

En ce qui concerne les facteurs externes, la figure 3 nous aide à les recenser d'un rapide coup d'œil. Favorisant le changement, le forçant parfois ou encore le freinant, ces facteurs externes appartiennent soit à l'environnement général, soit à l'environnement national et provincial.

Au niveau de l'environnement général, ce sont principalement les effets des quatre grandes révolutions qui retiennent l'attention : la révolution économique marquée par le décloisonnement des économies, la globalisation des marchés et la financiarisation ; la révolution sociale notamment caractérisée par la disparition de la sécurité d'emploi et l'apparition de nouvelles façons de travailler ; la révolution managérielle avec l'aplatissement des pyramides organisationnelles, les vagues de réduction des effectifs, la réingénierie des processus, etc. ; enfin, la révolution technologique ou toutes les incidences de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications sur la conduite des affaires et la gestion des organisations.

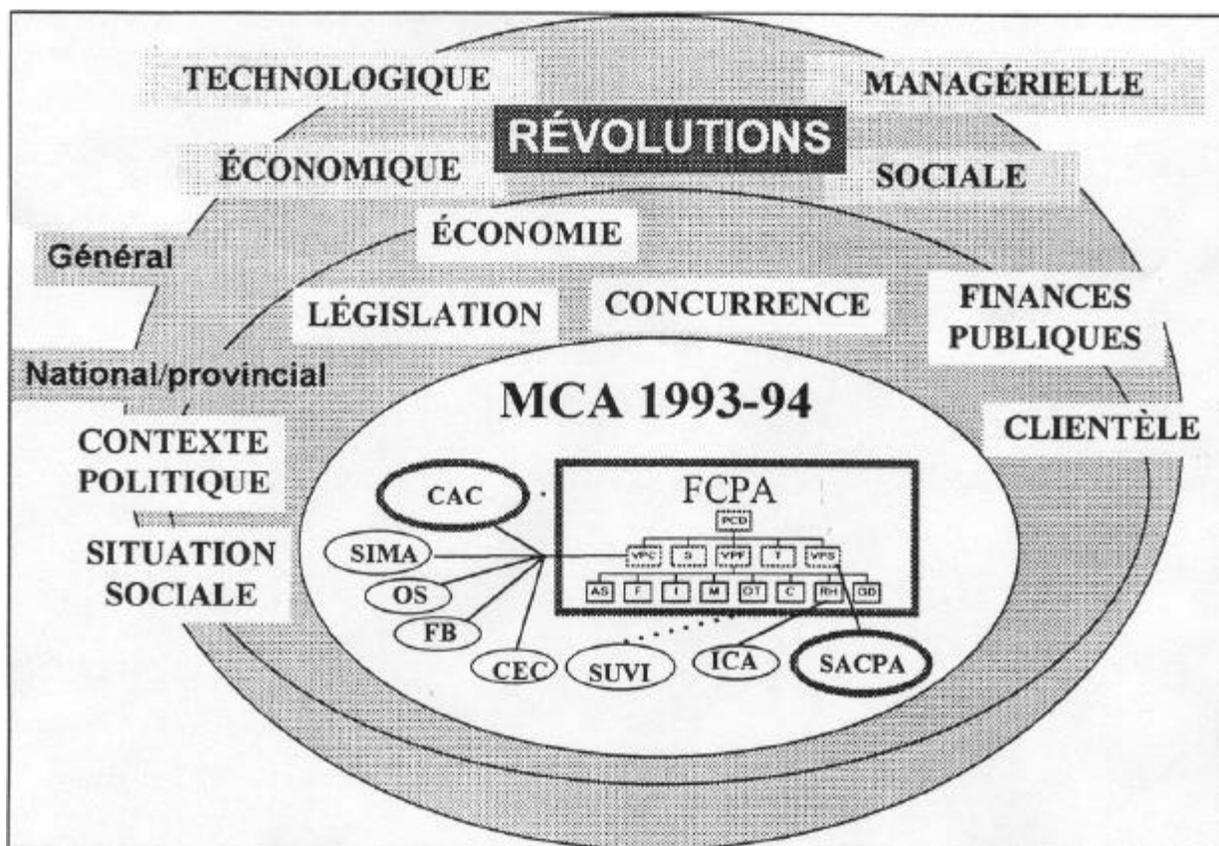
L'importance de la révolution technologique est d'ailleurs un des facteurs cité par les dirigeants de la Banque de Montréal et de la Banque Royale pour justifier leur projet de fusion<sup>11</sup> :

*« More important, we will have the resources to continually invest in new technologies which will not only assure that we remain competitive but will allow us to reduce our costs and provide you with greater options and better choices ».*

