



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

**La gouvernance et la Responsabilité Sociale des Entreprises dans le  
contexte des coopératives**

**Par  
Marie Allen**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration  
(option Comptabilité)

Juin 2021

©Marie Allen, 2021

**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**La gouvernance et la RSE dans les coopératives**

Présentée par :

**Marie Allen**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Samuel Sponem  
HEC Montréal  
Président-rapporteur

Claude Laurin  
HEC Montréal  
Directeur de recherche

Sophie Tessier  
HEC Montréal  
Codirectrice de recherche

Emilio Boulianne  
École de Gestion John Molson, Concordia University  
Membre du jury

Sylvie Berthelot  
Université de Sherbrooke  
Examinatrice externe

Anne Pezet  
HEC Montréal  
Représentante du directeur de HEC Montréal



## RÉSUMÉ

Ce travail de recherche s'intéresse aux liens qui existent entre la structure de propriété du mode d'organisation en coopérative et la gouvernance des enjeux de RSE.

Les résultats montrent une disparité importante entre les niveaux d'importance accordés aux différentes dimensions de la RSE dans le contexte des trois coopératives étudiées. En effet, alors que les dimensions sociales et sociétales de la RSE, qui s'arriment plutôt naturellement avec la dimension de la mission sociale des coopératives, occupent une place très importante, la dimension environnementale, qui représente un enjeu RSE moins classique pour les coopératives, constitue une préoccupation relativement récente par rapport aux deux autres dimensions et n'occupe pas encore beaucoup d'importance.

Les résultats montrent également l'importance de considérer les mécanismes de gouvernance informels dans l'étude de l'influence des caractéristiques du CA sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE dans le contexte des coopératives. Premièrement, la mission sociale de la coopérative motive certains membres à s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative, et ce, malgré le manque d'incitatifs économiques importants. Deuxièmement, les membres-administrateurs considèrent que leur coopérative contribue activement à soutenir la communauté à travers ses initiatives RSE, alors que les parties prenantes de la communauté ne semblent pas influencer l'importance et l'approche stratégique des coopératives. Troisièmement, le renforcement culturel du modèle d'un membre-administrateur qui s'assure de prendre ses décisions en fonction des membres et qui assure la représentativité démocratique est supporté par le biais d'un parcours de formation obligatoire dispensé par l'Union. Le parcours de formation obligatoire influence, de manière indirecte, par le renforcement du mécanisme de gouvernance informel que constitue la culture, l'importance de la RSE dans la gouvernance des coopératives.

Concernant l'influence des différentes instances de gouvernance sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE, les résultats montrent que les interrelations les plus importantes, dans le cadre des trois coopératives étudiées, reposent sur le recours à des

stratégies d'hybridation. Une première structure d'hybridation concerne l'exercice de la gouvernance; d'une part, *bottom-up*, par l'adoption démocratique des orientations stratégiques et d'autre part, *top-down*, par l'exercice d'une forte influence institutionnelle de l'Union sur les politiques et les pratiques individuelles de chacun des Bureaux. Une deuxième stratégie d'hybridation s'observe dans la manière dont les membres-administrateurs abordent leur rôle; d'une part, ils considèrent qu'ils représentent les membres auprès de l'Union (approche *bottom-up*) et, d'autre part, qu'ils représentent l'Union auprès des membres de leur Bureau (approche *top-down*). L'hybridation dans les structures de gouvernance des coopératives contribue en définitive, d'une part, à l'adhésion des membres aux orientations stratégiques RSE et, d'autre part, à la diffusion aux membres des orientations stratégiques RSE.

Enfin, concernant l'influence de la dimension démocratique sur la gouvernance des enjeux de RSE, les résultats mettent en évidence que, malgré le peu d'influence des membres-clients dans la gouvernance des enjeux de RSE, la dimension démocratique est effectivement présente et s'exprime principalement par le biais des membres-administrateurs. Plus précisément, les résultats relèvent deux éléments qui supportent l'idée que les membres-administrateurs assurent principalement la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE des trois coopératives étudiées. D'abord, les membres-administrateurs assurent la représentativité des intérêts des membres-clients dans les processus de prises de décisions concernant les enjeux de RSE. Ensuite, les membres-administrateurs assurent la dimension démocratique en étant à l'écoute des parties prenantes.

**Mots clés :** gouvernance, RSE, coopératives

**Méthode de recherche :** Étude multi-cas



## ABSTRACT

This research examines the links that exist between the ownership structure of the cooperative organization model and the governance of CSR issues.

The results show a significant disparity between the levels of importance given to the different dimensions of CSR in the context of the three cooperatives studied. Indeed, while the social and societal dimensions of CSR, which are rather naturally aligned with the dimension of the social mission of cooperatives, occupy a very important place, the environmental dimension, which represents a less classic CSR issue for cooperatives, is a relatively recent concern compared to the other two dimensions and is not yet of much importance.

The results also show the importance of considering informal governance mechanisms in studying the influence of board characteristics on the importance and strategic approach of CSR in the context of cooperatives. First, the social mission of the cooperative motivates some members to get involved in the governance of the cooperative, despite the lack of significant economic incentives. Second, the member-administrators consider that their cooperative actively contributes to supporting the community through its CSR initiatives, while the community stakeholders do not seem to influence the importance and the strategic approach of the cooperatives. Thirdly, the cultural reinforcement of the model of a member-administrator who makes sure that his decisions are taken according to the members and who ensures democratic representativeness is supported through a compulsory training course provided by the Union. The compulsory training course influences, indirectly, by strengthening the informal governance mechanism of culture, the importance of CSR in the governance of the Offices.

Regarding the influence of the different governance bodies on the importance and strategic approach of CSR, the results show that the most important interrelationships, within the framework of the three cooperatives studied, are based on the use of hybridization strategies. A first hybridization structure concerns the exercise of governance; on the one hand, bottom-up, by the democratic adoption of strategic

orientations and on the other hand, top-down, by the exercise of a strong institutional influence of the Union on the individual policies and practices of each cooperatives. A second hybridization strategy can be seen in the way member-directors approach their role; on the one hand, they consider that they represent the members to the Union (bottom-up approach) and, on the other hand, that they represent the Union to the members (top-down approach) . Hybridization in the governance structures of cooperatives ultimately contributes, on the one hand, to members' adherence to CSR strategic orientations and, on the other hand, to the dissemination of CSR strategic orientations to members.

Finally, concerning the influence of the democratic dimension on the governance of CSR issues, the results show that, despite the little influence of member-clients in the governance of CSR issues, the democratic dimension is indeed present and is expressed mainly through the member-administrators. More precisely, the results reveal two elements which support the idea that the member-directors mainly ensure the democratic dimension of the governance of the CSR issues of the three cooperatives studied. First, member-directors ensure that the interests of member-clients are represented in decision-making processes concerning CSR issues. Then, the member-administrators ensure the democratic dimension by listening to stakeholders.

**Keywords :** governance, CSR, cooperatives

**Research methods :** Multicase study



## Table des matières

RÉSUMÉ.....	v
ABSTRACT.....	viii
Table des matières.....	xi
Liste des tableaux.....	xvi
Liste des figures.....	xvi
Liste des abréviations.....	xvii
Remerciements.....	xx
Introduction.....	1
Introduction.....	1
Structure de la thèse.....	2
Contexte de recherche.....	3
Données empiriques.....	4
Discussion.....	5
Plan proposé pour la lecture de la thèse.....	8
Chapitre 1 Revue de littérature, cadre conceptuel et questions de recherche.....	11
1.1 Coopérative.....	11
1.2 Responsabilité sociale des entreprises.....	20
1.2.1 Responsabilité sociale des entreprises – concept général.....	20
1.2.2 Liens entre RSE et coopératives.....	22
1.3 Gouvernance.....	27
1.3.1 Gouvernance générale.....	27
1.3.2 Liens entre RSE et gouvernance.....	31
1.3.2.1 Modèles théoriques des liens entre RSE et gouvernance.....	31
1.3.2.2 Les approches stratégiques à l’égard de la RSE.....	33
1.3.2.3 La RSE et les caractéristiques du conseil d’administration.....	34
1.3.2.4 La RSE et la structure des droits de propriété.....	35
1.3.2.5 Le concept d’équifinalité entre les mécanismes de gouvernance et la RSE....	38
1.3.3 Liens entre gouvernance et coopératives.....	39
1.3.3.1 Spécificités des structures de gouvernance des coopératives.....	39
1.3.3.2 Structure de propriété des coopératives et coûts liés à la gouvernance.....	42
1.3.3.3 Caractéristiques des acteurs de la gouvernance dans les coopératives.....	43

1.3.3.4	Gouvernance et fédération de coopératives .....	45
1.4	Synthèse de la revue de littérature et questions de recherche .....	46
1.4.1	Figure synthèse de la revue de littérature et positionnement des questions de recherche .....	46
1.4.2	Liens entre les trois concepts.....	48
1.4.3	Liens entre la gouvernance et la RSE .....	48
1.4.4	Liens entre le mode d'organisation en coopérative et la RSE .....	50
1.4.5	Liens entre le mode d'organisation en coopérative et la gouvernance .....	51
1.5	Conclusion.....	52
Chapitre 2 Méthodologie.....		53
2.1	Plan de recherche .....	53
2.1.1	Approche multicas .....	53
2.1.2	Sélection de l'organisation.....	55
2.1.3	Sélection des cas individuels.....	56
2.2	Collecte des données .....	58
2.3	Analyse des données.....	63
2.4	Conclusion.....	67
Chapitre 3 Description du terrain .....		69
Chapitre 4 Bureau B – milieu rural - « Un bâton de pèlerin» .....		73
4.1	Gouvernance .....	73
4.1.1	Leadership/source des pressions.....	73
4.2	RSE.....	76
4.2.1	Approche RSE / comportement .....	76
4.2.2	Inspirer / changer les comportements / être un moteur .....	76
4.2.3	Coop : innovation RSE .....	77
4.2.4	Implication des membres.....	79
4.2.5	Outil de gouvernance pour «gérer avec le membre en tête» .....	80
4.2.6	Participation aux élections.....	81
4.2.7	Sous-comité de développement durable.....	82
4.2.8	Organisation interne / distribution tâches entre administrateurs .....	83
4.3	Coopérative.....	84
4.3.1	AGA comme outil de communication .....	84
4.3.2	Les membres ne connaissent pas le mode de fonctionnement coopératif.....	84

4.3.3	Modèle économique alternatif .....	85
4.4	Conclusion .....	86
Chapitre 5 Bureau C – milieu rural/urbain - « Un nouveau départ» .....		87
5.1	La fusion .....	88
5.2	La participation des membres .....	89
5.3	La formalisation des processus de gouvernance .....	90
5.4	Pressions des membres et impacts sur la gouvernance de la RSE.....	91
5.5	Préoccupations RSE.....	93
5.6	Rôle d’administrateur .....	94
5.7	Leadership de la RSE .....	94
5.8	Conclusion.....	95
Chapitre 6 Bureau D – milieu urbain - « L’expérience au service de la collectivité».....		96
6.1	Fusion .....	96
6.2	Apports philanthropiques .....	98
6.3	Environnement .....	102
6.4	Changement leadership/renouvellement composition CA .....	106
6.5	Assemblée générale annuelle .....	108
6.6	L’innovation .....	110
6.7	Régime de rémunération des DG et RSE.....	111
6.8	Le Rôle d’Administrateur .....	112
6.9	Rural VS Urbain .....	116
6.10	Le Groupe BCC et la visibilité organisationnelle .....	118
6.11	Conclusion.....	119
Chapitre 7 Les Bureaux et l’Union : enjeux de gouvernance.....		120
7.1	Une fenêtre privilégiée sur l’histoire de la gouvernance du Groupe .....	120
7.2	Modification des mécanismes de gouvernance .....	121
7.3	Union et gouvernance.....	124
7.4	Lutte de pouvoir et gouvernance : l’Union et les Bureaux .....	127
7.5	Leadership de la gouvernance RSE .....	128
7.6	Le rôle de l’Union dans le processus de socialisation des administrateurs et dans la création d’une culture commune .....	129
7.7	Conclusion.....	129
Chapitre 8 Présentation des résultats .....		130

8.1	Importance des dimensions de la RSE et approches stratégiques mises de l'avant en lien avec les dimensions de la RSE .....	131
8.1.1	Importance des trois dimensions de la RSE .....	131
8.1.2	Approches stratégiques perçues en lien avec les dimensions de la RSE .....	136
8.2	Influence des mécanismes et structures de gouvernance liés aux pressions démocratiques sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE .....	141
8.2.1	Influence des membres-clients sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE.....	141
8.2.2	Influence des membres-administrateurs sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE .....	159
8.3	Influence de l'Union sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE .....	170
Chapitre 9 Discussion .....		178
9.1	Quelle place occupent les enjeux liés à la RSE au sein des instances de gouvernance formelles des coopératives (Question 1) ? .....	178
9.2	Quels sont les caractéristiques et/ou les éléments spécifiques du mode de fonctionnement, propres à chaque instance de gouvernance, qui modifient et/ou impactent l'importance accordée aux enjeux de RSE (Question 2)? .....	185
9.3	Comment les interrelations entre les différentes instances de gouvernance formelles impactent-elles l'approche RSE des coopératives (Question 3)? .....	193
9.4	Comment les membres des coopératives parviennent-ils à influencer la place qu'occupent les enjeux RSE dans les discussions des instances de gouvernance (Question 5) ? Comment se manifeste la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE (Question 5)? Comment la dimension démocratique de la gouvernance, propre aux coopératives, impacte-t-elle l'importance accordée aux enjeux de RSE ? (Question 4) .....	201
Conclusion.....		210
Contributions théoriques.....		211
Contributions pratiques .....		215
Limitations.....		217
Avenues de recherche .....		218
BIBLIOGRAPHIE .....		220
ANNEXE 1 .....		i
ANNEXE 2 .....		ii
ANNEXE 3 .....		iii
ANNEXE 4 .....		v
ANNEXE 5 .....		ix



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.1 Distinctions entre les différents types d'organisations</b> .....	12
<b>Tableau 1.2 Synthèse des liens entre gouvernance et RSE</b> .....	37
<b>Tableau 2.1 Détails des participants rencontrés en entrevue</b> .....	59
<b>Tableau 2.2 Taux de participation par Bureau</b> .....	60
<b>Tableau 3.1 Tableau comparatif description des cas</b> .....	71
<b>Tableau 4.1 Ancienneté des participants rencontrés</b> .....	82
<b>Tableau 8.1 Importance perçue des trois dimensions RSE</b> .....	132
<b>Tableau 8.2 Approches stratégiques selon différentes dimensions RSE</b> .....	137
<b>Tableau 8.3 Participation des membres en AGA et dans la gouvernance</b> .....	143
<b>Tableau 8.4 Flux de communication à l'AGA</b> .....	147
<b>Tableau 8.5 Outils et mécanismes de consultation des membres</b> .....	149
<b>Tableau 8.6 Administrateurs et dimension démocratique / représentativité démocratique</b> .....	160
<b>Tableau 8.7 Motivation(s) des administrateurs/employés</b> .....	165
<b>Tableau 8.8 Interviewés et familles de coopérateurs</b> .....	169

## Liste des figures

<b>Figure 1.1 Distinctions entre les différents types d'entreprises sociales</b> .....	14
<b>Figure 1.2 Le modèle traditionnel de gouvernance interne des coopératives</b> .....	40
<b>Figure 1.3 Continuum de la structure de gouvernance</b> .....	41
<b>Figure 1.4 Synthèse revue de littérature et positionnement des questions de recherche</b> .....	47
<b>Figure 9.1 Modèle de gouvernance corporatif</b> .....	185
<b>Figure 9.2 Interrelations entre les membres-administrateurs des Bureaux et l'Union dans la gouvernance de la RSE</b> .....	193
<b>Figure 9.3 Dimension démocratique et influence sur RSE</b> .....	202

## Liste des abréviations

ACI : Alliance Coopérative Internationale

AGA : Assemblée générale annuelle

CA : Conseil d'administration

CS : Conseil de surveillance

DD : Développement durable

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

À Martine et Marielle



## Remerciements

La réussite de ce projet repose sur la collaboration de nombreuses personnes à qui je désire adresser de sincères remerciements.

Merci à mes directeurs, Claude et Sophie, qui ont su me guider avec sagesse, douceur et confiance à travers ce long parcours. Merci d'avoir été présents, surtout à distance, durant toute la pandémie.

Merci à Saidatou et à tous mes collègues du DSC de l'ESG qui m'ont toujours soutenu et m'ont permis de mener à terme ce projet.

Merci à tous les participants à mon projet de recherche sans qui cette thèse n'aurait pu exister.

Enfin, merci à ma famille!

Merci à maman pour ton aide précieuse et ton enthousiasme indéfectible.

Merci à papa et à Jeanne pour votre soutien et vos encouragements.

Merci à Alice et Laurent de s'être assuré de me rappeler le quotidien.

Mais surtout, merci à toi, Normand, mon partenaire de toutes les heures depuis si longtemps. Il n'y a que toi qui réalises pleinement l'ampleur des efforts investis dans ce projet. Merci d'avoir toujours été à mes côtés.



## **Introduction**

### **Introduction**

Les parties prenantes, de plus en plus présentes dans la sphère économique, deviennent plus exigeantes par rapport à la manière dont les organisations assument leurs responsabilités en tant que citoyen corporatif. On demande désormais plus qu'un simple rendement économique, surtout si celui-ci est obtenu au détriment des responsabilités sociales et écologiques que doivent assumer les citoyens corporatifs ou en générant des externalités socialement indésirables par une approche où la dimension financière occupe une place démesurée.

De nombreuses recherches démontrent par ailleurs qu'il semble financièrement rentable de mettre en place une gouvernance portant une attention soutenue aux dimensions sociales et environnementales et qui se préoccupe de réduire, voire éliminer, les impacts sociaux et environnementaux négatifs des décisions prises au sein de l'organisation (Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003). Puisque les dimensions sociales et environnementales sont appelées à être mises de l'avant dans les prises de décisions des organisations, il devient central de bien comprendre comment les organisations gèrent et analysent ces dimensions. En bref, il est important de mieux comprendre comment une gouvernance attentive aux dimensions sociales et environnementales, favorisant la responsabilité sociale des entreprises (RSE), est mise en place dans les organisations.

Par ailleurs, le modèle de gouvernance en place dans les organisations, et donc la prise en compte de la RSE, est notamment fonction de la structure de propriété et de la concentration relative du pouvoir décisionnel entre les mains de ceux qui détiennent les droits de propriété (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). Les études antérieures se sont principalement attardées à étudier comment la présence d'actionnaires majoritaires et les caractéristiques de différents groupes d'actionnaires majoritaires (famille, investisseur institutionnel, etc.) affectent le modèle de gouvernance et la prise en compte de la RSE (voir (Jain et Jamali, 2016) pour une revue de littérature détaillée sur le sujet).

Par contre, peu d'études se sont attardées à un type de propriété moins polarisée et plus égalitaire où la concentration relative du pouvoir décisionnel est diffuse, c'est-à-dire d'un type d'organisation gouvernée de manière démocratique. Par exemple, dans les entreprises organisées en coopératives, il est prévu qu'un membre ne puisse exercer qu'un seul droit de vote puisque l'émission des titres de propriété de la coopérative s'organise selon une logique démocratique, et ce, dans le but d'assurer qu'aucun membre ne détienne plus de pouvoir qu'un autre.

Le modèle d'organisation coopératif incarne très bien cette idée de pouvoir décisionnel diffus et démocratique. Dans les principes des organisations à travers le monde qui adhèrent au mouvement coopératif, le pouvoir décisionnel démocratique s'inscrit au cœur même des valeurs du mouvement (Alliance Coopérative Internationale, 2018).

L'organisation en coopérative représente donc une opportunité de recherche intéressante, car elle permet d'étudier le mode de gouvernance diffus que suppose un pouvoir démocratique exercé par les membres. Dans le cadre de cette thèse, le modèle de gouvernance dans un contexte d'organisations coopératives sera analysé en profondeur en vue d'établir et de comprendre comment la RSE est prise en compte dans les processus de prise de décision.

En réponse à Jamali, Safieddine et Rabbath (2008), cette thèse propose donc d'explorer les interrelations entre différents mécanismes de gouvernance dans un contexte institutionnel spécifique, à savoir les organisations organisées en coopérative, et de quelle façon ces interrelations participent à modeler les orientations particulières en termes de RSE des organisations coopératives.

### **Structure de la thèse**

La présente thèse est structurée en trois sections principales; la première section présente le contexte dans lequel s'inscrit ce projet de recherche, la deuxième section recense les données empiriques et la dernière section présente la discussion.

## **Contexte de recherche**

Les chapitres 1 et 2 présentent les principaux éléments contextuels dans lesquels s'inscrit cette thèse.

Le chapitre 1 contient quatre sections. D'abord, les trois premières sections présentent une revue de littérature traitant des trois thématiques principales autour desquelles cette recherche s'articule; à savoir les coopératives, la RSE et la gouvernance. Ces mêmes sections présentent également des sous-sections qui traitent spécifiquement des liens empiriques connus entre chacun des trois concepts. La section 1.1 décrit l'état actuel de la littérature concernant le mode d'organisation en coopérative. La section 1.2 présente, dans une première sous-section 1.2.1, une revue de littérature portant sur la RSE et, dans une deuxième sous-section 1.2.2, les liens mis en évidence dans la littérature entre les concepts de RSE et du mode d'organisation en coopératives. La section 1.3 présente trois sous-sections : la sous-section 1.3.1 présente une revue de littérature sur le concept général de gouvernance, la sous-section 1.3.2 recense les liens mis en évidence dans la littérature entre la RSE et la gouvernance et la sous-section 1.3.3 présente l'état de la littérature sur les questions de gouvernance en lien avec le mode d'organisation en coopérative.