---

<sup>11</sup> *Globe and Mail, op. cit. A9.*

Figure 3  
Les facteurs externes

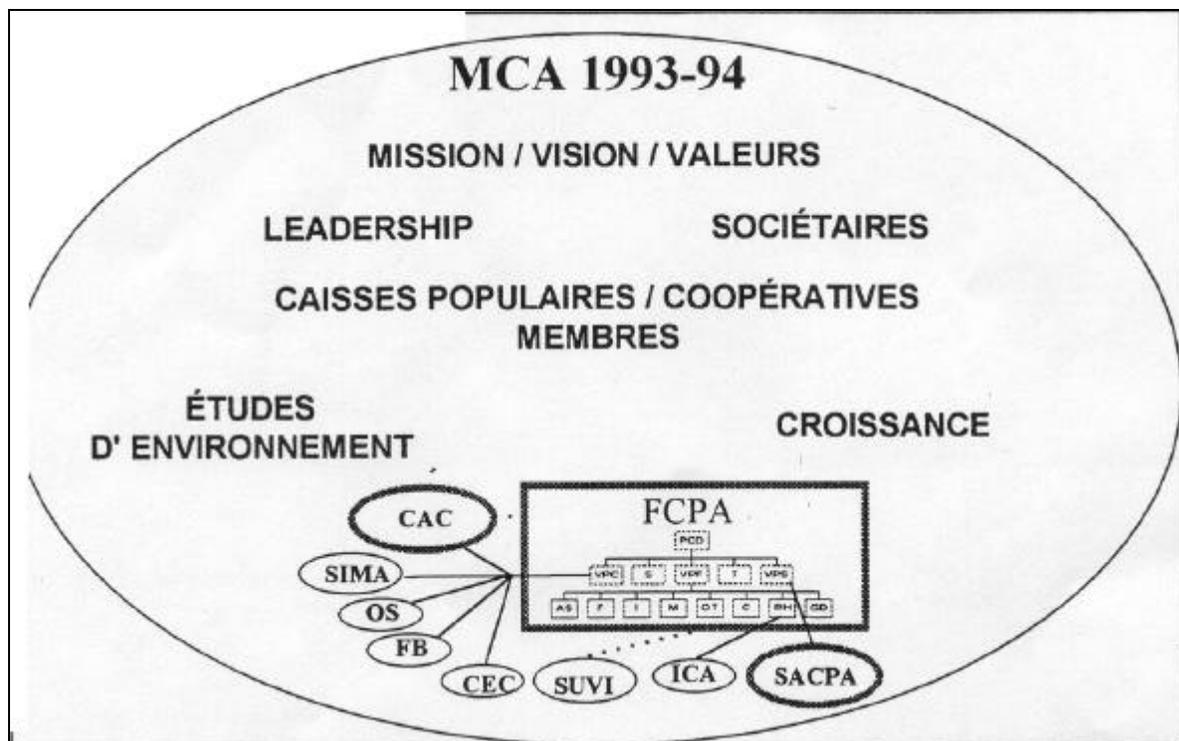


Source : Réalisation des auteurs.

S'ajoutent à cela de nombreux facteurs relevant de l'environnement national et provincial. Il s'agit notamment de combinaisons de pressions découlant de la situation sociale dans la région (chômage chronique), du contexte politique de l'heure (incertitude relative à l'avenir du Canada), de la législation, de l'économie, de la concurrence, de l'état des finances publiques ainsi que des exigences de la clientèle.

Les facteurs internes du renouveau du Mouvement des caisses populaires acadiennes et de sa principale composante organisationnelle, la Fédération des caisses populaires acadiennes, font l'objet de la figure 4.

**Figure 4**  
**Les facteurs internes**



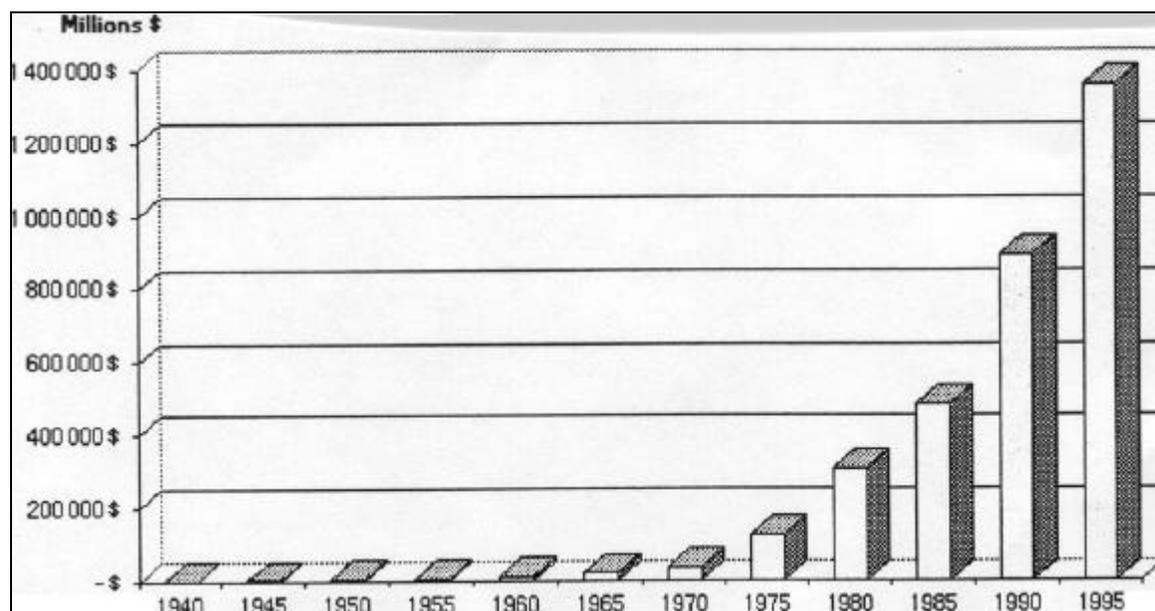
Source : Réalisation des auteurs.

Au niveau de la mission, de la vision et des valeurs, il faut surtout souligner les exigences du fonctionnement démocratique du Mouvement, les exigences de son rôle socio-économique, les exigences de son rôle dans le maintien et le développement de l'identité acadienne ainsi que les exigences issues des valeurs coopératives. Un autre groupe de facteurs internes importants concernent le leadership : il s'agit notamment de l'entrée en fonction d'un nouveau président et chef de la direction, Gilles Lepage, et dans ce sillage, des nombreuses incidences du réaménagement des effectifs de la Fédération. Les attentes et demandes des sociétaires ainsi que des caisses populaires et

coopératives membres des assemblées décisionnelles du Mouvement sont également significatives, notamment en ce qui a trait au développement de nouveaux produits et services et aux conséquences organisationnelles et fonctionnelles. Dans l'environnement du processus de renouvellement organisationnel, montrant les dangers et les opportunités du moment, nous trouvons aussi les analyses, résultats et recommandations d'études commandés relatives au contexte interne et externe du Mouvement.

Les pressions sur la structure opérationnelle découlant de la forte croissance du Mouvement coopératif acadien, surtout à partir des années 1980, figurent également au nombre des déclencheurs internes du changement organisationnel. Les données suivantes permettent de bien illustrer cette croissance rapide. Soulignons d'abord que les actifs des caisses populaires ont triplé en moins de 15 ans, passant de moins de 400 millions de dollars en 1980 à près de 1,4 milliard de dollars en 1995.

**Figure 5**  
**Actifs des caisses populaires acadiennes**



Source : Réalisation des auteurs.

Un deuxième indicateur de la croissance est le nombre des sociétaires répartis dans les 85 caisses populaires acadiennes : de moins de 100 000 en 1970 à plus de 185 000 depuis 1990. Troisième indicateur que nous retenons, les effectifs de la permanence du Mouvement, la Fédération

des caisses populaires acadiennes, qui sont passés de 50 en 1980 à 150 en 1990 et à plus de 200 en 1996.

### **3 Impacts de la globalisation et des changements technologiques sur le Mouvement**

Compte tenu de l'importance qui leur est attribuée, les incidences de la globalisation et des changements technologiques méritent une attention particulière. Nous allons donc les traiter, notamment à la lumière des perceptions dégagées suite au questionnaire administré aux membres du personnel de la Fédération des caisses populaires acadiennes en septembre 1997 et aux entrevues de ses principaux dirigeants réalisées en janvier 1998<sup>12</sup>.

#### **3.1. Le phénomène de la globalisation**

Du point de vue des institutions financières canadiennes, les principales conséquences du phénomène de la globalisation des marchés ont été l'effritement du protectionnisme et de la sécurité que conférait la législation nationale, l'obligation de développer de nouvelles stratégies adaptées à un contexte ouvert, le décloisonnement des grandes activités financières ainsi que l'apparition d'une plus vive concurrence et d'une forte concentration des entreprises financières (banques, maisons de courtage, fiducies et compagnies d'assurance)<sup>13</sup>.

Même si les conséquences du phénomène de la globalisation sur le Mouvement des caisses populaires acadiennes sont principalement traitées par partenaire interposé (une retombée directe de l'affiliation au Mouvement Desjardins et de son intégration opérationnelle), elles demeurent directement ressenties.

---

<sup>12</sup> G. Robinson, et P.-M. Desjardins, *Incidences de la globalisation et de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et des communications : données relatives aux perceptions des membres du personnel de la Fédération des caisses populaires acadiennes*, Moncton, Université de Moncton : Chaire d'études coopératives, 1998, 27 p. (document non publié).

<sup>13</sup> B. Élie, « Le Mouvement Desjardins de l'an 2000 : des changements obligés », dans B. Lévesque, dir. *Desjardins : une entreprise et un mouvement ? op.cit.* p. 115.

Notre sondage auprès des membres du personnel de la permanence du Mouvement des caisses populaires acadiennes confirme que la mondialisation a un impact sur le Mouvement<sup>14</sup>.

Par exemple, 95,5 % des répondants ayant émis une opinion se considèrent soit en accord, soit fortement en accord, avec l'énoncé affirmant que la mondialisation se traduit par une augmentation du nombre de concurrents pour le Mouvement. Cette concurrence est perçue pour l'ensemble des services offerts.

Au chapitre des nouvelles règles du jeu, ce sont 69,7 % des répondants ayant émis une opinion qui considèrent que la mondialisation introduit de nouvelles règles qui défavorisent le Mouvement.

Par ailleurs, comme nous en discuterons dans la prochaine section, l'on associe mondialisation et nouvelles technologies. Ainsi, 92,5 % des répondants ayant émis une opinion considèrent que la mondialisation a un impact par le biais des nouvelles technologies qui réduisent ou éliminent les distances.

Fait intéressant, les répondants sont très divisés lorsque vient le temps d'affirmer si la structure coopérative offre au Mouvement des avantages dans le contexte de la mondialisation par rapport aux entreprises capitalistes : 49,3 % répondent par l'affirmative alors que 50,7 % ont une réponse négative.

Finalement, 93,3 % des répondants ayant émis une opinion considèrent que les alliances (par exemple, avec le Mouvement Desjardins) permettent au MCPA de faire face à la mondialisation dans une position beaucoup plus forte que seule.

Il faut dire qu'à l'heure actuelle le Mouvement des caisses populaires acadiennes ne fait à peu près pas face à une concurrence internationale. Nous l'avons souligné plus tôt, le sondage effectué par le Groupe Léger & Léger à l'automne 1996 auprès d'un échantillon représentatif (2 015 répondants) de la population francophone adulte du Nouveau-Brunswick indique que le taux de pénétration totale des caisses populaires auprès de sa clientèle potentielle est de l'ordre de 70,3 %<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> G. Robinson, et P.-M. Desjardins, *op. cit.*, p. 20-24.

<sup>15</sup> A. Breton, *op. cit.*, p. 21.

La proportion varie d'une région à l'autre, mais n'est jamais inférieure à 60 % (le minimum est 61,3 % pour le comté de Westmorland). Qui plus est, les principales institutions financières concurrentes sont des banques canadiennes.

Un facteur qui peut en partie expliquer cette situation est la nature rurale et géographiquement isolée de beaucoup de régions desservies par le Mouvement. Ainsi, la région où l'on retrouve le taux de pénétration le plus bas est la région où l'on retrouve également les plus grands centres urbains.