Enfin, la quatrième et dernière section du chapitre 1 (section 1.4) propose un cadre conceptuel établi à partir de la littérature présentée dans les sections précédentes du chapitre, expose les opportunités de recherche qui découlent de cette revue de littérature et présente et contextualise les questions de recherche de la présente thèse. Les questions de recherche explorées dans le cadre de cette thèse sont les suivantes :

*Q1. Quelle place occupent les enjeux liés à la RSE au sein des instances de gouvernance formelles des coopératives ?*

*Q2. Quels sont les caractéristiques et/ou les éléments spécifiques du mode de fonctionnement, propres à chaque instance de gouvernance, qui modifient et/ou impactent l'importance accordée aux enjeux de RSE ?*

*Q3. Comment les interrelations entre les différentes instances de gouvernance formelles impactent-elles l'approche RSE des coopératives ?*

*Q4. Comment la dimension démocratique de la gouvernance, propre aux coopératives, impacte-t-elle l'importance accordée aux enjeux de RSE ?*

*Q5. Comment les membres des coopératives parviennent-ils à influencer la place qu'occupent les enjeux RSE dans les discussions des instances de gouvernance ? Comment se manifeste la dimension démocratique de la gouvernance ?*

Le chapitre 2 traite pour sa part de la méthodologie adoptée dans le cadre du présent projet de recherche. Notamment, le chapitre détaille le plan de recherche adopté en relation avec les questions de recherche et expose les raisons pour l'adoption d'une approche d'étude multicas. En effet, le plan de recherche retenu prévoit de sélectionner différentes coopératives, indépendantes et autonomes, mais opérant toutes d'une manière relativement structurée et standardisée en raison de leur regroupement en fédération de coopératives. Le chapitre 2 présente ensuite en détail les circonstances entourant la sélection de l'organisation (ici, l'organisation réfère au groupe que constitue l'ensemble des coopératives composant la fédération) et des différentes coopératives individuelles. Au final, trois coopératives individuelles ont accepté de participer au présent projet de recherche et peuvent être considérées chacune comme une étude de cas distincte. Le chapitre 2 expose ensuite le plan de recherche détaillé adopté pour la collecte des données. Notamment, la présente recherche repose sur une collecte de données empiriques provenant d'entrevues, d'observations non participatives à deux réunions de CA et de consultation documentaire. Enfin, le chapitre 2 conclut en présentant la méthodologie détaillée utilisée pour l'analyse des données.

### **Données empiriques**

Cette section, composée des chapitres 3 à 7, présente les données empiriques recueillies dans le cadre de cette recherche. Le chapitre 3 présente différentes données descriptives au sujet de l'organisation sélectionnée, de manière générale, et des trois coopératives individuelles sélectionnées et constituant les trois études de cas, de manière spécifique.

Les chapitres 4 à 6 présentent chacun les données des trois études de cas des coopératives individuelles, identifiées respectivement comme étant le «Bureau B», le «Bureau C» et le «Bureau D». Le chapitre 4 présente les données recueillies concernant le Bureau B qui est établi en milieu rural. Le chapitre 5 présente les données recueillies concernant le Bureau C qui est établi dans une région qui regroupe à la fois des milieux ruraux et urbains. Enfin, le chapitre 6 présente les données recueillies concernant le Bureau D qui est établi en milieu urbain.

Le chapitre 7 regroupe distinctement les données recueillies auprès d'interviewés des différents Bureaux qui traitent plus spécifiquement des interrelations de chacune des coopératives individuelles avec la fédération à laquelle elles sont affiliées.

Ces différents chapitres de données empiriques peuvent être considérés comme la «base de données brute» qui a ensuite été utilisée pour construire la discussion qui fait l'objet de la dernière section de la thèse (Miles et Huberman, 2003). Les chapitres 4 à 7 permettent donc, à un lecteur intéressé, de mieux apprécier les spécificités contextuelles de chacune des études de cas. Pourtant, il est important de garder en tête que la nature des procédés analytiques prévoit, notamment, un certain élagage de l'ensemble des données recueillies en contexte d'étude de cas (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, certains sujets, malgré qu'ils soient présentés dans les chapitres 4 à 7, ne sont pas nécessairement repris ou développés dans les chapitres de la section suivante consacrée à la présentation et à la discussion des résultats.

## **Discussion**

Cette dernière section de la thèse constitue le cœur du présent projet de recherche. La section est composée de deux chapitres.

Le chapitre 8 expose en détail les résultats des activités d'analyse effectuées sur la masse de données empiriques recueillies dans le cadre des trois études de cas. Ce chapitre est divisé en trois sections. La première section présente les résultats qui permettent d'établir le niveau d'importance des trois dimensions de la RSE (sociales, sociétales et environnementales) dans la gouvernance des trois coopératives étudiées et présente également les approches stratégiques des trois coopératives étudiées en lien avec ces trois

dimensions de la RSE. La deuxième section présente l'influence des deux principaux groupes de membres dans deux sous-sections distinctes. D'abord, la première sous-section présente les résultats qui décrivent l'influence des membres-clients dans la gouvernance des enjeux de RSE. La seconde sous-section présente les résultats qui décrivent l'influence des membres-administrateurs dans la gouvernance des enjeux de RSE. La troisième et dernière section du chapitre 8 montre les résultats qui décrivent l'influence des interrelations entre les trois coopératives étudiées et la fédération à laquelle elles sont affiliées sur la gouvernance des enjeux de RSE.

Le chapitre 9 présente la discussion et est divisé en quatre sections qui visent chacune à répondre à une des questions de recherche de cette thèse. Les quatre sections du chapitre 9 contextualisent d'abord les résultats obtenus, tels que présentés dans le chapitre 8, en relation avec la littérature actuelle et soulignent les analogies, les contradictions et les lacunes par rapport aux résultats d'études empiriques antérieures. Chaque section établit également les contributions découlant de cet exercice comparatif et propose des implications d'ordre théoriques qui en découlent.

La première section montre une disparité importante entre les niveaux d'importance accordés aux différentes dimensions de la RSE dans le contexte des trois coopératives étudiées. En effet, alors que les dimensions sociales et sociétales de la RSE, qui s'arriment plutôt naturellement avec la dimension de la mission sociale des coopératives, occupent une place très importante, la dimension environnementale, qui représente un enjeu RSE moins classique pour les coopératives, constitue une préoccupation relativement récente par rapport aux deux autres dimensions et n'occupe pas encore beaucoup d'importance.

La deuxième section montre l'importance de considérer les mécanismes de gouvernance informels dans l'étude de l'influence des caractéristiques du CA sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE dans le contexte des coopératives. Premièrement, la mission sociale de la coopérative motive certains membres à s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative, et ce, malgré le manque d'incitatifs économiques importants. Deuxièmement, les membres-administrateurs considèrent que leur coopérative contribue activement à soutenir la communauté à travers ses initiatives RSE,

alors que les parties prenantes de la communauté ne semblent pas influencer l'importance et l'approche stratégique des coopératives. Troisièmement, le renforcement culturel du modèle d'un membre-administrateur qui s'assure de prendre ses décisions en fonction des membres et qui assure la représentativité démocratique est supporté par le biais d'un parcours de formation obligatoire dispensé par l'Union. Le parcours de formation obligatoire influence, de manière indirecte, par le renforcement du mécanisme de gouvernance informel que constitue la culture, l'importance de la RSE dans la gouvernance des coopératives.

La troisième section s'intéresse plus spécifiquement à l'étude des interrelations entre les trois coopératives étudiées et la fédération à laquelle elles sont affiliées et permet d'établir dans quelle mesure ces interrelations influencent l'importance et l'approche stratégique RSE des trois coopératives étudiées. Il appert que les interrelations les plus importantes entre les instances de gouvernance formelles, dans le cadre des trois coopératives étudiées, reposent sur le recours à des stratégies d'hybridation. Une première structure d'hybridation concerne l'exercice de la gouvernance; d'une part, *bottom-up*, par l'adoption démocratique des orientations stratégiques et d'autre part, *top-down*, par l'exercice d'une forte influence institutionnelle de la fédération à laquelle les trois coopératives sont affiliées sur les politiques et les pratiques individuelles de chacune des coopératives. Une deuxième stratégie d'hybridation s'observe dans la manière dont les membres-administrateurs abordent leur rôle; d'une part, ils considèrent qu'ils représentent les membres auprès de la fédération à laquelle leur coopérative est affiliée (approche *bottom-up*) et, d'autre part, qu'ils représentent la fédération à laquelle leur coopérative est affiliée auprès des membres de leur coopérative (approche *top-down*). L'hybridation dans les structures de gouvernance des coopératives contribue en définitive, d'une part, à l'adhésion des membres aux orientations stratégiques RSE et, d'autre part, à la diffusion aux membres des orientations stratégiques RSE.

Enfin, la dernière section montre que, malgré le peu d'influence des membres-clients dans la gouvernance des enjeux de RSE, la dimension démocratique est effectivement présente et s'exprime principalement par le biais des membres-administrateurs. Plus précisément, les résultats relèvent deux éléments qui supportent l'idée que les membres-administrateurs

assurent principalement la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE des trois coopératives étudiées. D'abord, les membres-administrateurs assurent la représentativité des intérêts des membres-clients dans les processus de prises de décisions concernant les enjeux de RSE. Ensuite, les membres-administrateurs assurent la dimension démocratique en étant à l'écoute des parties prenantes.

Enfin, le chapitre de conclusion de la thèse offre un sommaire des principales contributions théoriques, présente les limitations et propose des avenues de recherche futures.

### **Plan proposé pour la lecture de la thèse**

La présente section fournit certains conseils, en fonction de l'organisation de la structure de la thèse, qui permettent de guider le lecteur dans sa lecture, et ce, en fonction de ses besoins spécifiques.

D'abord, si le lecteur est principalement intéressé par les résultats et les contributions du projet de recherche, ce dernier peut se concentrer sur la revue de littérature, le cadre conceptuel et les questions de recherche détaillées qui découlent de la revue de littérature (au chapitre 1), la section de discussion qui présente d'abord un sommaire des résultats découlant de l'analyse des données empiriques recueillies (chapitre 8) et qui présente ensuite les contributions et les réponses aux questions de recherche que permettent l'interprétation et la discussion des résultats (chapitre 9) et terminer sa lecture par le chapitre de conclusion.

Un lecteur qui considère avoir besoin de plus de détails et d'explications concernant certains éléments de résultats pourra se référer aux chapitres 3 à 7 qui présentent des données empiriques plus générales qui traitent d'abord de l'organisation sélectionnée, constituée du groupe que représente chacune des coopératives individuelles affiliées à la même fédération (chapitre 3), des trois coopératives individuelles étudiées (chapitre 4 à 6) et des interrelations entre la fédération et les trois coopératives individuelles étudiées (chapitre 7).

Enfin, si le lecteur s'intéresse plus particulièrement à la stratégie méthodologique adoptée dans le cadre de la présente thèse, il pourra se référer au chapitre 2.

Il convient de noter que la lecture complète et ordonnée de la thèse permet de mieux comprendre le processus de recherche suivi par le chercheur, et ce, du début à la fin du présent projet de thèse.



# **Chapitre 1**

## **Revue de littérature, cadre conceptuel et questions de recherche**

Dans les prochaines sections, les concepts de base à l'étude dans cette thèse, c'est-à-dire l'organisation en «coopérative», la «responsabilité sociale des entreprises (RSE)» et la «gouvernance», seront explorés à la lumière de la littérature actuelle. Au-delà de l'étude des concepts individuels, les liens et les interrelations directs connus entre ces différents concepts seront également présentés. Enfin, la section finale s'attardera à construire une synthèse de la revue de littérature sous la forme d'un schéma intégrateur, le cadre conceptuel, et présentera les questions de recherche qui en découlent.

### **1.1 Coopérative**

La coopérative incarne une forme particulière de la notion de coopération et décrit une «personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue d'y répondre, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative». (Registre des entreprises du Québec) «[Une coopérative] est possédée et contrôlée par les porteurs mêmes des besoins économiques, sociaux ou culturels qu'elle vise à satisfaire» (Registre des entreprises du Québec).

Les coopératives s'inscrivent dans la catégorie des organisations qualifiées d'entreprises sociales. Les entreprises sociales partagent certaines caractéristiques, notamment au niveau de leur structure de gouvernance, qui les distinguent significativement des autres types d'organisations. Pour mieux comprendre les spécificités des structures de gouvernance des coopératives, il convient donc de prendre un pas de recul et considérer les généralités des structures de gouvernance communes aux entreprises sociales.

Les principaux types d'organisations que l'on peut observer empiriquement sont les entreprises détenues par des investisseurs, les organisations sans but lucratif, les entreprises du secteur public (ou sociétés d'État) et les entreprises sociales (Defourny et Nyssens, 2017; Mazzarol, Soutar et Limnios, 2019). Ces différents types d'organisations sont distinctes notamment sur la question de leur mission (mission économique et/ou mission sociale), de la propriété (propriété privée ou publique), de leur structure de

gouvernance (contrôle démocratique ou contrôle fondé sur les droits de propriété) et de leur type de financement (c'est-à-dire la façon dont les profits sont, ou non, redistribués entre les propriétaires/membres) (Mazzarol, Soutar et Limnios, 2019). Le **Tableau 1.1** permet de comparer ces différents types d'organisations sur la base de ces différents critères.

**Tableau 1.1 Distinctions entre les différents types d'organisations**

	Entreprises détenues par des investisseurs	Entreprises sociales	OSBL	Entreprises du secteur public
Mission	Économique	Économique ET sociale	Sociale	Bien public
Propriété	Privée	Privée	Privée	Gouvernement
Gouvernance	Une action, un vote	Une personne, un vote	Conseil d'administration	Hierarchique
Redistribution profits	Aucune limitation sur la redistribution	Existence de limites sur la redistribution des profits	Aucune redistribution permise	Redistribution à l'État

Les entreprises sociales, incluant les coopératives, présentent notamment les caractéristiques suivantes qui les distinguent des autres types d'organisations :

- 1- la poursuite d'une mission économique et sociale (Bontis *et al.*, 2018; Lauermann *et al.*, 2018),
- 2- l'existence de restrictions concernant la redistribution des profits (Defourny et Nyssens, 2017; Mazzarol, Soutar et Limnios, 2019) et
- 3- l'assignation des droits de propriété et du contrôle à des parties prenantes basée sur un modèle de gouvernance ouvert et participatif (Galera et Borzaga, 2009; Sabatini, Modena et Tortia, 2014).

Les entreprises sociales présentent entre elles des distinctions plus spécifiques à l'égard de ces caractéristiques et distinctions, ce qui permet de mieux cerner la connaissance de la diversité qui existe au sein de ce type d'organisations (Defourny et Nyssens, 2017).

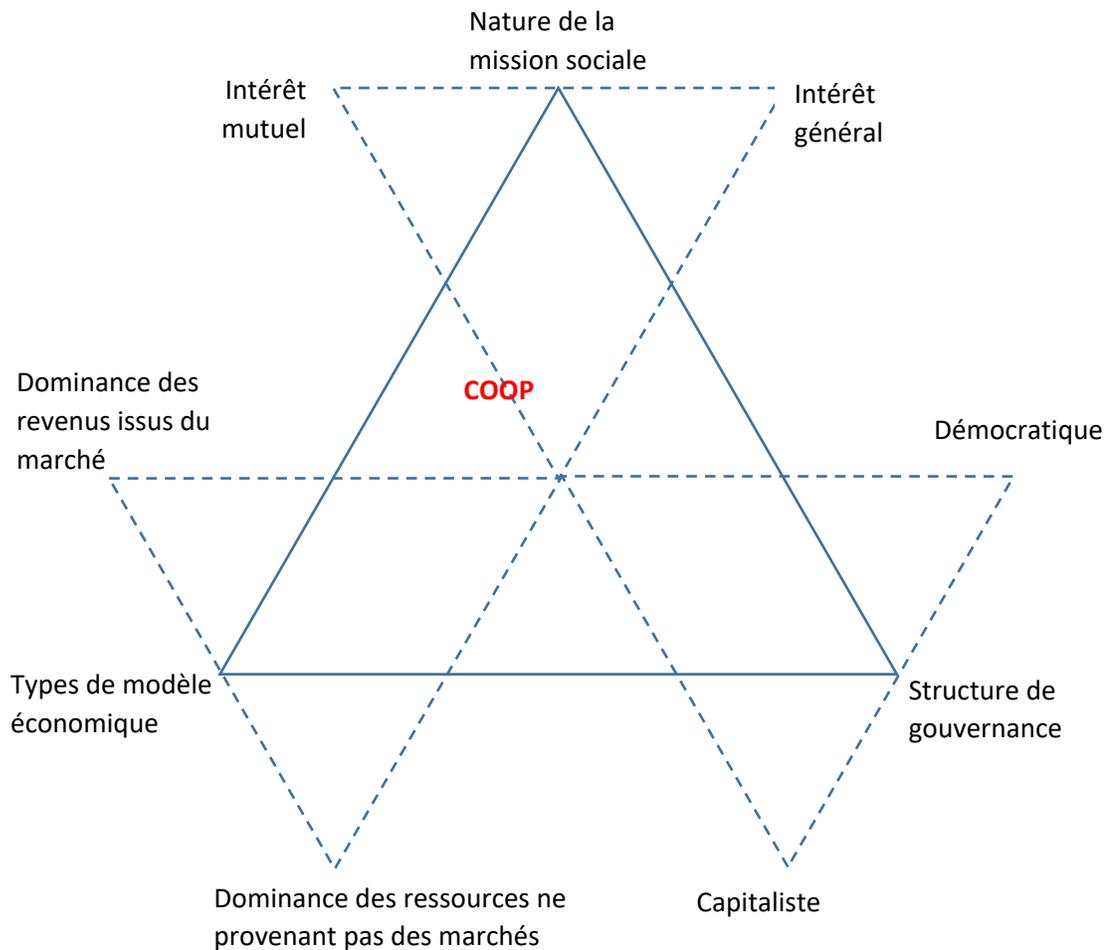
Les entreprises sociales œuvrent dans le domaine marchand et coordonnent des activités de nature commerciale en plus de poursuivre une mission sociale (Lauermann *et al.*, 2018). La diversité dans la nature de la mission sociale des entreprises sociales constitue un premier élément distinctif. La mission peut viser en priorité l'intérêt mutuel des constituants de l'organisation ou l'intérêt général (Defourny et Nyssens, 2017).

Les restrictions concernant la redistribution des profits permettent également de distinguer différents types d'entreprises sociales. En effet, le profil de redistribution s'étendra sur un axe ne prévoyant aucune limitation d'une part et ne permettant aucune redistribution d'autre part, tous les profits devant être réinvestis dans l'organisation (Defourny et Nyssens, 2017).

La distribution du pouvoir et l'organisation du processus décisionnel présentent également des distinctions notables entre les différents types d'entreprises sociales (Sabatini, Modena et Tortia, 2014). Ainsi, certaines entreprises sociales présentent une structure de gouvernance démocratique, bureaucratique, indépendante ou capitaliste (Defourny et Nyssens, 2017).

Une approche proposée pour distinguer les différents types d'entreprises sociales s'appuie sur la nature de la mission sociale, le type de modèle économique et la structure de gouvernance (Defourny et Nyssens, 2017). Comme illustré à la **Figure 1.1** (qui constitue une adaptation d'un modèle proposé par Defourny et Nyssens (2017) pour distinguer les différents modèles d'entreprises sociales), au sein de la diversité d'entreprises sociales, les coopératives dites traditionnelles se reconnaissent par l'amalgame d'une mission sociale axée sur l'intérêt mutuel des membres, une dominance des revenus provenant d'activités commerciales et d'une structure de gouvernance démocratique (Defourny et Nyssens, 2017). Par contre, de nombreuses coopératives évoluent vers l'adoption d'une mission sociale plus axée sur l'intérêt général (ou sont créées en ce sens) et sont parfois qualifiées de coopératives sociales (Hatak, Lang et Roessl, 2016).

**Figure 1.1 Distinctions entre les différents types d'entreprises sociales<sup>1</sup>**



Selon la Loi, l'institut de la statistique du Québec considère que les coopératives font partie des «entreprises d'économie sociale», ce qui englobe également les mutuelles<sup>2</sup> et les associations dotées de la personnalité morale (Institut de la statistique du Québec, 2019). La dernière catégorie concerne les personnes morales sans but lucratif distinctes

<sup>1</sup> Cette figure est une adaptation d'un modèle proposé par Defourny et Nyssens (2017) pour distinguer les différents modèles d'entreprises sociales.

<sup>2</sup> Une mutuelle est une société d'assurance « qui ne compte pas d'actionnaires et dont la direction relève d'un conseil d'administration élu dans la plupart des cas par les titulaires de polices avec participation (Registre des entreprises du Québec).

de ses membres qui poursuivent, entre autres, «un but à caractère national, patriotique, religieux, philanthropique, charitable, scientifique, artistique, social, professionnel, athlétique ou sportif, sans intention de procurer des profits à ses membres » (Registre des entreprises du Québec). Dans le vocabulaire courant, on réfère à ce dernier type d'entreprise d'économie sociale comme étant des organismes sans but lucratif (OSBL).

Les coopératives et les OSBL partagent la poursuite d'une mission sociale en répondant à un besoin précis des gens de leur communauté (Bouchard, 2018). La distinction entre les deux s'établit dans le fait qu'un OSBL ne vise pas à procurer à ses membres un quelconque avantage économique et est avant tout porté vers ses obligations communautaires, alors qu'une coopérative pourrait redistribuer à ses membres, par le biais d'une ristourne, les excédents que son exploitation aurait générés (Bouchard, 2018).

À l'inverse d'un OSBL, la coopérative agit nécessairement dans le secteur marchand et assure la prestation de services ou la production de biens (Registre des entreprises du Québec). D'ailleurs, les coopératives génèrent 79 % des revenus de l'économie sociale malgré qu'elles ne composent que 25 % de toutes les entreprises répertoriées dans ce secteur (Institut de la statistique du Québec, 2019).

Par ailleurs, les organisations coopératives se comparent avantageusement à d'autres types d'entreprises commerciales. Ainsi, selon des données du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation datant de 2009, le taux de survie de 44,3 % des entreprises coopératives dépasse largement le taux de l'ensemble des entreprises qui s'établit à 19,5 %, après 10 années d'exploitation (Plamondon Emond, 2012). Selon les plus récentes statistiques publiées en 2019, 39 % des coopératives au Québec cumulent plus de 30 ans d'existence et 46 % ont entre 10 et 30 ans d'histoire (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, 2019).