Nos discussions avec des dirigeants du Mouvement ainsi que notre analyse de la situation nous amènent à conclure que la globalisation n'a pas un impact direct majeur sur le Mouvement à l'heure actuelle. Ceci dit, l'environnement évolue rapidement et la situation peut s'avérer différente dans un avenir plus ou moins rapproché. Il n'empêche cependant que nous sommes en mesure d'identifier deux grandes tendances qui subissent l'influence de la globalisation.

1. La croissance rapide de l'importance des technologies. Le résultat, comme nous en discuterons dans la prochaine section, est la réduction voire l'élimination des distances. Or, pour le membre/client qui recherche le meilleur « produit », la combinaison de la mondialisation et des nouvelles technologies présente des opportunités qui n'existaient pas auparavant. Dans cette catégorie de membres/clients « rentables »<sup>16</sup>, la concurrence est de plus en plus vive, avec par exemple les banques virtuelles<sup>17</sup>. Alors que jadis les caisses populaires étaient relativement à l'abri de ce genre de concurrence, c'est de moins en moins le cas aujourd'hui.
2. Une croissance qui passe par la multiplication des services plutôt que par l'augmentation du nombre de membres. Comme nous l'avons souligné auparavant,

---

<sup>16</sup> Par membres/clients rentables, on veut dire le segment de membres/clients dont les activités financières procurent une rentabilité supérieure à la moyenne. Alors que les banques peuvent avoir tendance à se détourner des clients non rentables (ceux dont les activités financières ne sont pas rentables pour la banque), la mission d'une institution financière coopérative amène cette dernière à agir différemment des banques à ce niveau.

<sup>17</sup> Un exemple d'une banque virtuelle est la *mbanx*, propriété de la Banque de Montréal. Il s'agit d'une banque qui n'offre des services que par téléphone et l'Internet.

le taux de pénétration des caisses auprès de leur marché cible est très élevé. On a donc décidé d'adopter une stratégie de croissance privilégiant une augmentation des services. Or, plusieurs de ces nouveaux services (les fonds mutuels par exemple) sont plus affectés par le phénomène de la mondialisation et du développement des nouvelles technologies que les services traditionnels (notamment l'épargne et le compte de chèque).

Voyons maintenant ce qu'il en est de l'impact de l'introduction des nouvelles technologies sur le Mouvement.

### **3.2 L'introduction des nouvelles technologies**

En plus d'accélérer et d'amplifier le phénomène de la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications révolutionne la manière dont les produits financiers sont offerts aux consommateurs. Mais l'implantation de nouvelles technologies n'est pas nouvelle. Comme pour presque tous les autres secteurs d'activité économique, l'introduction de nouvelles technologies s'est toujours produite au cours de l'histoire. Aujourd'hui, les deux différences sont la vitesse avec laquelle les nouvelles technologies sont implantées et l'ampleur des impacts de ces nouvelles technologies sur les structures qui les épousent.

Notre sondage auprès des membres du personnel de la permanence du Mouvement des caisses populaires acadiennes peut servir à illustrer certains de ces aspects. Ainsi, 64,5 % des répondants ayant émis une opinion considèrent que l'implantation des nouvelles technologies de l'information et des communications a pour conséquence une modification profonde du processus de prise de décisions stratégiques au sein de l'organisation. Par ailleurs, 68,3 % des répondants ayant émis une opinion considèrent que l'implantation des nouvelles technologies de l'information et des communications a pour conséquence une modification profonde de la marge de manœuvre stratégique de l'organisation (environnement, forces et faiblesses, avantages et obstacles).

Les résultats des diverses questions portant sur les raisons qui ont amené à la dernière vague d'introduction de nouvelles technologies se ressemblent beaucoup. On retrouve toujours une très

grande majorité de répondants qui considèrent que des facteurs comme la réduction des coûts et/ou accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité ainsi que de la quantité de services, ou encore les changements dans le secteur d'activité et dans l'environnement expliquent et justifient l'introduction des nouvelles technologies.

Résultat intéressant, mais pas surprenant à la lueur de nos discussions antérieures, les répondants sont très divisés sur l'impact de l'implantation des nouvelles technologies sur la part du marché de l'organisation. La moitié considère que l'exercice a mené à une augmentation de cette part alors que l'autre moitié considère que ce ne fut pas le cas.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, l'impact des nouvelles technologies se situe surtout à deux niveaux : d'une part, elles réduisent et éliminent même les distances ; d'autre part, elles permettent au Mouvement d'offrir de nouveaux services.

La section 4 va nous permettre d'examiner les choix stratégiques du Mouvement des caisses populaires acadiennes face à la globalisation et à l'accroissement de l'importance du phénomène de l'introduction des nouvelles technologies.

## **4 Choix stratégiques du MCPA**

Dans le contexte des transformations majeures dans les environnements externe et interne et parfaitement conscients que le statu quo était synonyme de déclin rapide, voire disparition de la capacité de poursuivre les objectifs socio-économiques du Mouvement des caisses populaires acadiennes, les dirigeants ont axé leurs efforts de survie et de développement autour de quatre grandes stratégies : l'intercoopération avec le Mouvement Desjardins, la création d'une structure corporative, l'introduction d'une démarche de renouveau organisationnel et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et des communications.

### **4.1 Intercoopération avec le Mouvement Desjardins**

Le principal partenaire du Mouvement en ce qui a trait à l'intercoopération est le Mouvement Desjardins. En fait, on peut considérer qu'une décision stratégique fut prise d' « arrimer » le Mouvement des caisses populaires acadiennes au Mouvement Desjardins.

L'influence du Mouvement Desjardins sur le Mouvement des caisses populaires acadiennes va croître dès 1950 mais surtout entre 1966 et 1975, à l'occasion d'activités de perfectionnement du personnel et d'harmonisation de la gestion des systèmes comptables. Cela va s'intensifier de 1976 à 1984 dans le cadre de la poursuite de la mécanisation, de l'informatisation des comptes, de l'intégration au réseau informatique du Mouvement Desjardins ainsi que de l'adhésion à la Caisse centrale Desjardins à titre de membre associé (1981). La période plus récente a vu les liens se resserrer encore davantage notamment à la faveur de l'introduction dans les caisses de la carte VISA (1985), ainsi que de la carte bancaire La Populaire, des guichets automatiques et de l'Interac (1986). Cette stratégie d'arrimage a culminé en 1990 avec la signature d'une entente d'affiliation du Mouvement des caisses populaires acadiennes au Mouvement Desjardins ainsi que l'adhésion de la Fédération des caisses populaires acadiennes à la Confédération des Caisses Desjardins.

La logique du MCPA est relativement simple. Le mouvement est trop petit pour s'offrir tous les services et structures que l'on retrouve dans une plus grosse organisation. Face à cette situation, on a tout simplement mis en pratique le principe de l'intercoopération. Normalement, le MCPA achète les services de Desjardins. Un exemple de ceci figure dans le rapport annuel du MCPA pour l'année 1996 : le personnel des *Services Unis de Vérification et d'Inspection Inc. (SUVI)* ont fait appel à la *Direction Systèmes d'Information et Conseils de la Confédération Desjardins* pour les appuyer dans le cadre d'un exercice de révision des normes et procédures utilisées dans les dossiers de vérification.

L'intercoopération ne se limite d'ailleurs pas au Mouvement Desjardins. Le MCPA est aussi actionnaire de *The Cooperators*, une coopérative active dans le secteur de l'assurance, qui a pour membres une trentaine de coopératives, caisses populaires ou organismes similaires et dont les actifs se chiffrent à plus 3,7 milliards de dollars canadiens<sup>18</sup>. De plus, par l'intermédiaire des Services financiers Acadie Inc, le MCPA opèrent trois franchises de *The Cooperators*, ce dont il est également question au point suivant.

---

<sup>18</sup> Voir le site W3 de *The Cooperators* à l'adresse suivante : <http://www.cooperators.ca>.

Enfin, par le biais de son Conseil acadien de la coopération, le MCPA s'est lié par protocole d'entente avec une autre coopérative, à savoir *Co-op Atlantique*. L'objectif de cette entente est justement de définir les rapports entre les deux organismes en termes de livraison de services.

#### **4.2 Création d'une structure corporative**

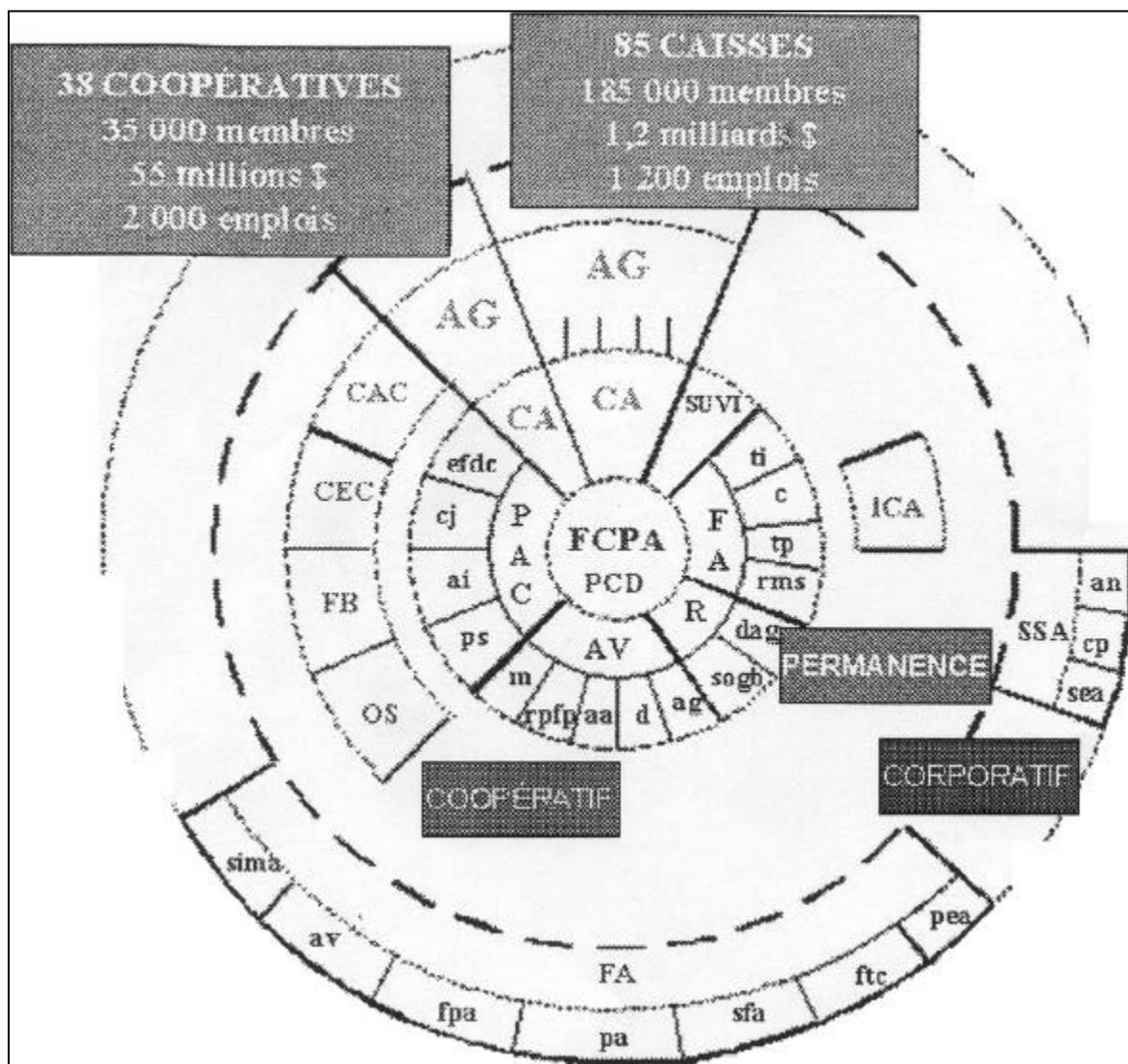
En plus de sa structure coopérative à deux niveaux (les 85 caisses populaires locales regroupées au sein de la Fédération des caisses populaires acadiennes – FCPA), le Mouvement des caisses populaires acadiennes a décidé de se doter d'une structure corporative qui demeure en perpétuel développement.