Le modèle coopératif peut s'adapter aux différents besoins de ses membres et prévoit ainsi cinq types de modèles d'entreprises coopératives (Coopératives de Développement régional du Québec, 2020):

- Coopérative de consommateurs ;  
Les membres cherchent à se procurer des produits pour leur usage personnel de la meilleure qualité au meilleur prix possible.
- Coopérative de producteurs ;  
Une coopérative de producteurs vise à fournir des biens et des services nécessaires à la réalisation du travail de ses membres, permettant de partager des dépenses liées à leur profession ou à l'exercice de leurs activités.
- Coopérative de travail ;  
Une coopérative de travail vise à fournir du travail à ses membres et réunit des personnes voulant créer leur emploi au sein de leur propre entreprise.
- Coopérative de solidarité ;  
Une coopérative de solidarité regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes: membres utilisateurs, membres travailleurs et membres de soutien.
- Coopérative de travailleurs actionnaires ;  
Une coopérative de travailleurs actionnaires regroupe les employés salariés d'une entreprise à capital-actions existante. Elle est créée à l'intérieur d'une société par actions qui souhaite développer un partenariat avec ses employés. La coopérative détient une partie des actions de l'entreprise qui fournit du travail à ses membres et devient donc un partenaire financier de l'entreprise.

Malgré que la coopération, comme réalité sociale, soit pratiquée depuis les débuts de l'humanité, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) (2018) établit que les pionniers de Rochdale en Angleterre sont reconnus comme étant les fondateurs du mouvement coopératif. Les principes coopératifs, qui ont été énoncés en 1844 et qui ont depuis été revus et actualisés en 1995 par l'ACI, sont toujours considérés comme les fondations qui guident les pratiques des coopératives modernes (Alliance Coopérative Internationale, 2018).

Les principes coopératifs découlent des valeurs dont se réclament les coopératives, à savoir la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'équité et la solidarité, le tout coordonné par une éthique fondée sur l'honnêteté, la

transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme (Coopératives et Mutuelles Canada, 2019).

Les principes coopératifs de l'ACI, énumérés ci-dessous, font des coopératives une forme d'organisation de l'action collective qui se distingue à plusieurs égards des entreprises traditionnelles (Bollas-Araya, Seguí-Mas et Polo-Garrido, 2014; Edenfield, 2016; Hingley, 2010):

1. Adhésion volontaire et ouverte
2. Contrôle démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. La coopération entre coopératives
7. Souci de la communauté

Chacun de ses principes fondateurs est important pour l'identité des coopératives, comme en témoigne le fait qu'ils se retrouvent, sous une forme modifiée, dans l'énoncé de la Loi canadienne sur les coopératives (L.C. 1998, ch.1). Les trois premiers principes sont énoncés presque tels quels dans la Loi, tandis que les quatre principes restants sont amalgamés sous l'énoncé du principe coopératif 7(1)h «la coopérative fait connaître à ses membres, à ses dirigeants, à ses employés et au public les principes et les techniques de l'entreprise coopérative» (Loi canadienne sur les coopératives, 1998). En s'inscrivant dans les statuts réglementaires d'un pays, les principes coopératifs deviennent cristallisés dans l'environnement institutionnel et en viennent à incarner des forces de gouvernance externes (Pistoni, Songini et Perrone, 2016).

Le deuxième principe, soit le «contrôle démocratique exercé par les membres», impacte directement la structure de gouvernance des coopératives. En effet, cet énoncé renvoie au concept de droits de vote égaux en vertu de la règle «un membre, une voix» et prévoit que les membres participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions de la coopérative (Coopératives et Mutuelles Canada, 2019). Ce principe

participe donc à créer une structure de droits de propriété très dispersée qui crée un contexte de gouvernance particulier pour les coopératives (Defourny et Nyssens, 2017).

La dimension démocratique de la structure de gouvernance est également renforcée par le quatrième principe, «autonomie et indépendance», qui prévoit que toutes ententes conclues avec des tiers, le gouvernement ou des créanciers par exemple, ne peuvent prévoir de limitation dans l'exercice du contrôle démocratique par les membres (Coopératives et Mutuelles Canada, 2019).

Il est courant que des coopératives uniques se regroupent en fédérations de coopératives en réponse à des défis stratégiques dans leur environnement (Bijman, Hanisch et Sangen, 2014). Ces fédérations peuvent être comparées à des entreprises traditionnelles détenues par quelques actionnaires de contrôle (*closely-held corporation*) aux fins de l'étude des questions de gouvernance (Cadot et Cook, 2018). En effet, de manière générale, uniquement quelques coopératives se regroupent pour former une fédération, et ainsi, chaque coopérative membre de la fédération a une motivation certaine à s'impliquer dans le processus de gouvernance de la fédération (Cadot et Cook, 2018). Ce parallèle entre les fédérations et les entreprises détenues par quelques actionnaires de contrôle perd évidemment de sa pertinence dans les cas, plus rares, où une fédération présente un nombre très élevé de coopératives membres.

En définitive, bien que la littérature ait couvert de nombreuses dimensions de la gouvernance des coopératives, des questionnements subsistent quant aux impacts sur la gouvernance et la RSE que peut avoir le choix de s'organiser en une seule coopérative avec un nombre très important de membres ou de s'organiser en fédération de coopératives (Cadot et Cook, 2018). Le seul article ayant été répertorié qui s'intéresse spécifiquement à ce sujet s'appuie sur des arguments théoriques de gouvernance corporative pour en arriver à la conclusion que l'organisation en fédération induit une gouvernance qui réduit, de manière générale, les problématiques traditionnelles liées à l'action collective (Cadot et Cook, 2018).

L'étude de l'impact des principes coopératifs sur la gouvernance ainsi que des liens entre la gouvernance et les fédérations de coopératives seront examinés plus en détail dans la section 1.3 «Liens entre gouvernance et coopératives».

Les principes coopératifs impactent également l'implantation du modèle de RSE des coopératives. Le septième principe, «Souci de la communauté», insuffle une dimension locale aux activités commerciales des coopératives, mais impacte également les rapports entre la coopérative et la communauté. Notamment, motivées par leurs valeurs fondamentales d'équité et de solidarité, les coopératives cherchent à créer de la richesse pour l'ensemble de la communauté. Le concept de communauté réfère à une proximité physique et au partage de biens ou d'intérêts communs (Robert, 1995). En soi, les relations soutenues de la coopérative avec ses différentes parties prenantes participent à l'amélioration de ses processus et politiques internes de RSE et à la création de valeur pour la coopérative et l'ensemble de ses parties prenantes (Seguí-Mas, Bolla-Araya et Peiró, 2016). Par exemple, dans le secteur du commerce de détail, en développant l'organisation de sa chaîne d'approvisionnement et de son exploitation à l'échelle locale, la coopérative s'engage dans différents partenariats avec les acteurs locaux (Hingley, 2010). Dans le secteur bancaire, les banques coopératives sont reconnues comme un moteur de développement de l'économie locale et régionale (Thomas et Marinangeli, 2016).

L'impact des principes coopératifs sur le modèle de RSE des coopératives sera examiné plus en détail dans la section 1.2.2 «Liens entre RSE et coopératives».

Enfin, les principes coopératifs impactent également les liens entre la RSE et la gouvernance pour les coopératives. Notamment, le cinquième principe, «Éducation, formation et information» prévoit que la coopérative doit assurer à ses membres, mais également à ses administrateurs et employés, la formation nécessaire pour que ces derniers puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative (Coopératives et Mutuelles Canada, 2019). Ainsi, les ressources humaines deviennent une force de gouvernance structurante émanant de l'interne en participant à l'élaboration et à la mise en place des politiques et mécanismes de RSE de l'organisation (Crifo, Escrig-Olmedo et

Mottis, 2018). De plus, les forces de gouvernance internes, incarnées par les ressources humaines (Crifo, Escrig-Olmedo et Mottis, 2018), et les forces émanant des facteurs intraorganisationnels (Damert et Baumgartner, 2018), tels que le niveau d'engagement organisationnel et la prise en compte des dimensions liées à la RSE dans les analyses de risque, auraient un impact positif sur la performance des organisations en matière de RSE.

L'impact des principes coopératifs sur les liens entre la gouvernance, la RSE et les coopératives sera examiné plus en détail dans la section 1.4 «Liens entre RSE, gouvernance et coopérative».

## **1.2 Responsabilité sociale des entreprises**

### **1.2.1 Responsabilité sociale des entreprises – concept général**

Malgré que le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) englobe de nombreuses dimensions de la réalité des entreprises, la plupart des définitions se rejoignent sur le fait que la RSE correspond à «l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes» (Commission Européenne, 2001). Les entreprises qui embrassent la RSE cherchent à assumer la responsabilité des impacts de leurs actions sur leurs différentes parties prenantes. C'est cette notion de responsabilité étendue à plusieurs parties prenantes qui sous-tend aujourd'hui le concept de RSE.

Le concept de RSE a évolué durant les dernières décennies et peut se résumer en trois tendances distinctes (Capron, 2011). Au départ, on observe une conception «éthique» de la RSE qui est intimement liée à l'éthique personnelle du dirigeant et qui s'inscrit dans le prolongement des valeurs paternalistes et religieuses du «bon dirigeant» (Acquier et Gond, 2007; Capron, 2011). Par la suite, une seconde conception «utilitariste» de la RSE voit le jour et s'inspire du postulat que le comportement vertueux d'une entreprise est bénéfique et établit ainsi un lien positif entre les performances sociale et écologique d'une entreprise et sa performance financière (Capron, 2011; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003). Plus récemment, une conception de «soutenabilité» propose que l'entreprise soit redevable à la société pour son existence en vertu d'un contrat social et qu'elle doive en conséquence

adopter un comportement responsable en contribuant à la production et l'entretien de biens communs (Capron, 2011).

La responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable (DD) sont des concepts qui sont souvent traités comme équivalents et interchangeable. Pourtant, ce couplage entre les notions de RSE et de DD est un processus historique relativement récent. Avant les années 2000, il s'agissait en fait de concepts distincts (Dupuis, 2014). C'est dans la conception de «soutenabilité» que les notions de RSE et de DD se sont couplées, basée sur l'idée que l'effort global vers le DD est également l'affaire des entreprises. D'autres avancent, plus simplement, que la RSE se traduit par l'application des principes du DD à l'échelle de l'entreprise (Hikkerova et Bortolotti, 2013).

Dans leur racine commune qui établit que l'entreprise doit considérer plus que sa simple responsabilité économique à l'égard des actionnaires, la RSE et le DD peuvent être compris comme des espaces de renégociation permanents des règles et des pratiques d'affaires visant à assurer la reconduction du contrat social qui lie les entreprises à la société dans laquelle elles évoluent (Acquier et Gond, 2007).

La RSE, telle qu'on la comprend aujourd'hui, peut se décomposer en trois grands domaines: environnemental, social (concerne les ressources humaines et donc des éléments internes à l'organisation) et sociétal (s'intéresse aux impacts des activités de l'organisation sur la société) (Sahut, Mili et Teulon, 2018). Cette distinction est essentielle, car il a été démontré que ces dimensions de la RSE présentent des résultats différenciés aux initiatives RSE des organisations (Sahut, Mili et Teulon, 2018).

Plusieurs études utilisent la notion de performance RSE (Jain et Jamali, 2016) et cherchent à observer la performance RSE relative des organisations. On cherche alors à identifier quels sont les éléments qui ont un impact, positif ou négatif, sur la performance RSE des entreprises. «[L]'engagement des parties prenantes, les dons philanthropiques, l'adoption de codes d'éthique, la conformité aux lois et autorités, l'évaluation des impacts sur les parties prenantes et l'environnement, l'ampleur de la divulgation RSE, les classements et évaluations par les parties prenantes, et les indicateurs de marché boursier, entre autres»

(Jain et Jamali, 2016) sont autant de construits qui sont mis de l'avant pour établir la performance RSE des organisations.

Par contre, certains auteurs (Cho *et al.*, 2015, 2018) mettent en garde contre une attention excessive sur la performance RSE, comme présenté dans les communications et discours officiels des organisations, pour juger du comportement réel des organisations. Des dichotomies profondes ont été mises à jour entre le traitement public et visible des enjeux de RSE par certaines entreprises qui adoptent des approches radicalement opposées à l'égard des enjeux de RSE dans leurs démarches politiques informelles et confidentielles pour faire valoir leurs intérêts commerciaux.

### **1.2.2 Liens entre RSE et coopératives**

Puisque les coopératives sont considérées comme un type d'entreprise sociale (voir section 1.1), elles poursuivent nécessairement une double mission, à savoir une mission à dimension économique par le biais de leurs activités commerciales et une mission à dimension sociale (Bontis *et al.*, 2018; Defourny et Nyssens, 2017; Lauermann *et al.*, 2018). Ainsi, il est raisonnable de s'attendre à ce que les coopératives soient actives en lien avec une ou plusieurs dimensions de la RSE dans la poursuite de leurs activités. De plus, à la lecture des sept principes coopératifs sous-tendant l'organisation des activités des coopératives (voir section 1.1), il apparaît que le mouvement coopératif constitue une forme d'économie qui est déjà, par nature, responsable et durable (Plamondon Emond, 2012). Il existe donc un lien évident entre les coopératives et la RSE (Castilla-Polo, Sánchez-Hernández et Gallardo-Vázquez, 2017; Hingley, 2010; Seguí-Mas, Bolla-Araya et Peiró, 2016; Thomas et Marinangeli, 2016).

La nature de la mission sociale des coopératives peut être relativement différenciée en fonction du type d'intérêt poursuivi; une coopérative axée sur les besoins des membres poursuit un intérêt mutuel, alors qu'une coopérative axée sur les besoins de la communauté, souvent qualifiée de «coopérative sociale», poursuit plutôt l'intérêt général (Defourny et Nyssens, 2017; Hatak, Lang et Roessl, 2016). Malgré qu'une coopérative puisse avoir un discours social qui semble axé sur les membres, il a été démontré qu'à partir du moment où il devient aisé et abordable pour n'importe qui de devenir membre

d'une coopérative, la frontière entre la recherche d'intérêt mutuel et d'intérêt général tend à disparaître (Defourny et Nyssens, 2017). En effet, lorsque les exigences pour devenir membre d'une coopérative se limitent à l'achat d'une part sociale à coût raisonnable, les avantages offerts par l'adhésion à une coopérative (par exemple, des produits de consommation à rabais dans le cas de coopératives de consommateurs) peuvent se traduire par l'accroissement considérable de parts de marché et ultimement, les avantages coopératifs se diffusent à un nombre croissant de membres de la communauté (Defourny et Nyssens, 2017).

Les coopératives sont également considérées comme le type d'entreprise qui influence le plus significativement la création et le renforcement de la «confiance sociale» et de l'accumulation de «capital social» qui en découle dans les communautés (Sabatini, Modena et Tortia, 2014). Le développement économique d'une communauté repose largement sur la confiance et la justice perçue de ses marchés économiques, car les individus au sein des communautés où règne un niveau élevé de confiance investiront moins de ressources pour se protéger de comportements opportunistes lors de transactions économiques (Sabatini, Modena et Tortia, 2014). En ce sens, la structure de gouvernance démocratique et inclusive des coopératives participe à construire la «confiance sociale» et le «capital social» en favorisant le partage et la diffusion de normes de réciprocité et de confiance à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de l'organisation (Sabatini, Modena et Tortia, 2014).

Les principes à la base du mouvement coopératif impactent l'implantation du modèle de RSE dans les coopératives. Notamment, l'approche RSE des coopératives se distingue par un souci de recherche d'innovations sociales (Quandt *et al.*, 2017) et par une vision «locale» de la mise en œuvre de la stratégie RSE (Hingley, 2010; Thomas et Marinangeli, 2016). Ces deux aspects sont décrits plus en détail dans les paragraphes suivants.

La création d'entreprises organisée en coopératives constitue une innovation sociale en soi (Quandt *et al.*, 2017), car le mouvement coopératif se propose comme une solution qui remplit un besoin social et qui accroît la capacité d'agir de la société.

«Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant.» (Le réseau québécois en innovation sociale, 2011)

La littérature a mis beaucoup d'emphasis sur la compréhension de la dimension entrepreneuriale de l'innovation sociale (Galera et Borzaga, 2009). En effet, plusieurs entreprises sociales, particulièrement dans le contexte nord-américain, semblent liées au destin d'un fondateur-entrepreneur social. Ces «individus extraordinaires» sont considérés comme des forces transformatives et des héros sociaux qui participent à produire des innovations sociales (Galera et Borzaga, 2009).

Tout comme les entreprises traditionnelles détenues par des actionnaires, les coopératives se soucient de la rentabilité financière, mais visent également à améliorer la qualité de vie de leurs membres. Par exemple, en organisant la chaîne d'approvisionnement et les activités d'exploitation selon les principes de la RSE, les coopératives visent à concilier rentabilité financière et bien-être des membres (Hingley, 2010).

De manière générale, il a été démontré que, plus une coopérative est performante à proposer des solutions innovantes pour l'amélioration des produits et services offerts aux membres, plus la performance RSE de la coopérative s'améliore (Kyazze, Nkote et Wakaisuka-Isingoma, 2017). Les coopératives les plus performantes en matière de RSE s'efforcent pour leur part d'imaginer des produits et services novateurs qui améliorent, non seulement le sort des membres, mais également le bilan social et environnemental de l'ensemble de ses parties prenantes (Chew, Tan et Hamid, 2016). Ainsi, si l'on prend l'exemple d'une région aux prises avec des problématiques de pauvreté extrême, la création d'une coopérative constitue une innovation sociale en participant à atténuer la pauvreté pour différents acteurs de la région qui en deviennent membres (Quandt *et al.*, 2017). La coopérative devient ensuite un incubateur pour de nouvelles innovations sociales ; les membres de la coopérative travaillent à imaginer et à mettre sur pied de

nouveaux projets et solutions dans le but ultime d'améliorer la qualité de vie des membres et, par extension, de l'ensemble de la région (Quandt *et al.*, 2017). Ainsi, la recherche d'innovations sociales devient un vecteur de l'amélioration de la performance RSE des coopératives, et plus particulièrement pour les dimensions environnementale et sociétale (Chew, Tan et Hamid, 2016).

Une autre dimension centrale de l'approche RSE spécifique des coopératives se déploie dans une vision «locale» de la RSE (Hingley, 2010; Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007). En harmonie avec le septième principe coopératif, «Souci de la communauté», les coopératives entretiennent des liens étroits avec leur région en établissant des relations réciproques avec leurs parties prenantes (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007). Dans le secteur du commerce de détail par exemple, les coopératives priorisent et encouragent des partenariats avec les acteurs locaux pour assurer leur approvisionnement (Hingley, 2010; Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007). Cette approche, qualifiée d'éthique, permet aux coopératives d'offrir aux membres et à la communauté des produits et services de grande qualité et tous les bénéfices découlant d'un juste prix pour toutes les parties prenantes et d'un faible impact environnemental en opérant à l'échelle locale (Hingley, 2010). Les coopératives participent également à l'essor économique de la région en stimulant les partenariats locaux, s'incarnant parfois comme seule alternative en réponse au mouvement de mondialisation (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007).

Dans le secteur bancaire, le rôle de moteur dans l'économie locale et régionale des banques coopératives s'inscrit comme une des forces distinctives de l'approche RSE du mouvement coopératif (Thomas et Marinangeli, 2016). Pour soutenir le rôle de moteur économique, les gestionnaires des coopératives possèdent normalement une connaissance approfondie de la région et s'impliquent activement dans les forums économiques régionaux (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007).

Dans certains cas, les coopératives sont les seuls leaders de la planification et du développement stratégique à long terme d'une région (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007). Dans ces circonstances, la stratégie RSE des coopératives, qui mise sur la création de liens forts entre les différentes parties prenantes, devient centrale à la création de valeur

(Seguí-Mas, Bolas-Araya et Peiró, 2016). Les parties prenantes s'attendent à ce que les coopératives s'acquittent de leur responsabilité régionale en poursuivant leurs activités commerciales pour soutenir l'ensemble de l'économie locale (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007).

En conclusion, la littérature recense deux importantes particularités dans l'approche RSE des coopératives, à savoir la recherche d'innovations sociales (Quandt *et al.*, 2017) et une vision «locale» de la mise en œuvre de la stratégie RSE (Hingley, 2010; Thomas et Marinangeli, 2016).

## 1.3 Gouvernance

### 1.3.1 Gouvernance générale

Une définition très englobante de la gouvernance réfère à «l'exercice du pouvoir sur les personnes morales dans le but d'accroître la valeur créée pour les diverses parties prenantes de l'organisation, et inclut le fait de rendre ses parties prenantes imputables d'agir avec responsabilité à l'égard de la protection, la production et la distribution des ressources [ou du capital (*wealth* en anglais)] investies dans la firme» (Corporate Governance An International Review, 2019). D'autres définitions réfèrent plus simplement au «système qui contrôle et dirige les organisations» (Cadbury, 1992) et à «un ensemble de relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties prenantes» (OCDE, 2015). En vertu de ces définitions, les différents mécanismes et structures qui soutiennent et encadrent la prise de décision dans le contexte des organisations humaines constituent des éléments clés de la gouvernance (OCDE, 2015).

La gouvernance (ou *corporate governance*) est un enjeu central pour les organisations modernes en raison de l'existence d'une séparation entre les fonctions de gestion et de contrôle des décisions. Ainsi, certaines définitions largement reconnues de la gouvernance réfèrent justement à cet enjeu et établissent que la gouvernance concerne la manière dont les investisseurs, qui apportent du financement aux organisations, s'assurent d'obtenir un retour sur leur investissement (Shleifer et Vishny, 1997). D'autres élargissent ce cadre jugé restreignant et définissent la gouvernance comme «l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire» (Charreaux, 1997 : p. 1).