Au moment de rédiger notre texte, l'ensemble corporatif du MCPA se compose de deux sociétés de portefeuille (holdings) relevant de la Fédération et contrôlant diverses filiales (voir la figure 6 à la page suivante). En premier lieu, il y a la Financière Acadie Inc. (FA) dont les filiales sont les suivantes : Société d'investissement du Mouvement acadien Ltée ; Acadie Vie (AV), qui est en voie de démutualisation ; Fonds de Acadie Inc. (FPA) ; Placements Acadie Inc. (PA) ; Services financiers Acadie Inc. (SFA). placement Les trois franchises *The Cooperators* (Caraquet, Tracadie et Néguaq) sont également rattachés à ce premier holding. La deuxième société a pour nom Société de services Acadie Inc. (SSA) et comprend les filiales suivantes : Service d'enregistrement Acadie Inc. (SEA) ; Centre de paiements Acadie Inc. (CPA) ; et Acadie-Net (AN).

Une étape indissociable et complémentaire dans la stratégie du MCPA est notamment de créer des liens avec des entreprises non coopératives. Ainsi, dès 1996, le Mouvement voulait rentabiliser sa nouvelle filiale, le Centre de paiements Acadie Inc., de même que de minimiser ses coûts de remplacement de l'équipement requis pour traiter les chèques des membres des caisses populaires. Il a donc négocié et conclu de premières ententes avec NBTel, une compagnie privée de services téléphoniques, et Énergie Nouveau-Brunswick, une entreprise publique de distribution d'électricité, pour lesquelles ils traitent désormais l'acquittement par la poste des factures adressées aux clients.

Figure 6

**Mouvement des caisses populaires acadiennes : structure 1997**  
 (Voir aussi l'Annexe A relatif aux sigles et désignations)



Source : Réalisation des auteurs.

**4.3 Démarche de renouveau organisationnel**

La démarche de renouveau organisationnel amorcée en 1994 constitue le troisième volet stratégique.

Compte tenu de la nature du mouvement coopératif et dans le but d'assurer une adhésion réelle au processus de renouveau organisationnel, la démarche retenue par les dirigeants fut essentiellement participative. Aux différents moments critiques et par divers moyens allant du sondage aux sessions de travail, les sociétaires, les gestionnaires et les employés ont donc été impliqués, soit à titre personnel, soit en leur qualité de membres de conseils d'administration, de comités consultatifs, d'assemblées régionales ou d'assemblées générales.

Dans cette démarche de renouveau, les principales cibles désignées ont été les suivantes :

- *La culture organisationnelle.* Il s'agissait de passer d'une culture axée sur les fonctions et les tâches à une culture centrée sur la clientèle.
- *La mission, la vision et les valeurs organisationnelles.* La nouvelle mission devait viser à *améliorer la qualité de vie des membres du Mouvement tout en contribuant à l'autosuffisance socio-économique de la collectivité acadienne du Nouveau-Brunswick, dans le respect de son identité linguistique et de ses valeurs coopératives.* Quant à la vision retenue, ce fut la suivante : *devenir d'ici l'an 2000 le principal pourvoyeur de services financiers à la collectivité acadienne du Nouveau-Brunswick, un réseau de caisses authentiquement coopératives de même qu'un réseau corporatif avec un décloisonnement poussé afin de bien répondre aux besoins des membres sociétaires.* Quant aux valeurs, elles demeurent inchangées : *solidarité, égalité, équité, fierté d'appartenance et respect.*
- *Le processus de décision et le leadership :* leur modification en vue de la meilleure adéquation possible aux besoins présents et futurs a constitué l'un des principaux objets de la démarche de Révision des macrostructures et des microstructures.
- *Les communications internes et externes et les ressources humaines* qu'il importe de former sur mesure ont également constitué des cibles prioritaires du processus de renouveau organisationnel.

Dans le but d'assurer le succès de la démarche de renouveau organisationnel et la durabilité des transformations apportées, la direction du Mouvement des caisses populaires acadiennes a eu recours à toute une panoplie d'outils de gestion du changement.

- *La consultation et la participation (1994-1996).* Il s'agit de séries de sondages réalisés auprès des cadres, des employés, des caisses et des membres depuis 1994 ; c'est aussi la consultation et la participation dans le cadre des conseils d'administration, comités consultatifs, équipes de réalisation, tournées de consultation, assemblées régionales, assemblées générales et sessions de travail de professionnels.

- *Planification stratégique (1996-1998)*. Le tout premier exercice de planification stratégique du Mouvement coopératif acadien réalisé dans le but, d'une part, d'assurer l'adaptation aux nouveaux besoins des sociétaires actuels et potentiels et, d'autre part, d'assurer la capacité de développer les produits et services répondant aux nouvelles attentes des clientèles.
- *Révision des structures (1994-1995)*. De manière à passer d'une structure interne par fonction (division) vers une structure centrée sur le membre (client) et ses besoins.
- *Démarche qualité (depuis 1994)*. L'un de ses principaux objectifs est d'assurer la fidélisation de la clientèle.
- *Formation et perfectionnement (depuis 1994)*. Fournis à l'occasion de cours (planification stratégique, démarche qualité) et de sessions de formation et d'information pour employés, gestionnaires et administrateurs.
- *Services conseils externes (depuis 1994)*. La direction du Mouvement coopératif acadien a jugé souhaitable de maximiser les possibilités de réussite des changements apportés en retenant des services conseils externes. À titre d'exemples : le Groupe de consultation de la Fédération des caisses populaires et d'économie Desjardins (1994-1995) ; le Groupe CFC (1994-1996) ; le sociologue Pierre Poulin (1994).

Coïncidant avec les orientations retenues, nous trouvons les résultats anticipés bien définis dans le plan stratégique 1996-1998 adopté par la Fédération des caisses populaires acadiennes :

- Une *offre de service de qualité* complète, avec un bon rapport coût-bénéfice, répondant aux besoins des membres.
- L'*équilibre financier* entre croissance, rentabilité et capitalisation, qui doit être vu comme une condition essentielle à la réalisation de la mission.
- La *compétence et le professionnalisme* des employés et des administrateurs, qui doivent être vus comme la clé du succès.
- L'*identité coopérative et acadienne de la caisse populaire*, qui doit être vue comme la différence fondamentale.
- L'*efficacité organisationnelle*, qui doit être vue comme la preuve de la compétitivité.

#### 4.4 Intégration des nouvelles technologies de l'information et des communications

Marquée par une dépendance sans cesse croissante à l'égard des systèmes mis en place par le Mouvement Desjardins ou avec son assistance technique, les coûts de l'autonomie étant au départ prohibitif, l'intégration des nouvelles technologies à tous les niveaux du Mouvement des caisses populaires acadiennes constituent un dernier volet majeur de la stratégie globale des dirigeants à l'heure de la mondialisation.

Une moyenne de 46,5 % des répondants étant demeurée silencieuse pour ce groupe de questions, l'on peut dire que les membres du personnel sont relativement partagés sur la profondeur des modifications qui résultent de l'offensive informatique et réticulaire des dirigeants : pour 48,5 % des opinions exprimées, la structure coopérative en ressort profondément modifiée ; cette proportion augmente à 56,4 % pour ce qui est de la conséquence sur la structure organisationnelle ; puis elle est de 58,2 % pour le projet coopératif acadien (mission et intention stratégiques) ; de 64 % en ce qui concerne le processus de prise de décisions stratégiques ; de 66 % pour la vision de l'organisation ; 66,2 % pour les pratiques de gestion de l'organisation par rapport à celles des banques ; de 68,2 % pour la marge de manœuvre stratégique ; de 71,7 % pour le positionnement stratégique ; enfin, de 72 % pour ce qui est de la conséquence sur la planification stratégique<sup>19</sup>.

Le taux des sans-opinion chutant à une moyenne de 24,9 % pour la catégorie de questions traitant des raisons de l'introduction des nouvelles technologies, on obtient un classement particulièrement éloquent. Les quatre premières raisons fournies sont : pour s'adapter aux changements dans le secteur d'activité et dans l'environnement (98,2 %), pour mieux répondre aux besoins des membres et de la clientèle (96,5 %), pour améliorer la qualité des produits et services (96,4 %) et pour pouvoir développer de nouveaux produits et services (96,3 %). Les 12 autres raisons plébiscitées suivent dans l'ordre décroissant : pour créer des avantages comparatifs (94,6 %) ; pour permettre la réingénierie des processus organisationnels (95,3 %) ; pour accroître la productivité des employés (91,9 %) ; pour atteindre les objectifs organisationnels (91,4 %) ; pour réduire les coûts de l'organisation (91,2 %) ; pour accroître l'efficacité organisationnelle (90,3 %) ; pour assurer la

---

<sup>19</sup> G. Robinson, et P.-M. Desjardins, *op. cit.*, p. 8 à 10.

survie de l'organisation (89,4 %) ; pour garantir l'accès à toute l'information nécessaire aux prises de décision (87,9 %) ; pour améliorer la créativité et l'innovation au sein de l'organisation (85,7 %) ; pour améliorer la qualité et l'efficacité des décisions (85,4 %) ; pour former des alliances stratégiques (84,9 %) ; pour accroître le chiffre d'affaire ou les actifs de l'organisation (82,9 %).<sup>20</sup>

Ceci dit, considérée comme indispensable pour la survie du Mouvement, la démarche de réingénierie au sein des 85 caisses populaires membres a maintenant débuté et va progresser rapidement tout au long de l'année 1998. Cette nouvelle étape est rendue possible du fait que le processus d'implantation des nouvelles technologies et des communications au sein même de la permanence du Mouvement a désormais touché plus de 50 % des services et qu'il est complété également à plus de 50 %. C'est du moins ce qu'estime quelque 70 % des membres du personnel qui ont exprimé une opinion en réponse à notre questionnaire sur les incidences de la globalisation et des nouvelles technologies<sup>21</sup>.

Un deuxième aspect de la stratégie technologique remonte à 1996, lorsque le Mouvement a décidé de se porter acquéreur d'un site Internet baptisé *Acadie-Net*. Les motivations à l'origine d'une telle acquisition méritent quelques éclaircissements.