Les recherches sur la gouvernance s'intéressent aux structures et mécanismes que l'on retrouve à différents niveaux d'organisation de l'action collective (Jain et Jamali, 2016). Au niveau **institutionnel**, on s'intéresse à l'impact des institutions formelles (systèmes politique, légal et financier) et informelles (normes, valeurs et culture) sur la gouvernance des organisations (Monks et Minow, 2012). Au niveau de l'**organisation**, on s'intéresse

aux impacts liés à la structure de propriété (Jain et Jamali, 2016) et à l'activisme des détenteurs de droits de propriété (Filatotchev et Dotsenko, 2015), souvent incarnés par les actionnaires, sur la gouvernance des organisations. Au niveau **interne**, on s'intéresse aux impacts de la structure et des pratiques des différents comités chargés de la gouvernance, notamment le conseil d'administration (Adams, Hermalin et Weisbach, 2010), de même qu'aux impacts de la politique de rémunération des membres de la direction (Catuogno *et al.*, 2016) sur la gouvernance des organisations. Enfin, au niveau **individuel**, ce sont les impacts des caractéristiques démographiques et sociopsychologiques des membres de la direction sur la gouvernance qui sont étudiés (Kumar et Zattoni, 2014).

D'autres études mettent plutôt l'accent sur la source des différents mécanismes de gouvernance, c'est-à-dire les mécanismes de gouvernance émanant soit de l'environnement interne ou externe des organisations (Kumar et Zattoni, 2014). On recense ainsi une vaste littérature sur les mécanismes de gouvernance internes, par exemple l'étude des structures du conseil d'administration (Adams, Hermalin et Weisbach, 2010; Cornforth, 2002; Wood, 1992), et les mécanismes de gouvernance externes, par exemple l'exercice de supervision de la part de groupes d'investisseurs institutionnels (Jain et Jamali, 2016). Dans le cadre de cette thèse, les mécanismes et structures de gouvernance seront étudiés au niveau **interne**, c'est-à-dire au niveau du conseil d'administration, mais également au niveau de l'**organisation**, en étudiant l'impact de l'implication active des membres et au niveau **institutionnel**, en tenant compte de la culture et des valeurs propres au milieu coopératif.

Le conseil d'administration est une composante cruciale de la structure de gouvernance (Monks et Minow, 2012). Il s'agit d'un champ d'études particulièrement riche, car les conseils d'administration font face à de fortes tensions émanant de leur position spécifique dans la structure de gouvernance des organisations (Cornforth, 2002). Un premier paradoxe émane des rôles contradictoires dévolus aux conseils d'administration. En effet, il existe une tension entre les rôles de conformité et de performance (Cornforth, 2002). En accord avec la théorie de l'agence, le rôle central du conseil d'administration est de s'assurer que les membres de la direction agissent dans le meilleur intérêt des actionnaires, et non pour leur bénéfice personnel (Donaldson et Davis, 1991). À l'opposé, la théorie de

l'intendance (*stewardship theory*) établit que le rôle stratégique du conseil d'administration, qui vise à améliorer la performance de l'organisation, constitue sa dimension centrale (Donaldson, 1985). Ces deux rôles sont en constante tension et induisent une ambiguïté chez les membres des conseils d'administration à l'égard du rôle qui doit être privilégié dans l'exercice de leur fonction d'administrateur (Otto, 2002). Ces rôles divergeant impactent également la relation du conseil d'administration avec les membres de la direction ; agissant tantôt comme chien de garde au bénéfice des actionnaires et agissant tantôt comme partenaire pour promouvoir le développement stratégique de l'organisation (Otto, 2002).

Un deuxième paradoxe trouve sa source dans le fait de déterminer à qui les administrateurs sont imputables pour l'administration de l'organisation. Un premier courant soutient que la seule responsabilité des gestionnaires et administrateurs d'une organisation est de maximiser la richesse des actionnaires (Friedman, 1970). Un courant alternatif soutient plutôt que les gestionnaires et administrateurs d'une organisation ont une responsabilité envers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (Freeman, 1984). Cette approche axée sur les parties prenantes induit évidemment un lot supplémentaire de tensions en obligeant les gestionnaires et les administrateurs à adopter une approche politique pour négocier et résoudre les potentiels conflits émanant des attentes souvent divergentes des divers groupes de parties prenantes (Cornforth, 2002). La nécessité de tenir compte des besoins parfois contradictoires des parties prenantes participe au développement d'outils pour aider à soutenir une gestion qui doit considérer de multiples objectifs (Sundin, Granlund et Brown, 2010).

Toujours en lien avec le sujet de l'imputabilité des administrateurs, le cadre législatif (notamment la *Loi sur les sociétés par actions* du Québec et la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ) encadre le rôle et les responsabilités des administrateurs et prévoit que les administrateurs sont tenus d'agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté, et ce, avant tout dans l'intérêt de l'organisation. Pourtant, le contexte juridique récent a également démontré l'importance pour les administrateurs et dirigeants de prendre également en compte les intérêts des diverses parties prenantes dans l'exercice de leur fonction (Jodoin et Yalden, 2011).

Alors que l'ensemble des administrateurs servant sur les conseils d'administration ressent de l'ambiguïté à l'égard du rôle à privilégier et des attentes liées à leur position, cette ambiguïté est perçue avec plus ou moins d'acuité dans différents types d'organisation (Otto, 2002). Cette ambiguïté risque d'être perçue avec encore plus d'acuité en contexte de coopératives, en raison de la poursuite d'une double mission, à la fois économique et sociale (Defourny et Nyssens, 2017; Hatak, Lang et Roessl, 2016; Lauermann *et al.*, 2018).

Par ailleurs, la distribution du pouvoir peut différer de manière importante au sein des différents conseils d'administration (Bieber, 2002) et entre le conseil d'administration et les membres de la direction (Wood, 1992). Selon que la distribution du pouvoir soit consensuelle, fragmentée, dispersée ou absente, on observera les membres du conseil d'administration adopter différents comportements, s'étirant sur un continuum d'un mode passif, lorsqu'un membre ne fait qu'entériner les décisions proposées par d'autres, vers un mode actif, lorsqu'un membre défend des points de vue alternatifs ou dissidents dans les prises de décisions (Bieber, 2002). Le comportement des conseils d'administration évolue et se modifie ainsi principalement en réponse aux pressions émanant de l'environnement de l'organisation (Wood, 1992). En réponse aux pressions de l'environnement, les administrateurs sont amenés à remettre en question leur rôle et à adopter des comportements plus proactifs au sein du conseil d'administration (Otto, 2002).

Dans le cadre de cette thèse, les mécanismes et structures de gouvernance au niveau du conseil d'administration seront étudiés dans le contexte spécifique des organisations où le mode de propriété est fondé sur l'adhésion par les membres et où la gouvernance est volontairement démocratique ; soit les coopératives. Par ailleurs, les coopératives peuvent également se regrouper en fédération de coopératives et ainsi créer des niveaux supplémentaires de structures et de mécanismes de gouvernance, chaque entité (chaque coopérative et la fédération) étant dirigée via un conseil d'administration. Les spécificités des problématiques de gouvernance dans le contexte des coopératives feront l'objet de la section 1.3.3 «Liens entre gouvernance et coopératives».

En résumé, l'étude des enjeux de gouvernance s'est intéressée à différents niveaux des structures et mécanismes, analysant autant les impacts des dimensions institutionnelles, organisationnelles, internes et individuelles sur l'organisation de la gouvernance. L'impact différencié des mécanismes de gouvernance qui proviennent soit de sources externes ou internes a également fait l'objet de nombreuses études. Enfin, l'étude des conseils d'administration, un mécanisme de gouvernance considéré comme central dans plusieurs types d'organisation, met en lumière l'existence de tensions entre les rôles de surveillance et de contribution stratégique attendus de la part des administrateurs. De plus, la littérature tend à démontrer que les administrateurs ont tendance à adopter de façon cyclique tantôt un comportement passif, tantôt un comportement proactif dans leur implication au sein du CA, et ce, souvent en réaction à l'organisation des structures de pouvoir entre les administrateurs et les membres de la haute direction.

Les mécanismes et structures de gouvernance peuvent également être mis à profit dans le but d'améliorer la performance environnementale, sociale et sociétale des organisations (Sahut, Mili et Teulon, 2018). Ainsi, un segment de la littérature scientifique s'intéresse aux liens entre la gouvernance et la performance RSE des organisations et ce segment sera l'objet de la prochaine section.

### **1.3.2 Liens entre RSE et gouvernance**

L'objectif de cette thèse est d'étudier comment les mécanismes et structures de gouvernance influencent la RSE dans le contexte des organisations où le mode de propriété est fondé sur l'adhésion par les membres et où la gouvernance est volontairement démocratique ; soit les coopératives. Toutefois, avant de focaliser notre attention sur ce type de propriété, analysons d'abord les études passées sur les liens entre la gouvernance et la RSE.

#### **1.3.2.1 Modèles théoriques des liens entre RSE et gouvernance**

Trois modèles sont mis de l'avant dans la littérature pour tenter de rendre compte des interrelations entre les concepts de gouvernance et de RSE (Jamali, Safieddine et Rabbath, 2008). Le premier modèle allègue que la gouvernance est un des quatre piliers de la RSE, avec le capital humain (émanant des ressources humaines de l'organisation), le capital

social (émanant des relations avec les parties prenantes de l'organisation) et l'environnement (Hancock, 2005). Ainsi la prise en compte systématique de ces quatre dimensions dans les prises de décisions permet l'établissement d'une stratégie RSE axée sur la production de valeur durable (Hancock, 2005). Le deuxième modèle positionne plutôt la RSE comme une dimension de la gouvernance et propose d'étendre la gestion de risque des responsables de la gouvernance pour inclure des indicateurs non financiers, notamment des indicateurs liés à la dimension RSE (Ho, 2005). Le troisième modèle établit pour sa part les deux concepts comme faisant partie d'un continuum rendant compte du niveau de responsabilisation d'une organisation, passant d'une approche axée sur la simple recherche de conformité à une approche axée sur la recherche de performance par le biais de création de valeur pour l'organisation et l'ensemble de ses parties prenantes (Bhimani et Soonawalla, 2005).

Ces différents modèles rendent compte de la complexité des interrelations entre les concepts de gouvernance et de RSE (Jamali, Safieddine et Rabbath, 2008). En réaction, certaines études (Jo et Harjoto, 2012; Sahut, Mili et Teulon, 2018) ont tenté de valider empiriquement la nature des liens entre les deux concepts. Les résultats tendent à montrer la pertinence du premier modèle, soit celui établissant que la gouvernance est un des piliers de la RSE (Hancock, 2005). Ainsi, les résultats empiriques démontrent que la gouvernance a un effet causal sur la RSE (Jo et Harjoto, 2012) et s'inscrit même comme le principal antécédent de la RSE (Sahut, Mili et Teulon, 2018). Aucune relation causale inverse n'a pu être documentée (Jo et Harjoto, 2012), remettant en question la perspective des deuxième et troisième modèles, soit ceux considérant la RSE comme une dimension ou un attribut de la gouvernance ou considérant la gouvernance et la RSE comme étant deux dimensions distinctes d'un continuum du niveau de responsabilisation des organisations (Jamali, Safieddine et Rabbath, 2008). La prise en compte des multiples dimensions de la RSE dans les prises de décisions et les mécanismes et structures de gouvernance de l'organisation (Spitzeck, 2009) s'inscrit donc comme un élément crucial qui influence la stratégie et la performance RSE des organisations (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). À la lumière de ce constat selon les connaissances actuelles, cette thèse privilégiera le modèle dont l'hypothèse énonce que la gouvernance a vraisemblablement un effet causal sur la RSE.

### 1.3.2.2 Les approches stratégiques à l'égard de la RSE

L'approche stratégique des organisations à l'égard de la RSE n'est pas statique et évolue en fonction de pressions émanant de l'environnement (Pistoni, Songini et Perrone, 2016). Malgré que la littérature propose différentes taxonomies<sup>3</sup> pour rendre compte de l'approche stratégique RSE d'une organisation (Pistoni, Songini et Perrone, 2016), on peut résumer ces différentes approches stratégiques comme étant plutôt réactives ou, à l'opposé, plutôt proactives (Spitzeck, 2009). Ganescu (2015) décrit une série de phases à travers lesquelles progressent les organisations vers l'atteinte d'un comportement durable (*sustainability*) : (1) rejet, (2) ignorance, (3) conformité, (4) efficacité, (5) stratégie proactive, et 6) entreprise/organisation durable. Les entreprises dans les phases 1 et 2 poursuivent des stratégies RSE passives / défensives, les entreprises dans les phases 3 et 4 implantent des stratégies réactives et celles dans les phases 5 et 6 adoptent des stratégies proactives.

Les organisations qui adoptent une approche stratégique réactive ou défensive à l'égard de la RSE ont tendance à modifier leur approche RSE en réaction à des pressions externes à l'organisation (Pistoni, Songini et Perrone, 2016). À l'inverse, les organisations qui adoptent une approche stratégique proactive font plutôt évoluer leur approche RSE en réaction à des pressions émanant de l'environnement interne de l'organisation (Pistoni, Songini et Perrone, 2016). En définitive, ce sont donc les pressions émanant de l'environnement interne de l'organisation qui participent activement à modeler l'élaboration et la mise en place des politiques et mécanismes de gouvernance pour soutenir et améliorer la performance RSE d'une organisation (Crifo, Escrig-Olmedo et Mottis, 2018). Ainsi, les forces de gouvernance nées de pressions internes ont un effet plus marqué sur la performance RSE d'une organisation que les forces de gouvernance émanant de pressions externes (Damert et Baumgartner, 2018) qui produisent même, dans

---

<sup>3</sup> Les taxonomies relevées par Pistoni, Songini et Perrone (2016) réfèrent notamment au type de stratégie RSE : stratégie actionnariale, stratégie altruiste, stratégie réciproque et stratégie citoyenne (Galbreath, 2009), ou aux approches RSE : stratégie obstructionniste, stratégie défensive, stratégie d'accommodation et stratégie proactive (Schermerhorn, 2005).

certaines circonstances, un effet négatif sur la performance RSE d'une organisation (Crifo, Escrig-Olmedo et Mottis, 2018).

### **1.3.2.3 La RSE et les caractéristiques du conseil d'administration**

Considérant l'importance de l'impact de la gouvernance sur la performance RSE d'une organisation, de nombreuses études se sont intéressées aux liens entre différents mécanismes et structures de gouvernance et la performance RSE des organisations (Crifo, Escrig-Olmedo et Mottis, 2018; Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018; Jain et Jamali, 2016). Un premier champ de la littérature s'est ainsi intéressé aux liens entre les caractéristiques de l'instance de gouvernance formelle que constitue le conseil d'administration et la performance RSE des organisations (Cook et Glass, 2018; Shaukat, Qiu et Trojanowski, 2016).

Les récentes études empiriques étudiant les liens entre la taille et/ou l'indépendance des membres des conseils d'administration et la performance RSE des organisations ont obtenu des résultats mixtes (Jain et Jamali, 2016). Cette absence de liens clairs entre les aspects structurels du conseil d'administration et la performance RSE des organisations incite à tenter de mieux comprendre les dynamiques et les processus spécifiques des conseils d'administration (Jain et Jamali, 2016). Principalement, la nature des interactions entre le conseil d'administration et les membres de la direction, découlant notamment des tensions entre les rôles de conformité et de performance, permet de prévoir plus précisément le niveau d'implication et d'efficacité du conseil d'administration (Bieber, 2002; Wood, 1992).

Pour étudier le niveau de diversité au sein des conseils d'administration, la présence de femmes est souvent mise de l'avant pour incarner cette dimension (Lin *et al.*, 2018). Les organisations qui ont des conseils d'administration qui sont composés uniquement d'hommes ont de moins bonnes performances à l'égard de la RSE (Cook et Glass, 2018). À l'inverse, l'impact de la présence d'une seule femme a un effet positif et significatif sur la performance RSE (Cook et Glass, 2018) et une augmentation du nombre de femmes sur les conseils d'administration a également un impact positif marginal sur la performance RSE des organisations (Lin *et al.*, 2018). L'approche des parties prenantes

avance que cette diversité au sein du conseil d'administration permet de prendre en compte et de négocier un plus vaste éventail de besoins et d'attentes de la part des parties prenantes dans les prises de décision, ce qui se traduit par une meilleure performance RSE (Lin *et al.*, 2018).

#### **1.3.2.4 La RSE et la structure des droits de propriété**

Un second champ de la littérature s'est intéressé à l'impact de la structure de propriété sur la performance RSE des organisations (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018; Jain et Jamali, 2016; Lin *et al.*, 2018; Oh, Chang et Kim, 2016; Pistoni, Songini et Perrone, 2016). De manière générale, les études sur le sujet s'intéressent surtout à l'effet de la concentration ou de la dispersion de l'actionnariat (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). Par contre, certaines études s'intéressent à l'impact de la présence de certains types de propriétaires, notamment les entreprises familiales (Cruz *et al.*, 2014; Lamb et Butler, 2016), sur la performance RSE des organisations. Tout comme pour les impacts des aspects structurels du conseil d'administration, les études s'intéressant à l'impact de la structure de propriété sur la performance RSE des organisations ont obtenu des résultats mixtes (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018; Jain et Jamali, 2016).

Il semble que l'horizon temporel retenu par les investisseurs institutionnels dans leur évaluation de risque et de rendement soit un moyen plus fiable de prévoir l'engagement d'une organisation envers la RSE que l'unique prise en compte de la présence d'investisseurs institutionnels (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). Ainsi, selon les priorités propres à chaque type de propriétaires (investisseurs institutionnels, entreprises familiales, entreprises publiques, blocs d'actions importants détenus par différents groupes, notamment par les membres de la direction, etc.), les caractéristiques et les attentes de ces derniers impactent l'approche RSE des organisations (Pistoni, Songini et Perrone, 2016). En réaction aux constats que différents groupes d'investisseurs/propriétaires ont des attentes hétérogènes, la théorie d'agence multiple propose que différents groupes de «*principals*» et d'«*agents*» puissent avoir des intérêts divergents, et que cela affecte la façon dont ces groupes influencent les stratégies de l'organisation (Arthurs *et al.*, 2008) et notamment, les stratégies à l'égard de la performance RSE (Lamb et Butler, 2016).

Les entreprises qui ont une part appréciable de l'actionnariat détenu par des intérêts familiaux, considéré comme un type de propriété à long terme, semblent avoir une performance RSE supérieure aux entreprises non familiales (Lamb et Butler, 2016). Deux théories s'articulent pour expliquer ce constat ; la théorie de l'intendance (*stewardship theory*), qui établit que les gestionnaires, qui ont des intérêts alignés avec ceux des «*principals*», sont des «*agents*» qui placent les intérêts à long terme de l'organisation avant leurs propres intérêts (James Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), et la théorie de la richesse socioémotionnelle (*socioemotional wealth*), qui représente les bénéfices (fonction d'utilité) non économiques que les propriétaires familiaux retirent de l'exploitation d'une entreprise familiale (Lamb et Butler, 2016).

L'étude des composants internes et externes de la RSE démontre que toutes les dimensions de la RSE ne subissent pas la même influence de la présence de propriétaires familiaux (Cruz *et al.*, 2014). La richesse socioémotionnelle explique le phénomène ; pour conserver le pouvoir sur la source de la richesse socioémotionnelle, les propriétaires familiaux font des choix stratégiques qui peuvent se révéler contraires aux meilleures pratiques à l'égard des employés et des membres de la structure de gouvernance (composants internes RSE) alors que les entreprises familiales et non familiales présentent des performances RSE comparables à l'égard de l'environnement et de la communauté (composant externe RSE) (Cruz *et al.*, 2014).

Le niveau de visibilité d'une organisation, par exemple en raison de sa taille ou en raison de son implication locale, est également un moyen plus efficace pour prévoir son niveau d'engagement envers la RSE que la seule structure de propriété (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). En effet, l'adoption d'une stratégie RSE n'est pas un choix purement autonome et semble plutôt conditionnée par les différentes pressions émanant de l'environnement externe et interne d'une organisation au fil de son histoire (Pistoni, Songini et Perrone, 2016). Ainsi, le niveau de visibilité d'une organisation, la rendant plus ou moins sujette à la surveillance par différentes parties prenantes, joue un rôle central dans l'adoption d'une stratégie RSE (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018).

Le **Tableau 1.2** synthétise les principaux liens recensés dans la littérature.

**Tableau 1.2 Synthèse des liens entre gouvernance et RSE**

<b>Structures / mécanismes de gouvernance</b>	<b>Variable indépendante/explicative</b>	<b>Impact sur la performance RSE</b>	<b>Auteurs</b>
Conseil d'administration (CA)			
	Taille	Résultats mixtes	(Jain et Jamali, 2016)
	Indépendance des membres	Résultats mixtes	(Jain et Jamali, 2016)
	Niveau de diversité de genre	Les CA sans diversité ont un effet négatif	(Cook et Glass, 2018)
	Niveau de diversité de genre	Une seule femme a un effet positif et significatif	(Cook et Glass, 2018)
	Niveau de diversité de genre	Chaque augmentation du nombre de femmes a un effet positif marginal	(Lin <i>et al.</i> , 2018)
Structure des droits de propriété			
	Concentration vs dispersion de l'actionnariat	Résultats mixtes	(Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018)
Présence de certains types de propriétaires			
	-propriétaires familiaux	Effet positif / Effets négatifs ou nuls	(Lamb et Butler, 2016) / (Cruz <i>et al.</i> , 2014)
Horizon temporel de l'évaluation de risque et de rendement des investisseurs		Un horizon à long terme a un effet positif	(Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018)
Niveau de visibilité en raison de la taille ou de l'implication locale		Un niveau de visibilité supérieur entraîne un effet positif	(Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018)

### 1.3.2.5 Le concept d'équifinalité entre les mécanismes de gouvernance et la RSE

En réaction à la mixité des résultats entre, d'une part, les caractéristiques structurelles du conseil d'administration et la performance RSE, et, d'autre part, la structure de propriété et la performance RSE, le concept d'«équifinalité» a été proposé pour tenter de mieux comprendre les liens pouvant exister entre les mécanismes de gouvernance et la RSE (Oh, Chang et Kim, 2016). Ainsi, une approche d'analyse par paquets (*bundles*) de mécanismes de gouvernance suggère que les interrelations entre les différents mécanismes de gouvernance doivent être considérées au-delà de leur effet individuel direct (Aguilera, Desender et Kabbach de Castro, 2012). Le concept d'«équifinalité» propose qu'un même niveau de performance RSE puisse être atteint par différents agencements de mécanismes de gouvernance, et ce, en raison des relations de complémentarité et de substitution entre ces mécanismes (Oh, Chang et Kim, 2016). Dans une relation complémentaire, un mécanisme de gouvernance donné peut améliorer l'efficacité d'un autre mécanisme de gouvernance dans un effet de synergie et, à l'inverse, dans une relation substitutive, un mécanisme de gouvernance donné peut diminuer l'efficacité d'un autre mécanisme de gouvernance (Aguilera, Desender et Kabbach de Castro, 2012). Par exemple, pour différentes structures de propriété, des conseils d'administration présentant différentes caractéristiques structurelles peuvent produire une performance RSE comparable (Oh, Chang et Kim, 2016).

Enfin, parce que plusieurs mécanismes de gouvernance agissent comme substituts, les organisations ont intérêt à être sélectives dans l'établissement de leur structure de gouvernance, car mettre de l'avant plusieurs mécanismes sans égard au contexte particulier d'une organisation peut devenir préjudiciable pour l'atteinte d'une performance RSE optimale (Oh, Chang et Kim, 2016).

En raison d'un mode de propriété fondé sur l'adhésion par les membres, les coopératives présentent justement un tel contexte particulier qui influence significativement la structure de gouvernance (Spear, 2004). Avant de discuter des liens entre les coopératives, la gouvernance et la RSE à la section 1.4, la prochaine section présentera les relations significatives entre le mode de propriété coopératif et la gouvernance.

### **1.3.3 Liens entre gouvernance et coopératives**

Dans cette section, la spécificité des structures de gouvernance des coopératives sera examinée.

#### **1.3.3.1 Spécificités des structures de gouvernance des coopératives**

Les coopératives ont en commun le fait de poursuivre une double mission, c'est-à-dire qu'elles poursuivent à la fois des objectifs de nature économique relativement à leurs opérations commerciales et une mission à dimension sociale (Bontis *et al.*, 2018; Defourny et Nyssens, 2017; Mazzarol, Soutar et Linnios, 2019). La structure de gouvernance qui découle de l'existence d'une double mission peut être subdivisée en trois dimensions; la dimension entrepreneuriale, la dimension sociale et la dimension participative (Bontis *et al.*, 2018). Puisqu'il ne semble pas exister de relation entre la performance économique et la performance sociale des coopératives (Lauermann *et al.*, 2018), il semble que les différentes dimensions de la gouvernance des coopératives participent de manière différenciée à l'atteinte des différents objectifs organisationnels.

Les mécanismes de gouvernance spécifiques que l'on observe dans les coopératives servent notamment à assurer le maintien d'un équilibre entre les dimensions économiques et sociales de leurs missions (Defourny et Nyssens, 2017). Ainsi la structure de gouvernance doit permettre d'assurer la primauté des objectifs sociaux et de contribuer à éviter que la mission sociale ne devienne instrumentale à la poursuite des autres objectifs organisationnels (Defourny et Nyssens, 2017).

Le fait pour les administrateurs d'être élus démocratiquement par des membres, selon le principe un membre-une voix, contribuent à ce que les administrateurs se retrouvent en relation avec les membres de manière plus horizontale que hiérarchique, ce qui participe à accroître la confiance entre les acteurs de la gouvernance (Sabatini, Modena et Tortia, 2014). Par ailleurs, il a été démontré qu'une des conditions essentielles au développement de la confiance au sein d'une organisation dépend des motivations intrinsèques des individus impliqués (notamment des motivations idéalistes et, dans une moindre part, altruistes) (Sabatini, Modena et Tortia, 2014). Il existe ainsi une certaine homogénéité

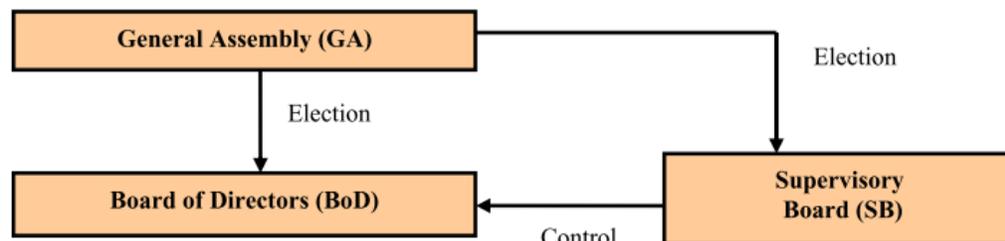
dans l'attitude personnelle des acteurs qui participent à créer et développer la confiance dans les coopératives.

La confiance, qui est notamment alimentée par le capital relationnel (l'existence de relations avec de nombreuses et variées parties prenantes) et le capital humain, influence positivement la performance sociale des coopératives (Bontis *et al.*, 2018). En définitive, il apparaît que les mécanismes de gouvernance des coopératives reposent sur une part importante de ressources intangibles pour participer à la création de valeur économique et sociale.

Les instances de gouvernance formelles de base des coopératives, comme illustrés à la Figure 1.2, sont l'assemblée générale (AG), le conseil d'administration (CA) et le conseil de surveillance (CS) (ou comité de contrôle) (Bijman, Hanisch et Sangen, 2014). L'ensemble des membres de la coopérative peut prendre part à l'assemblée générale qui a le mandat d'élire les membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance ; le conseil d'administration prend les décisions de gestion qui sont normalement dévolues à la direction dans les entreprises à but lucratif, tandis que le mandat du conseil de surveillance vise à superviser les décisions du conseil d'administration (Bijman, Hanisch et Sangen, 2014).

**Figure 1.2 Le modèle traditionnel de gouvernance interne des coopératives**

(Bijman, Hanisch et Sangen, 2014)



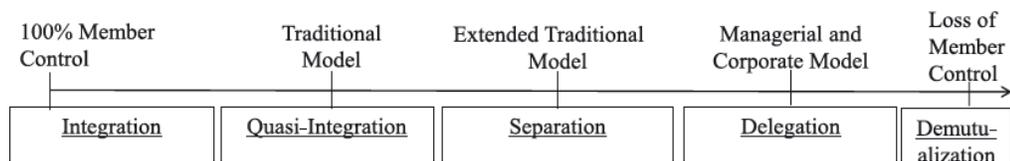
Par contre, en réaction à des changements dans l'environnement, les coopératives peuvent réorganiser leur structure de gouvernance interne afin que celle-ci soit le mieux adaptée possible à leur réalité (Bijman, Hanisch et Sangen, 2014). Il en résulte que la structure

interne de gouvernance d'une coopérative peut s'éloigner du modèle traditionnel tripartite (AG, CA et CS) et adopter divers types de modèles alternatifs. Parmi ceux-ci, on retrouve un modèle traditionnel étendu, où on ajoute une équipe de gestionnaires professionnels qui relève directement du CA (Chaddad et Iliopoulos, 2013). Dans le cas du modèle moniste (ou modèle corporatif), le CA et le CS sont fusionnés en un seul organe de gouvernance. Finalement, dans le cas d'un modèle dualiste (ou modèle de gestion), le CA, constitué uniquement de professionnels externes (donc non issus du bassin de membres de la coopérative), se voit confier la gestion de la coopérative, laissant peu de droits résiduels à l'AG et posant le CS comme l'organe de gouvernance central (Bijman, Hendrikse et van Oijen, 2013).

Le niveau de séparation entre les droits de propriété et le contrôle varie en fonction de l'adoption des différentes structures de gouvernance alternatives (voir **Figure 1.3**).

**Figure 1.3 Continuum de la structure de gouvernance**

(Chaddad et Iliopoulos, 2013)



Le degré de séparation peut passer d'une intégration parfaite, où aucune distinction n'existe entre la propriété et le contrôle de l'organisation, à un modèle de séparation, où les membres conservent l'autorité formelle en élisant un CA issu du bassin de membres qui supervise une équipe de gestion, à une délégation complète de l'autorité formelle et effective, ce qui s'applique lorsque les membres élisent des candidats externes pour siéger sur le CA et prendre l'ensemble des décisions de gestion (Chaddad et Iliopoulos, 2013).

### 1.3.3.2 Structure de propriété des coopératives et coûts liés à la gouvernance

Au-delà de ces différences dans les instances de gouvernance formelles, la structure de propriété fondée sur l'adhésion par les membres et la gouvernance volontairement démocratique des coopératives (voir section 1.1) induit des problématiques de gouvernance spécifique à ce contexte (Bacchiega et De Fraja, 2004). En effet, la structure de propriété d'une organisation entraîne certains coûts liés à la gouvernance (Hansmann, 1996). Les coopératives, comme structure de propriété distinctive, sont notamment désavantagées à l'égard des coûts liés à l'opportunisme des gestionnaires, à la supervision des gestionnaires et aux prises de décision collective (Chaddad et Iliopoulos, 2013; Cordery et Howell, 2017).

Premièrement, dans les coopératives, plus de ressources doivent être engagées pour minimiser l'opportunisme des gestionnaires qui pourraient prendre des décisions qui favorisent leur intérêt personnel au détriment des intérêts de l'organisation dans son ensemble (Chaddad et Iliopoulos, 2013). Notamment, parce que les titres de propriété des membres d'une coopérative ne sont pas transigés sur un marché actif, il n'existe pas le même niveau de pression externe liée aux attentes de rendement de la part des gestionnaires (Cornforth, 2004). De plus, à l'inverse des organisations traditionnelles détenues par des actionnaires, le mécanisme de gouvernance externe que constitue le *market for corporate control*, qui vise à discipliner les gestionnaires sous-performants par le biais des fusions/acquisitions, est pratiquement inexistant (Spear, 2004). Enfin, l'absence de bloc d'actionnaires importants, qui joue normalement un rôle de surveillance central sur l'équipe de direction dans les organisations du secteur privé (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018), contribue aussi à rendre les gestionnaires des coopératives plus puissants (Spear, 2004) et augmente le risque de les voir adopter un comportement opportuniste (Chaddad et Iliopoulos, 2013).

Deuxièmement, par rapport aux organisations traditionnelles du secteur privé, les coopératives doivent engager des coûts supplémentaires pour superviser l'équipe de gestionnaires (Chaddad et Iliopoulos, 2013). Notamment, le mode de gouvernance démocratique selon la logique « un membre, une voix » rend coûteuse, en termes d'investissement de temps pour réduire l'asymétrie d'informations, la supervision des

gestionnaires par les membres de la coopérative (Chaddad et Iliopoulos, 2013). De plus, la structure coopérative encadrant strictement le potentiel de rendement des membres, ces derniers n'ont pas de motivations économiques importantes pour investir les efforts nécessaires à une bonne supervision des gestionnaires de la coopérative (Spear, 2004). Enfin, le fait que les coopératives ne cherchent pas avant tout à maximiser le rendement d'actionnaires, mais s'efforcent plutôt de combler au mieux les besoins de ses membres, se traduit par une diversité de buts à atteindre (Spear, 2004). Cette diversité de buts rend plus complexe l'exercice visant à traduire en indicateurs clairs et précis, la performance attendue de la part des gestionnaires (Cornforth, 2002). Elle rend également plus complexe la mise en place d'une politique de rémunération efficace pour les gestionnaires basée sur l'atteinte de cibles de performance diversifiées et augmente la difficulté pour le CA d'obtenir l'ensemble des informations nécessaires pour juger de la performance des gestionnaires (Spear, 2004).

Enfin, par comparaison aux organisations traditionnelles, les coopératives doivent engager des coûts plus importants afin de favoriser une prise de décision de nature collective (Chaddad et Iliopoulos, 2013). Le mode de gouvernance démocratique des coopératives implique en effet de tenir compte d'une pluralité de points de vue lors des prises de décision collective (Cornforth, 2004). De plus, lorsque l'hétérogénéité des besoins des membres s'accroît, parce que la coopérative accueille un plus grand nombre de membres ou parce que la coopérative ouvre l'adhésion à différents types de parties prenantes (par exemple ; clients et fournisseurs), cela accroît également la complexité des prises de décisions collectives (Spear, 2004).

### **1.3.3.3 Caractéristiques des acteurs de la gouvernance dans les coopératives**

L'impact des variables individuelles des différents intervenants de la gouvernance, notamment les membres du CA, les membres de la direction (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007) et les membres de la coopérative (Cechin *et al.*, 2013), présente également des spécificités liées au contexte particulier du mode d'organisation coopératif.

Les gestionnaires performants s'impliquent dans différents comités et/ou organismes régionaux pour mieux comprendre les besoins des parties prenantes du milieu et pour

sécuriser les ressources externes nécessaires pour assurer la pérennité de la coopérative (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007). Cette implication régionale est cruciale et participe à modeler l'environnement institutionnel dans lequel la coopérative évolue, en soutenant la création de valeur stratégique pour l'ensemble des parties prenantes (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007). Ces initiatives contribuent au développement du capital social, qui avec la notion de confiance, constituent deux concepts incontournables pour comprendre la nature distinctive de la gouvernance des coopératives (Hatak, Lang et Roessl, 2016).

La loyauté des membres à une coopérative donnée est influencée principalement par leur identification aux objectifs poursuivis par l'organisation et par le fait que les bénéfices qu'ils retirent de leur adhésion à la coopérative excèdent les coûts de s'en retirer (Mazzarol, Soutar et Limnios, 2019). L'implication active des membres dans la gouvernance est également un sujet d'intérêt important parce qu'elle assure la dimension démocratique spécifique à l'organisation en coopérative (Cechin *et al.*, 2013; Choi *et al.*, 2014). Alors que les motivations économiques découlant de l'association à une coopérative sont un indicateur important de l'implication des membres au niveau de l'assemblée générale, il ne s'agit pas d'un facteur significatif pour prédire l'implication au sein du CA et/ou du CS (Cechin *et al.*, 2013). Par ailleurs, un niveau élevé de communication entre les administrateurs et les membres de la coopérative, encouragée par exemple par la tenue d'assemblée générale extraordinaire pour discuter de sujets d'importance stratégique, accroît chez les membres le sentiment qu'ils ont un réel impact sur les prises de décision de l'organisation et encourage significativement leur implication active dans la structure de gouvernance démocratique (Choi *et al.*, 2014).

En définitive, parce que les coopératives à travers le monde observent des taux de participation minime, variant entre 1 et 5 %, de la part des membres dans la gouvernance (Spear, 2004), leur développement repose largement sur l'initiative des gestionnaires (Cornforth, 2004). En raison des taux de participation largement différenciée entre les membres et les gestionnaires des coopératives, il en résulte qu'une bonne gouvernance dans le contexte de ces organisations s'appuie en priorité sur la culture et les valeurs des gestionnaires et, dans une moindre mesure, sur la promotion des structures de gouvernance démocratiques auprès des membres (Davis, 2001). Ainsi, la philosophie et

l'éthos qui prévalent au sein des équipes de gestion des différentes coopératives participent à l'hétérogénéité, en termes de performance, observée empiriquement (Goddard, McKillop et Wilson, 2008).

#### **1.3.3.4 Gouvernance et fédération de coopératives**

Au-delà des défis de gouvernance spécifiques observés au niveau des coopératives, de nouveaux défis surviennent lorsque des coopératives se regroupent en fédération (Bijman, Hanisch et Sangen, 2014). En effet, l'organisation de coopératives en fédération participe à modifier la structure de gouvernance pour la rendre comparable à une entreprise «traditionnelle» détenue par quelques actionnaires de contrôle (Cadot et Cook, 2018). Ainsi, le regroupement en fédération permet de limiter la possibilité que certaines coopératives puissent bénéficier des ressources de la fédération sans y investir d'efforts conséquents, minimise le risque qu'un groupe influence les décisions à leur unique bénéfice et réduit les problèmes d'asymétrie d'informations, chaque coopérative membre étant fortement motivée (à l'instar d'un actionnaire de contrôle) à s'impliquer dans le processus de gouvernance de la fédération (Cadot et Cook, 2018). Le regroupement de coopératives en fédération accroît par ailleurs l'hétérogénéité des participants à la gouvernance, ce qui peut se traduire par des coûts supérieurs, liés à la prise de décisions, comparativement à une coopérative ayant un bassin de membres aux besoins relativement homogènes (Bijman, Hanisch et Sangen, 2014).

Maintenant que les concepts de «gouvernance», de «RSE» et de l'organisation en «coopérative», de même que les liens directs entre ces trois concepts, ont été explorés à la lumière de la littérature actuelle, la section suivante s'intéresse à établir les liens indirects entre ces mêmes concepts et à construire une synthèse intégrative de l'ensemble de ces liens et interrelations.

## **1.4 Synthèse de la revue de littérature et questions de recherche**

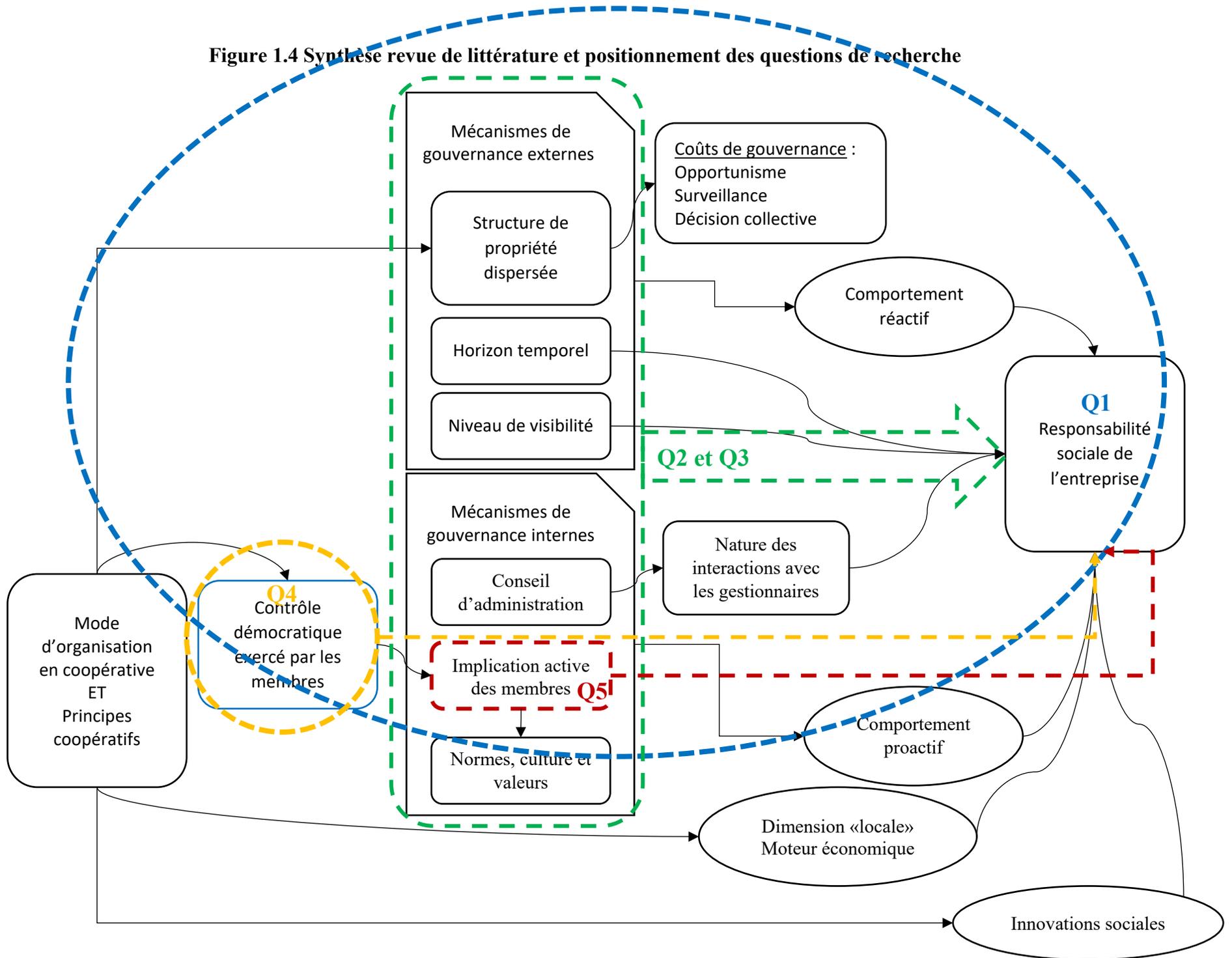
À la lumière de la littérature actuelle sur les liens et interrelations entre les trois concepts à la base de cette thèse, soit le mode d'organisation en «coopérative», la «gouvernance» et la «RSE», cette dernière section vise à intégrer l'ensemble des connaissances recensées dans les sections 1.1 à 1.3.3.4. Il en est résulté la Figure 1.4 «Synthèse revue de littérature et positionnement des questions de recherche» que les sections suivantes présentent et expliquent de manière plus détaillée.

Cette synthèse est également l'opportunité de relever les lacunes au niveau des connaissances pour identifier les avenues de recherche à développer. Dans ce contexte, les questions de recherche sont énoncées dans les sections suivantes.

### **1.4.1 Figure synthèse de la revue de littérature et positionnement des questions de recherche**

La Figure 1.4 présente, sous forme de schéma, certains des principaux éléments conceptuels relevés dans la revue de littérature et qui permettent de mieux comprendre la gouvernance des enjeux de RSE dans le contexte particulier des coopératives. En ce sens, la Figure 1.4 rend bien compte de l'état des connaissances du chercheur avant son entrée sur le terrain de recherche.

Figure 1.4 Synthèse revue de littérature et positionnement des questions de recherche



### **1.4.2 Liens entre les trois concepts**

L'existence d'une relation générale entre les trois concepts (RSE, gouvernance et coopératives) émane du mode de propriété spécifique que constituent les coopératives. Dans la littérature, il a été démontré que la structure de propriété, considérée comme un mécanisme de gouvernance externe important, influence le positionnement stratégique des organisations, et notamment leur positionnement à l'égard de leur engagement envers la RSE (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). En bref, il apparaît que la structure de propriété du mode d'organisation en coopérative aurait une influence sur l'importance qu'occupe la RSE au sein des organisations coopératives.

Selon les attentes normatives liées à leur adhésion aux principes coopératifs de l'ACI, les organisations coopératives devraient avoir des procédures et des structures intégrées à même leur constitution et leur modèle de gouvernance en vue de soutenir la RSE (Boeger, 2018). La validation empirique de ces attentes normatives constitue une première étape essentielle dans le cadre de cette thèse.