D'abord, vu l'importance croissante des nouvelles technologies de l'information et des communications dans les secteurs bancaires et financiers et face à la nécessité de développer des avantages comparatifs, le Mouvement a voulu enclencher aussitôt que possible un processus ayant comme objectif de le doter d'une infrastructure électronique pouvant servir de base à la création d'une *Caisse populaire virtuelle* qui permettrait aux usagers d'effectuer leurs transactions par ordinateur.

Soulignons ici les résultats du sondage Léger & Léger (1996) car ils sont très instructifs dans cette perspective. Nous y apprenons que 11,8 % des membres qui font affaire exclusivement avec une caisse populaire ont accès à l'Internet. Pour ce qui est des membres « mixtes » faisant principalement affaire avec une caisse, le pourcentage ayant accès à l'Internet passe à 27,6 %. Quant aux membres mixtes faisant principalement affaire avec une banque, ils ont accès à l'Internet dans une proportion

---

<sup>20</sup> *Ibid*, p. 10-14.

<sup>21</sup> *Ibid*, p. 7.

de 23,3 %. Enfin, les clients exclusifs aux banques ont accès à l'Internet dans une proportion de 20,9 %<sup>22</sup>. Force est donc de constater que les membres les plus susceptibles d'aller ailleurs pour se procurer des services financiers sont ceux qui utilisent l'Internet dans la proportion la plus élevée. Leur offrir des services via l'Internet devient donc un moyen de développer et consolider cette part de marché.

Ceci dit, dans la logique déjà exposée, le Mouvement des caisses populaires acadiennes aurait pu monter son propre site Internet. Mais il a décidé d'en acquérir un appelé *Acadie-Net* et d'en faire l'une de ses filiales au sein de sa Société de services Acadie Inc. Cette transaction s'explique du simple fait du développement au cours des dernières années d'une nouvelle image corporative au cœur de laquelle se situe le terme *Acadie* et dont il veut s'assurer l'exclusivité.

## 5 Conclusion

La globalisation et l'introduction de plus en plus rapide de nouvelles technologies ont un impact indéniable sur les holdings coopératifs dans le secteur financier. La présente étude a permis d'en montrer toute l'ampleur dans le cas du Mouvement des caisses populaires acadiennes.

Face à ces tendances lourdes, les dirigeants ont donc fait des choix stratégiques qui aboutissent notamment à restructurer le Mouvement et le doter d'un holding afin qu'il puisse surmonter les défis de cette fin du 20<sup>e</sup> siècle. Il n'empêche cependant qu'une telle orientation est insuffisante à elle seule. Le Mouvement est décidément trop petit pour financer et réaliser tous les changements requis, de même que pour affronter isolément une concurrence devenue plus nombreuse et plus vive, notamment dans le sillage du décloisonnement des services financiers et de l'introduction des nouvelles technologies à l'échelle mondiale.

Son choix complémentaire est donc une mise de l'avant principe d'intercoopération, ainsi que la conclusion de certaines alliances stratégiques avec des entreprises non coopératives. Le principal élément de ce volet stratégique est en définitive ce que l'on peut décrire comme un arrimage au Mouvement Desjardins. Tout en conservant son indépendance, le Mouvement des caisses populaires

---

<sup>22</sup> A. Breton, *op. cit.*, p. 65.

acadiennes coopère étroitement avec Desjardins. Il peut ainsi bénéficier des économies d'échelle d'une plus grande organisation et consolider ses moyens de survie dans un monde marqué par la globalisation et l'introduction accélérée des nouvelles technologies.

### Annexe 1 Sigles et désignations

MCA	FCPA	COOP	CORP	DÉSIGNATION
AG CA MCPA FCPA COOP CORP EXT				Assemblée générale (caisses populaires et coopératives) Conseil d'administration (caisses populaires et coopératives) Mouvement des caisses populaires acadiennes Fédération des caisses populaires acadiennes Niveau coopératif Niveau corporatif Extérieur au MCA
	<b>P</b>			<b>Présidence</b>
	VPPAC SEFDC SCJ AI PS	CAC CEC FB OS	SIMA	Vice-présidence planification et affaires coopératives Service éducation, formation et développement coopératif Secrétariat corporatif et affaires juridiques Affaires internationales Planification stratégique <i>Conseil acadien de la coopération Ltée.</i> <i>Chaire d'études coopératives</i> <i>Fonds de bourses (Fondation Acadie Inc.)</i> <i>Office de stabilisation</i> <i>Société d'investissement du Mouvement acadien Ltée.</i>
	VPAV GM GRPFP GAA GD GAG		FA AV FPA PA SFA FTC	Vice-présidence Acadie Vie Groupe marketing Groupe administration rentes, pensions et fonds de placement Groupe administration assurance Groupe distribution Groupe assurance générale (Caraquet, Tracadie, Néguaç) <i>Financière Acadie Inc.</i> <i>Acadie Vie</i> <i>Fonds de placement Acadie Inc.</i> <i>Placements Acadie Inc.</i> <i>Services financiers Acadie Inc.</i> <i>Franchises The Cooperators</i>
	VPR DSOGB DPS DDAG		PEA	Vice-présidence réseau Direction soutien aux opérations et gestion des bénévoles Direction produits et services aux membres Direction développement des affaires et gestion <i>Prêts étudiants Acadie Inc.</i>
	VPFA DRMS DTI DC DTP	ICA	SSA SEA CP AN	Vice présidence finance et administration Direction ressources matérielles et services Direction technologie de l'information Direction comptabilité Direction trésorerie et placements <i>Institut de coopération acadien Inc.</i> <i>Société de services Acadie Inc.</i> <i>Service d'enregistrement Acadie Inc.</i> <i>Centre de paiements Acadie Inc.</i> <i>Acadie-Net</i>
	SUVI			Services unis de vérification et d'inspection

Source : Réalisation des auteurs.