*Q1. Quelle place occupent les enjeux liés à la RSE au sein des instances de gouvernance formelles des coopératives ?*

Par contre, la compréhension en profondeur de ces processus et mécanismes de gouvernance visant à soutenir la RSE, identifiée comme une problématique organisationnelle complexe, reste à compléter (Teixeira, De Déa Roglio et Marcon, 2017). Notamment, la littérature actuelle ne considère que très peu les processus informels par lesquels les organisations sont réellement gouvernées et la manière dont les décisions stratégiques sont prises (Teixeira, De Déa Roglio et Marcon, 2017).

### **1.4.3 Liens entre la gouvernance et la RSE**

Parmi différents modèles théoriques proposés, celui qui établit que la gouvernance constitue l'un des quatre piliers de la RSE, avec le capital humain, le capital social et l'environnement (Hancock, 2005) semble se vérifier empiriquement. En effet, les résultats empiriques démontrent que la gouvernance a un effet causal sur la RSE (Jo et Harjoto, 2012) et s'inscrit même comme le principal antécédent de la RSE (Sahut, Mili et Teulon,

2018). Au-delà de cette relation causale générale, le comportement de tous les types d'organisations, et non seulement les coopératives, à l'égard de la RSE peut s'inscrire dans un registre plus ou moins réactif ou proactif. Les pressions émanant des mécanismes de gouvernance externes ont tendance à occasionner un comportement réactif à l'égard de la RSE; les pressions émanant des mécanismes de gouvernance internes ont tendance à favoriser un comportement proactif à l'égard de la RSE (Spitzeck, 2009).

Par contre, une compréhension plus approfondie de la manière dont ces pressions s'articulent pour influencer l'importance accordée aux enjeux de RSE dans le contexte des coopératives est nécessaire. Parce que ces pressions peuvent notamment s'exprimer par le biais des structures de gouvernance formelles, une attention particulière se doit d'être accordée aux spécificités des modes de fonctionnement des différentes instances de gouvernance formelles pour comprendre leur influence sur l'importance accordée aux enjeux de RSE au sein de la coopérative.

*Q2. Quels sont les caractéristiques et/ou les éléments spécifiques du mode de fonctionnement, propres à chaque instance de gouvernance, qui modifient et/ou impactent l'importance accordée aux enjeux de RSE ?*

Les études s'intéressant à l'impact de la structure de propriété sur la performance RSE des organisations ont recensé des résultats mixtes (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018; Jain et Jamali, 2016). Des facteurs comme l'horizon temporel des détenteurs de titres de propriété et le niveau de visibilité d'une organisation, la rendant plus ou moins sujette à la surveillance par différentes parties prenantes, semblent plutôt jouer un rôle central dans l'adoption d'une stratégie RSE (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018).

De la même manière, les études s'intéressant aux liens entre les aspects structurels du conseil d'administration et la performance RSE des organisations ont recensé des résultats mixtes (Jain et Jamali, 2016). Par contre, la nature des interactions entre le conseil d'administration et les membres de la direction, découlant notamment des tensions entre les rôles de conformité et de performance, permet de prévoir plus précisément le niveau d'implication et d'efficacité du conseil d'administration (Bieber, 2002; Wood, 1992). Ainsi, pour mieux saisir la complexité des interrelations entre la gouvernance et la RSE

dans le contexte du mode d'organisation en coopératives, une meilleure compréhension de la manière dont l'instance de gouvernance formelle que constitue le CA fonctionne en pratique et des défis et difficultés qui doivent être relevés est nécessaire (Cornforth, 2004).

En bref, les interrelations entre les mécanismes de gouvernance et la RSE doivent être explorées au niveau des relations sociales et non au niveau purement structurel. De plus, des dimensions telles que la nature des interrelations entre la structure de propriété, la dimension démocratique de la gouvernance et les structures de gouvernance formelles (AG, CA, CS) adoptée par les coopératives, et l'influence de ces interrelations sur la performance organisationnelle, reste à explorer (Chaddad et Iliopoulos, 2013). Dans le même ordre d'idée, l'influence de ces interrelations sur la dimension plus ciblée de la performance RSE offre une avenue de recherche intéressante.

*Q3. Comment les interrelations entre les différentes instances de gouvernance formelles impactent-elles l'approche RSE des coopératives ?*

#### **1.4.4 Liens entre le mode d'organisation en coopérative et la RSE**

Les principes à la base du mouvement coopératif impactent l'implantation du modèle de RSE dans les coopératives. Notamment, l'approche RSE des coopératives se distingue par un souci de recherche d'innovations sociales (Quandt *et al.*, 2017) et par une vision «locale» de la mise en œuvre de la stratégie RSE (Hingley, 2010; Thomas et Marinangeli, 2016). En termes d'innovations sociales, le mouvement coopératif se propose comme une solution qui remplit un besoin social et qui accroît la capacité d'agir de la société (Quandt *et al.*, 2017). Par ailleurs, les coopératives les plus performantes en matière de RSE s'efforcent d'imaginer des produits et services novateurs qui améliorent le sort des membres, mais également le bilan social et environnemental de l'ensemble de ses parties prenantes (Chew, Tan et Hamid, 2016). En termes de vision «locale» de la RSE, les coopératives priorisent et encouragent les partenariats avec les acteurs locaux pour assurer leur approvisionnement (Hingley, 2010; Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007) et agissent souvent comme moteur économique important dans certaines régions (Thomas et Marinangeli, 2016).

#### **1.4.5 Liens entre le mode d'organisation en coopérative et la gouvernance**

Les principes coopératifs qui sous-tendent le mode d'organisation en coopérative impactent la gouvernance d'au moins deux manières. Les principes coopératifs impactent d'abord indirectement la gouvernance par le biais du mécanisme de gouvernance externe que constitue la structure de propriété. Une structure de propriété dispersée (sans blocs de propriété importants) impacte directement les coûts liés à la gouvernance (Hansmann, 1996). Ces coûts découlent notamment d'un plus important risque d'opportunisme des gestionnaires lié à l'asymétrie d'informations, d'une complexité accrue au niveau de l'exercice de supervision de la performance des gestionnaires en raison de la prise en compte d'une diversité de cibles stratégiques difficiles à mesurer et par les coûts découlant des processus de décisions collectives qui s'imposent dans la structure démocratique du mode d'organisation en coopératives (Chaddad et Iliopoulos, 2013; Cordery et Howell, 2017). Les principes coopératifs impactent également directement la gouvernance par le biais de mécanismes internes conçus pour soutenir l'implication démocratique des membres. Malgré le fait que la dimension démocratique de la gouvernance soit l'une des grandes distinctions du mode d'organisation en coopérative, les taux de participation observés des membres dans les coopératives à travers le monde se situent à des niveaux minimes, variant entre 1 % et 5 % (Spear, 2004).

Une bonne gouvernance dans ce contexte s'appuie en priorité sur la culture et les valeurs des gestionnaires et, dans une moindre mesure, sur la promotion des structures de gouvernance démocratiques auprès des membres (Davis, 2001). La philosophie et l'éthos qui prévalent au sein des équipes de gestion des différentes coopératives participent à l'hétérogénéité, en termes de performance organisationnelle, observée empiriquement (Goddard, McKillop et Wilson, 2008). Conséquemment, il apparaît pertinent d'explorer, dans ces circonstances, comment la dimension démocratique participe à influencer l'importance accordée aux enjeux de RSE.

*Q4. Comment la dimension démocratique de la gouvernance, propre aux coopératives, impacte-t-elle l'importance accordée aux enjeux de RSE ?*

Tout comme il importe également de mieux comprendre comment les membres peuvent participer à influencer les enjeux de RSE à travers la structure et les mécanismes de gouvernance des coopératives.

*Q5. Comment les membres des coopératives parviennent-ils à influencer la place qu'occupent les enjeux RSE dans les discussions des instances de gouvernance ? Comment se manifeste la dimension démocratique de la gouvernance ?*

De plus, l'étude des interrelations entre les fédérations et les coopératives affiliées à ces fédérations doit être mise de l'avant pour mieux évaluer l'efficacité des structures de gouvernance de l'organisation en coopérative et en fédération de coopératives (Choi *et al.*, 2014).

Dans un souci de clarté supplémentaire, les questions de recherche développées dans les sections précédentes ont été superposées à la figure de la synthèse de la revue de littérature (voir figure 1.3 Synthèse revue de littérature et positionnement des questions de recherche).

## **1.5 Conclusion**

Dans ce chapitre, les concepts de base à l'étude dans cette thèse, c'est-à-dire l'organisation en «coopérative», la «responsabilité sociale des entreprises (RSE)» et la «gouvernance», ont été explorés à la lumière de la littérature actuelle. Au-delà de l'étude des concepts individuels, les liens et les interrelations directs connus entre ces différents concepts ont également été présentés. Enfin, la section 1.4 a présenté une synthèse de la revue de littérature sous la forme d'un schéma intégrateur, le cadre conceptuel, et a présenté les questions de recherche qui découlent et qui font l'objet de la présente thèse.

Le chapitre suivant présentera l'approche méthodologique retenue dans le cadre de cette thèse et détaillera le plan de recherche adopté, le processus de collecte de données et le processus d'analyse des données.

## **Chapitre 2**

### **Méthodologie**

Dans les prochaines sections, le plan de recherche choisi sera justifié et expliqué, le processus de collecte de données sera exposé et le processus d'analyse des données sera illustré en détail.

#### **2.1 Plan de recherche**

Les questions de recherche présentées au chapitre précédent (voir section 1.4) seront étudiées selon une approche de recherche qualitative ayant pour but de produire une description riche et détaillée de l'impact des différents mécanismes et structures de gouvernance, propres au mode d'organisation en coopérative, sur l'approche en matière de RSE. Notamment, le développement de la Figure 1.4, qui découle de la revue de littérature, a contribué à situer le projet de recherche dans son contexte théorique, a aidé à identifier les questions de recherche et a largement guidé la collecte des données, notamment la préparation et la conduite des entretiens. Malgré que le présent projet de recherche priorise une approche d'analyse inductive des données empiriques recueillies, cette thèse ne se réclame pas d'une approche d'analyse de données *grounded theory* (Charmaz, 2006; Glaser et Strauss, 2017) et compte pouvoir appuyer certaines phases de l'analyse en recourant aux différents concepts exposés et décrits dans la revue de littérature et schématisés dans la Figure 1.4.

Par ailleurs, dans le cadre de cette thèse, le rôle de la théorie est de supporter les thématiques émergentes provenant d'une analyse inductive des données empiriques recueillies et non d'offrir un cadre conceptuel pour structurer l'analyse des données.

##### **2.1.1 Approche multicases**

L'étude de cas est la méthodologie appropriée notamment pour des questions de recherche qui tentent de répondre à «comment» ou «pourquoi» et qui s'intéressent à un phénomène contemporain et actuel (Yin, 2014). Puisque les questions de recherche Q3, Q4 et Q5 s'intéressent à «comment» la gouvernance et la RSE s'exercent dans le mode d'organisation en coopérative, une méthode de recherche basée sur l'étude de cas s'avère

appropriée. L'observation directe des phénomènes faisant l'objet de la recherche et la réalisation d'entrevues avec les personnes impliquées dans ces mêmes phénomènes permettent en effet l'étude de phénomènes qu'un chercheur ne contrôle pas ou très peu (Yin, 2014).

L'étude de cas permet d'étudier des phénomènes sociaux complexes (Yin, 2014) et la compréhension en profondeur des processus et mécanismes de gouvernance soutenant la RSE en contexte coopératif est justement considérée comme une problématique organisationnelle complexe (Teixeira, De Déa Roglio et Marcon, 2017).

L'unité d'analyse est constituée des personnes impliquées dans la gouvernance des entités organisées en coopératives : gestionnaires (haute direction), administrateurs et employés. Des entrevues ont été menées auprès de ces personnes pour obtenir leur description de la gouvernance, des interrelations entre les différentes instances de gouvernance et de l'impact des différents mécanismes de gouvernance sur l'importance accordée aux enjeux de RSE.

Pour produire une description riche et détaillée de l'impact des différents mécanismes et structures de gouvernance, propres au mode d'organisation en coopérative, sur l'approche en matière de RSE et dans le but d'approfondir la compréhension du phénomène à l'étude, cette thèse a adopté un plan de recherche multisites ou multicas pour établir la validité des généralisations analytiques par l'examen de similarités et de différences entre les sites (Miles et Huberman, 2003). La généralisation analytique signifie qu'une théorie permet que les résultats obtenus lors d'une étude de cas précise, dans un contexte spécifique, puissent être appliqués à d'autres contextes (Ryan, 1992). Ce plan de recherche basé sur une étude de cas multiples a été adopté afin d'étudier en profondeur les interrelations entre les mécanismes de gouvernance et la RSE, notamment les instances de gouvernance formelles que constituent les assemblées générales et les conseils d'administration.

Chaque étude de cas individuelle comprend la conduite d'entrevues auprès de différents intervenants impliqués dans la gouvernance et la RSE des organisations étudiées, de même que la lecture de documents, destinés aux acteurs internes et/ou externes de l'organisation et de l'observation de terrain (Yin, 2014). Le recours à ces différentes sources de données

permet une triangulation et contribue à la validité interne des résultats. La comparaison et la recherche de cohérence entre des données obtenues à différents moments et par le biais de différentes méthodes de collecte accroissent en effet la probabilité que les analyses subséquentes reposent sur des données fiables (Patton, 2014).

### **2.1.2 Sélection de l'organisation**

L'organisation choisie, identifiée par l'acronyme BCC<sup>4</sup>, est un important regroupement de coopératives de services financiers constitué de 271 Bureaux<sup>5</sup> (ou coopératives autonomes de premier niveau) et d'une Union<sup>6</sup> à laquelle l'ensemble des 271 coopératives de premier niveau sont affiliées. Il s'agit d'un ensemble de coopératives qui présente l'avantage d'un haut niveau d'homogénéité ; les 271 Bureaux présentent des offres de services financiers comparables et partagent plusieurs outils de gestion développés et diffusés par l'Union. En même temps, cet important groupe de coopératives autonomes présente l'avantage d'une possibilité d'hétérogénéité à l'égard d'éléments contextuels spécifiques, notamment l'emplacement géographique et la densité démographique.

La crédibilité des résultats est assurée par le fait que les différents cas étudiés sont suffisamment homogènes pour permettre des comparaisons valides et suffisamment hétérogènes pour permettre de soutenir une amorce de généralisation à une population plus large (Wood, 1992).

Cette réalité unique s'inscrit donc de manière particulièrement avantageuse pour une approche multicas. En effet, il est plus aisé d'identifier les éléments de gouvernance et de RSE communs à l'ensemble des cas, laissant présager une certaine uniformité découlant possiblement de l'affiliation à l'Union. À l'inverse, des différences ou des écarts au niveau des éléments de gouvernance et de RSE entre les différents cas apparaissent de manière

---

<sup>4</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation; l'Union réfère au nom attribué à la fédération à laquelle les coopératives sont affiliées

<sup>5</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation

<sup>6</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation

plus évidente, ouvrant une piste de recherche vers l'impact de certains éléments contextuels sur les questions de recherche.

Par ailleurs, l'organisation sélectionnée collabore occasionnellement avec les responsables d'une Chaire de Recherche d'une université locale consacrée à la réalité coopérative. Pour les fins de cette thèse, des liens avec les responsables de la Chaire ont été établis, et ce, dans le but de faciliter l'accès au terrain et de réaliser certaines étapes préliminaires d'analyse et de validation du plan de recherche.

### 2.1.3 Sélection des cas individuels

Selon la revue de littérature (voir 1.2.2 Liens entre RSE et coopératives), la dimension «locale» est une caractéristique distinctive de la dimension RSE des coopératives. Le plan de recherche a donc été conçu pour sélectionner des Bureaux qui évoluent dans des milieux de densité démographiques différents.

Ainsi, j'ai établi une première sélection de neuf Bureaux en combinant deux approches d'«échantillonnage ciblé» proposées pour les études qualitatives (Patton, 2014). Dans un premier temps, selon une approche de variation maximale (hétérogénéité) (Patton, 2014), des Bureaux qui sont situés dans des milieux de densité démographiques différenciés ont été sélectionnés. Dans un deuxième temps, selon une approche «de convenance» visant à faciliter les nombreux déplacements nécessaires pour la tenue des entrevues et des séances d'observation (Patton, 2014), les Bureaux qui se trouvent dans un rayon d'environ 125 km (un territoire de plus de 49 000 km<sup>2</sup>) autour de mon lieu de résidence ont été considérés.

Cette première sélection de neuf Bureaux a été réalisée à l'aide d'informations préalablement obtenues auprès d'un contact de la Chaire de Recherche. Selon cette source d'informations préliminaire, les Bureaux auraient été classés selon trois catégories de densité démographique ; **rural**, **urbain** et **semi-urbain**. Donc, de la première sélection de neuf Bureaux, trois étaient classés **rural**, trois étaient classés **urbain** et trois étaient classés **semi-urbain**.

Après validation auprès de personnes-ressources de BCC par le biais d'un contact de la Chaire de Recherche, BCC a confirmé qu'elle n'utilise désormais plus que deux catégories

de classement de densité démographique, soit **urbain** et **rural**. En définitive, de la première sélection de neuf Bureaux, trois étaient dans la catégorie **rural** et six étaient dans la catégorie **urbain**.

Pour la classification des Bureaux ruraux vs urbains, BCC utilise la définition de Statistique Canada des Régions métropolitaines de recensement (RMR)<sup>7</sup> et agglomérations de recensement (AR). Comme plusieurs Bureaux ont des territoires très étendus, c'est la localisation du siège social qui est le déterminant de la classification. En résumé, le Bureau urbain a son siège social dans une municipalité d'au moins 10 000 habitants.

À la suite de ces validations, quatre Bureaux de la première sélection de neuf Bureaux ont été contactés ; deux Bureaux en milieu rural (Bureau A et Bureau B) et deux Bureaux en milieu urbain (Bureau C et Bureau D). L'objectif était de parvenir à présenter le projet de recherche au directeur général de chacun des quatre Bureaux sélectionnés. Le premier contact a été réalisé au téléphone avec les adjoints des différents directeurs généraux pour exposer sommairement l'objet du présent projet de recherche. Ensuite, une demande de rendez-vous auprès du directeur général a été sollicitée pour valider l'intérêt de participer au projet de recherche et exposer les implications potentielles et les besoins en termes de logistique. Notamment, le directeur général devait accepter de présenter mon projet aux administrateurs et identifier les acteurs importants dans la gouvernance de son Bureau. Trois directeurs généraux m'ont accordé des rendez-vous téléphoniques et un directeur général a été rencontré en personne.

En définitive, trois Bureaux ont accepté de participer au projet de recherche après l'avoir soumis pour approbation aux membres de leur conseil d'administration, soit le Bureau B évoluant en milieu rural et les Bureaux C et D évoluant en milieu urbain. Le quatrième Bureau (Bureau A – milieu rural) a décliné ma demande de participation en raison d'enjeux de disponibilité.

---

<sup>7</sup> La définition détaillée de Statistique Canada des Régions métropolitaines de recensement (RMR) et agglomération de recensement (AR) est disponible à l'annexe 1.

Des deux Bureaux en milieu urbain, le Bureau D évolue dans une ville qui présente une densité démographique significativement plus élevée que le Bureau C, qui regroupe pour sa part plusieurs municipalités de densité démographique moyenne ou faible. D'ailleurs, le Bureau C avait été classé dans la catégorie **semi-urbain** lors de la première sélection de neuf Bureaux (voir discussion détaillée plus haut). Certains participants du Bureau C ont d'ailleurs dépeint le paysage spécifique, à la fois urbain et rural, de leur territoire.

## **2.2 Collecte des données**

Comme mentionné précédemment, les données de cette thèse ont été collectées par le biais d'entrevues, par de l'observation non participative et par la consultation de documents.

La conduite d'entrevues a prioritairement été concentrée sur les administrateurs membres du CA (administrateurs) et sur les directeurs généraux des organisations étudiées (gestionnaires). En effet, puisque la littérature tend à confirmer que la gouvernance a un effet causal sur la RSE (Jo et Harjoto, 2012) et s'inscrit même comme le principal antécédent de la RSE (Sahut, Mili et Teulon, 2018), le point de vue des administrateurs s'inscrit comme une dimension centrale à étudier au sein de la structure de gouvernance. Pour permettre d'obtenir des points de vue potentiellement différenciés, tous les administrateurs qui ont manifesté de l'intérêt à accorder une entrevue dans chacun des Bureaux ayant accepté de participer à mon projet de recherche ont été interviewés. Précisons que dans chaque Bureau, le président du CA et le directeur général ont accepté d'accorder une entrevue. Le **Tableau 2.1** résume les différentes personnes rencontrées. L'ANNEXE 2 présente des statistiques descriptives plus détaillées concernant chacune des entrevues.

**Tableau 2.1 Détails des participants rencontrés en entrevue**

	Administrateurs	D-G et employés	Total
Bureau B	5	1	6
Bureau C	7	2	9
Bureau D	4	1	5
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

La totalité des entrevues a été réalisée en personne, soit dans les locaux des Bureaux, dans des lieux publics (restaurants, cafés) ou au lieu de travail des administrateurs.

Ainsi, un total de 5 heures et 11 minutes d’entrevues ont été réalisées auprès des participants du Bureau B entre le 10 juillet et le 11 novembre 2019. Un total de 7 heures et 5 minutes d’entrevues ont été réalisées auprès des participants du Bureau C entre le 11 juillet et le 10 août 2019. Enfin, un total de 5 heures et 44 minutes d’entrevues ont été réalisées auprès des participants du Bureau D entre le 23 septembre et le 4 novembre 2019. La collecte de données par entrevues totalise un peu plus de 18 heures d’enregistrement.

La construction du protocole d’entrevue a débuté immédiatement après la première mouture de la revue de littérature présentée lors d’un atelier de recherche scientifique tenu en milieu universitaire. À cette étape, les lacunes au niveau des connaissances ont été identifiées et ont participé à la création des questions du protocole d’entrevue. Cette approche visait à s’assurer de la pertinence des questions du guide d’entrevue par rapport aux objectifs de la recherche et des questions de recherche posées (voir section 1.4). Cette première version du guide d’entrevue a été prétestée de manière informelle auprès de collègues du milieu académique pour en apprécier la pertinence dans le contexte du plan de recherche de cette thèse. Notamment, la clarté des questions et le potentiel de susciter des réponses étoffées de la part des participants ont été validés avant d’aller sur le terrain.

Le résultat est un guide d’entrevue à questions ouvertes standardisées (voir ANNEXE 3), particulièrement approprié pour obtenir différents points de vue sur des sujets précis (Patton, 2014). Un effort important a également été investi pour s’assurer de développer des questions qui suscitent le dialogue avec les participants. En effet, les entrevues se voulaient ouvertes et laissaient volontairement place à l’émergence de nouvelles thématiques amenées par les participants. Lors de toutes les entrevues, des questions supplémentaires, non prévues au guide initial, ont été posées aux participants pour les amener à approfondir une idée ou une opinion.

Les Bureaux sélectionnés ont des conseils d’administration de taille différente, cette taille étant fixée en fonction du nombre de membres. Le taux de participation des administrateurs à mon projet de recherche dans chaque Bureau a été variable (voir **Tableau 2.2**).

**Tableau 2.2 Taux de participation par Bureau**

	Taille du CA <sup>8</sup> (nombre d’administrateurs)	Nombre d’administrateurs interviewés	Taux de participation des administrateurs
Bureau B	13	5	38 %
Bureau C	15	7	47 %
Bureau D	15	4	27 %
Total	44	16	36 %

Le contact primaire au sein de chaque organisation a également été sondé pour permettre d’identifier si d’autres acteurs importants au sein de l’organisation pouvaient permettre de mieux comprendre les interrelations entre la gouvernance et la RSE dans le contexte du mode d’organisation en coopérative. Notamment, cette démarche a permis de mener une

---

<sup>8</sup> Les CA des Bureaux individuels sont formés d’un maximum de 15 membres (BCC, 2020)

entrevue auprès d'un employé de l'organisation du Bureau C impliqué dans la mise en œuvre des initiatives de développement durable.

Au fur et à mesure de la réalisation des différentes entrevues, l'exercice de retranscription des entrevues a été réalisé. En effet, puisque les entrevues se sont tenues entre les mois de juillet et de novembre 2019, certaines des premières entrevues étaient déjà entièrement retranscrites avant la réalisation des dernières entrevues. Les entrevues ont été retranscrites selon deux méthodes. J'ai personnellement retranscrit onze entrevues. Pour ce faire, les entrevues ont été réécoutées attentivement pour assurer une retranscription fidèle. Après la première retranscription d'une entrevue, une période de pause, variant de quelques jours à quelques semaines, a volontairement été prévue. Ensuite, chaque entrevue a été réécoutée attentivement en parallèle avec la retranscription pour s'assurer que la retranscription initiale était fidèle.

Neuf entrevues ont été retranscrites par un fournisseur de services spécialisé dans ce domaine. Une fois les retranscriptions reçues du fournisseur, j'ai personnellement réécouté attentivement la bande audio des entrevues en parallèle de la lecture des retranscriptions. Cette écoute et lecture simultanée, ajoutée au fait que j'ai personnellement mené les entrevues et que j'avais un souvenir de la conversation et des éléments contextuels, a permis d'assurer une retranscription finale fidèle.

L'observation directe non participative (Patton, 2014) a consisté en l'observation de deux réunions de conseil d'administration, c'est-à-dire une présence à une réunion du CA dans deux des trois Bureaux ayant accepté de participer à mon projet de recherche. L'observation directe non participative aux réunions des conseils d'administration a été réalisée après la tenue des entrevues auprès des différents administrateurs. La première réunion s'est tenue en novembre 2019 et la deuxième réunion, en février 2020<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Les Bureaux ne sont pas identifiés pour des raisons de confidentialité

Pour minimiser le possible risque de biais occasionné par la présence du chercheur, j'ai demandé à être positionné en retrait de la table de conférence, dans un coin de la salle relativement éloigné de celle-ci. Cette position m'a permis d'entendre tous les commentaires échangés durant la réunion et d'observer directement une majorité des administrateurs, alors que les autres participants me faisaient dos. L'observation de la posture générale des participants, malgré que leurs visages n'étaient pas observables, a tout de même permis une observation indirecte. À aucun moment, je ne suis intervenue ou n'ai tenté d'intervenir. L'idée était de faire oublier ma présence pour ne pas teinter les interventions des différents participants.

À la fin de la réunion tenue en novembre 2019, plusieurs administrateurs qui me faisaient dos se sont exclamés : «J'avais complètement oublié que tu étais là !» «J'ai fait le saut, je t'avais oublié !», démontrant la réussite, selon toutes vraisemblances, à minimiser l'impact de ma présence et à assurer la tenue d'une réunion en tout point semblable à la réunion qui se serait déroulée si l'observation directe n'avait pas eu lieu.

La prise de notes durant les deux événements a été assurée uniquement de manière manuscrite. Ainsi, les deux résumés de réunion de CA comprennent chacun 15 pages manuscrites. Dans un premier temps, quelques heures ou quelques jours suivant les deux observations de réunion de CA, j'ai noté toutes mes premières impressions sur ces deux observations non participatives. Notamment, plusieurs éléments sur les événements précédents et suivants les réunions officielles, une description générale des lieux physiques, une description contextuelle de différents éléments (activités des administrateurs avant, pendant ou après la réunion du CA). Dans un deuxième temps, j'ai personnellement retranscrit les notes manuscrites sur un logiciel de traitement de texte. Ces retranscriptions ont résulté en un premier résumé de 17 pages et un second résumé de 18 pages.

Le type de notes qui a été pris a été influencé par la nature de l'événement observé, à savoir une réunion de conseil d'administration. Il s'agit d'un événement qui incarne la définition d'une activité planifiée et prévoyant des interactions formelles (Patton, 2014), car la réunion est menée en fonction d'un ordre du jour adopté par les participants en début de réunion. L'approche adoptée pour la prise de notes se voulait avant tout structurée et axée

sur les faits. La prise de note incluait un minutage sporadique, une retranscription *in vivo*, la plus fidèle possible, des sujets discutés et des échanges et conversations entre les participants. Malgré cette approche lors de la prise de notes, je suis également demeurée attentive à la dimension relationnelle et émotionnelle des différents échanges entre les participants à la réunion du CA. Ainsi, j'ai pu noter certains moments chargés d'émotions. Ces observations, sur la nature émotionnelle perçue des échanges, ont été ajoutées lors de la retranscription de la prise de notes plus formelle réalisée durant la réunion.

La documentation a été utilisée à des fins de triangulation et de validation des données recueillies lors des entrevues et de l'observation directe non participative. À ce jour, la documentation recueillie est de nature publique. Notamment, les sites Internet des différents Bureaux ont été consultés à de nombreuses reprises pour obtenir des informations de nature descriptives (l'identité des différents administrateurs et gestionnaires) et d'autres documents de nature communicationnelle. Ces documents incluent notamment, sans s'y restreindre, les revues annuelles, les rapports annuels et les rapports financiers de chaque Bureau. Les appels de candidatures et les comptes rendus des AGA antérieures ont également été consultés.

### **2.3 Analyse des données**

Plusieurs étapes ont été suivies dans le cadre du processus d'analyse des données comme décrit dans les paragraphes suivants. Plusieurs de ces étapes reprennent les stratégies et les outils d'analyse des données qualitatives que proposent Miles et Huberman (2003).

La première étape a consisté en l'analyse individuelle des différents cas. Ce faisant, cet exercice a permis de se familiariser plus en profondeur avec les données de chacun des cas et a permis de faire de premières observations générales (Eisenhardt, 1989). Tout de suite avant d'entamer la rédaction de chaque sommaire de cas qui font l'objet des Chapitre 4 à 6, l'ensemble des entrevues d'un même Bureau ont été réécoutées et les transcriptions de chaque entrevue ont été relues. Le fait de réécouter les bandes audios a également permis de raviver le souvenir des entrevues, puisque j'ai personnellement réalisé l'ensemble des

entrevues et que cet exercice m'a permis de me souvenir avec acuité de l'émotivité (l'humour, les hésitations, etc.) qui émanait des échanges avec les personnes rencontrées.

La réécoute et relecture en peu de temps de l'ensemble des entrevues a fait ressortir des réflexions et des idées générales. Dans un premier temps, le sentiment général qui se dégage d'un Bureau a été recherché. Par exemple, le titre du chapitre 5, «Nouveau départ», dédié à l'étude de cas du Bureau C, résume bien la culture générale de la gouvernance de ce Bureau. De plus, les thématiques récurrentes entre les discours des personnes interviewées ont été recherchées. Ici, c'est surtout la répétition d'une idée entre les discours des différents participants qui a été recherchée pour identifier des thématiques significatives (Braun et Clarke, 2012), ou qui auront plus de chance d'être significatives dans les étapes ultérieures d'analyse, pour l'organisation de la gouvernance et de la RSE. Par ailleurs, c'est à cette étape qu'a également débuté le processus d'analyse inter-cas, c'est-à-dire que les trois Bureaux ont été comparés pour identifier les similarités et les différences en lien avec différentes thématiques. Cette approche d'analyse inter-cas est demeurée centrale dans toute la suite du processus analytique.

Ensuite, une relecture attentive de la revue de littérature (voir Chapitre 1) a été réalisée pour tenter de bonifier l'analyse préliminaire des entrevues. Par exemple, dans la section 1.2.1 «Responsabilité sociale des entreprises – concept général», trois conceptions de la RSE dans les organisations sont présentées ; la conception éthique, la conception utilitariste et le concept de «soutenabilité». Ainsi, le stade organisationnel perçu de la RSE par les acteurs des différents Bureaux a été analysé<sup>10</sup>. Ce faisant, une part de l'analyse est dirigée en fonction des thématiques dégagées dans la revue de littérature réalisée.

L'analyse initiale des données, dans le cadre de la rédaction des sommaires de cas des chapitres 4 à 6, a été à la fois guidée par les thématiques émergentes des entrevues (par exemple le concept d'ambassadeur) et par les thématiques théoriques émanant de la revue de littérature (par exemple la conception de la RSE<sup>11</sup>) (Patton, 2014).

---

<sup>10</sup> Cette analyse a finalement été retirée de la version finale

<sup>11</sup> Cette analyse a finalement été retirée de la version finale

Dans un deuxième temps, l'étape de réduction des données a débuté. Pour ce faire, chaque retranscription d'entrevue, chaque compte rendu d'observation et chaque source documentaire a été résumé sur une fiche de synthèse de documents (Miles et Huberman, 2003). Cette fiche synthèse présente les points saillants et les thèmes abordés dans le document et constitue une façon rapide et pratique de résumer le document initial (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit d'une première étape de condensation de données et s'inscrit dans le processus formel d'analyse de données (Miles et Huberman, 2003).

Par la suite, l'ensemble des entrevues retranscrites a été codé. Pour ce faire, j'ai utilisé le logiciel NVivo 12 Pro; les fichiers, en format texte, des différentes sources de données (entrevues, observation, notes de terrain) ont été importés et j'ai ensuite procédé au codage des documents. Ce premier codage était de nature descriptif, c'est-à-dire qu'il ne suggérait aucune interprétation des différents segments de texte (Miles et Huberman, 2003). Pour guider le codage, la revue de littérature a été revue en profondeur pour s'imprégner des différents éléments conceptuels susceptibles de se retrouver dans les données empiriques recueillies. Ainsi, le codage comprenait une dimension d'induction analytique (Patton, 2014). Par contre, d'autres codes ont été créés directement à partir des données puisqu'aucun code, issu du processus d'induction analytique, ne permettait de rendre compte de ces segments de texte.

Cette première étape de codage a été revue et raffinée au fur et à mesure de l'exercice de codage. Par exemple, il est devenu évident après le codage de quelques entrevues que certains codes étaient trop généraux. Ces codes trop généraux (par exemple le code «AGA») ont été revus pour les rendre plus précis et/ou détaillés (ainsi, les segments de texte portant le code préliminaire «AGA» ont été recodés au moyen de six codes plus précis, référant, par exemple, à la «structure» de l'AGA ou aux «enjeux représentativité membres présents» à l'AGA). À l'inverse, certains codes ont été regroupés parce qu'ils présentaient un degré de similarité et de chevauchement important. Au terme du codage, 83 codes différents ont permis de coder l'entièreté des entrevues<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Voir ANNEXE 3 pour le détail des codes

Il est apparu durant cet exercice que certaines thématiques permettaient de décrire des phénomènes en lien avec une des différentes questions de recherche. En définitive, puisque la présente thèse explore cinq questions de recherche (voir section 1.4), l'ensemble des codes ont été distribués selon qu'ils présentaient, selon l'avis du chercheur, un potentiel d'explication en lien avec les différentes questions de recherche. En définitive, 32 codes ont été identifiés pour leur potentiel explicatif à la question de recherche Q1, 20 codes ont été identifiés pour leur potentiel explicatif à la question de recherche Q2, 11 codes ont été identifiés pour leur potentiel explicatif à la question de recherche Q3, 8 et 12 codes ont respectivement été identifiés pour leur potentiel explicatif aux questions de recherche Q4 et Q5 qui font l'objet d'une analyse combinée dans le cadre de la discussion (voir section 9.4).

L'étape suivante a consisté à procéder à des regroupements de codes avec l'objectif d'établir des thématiques plus générales (Patton, 2014). En créant ces thématiques, l'objectif était donc d'identifier les éléments importants à l'intérieur des données en relation avec les questions de recherche (Braun et Clarke, 2012). Ensuite, les différentes thématiques ont été revues pour tenter d'en extraire du sens et de voir comment les différents codes, à l'intérieur des thématiques, pouvaient être agencés pour offrir des réponses aux différentes questions de recherche. Ainsi, les différents codes ont été utilisés pour construire une carte mentale permettant une «mise en relation de[s] codes thématiques» (Miles et Huberman, 2003 : 136) pour chacune des questions de recherche<sup>13</sup>. Cet exercice a permis de proposer certaines relations et/ou interconnexions entre les codes, ce qui a mené au développement d'une première structure conceptuelle permettant de répondre aux différentes questions de recherche. Par exemple, plusieurs codes référaient à la description de l'influence des membres-clients sur la gouvernance en général et sur la gouvernance des enjeux de RSE en particulier. Ces codes ont été regroupés sous la thématique «les membres-clients sont plutôt passifs / inactifs dans la gouvernance».

---

<sup>13</sup> Voir ANNEXE 4 pour les cartes mentales

C'est également durant cette étape de construction de la structure conceptuelle que le processus de rédaction des chapitres de résultats (Chapitre 8) et de discussion (Chapitre 9) a débuté. En effet, les cartes mentales ont été utilisées pour guider une première structure de rédaction de ces chapitres. Le processus de rédaction a en retour permis de bonifier et de revoir la structure de présentation pour tenir compte des incongruités relevées en cours d'analyse.

Par la suite, les résultats ont été mis en relation avec la littérature pour les contextualiser à la lumière des théories existantes (Eisenhardt, 1989). Ainsi, le fait de relever les similarités, mais également les contradictions, entre les résultats et la littérature a également permis de relever le niveau théorique du processus analytique (Eisenhardt, 1989).

En définitive, malgré que les différentes étapes d'analyse soient présentées de façon séquentielle dans le présent chapitre, le processus d'analyse des données a plutôt été un processus itératif qui naviguait entre les analyses intra-cas, les analyses inter-cas et la théorie.

Par ailleurs, plusieurs rencontres entre mes codirecteurs et moi ont été tenues durant tout le processus d'analyse des données. L'influence de ces rencontres a été cruciale parce qu'elles ont notamment permis d'approfondir des idées (lorsque des thématiques intéressantes émergeaient), de recentrer les objets d'analyse (lorsque les analyses s'éloignaient des questions de recherche de la thèse) et ont obligé un constant effort de structuration des résultats d'analyse en préparation de ces rencontres régulières. En effet, en raison du contexte spécifique causé par les restrictions sanitaires liées à la Covid-19, les occasions d'échanges entre pairs ont été significativement réduites; plusieurs événements liés à la recherche ont été annulés. Ainsi, ces rencontres constituaient des opportunités d'échanges importants qui ont permis d'assurer le bon avancement du processus analytique.

## **2.4 Conclusion**

En conclusion, le présent chapitre a permis de présenter dans le détail le plan de recherche qui a été adopté dans le cadre de cette thèse et les différentes méthodes qui ont été suivies

pour la collecte et l'analyse des données. Notamment, le design de recherche repose sur trois études de cas individuelles. Les données recueillies consistent en des entrevues, des observations non participatives et de l'analyse documentaire. Finalement, l'analyse des données repose sur une approche inductive suffisamment souple pour permettre l'identification de thématiques émergentes. Le processus analytique est de nature itératif et repose à la fois sur des analyses intra-cas et inter-cas qui ont été mis en relation avec la littérature. Ces différentes descriptions permettent de suivre le processus analytique complet qui a supporté et guidé la réalisation de cette thèse.

### Chapitre 3

#### Description du terrain

L'organisation choisie est une importante coopérative de services financiers constituée de 271 Bureaux<sup>14</sup> (ou coopératives autonomes de premier niveau contrôlées par les membres) et d'une Union<sup>15</sup> à laquelle l'ensemble des 271 coopératives de premier niveau sont affiliées. L'Union contrôle d'autres composantes, c'est-à-dire des filiales, formant le Groupe<sup>16</sup> des Bureaux de la Banque Coopérative de Crédit<sup>17</sup> (BCC) (le Groupe).

Les Bureaux de l'ensemble du Groupe évoluent dans le milieu réglementé des services financiers au côté de grandes banques à charte. «[Chaque Bureau du Groupe] est inscrit auprès de l'Autorité des marchés financiers [et] est membre du Fonds de sécurité BCC dont l'objet principal est d'établir et d'administrer un fonds de sécurité, de liquidité ou d'entraide au bénéfice des Bureaux BCC [...]. [De plus, [c]haque Bureau du Groupe] est régi par la Loi sur les coopératives de services financiers» (extrait de document extrait sur le web le 25 février 2020 «Rapport financier 2018, Bureau B»).

Les Bureaux de l'ensemble du Groupe, par le biais de l'Union, adhèrent également aux six Principes d'Investissement Responsables soutenues par les Nations Unies :

«Principe 1 : Nous intégrerons les facteurs ESG (Environnemental, Social, Gouvernance) dans les analyses d'investissement et dans les processus de prises de décisions.

Principe 2: Nous serons des investisseurs actifs (*active owners*) et incorporerons les facteurs ESG dans nos politiques et pratiques d'investissements (*ownership policies and practices*).

Principe 3 : Nous chercherons la divulgation appropriée des facteurs ESG par les entités dans lesquelles nous investissons.

Principe 4 : Nous ferons la promotion de l'acceptation et de la mise en œuvre des Principes dans l'industrie des investissements.

---

<sup>14</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation

<sup>15</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation

<sup>16</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation

<sup>17</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation

Principe 5 : Nous travaillerons ensemble à augmenter l'efficacité dans la mise en œuvre des Principes.

Principe 6 : Nous produirons chacun un rapport sur nos activités et sur nos progrès vers la mise en œuvre des Principes» (traduction libre de l'auteur) (United Nations Principles for Responsible Investments, 2006).

BCC a été fondé en 1906 avec la création de la première coopérative d'épargne et de crédit sur le continent américain, soit le Bureau no.1<sup>18</sup> (BCC, 2020). BCC forme aujourd'hui l'un des plus importants groupes financiers au Canada et cherche à contribuer au mieux-être des individus et des collectivités (BCC, 2020). Son énoncé de mission s'énonce ainsi :

«Notre mission

Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action :

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux.
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés.»

En date du 13 février 2020, le réseau du Groupe BCC compte près de 7 millions de membres et clients (25 830 membres/clients en moyenne par Bureau) ainsi que 3 779 administrateurs (14 administrateurs par Bureau, en moyenne). Au total, BCC compte 271 Bureaux, 989 points de services (moyenne de 3,65 points de services par Bureau) et 1957 guichets automatiques (moyenne de 7,22 guichets automatiques par Bureaux (BCC, 2020)). De plus, les Bureaux BCC constituent la seule institution financière locale pour plusieurs villes et villages à faible densité de population (BCC, 2020).

Les Bureaux étudiés (voir 2.1.2 Sélection des cas individuels) présentent les caractéristiques descriptives suivantes :

---

<sup>18</sup> Nom fictif pour assurer l'anonymat de l'organisation

Le Bureau B exploite trois points de service et compte au moins un guichet dans chaque point de service. Le Bureau B compte 19 000 membres et est situé en milieu rural. Les limites géographiques du Bureau incluent au moins quatre municipalités qui totalisent un territoire de plus de 275 km<sup>2</sup>.

Le Bureau C exploite quatre points de service et compte au moins six guichets automatiques sur l'ensemble de son territoire, dont un guichet à l'auto. Le Bureau C compte 31 000 membres et, comme son territoire est très étendu, compte des municipalités situées en milieu rural, mais également des municipalités qui peuvent être considérées comme des banlieues éloignées d'une grande région métropolitaine. Les limites géographiques du Bureau incluent cinq municipalités qui totalisent un territoire de 275 km<sup>2</sup>.

Le Bureau D exploite trois points de service et compte au moins cinq guichets automatiques, certains étant situés en dehors des points de service. Ainsi, le Bureau D exploite un guichet au cégep situé dans sa municipalité et un autre dans un lieu public dédié principalement au transport collectif également situé sur le territoire de sa municipalité. Le Bureau D compte 18 000 membres et est situé en milieu urbain. Les limites géographiques du Bureau sont situées à l'intérieur des limites d'une municipalité de 122,9 km<sup>2</sup>. Le territoire complet de la municipalité où est localisé le Bureau D est partagé entre trois Bureaux distincts (incluant le Bureau D).

**Tableau 3.1 Tableau comparatif description des cas**

<b>Bureau B</b>	<b>Bureau C</b>	<b>Bureau D</b>
Milieu rural	Milieu urbain densité moyenne/faible	Milieu urbain densité élevée
> 275 km <sup>2</sup>	275 km <sup>2</sup>	<122.9 km <sup>2</sup>
3 points de services	4 points de services	3 points de services
3 guichets	6 guichets; 1 guichet «à l'auto»	5 guichets; 2 guichets dans lieux publics
19 000 membres	31 000 membres	18 000 membres

Les chapitres 4 à 7 constituent le résumé préliminaire de la première étape d'analyse des données tel que décrit à la section 2.3. Cette première étape visait à se familiariser avec l'importante quantité de données générées par la collecte et à débiter l'identification formelle de thématiques récurrentes. En résumé, les chapitres 4 à 7 présentent une première ébauche de l'analyse des données teintée de la réflexivité du chercheur à l'affût des idées, des intuitions et des réflexions créées par le fait de se replonger dans la réécoute et relecture de l'ensemble des entrevues.

Enfin, pour assurer la protection de la confidentialité des personnes interviewées, l'ensemble des références aux différents interviewés a été rendu anonyme dans les chapitres 4 à 7 qui décrivent en détail chacune des trois études de cas en plus de décrire les interrelations avec l'Union. Par contre, dans les chapitres de discussion, c'est-à-dire les chapitres 8 et 9, l'ensemble des références sont présentées, mais ces références ont été «masculinisées» et ne permettent pas d'identifier la nature du rôle des interviewés (administrateur, directeur général ou employé), et ce, toujours dans un souci d'anonymat.

## **Chapitre 4**

### **Bureau B – milieu rural - « Un bâton de pèlerin »**

Le Bureau B exploite trois points de service et est situé en milieu rural. Les limites géographiques du Bureau incluent plusieurs municipalités, toutes considérées en milieu rural, qui totalisent un territoire de plus de 275 km<sup>2</sup>.

Le Bureau B compte 19 000 membres et est issu d'une fusion entre trois Bureaux. Le Bureau B a été officiellement constitué le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Avant la fusion, les trois Bureaux entretenaient déjà des relations étroites et participaient régulièrement à la tenue d'événements conjoints. Le directeur général du plus important des trois Bureaux avant la fusion, en termes de nombre de membres et de valeur d'actifs, a assuré la direction du Bureau B né de la fusion.

En 2018, le président sortant du CA a réalisé son dernier mandat, étant arrivé à la limite de 12 années à titre de président. Par contre, il demeure administrateur au sein du CA. Ainsi, lors du début de la période d'entrevue en juillet 2019, la nouvelle présidente était en poste depuis un peu plus de deux mois.

#### **4.1 Gouvernance**

##### **4.1.1 Leadership/source des pressions**

Au Bureau B, la source des pressions pour mettre en place un cadre plus formel au niveau de la RSE apparaît majoritairement émaner de l'interne. En effet, malgré que la racine initiale du mouvement qui commence à accorder plus d'importance aux enjeux de RSE demeure nébuleuse pour tous les participants interviewés, il semble qu'il ne s'agit pas de pressions externes ou de pressions émanant des demandes des membres de la coopérative.

La racine initiale du mouvement incarnée par le biais du développement durable fait l'objet d'une double revendication ; selon le DG, c'est lui qui a amené le développement durable à l'avant-scène et qui l'a amené à prendre plus de place au sein de la gouvernance, alors que selon les administrateurs, ce sont des administrateurs qui ont particulièrement à cœur

le sujet du développement durable qui ont proposé la création d'un sous-comité de DD et ont ainsi amené le DD à prendre plus d'importance dans la gouvernance.

Un administrateur considère une troisième source du leadership de la RSE et propose que le leadership provienne de «plus haut», donc une gouvernance organisationnelle de la RSE «top-down», référant surtout à l'impact de l'Union dans l'élaboration et la mise en place des politiques et mécanismes de gouvernance pour soutenir et améliorer la performance RSE du Groupe BCC dans son ensemble.

«C'est sûr, peut-être que ça vient plus d'en haut qu'en bas finalement. [...] C'est ça, mais finalement, comme je te disais, je trouve que ça venait plus d'en haut. Bien, comme je te dis, d'après moi, on reçoit gros des communiqués d'en haut.»

«Parce que sûrement dans le Groupe, ils reçoivent des communiqués, quelque chose, il faut plus s'enligner là-dessus. [...] c'est tout le Groupe qui a enlevé les bouteilles d'eau. Ça fait qu'on s'entend qu'ils envoient tout ça à tout le monde. [...] on reçoit des communiqués puis des idées [...] il y a de l'impact, c'est sûr, [...]. Comme, on se suit tout un peu. [...], on se suit tout. Si le Groupe le fait. [...], il faut suivre un peu le Groupe.»

De nombreux administrateurs insistent sur le fait que le leadership du DD n'est définitivement pas assumé et assuré par les membres et que c'est en fait eux, comme administrateurs, qui doivent inspirer les membres à changer et à embarquer dans la mouvance DD.

«Oui. Ils sont encore petits bébés là ! On a du travail à faire. [en parlant des membres et de leur connaissance du développement durable]»

«Non, là, c'est l'inverse. [...] Pour l'instant, les membres ne poussent pas. Ça va venir ! Ça va venir ! Tu sais, moi, je ne lâcherai pas. L'année prochaine, au niveau de l'AGA, ça va revenir comme sujet. Avec une autre formule peut-être, mais ça va revenir comme sujet.»

«C'est à nous à travailler, à faire en sorte que on montre aux gens que leur coopérative a ça à cœur. Leur coopérative est prête à faire des gestes dans ce sens-là. D'apporter des nouvelles dimensions à ce qu'on fait à l'heure actuelle comme travail. Améliorer ce processus.»

Les administrateurs rencontrés ne considèrent pas que les membres ont un impact direct membres, par exemple en énonçant des demandes formelles par les biais des moyens de communication dont ils disposent au sein de la coopérative. Les administrateurs rencontrés considèrent que les membres n'ont pas plus d'impact indirect par le biais des élections, mais plutôt par une conscientisation des administrateurs eux-mêmes.

«Moi, la démocratie, c'est comme l'élection... tu sais, c'est... moi, je trouve que c'est ça. Il n'y en a pas. Finalement, c'est nous autres qui est conscientisés à ça.»

Même si au final la source initiale de l'impulsion du mouvement DD n'est pas clairement identifiée et est probablement multi causale, selon les administrateurs, le leadership et la gouvernance émanent définitivement de sources de pressions internes (employés (haute direction), administrateurs ou Union).

Les administrateurs souhaitent que leur travail et leurs initiatives au sein de leur Bureau portent fruit et participent à sensibiliser les membres, les autres Bureaux, l'Union et la communauté en général aux enjeux de DD et de RSE. La coopérative devient un vaisseau pour certains administrateurs pour leur permettre d'instrumentaliser leur désir personnel/individuel d'avoir un impact sur la société. Et ces nombreux projets individuels deviennent des projets collectifs par le biais du modèle coopératif.

«En fait, ce qu'on aimerait, c'est amené, nous, nous, notre comité et notre Bureau, c'est que on voudrait amener cette expérience-là qu'on a mis de l'avant et mettre des jalons un peu partout pour qu'on sente que c'est quelque chose de sérieux. On aimerait ça que tous les autres Bureaux autour aient le même, que ce soit une vague. Une vague de front ! Qui obligerait aussi, moi là je te parle personnellement, mais j'aimerais ça que ça soit plus sensible que ça l'est maintenant [pour] les gens en général.»

«Par contre, dans l'ensemble de BCC, si on commence à travailler régional, ça se peut que ça devienne contagieux, tu sais. Ça se peut ! Ça peut partir ! Comme ça peut ne pas partir aussi. Alors, là il faut trouver les éléments moteurs qui vont faire que si on fait cette intervention-là, on va être écouté là et peut-être plus haut et un peu plus haut. Alors, c'est un peu ça la dynamique.»

Les administrateurs soulignent également les difficultés économiques qui frappent leur région et les défis inhérents que cela crée. En raison des particularités et des défis socioéconomiques de la région, il devient encore plus important pour les administrateurs de bien connaître le milieu pour décider des meilleures initiatives à mettre en place pour maximiser l'effet positif sur les communautés de leur région. Des initiatives génériques qui émaneraient d'une instance nationale n'auraient pas le potentiel de répondre aussi efficacement aux défis à relever pour un milieu socioéconomique précis.

«On est loin avec les institutions financières traditionnelles, on est loin du peuple. Alors que la gouvernance d'une coopérative. C'est la base, c'est le milieu. C'est la base qui monte et non l'inverse. Comprends-tu ? Alors, les besoins..., on est là, tous les administrateurs, on

est très *groundés*, on est très, très, très présents. On est des ambassadeurs du «vécu terrain» pour BCC. C'est ça la façon de voir les choses.»

## **4.2 RSE**

### **4.2.1 Approche RSE / comportement**

Actuellement, le modèle de RSE s'inscrit dans le prolongement des valeurs paternalistes et religieuses du bon dirigeant d'entreprise, intimement liée à l'éthique personnelle des administrateurs et de l'équipe de direction du Bureau. Cette approche entraîne une gouvernance très incarnée dans des individus particuliers et qui «propagent» la RSE. Les participants parlent beaucoup d'inspirer le changement, de rayonner et de créer une vague. Les interviewés décrivent l'idée d'inspirer les autres et d'être les leaders dans le domaine.

L'idée de l'image d'une entreprise verte et responsable semble également importante aux yeux des administrateurs, à la fois d'une perspective purement éthique, mais également d'une perspective marketing et d'image de marque. Cette conception de la RSE démontre une approche plus contemporaine qui stipule qu'il est profitable pour les entreprises de s'investir dans des initiatives en RSE.

«Et, le Groupe y'a toujours eu des grandes lignes, mais ils sont sensibles à tout nouveau projet ou quelque chose dans ce genre-là. Des initiatives locales. Local, quand j'entends région, petite région. Ils sont sensibles à ça, de voir le travail qu'on fait, l'image qu'on donne aussi d'une entreprise responsable dans son milieu. [...] C'est l'image qu'on peut..., l'image..., si on se lance là-dedans, c'est aussi un peu pour dire aux gens: « Regardez, on est responsable par rapport à ça. On se sent tous solidaires à ce qui se passe quelque chose». L'étiquette BCC n'est pas encore rendue là. On n'est pas encore acheminé jusqu'à ce point. Par contre, on y travaille. On va y travailler. C'est une question de sensibiliser nos gens tout autour de nous, de dire : « regardez, nous on a pris cette direction-là ».»

### **4.2.2 Inspirer / changer les comportements / être un moteur**

L'idée de changer les comportements en soi, pour la rectitude morale pure et simple, semble très présente dans le Bureau B, ce qui s'apparente à une approche paternaliste de la RSE.

Dans le Bureau B, les attentes des administrateurs sont très terre-à-terre. On ne prête que peu d'enthousiasme et de leadership aux membres et on considère que c'est plutôt à eux,

comme coopérative, d'agir comme bougie d'allumage et à inspirer les membres et l'ensemble de la communauté.

«Je vais te dire bien honnêtement, en donnant l'exemple ! C'est aussi simple que ça. En donnant l'exemple.»

L'idée de devenir une source d'inspiration pour les membres et pour les autres Bureaux est très présente dans la perception des administrateurs. Ils ressentent beaucoup de fierté de faire figure de précurseur dans la mouvance DD.

«écoute, on commence. On a mis des jalons en place. On va continuer à travailler. On a une réunion très bientôt. On va relever de nouveaux défis. La direction du Bureau a fait un beau travail avec les autres directeurs généraux du grand secteur ici au complet. Donc, il y a d'autres Bureaux, suite à notre activité, notre action à nous, qui ont décidé qu'eux aussi voulaient faire partie de ça. [...] Chaque petit bout a son importance et si on le fait bien, on va devenir contagieux un peu plus.»

Selon un administrateur, le principal frein au développement de l'importance qu'on accorde à la RSE et au DD tient au facteur humain. Cet administrateur évoque un changement de société et souligne que les gens sont plus individualistes et qu'ils n'ont pas tous le même sentiment de responsabilité par rapport aux défis de société actuels.

«Écoutez, la sensibilité ou la sensation d'être responsable en tant qu'individu n'est pas à la hauteur..., on n'est pas égaux là-dedans. On n'est pas au même niveau, à la même échelle. Il y a quelqu'un qui va s'en aller dans une direction, l'autre s'en va dans l'autre. [...] Sensibiliser les gens autour de ça, c'est un défi quotidien.»

#### **4.2.3 Coop : innovation RSE**

Un administrateur considère que le milieu très compétitif dans lequel leur coopérative évolue contribue à l'innovation en termes de développement RSE.

«Ça bouge tout le temps, tout le temps, tout le temps. Écoute, il faut s'adapter aussi à ça. C'est parce qu'on est dans une compétition excessivement importante avec, pas nos partenaires, mais avec nos adversaires en termes d'institution financière. Mais, c'est sûr que ça évolue, il faut se tenir au courant, il faut être vraiment être bien informé. [...] C'est inévitable. La compétition nous amène à être plus innovateurs. La compétition nous amène aussi à regarder les choses d'une autre façon. Donc, ça c'est un plus, une plus-value.»

Un administrateur considère que le milieu rural est en transformation et que c'est le fait d'être attentif et intéressé par les changements qui permet de s'en rendre compte. Il y a de

plus en plus de jeunes entrepreneurs du domaine agricole qui décident d'adopter le bio, une tendance qui s'inscrit définitivement dans les notions de DD selon l'interviewé. Ainsi, si les administrateurs sont au fait des besoins de l'ensemble des membres, ils identifieront de nouveaux besoins découlant des nouvelles réalités de leur région et devront imaginer de nouvelles manières d'y répondre, soit par le développement de nouveaux produits financiers, mais aussi par l'ouverture à s'associer à ces nouveaux projets qui présentent des niveaux d'incertitude élevés en raison de leur nouveauté. Ainsi, accepter d'octroyer des prêts aux exploitants de nouvelles formes d'agriculture devient une forme d'innovation RSE qui reconnaît les besoins et la réalité des membres de la coopérative.

«Parce que c'est une réalité, surtout dans le secteur de [municipalité K], nous avons beaucoup, beaucoup de bio. Il y a beaucoup de petites entreprises qui s'en vont vers la nourriture « manger local, dépenser local, bio ». Beaucoup de gens travaillent à l'heure actuelle sur le territoire aussi, vous savez, c'est un secteur ici agricole plus qu'autre chose. Alors, il y a l'agriculture comme telle, mais il y a aussi l'élevage des animaux de façon responsable. C'est très fort dans le secteur ici. [...] S'est ajouté à ça, ça fait depuis quelques années des jeunes, des jeunes qui arrivent et disent : « moi, je veux absolument avoir du bio, faire du bio, et tout ça ». Ça s'est enchaîné. Maintenant, [...] on en a « comme ça » des projets. Avant ça, on n'en avait pas.»

«ça fait des années que je regarde autour de moi voir, comment ça fonctionne, qu'est-ce qui se passe, c'est qui qui bouge. C'est qui qui veut bouger. C'est qui qui bouge. Alors, là présentement, il y a toutes sortes de trucs, mais qui sont toujours basée sur l'agriculture parce qu'on est dans un secteur comme tel. Tu as tous les vignobles, les pomicultures, tout ça, ça s'en va dans une orientation X.»

Tel que souligné par plusieurs administrateurs, le Bureau B évolue dans un milieu aux prises avec des difficultés économiques importantes. Ainsi, les municipalités et les commissions scolaires de la région manquent de ressources pour répondre à l'ensemble des besoins de la région. C'est dans ce contexte que le Bureau B se démarque et tente de pallier les problématiques que les entités gouvernementales ne peuvent assumer complètement. On sent que le Bureau B est un joueur incontournable dans le paysage économique de la région et contribue même à améliorer le climat socioéconomique.

«je constate que BCC a énormément contribué à sauver des jobs locales, a énormément été présent au niveau de sa communauté, de son territoire. C'est sûr que la ristourne est importante. Mais, le fonds d'aide au développement du milieu, c'est un soulagement pour bien du monde. Parce que les commissions scolaires ont bien de la misère à gérer. Elles ne peuvent pas donner. Elles ne peuvent pas faire de retour d'argent. C'est assez serré. Nous,

on est un peu comme, tu sais, un soufflet ! Tu pèses dessus et «pouf», là ça part ! Mais, il y a des projets qu'on a favorisés plus que d'autres parce qu'on savait qu'il y avait un impact social, communautaire. Puis c'est évident que ça va être notre façon à nous de procéder dans l'avenir. De continuer à être présent. [...] Même les municipalités, on les aide parfois dans des projets. Acheter des machines de désincarcération pour les pompiers. Acheter des machines..., les aider à avoir un petit budget pour faire telle opération.»

#### **4.2.4 Implication des membres**

Un des points les plus semblables à travers les entrevues est le fait que les administrateurs énoncent que les membres n'ont pratiquement aucune influence sur la gouvernance du Bureau B et encore moins sur la gouvernance des enjeux de RSE. Pour certains, la dimension «démocratique» de la gouvernance de la coopérative qui devrait découler de l'implication des membres n'existe à peu près pas. Par contre, ils soulignent qu'il est de leur responsabilité, en tant qu'administrateurs, de toujours garder en tête qu'ils gèrent une coopérative qui ne leur appartient pas et qu'ils doivent orienter leurs décisions au bénéfice des membres.

Certains administrateurs ont marqué un long silence avant d'avouer, non sans un certain malaise, que les gens en général sont individualistes et qu'ils n'ont pas le temps de penser à la RSE. Un administrateur a décrit son impression des membres et de leur intérêt pour le sujet de la gouvernance des enjeux de RSE.

«Mais, je pense juste qu'il y a comme, parmi la masse d'informations qu'on a et de préoccupations et d'occupations, je ne pense pas que le membre se dit : «qu'est-ce que le Bureau peut faire en matière de développement durable ?». En tout cas, pas, peut-être que certains membres le font, mais ça ne représente pas la vaste majorité.»

Trois des six administrateurs rencontrés sont des administrateurs très professionnalisés et qui semblent appliquer plus que les autres une vision «des affaires» à leur implication dans le CA. Il semble pour eux que les membres n'ont que peu d'influence sur la gouvernance et que les membres se considèrent plutôt comme des clients utilisateurs que comme partie active de la gouvernance.

«Les 18 000 autres [membres], c'est des utilisateurs de services financiers. Ils utilisent la coopérative pour leur fin d'utilisateur.»

Certains administrateurs insistent sur le fait que les membres ne savent pas qu'ils devraient s'impliquer dans la gouvernance de leur coopérative, malgré qu'il s'agit d'une règle de base du modèle coopératif. Pourtant, quand on leur rappelle cette règle de base, ils continuent de ne pas s'impliquer en justifiant que les administrateurs en place s'occupent de tout.

«Mais, je ne suis pas convaincu que le peuple eux autres, le membre, tel quel, ne le voit pas. Quand on leur rappelle : «c'est ça [en référence à la dimension démocratique de la gouvernance des coopératives]», qu'on leur dit : «c'est ça», là ils disent : «Ah bien, ok !». Et là, ils se fient sur le fait qu'on le fait comme il faut, parce que c'est trop facile d'être assis chez vous, tu n'es pas trop au courant. Nous autres, on ne crie pas ça sur les toits, ce n'est pas écrit partout cet aspect-là, qu'on est là pour ça, qu'on est comme... [...] Sans avoir vraiment la compréhension qu'on n'est vraiment pas là pour nous, on est là pour eux [les membres].»

De plus, des administrateurs s'inquiètent du peu d'implication au niveau des plus jeunes et considèrent qu'ils sont particulièrement absents de la scène communautaire de la région.

«C'est un souci permanent d'assurer la relève. Ça change beaucoup dans le temps, depuis le temps. Le bénévolat a pris le bord. Il y a beaucoup de choses qui se passent socialement parlant, avec l'Internet, la façon de vivre, la façon que les choses se passent. Puis, les jeunes sont plus sur leur téléphone que sur ailleurs. Et ils ne sont pas beaucoup dans la communauté, moi j'en fais beaucoup de bénévolat, et sont pas là ! Ils ne sont pas là.»

#### **4.2.5 Outil de gouvernance pour «gérer avec le membre en tête»**

Pour compenser le faible niveau d'implication des membres, les administrateurs ont mis en place des mécanismes pour s'assurer d'évoluer dans une gouvernance cohérente avec le modèle coopératif, c'est-à-dire en gérant en ayant le membre en tête. À la fin de chaque réunion du CA, on pose de manière formelle, c'est même à l'ordre du jour, la question : «Est-ce qu'un membre serait satisfait des décisions qui ont été prises aujourd'hui ?». Donc, ce point formel à l'ordre du jour apparaît comme un mécanisme de contrôle pour assurer un style de gouvernance «démocratique», supporté par l'idée que les administrateurs gèrent une entreprise au bénéfice des membres.

#### 4.2.6 Participation aux élections

Un des administrateurs rencontrés, impliqué depuis plusieurs années, mentionne qu'il n'a jamais été témoin d'une élection pour un poste d'administrateur ; tous les administrateurs sont élus par acclamation. Le Bureau B étant issu d'un regroupement de trois anciens Bureaux, cet administrateur a entendu dire qu'il y avait déjà eu deux candidats pour un même poste d'administrateur à un des anciens Bureaux, mais que cet événement avait eu lieu avant la fusion et qu'il n'en avait lui-même pas été témoin. Par conséquent, il ne semble pas y avoir eu d'élection depuis 17 ans.

«Puis il n'y a jamais eu... il n'y a pas eu grand changement d'administrateurs. C'est tout le temps les mêmes. Je n'ai jamais vu des élections de ma vie. [...] Il y en a peut-être déjà eu avant moi, mais j'en ai jamais vu.»

Selon cet administrateur, l'exercice de la démocratie s'incarne surtout par l'exercice du vote et puisqu'il n'y a pas d'élection faute de candidats, il en conclut que la démocratie ne s'exerce pas de manière optimale.

«Moi, je pense que c'est une démocratie quand même. Ça, c'est dans le fondement du Groupe, les élections, pareil. Ça fait que je pense qu'on pourrait avoir un meilleur bassin de candidats. Tu sais, s'il y en avait tout le temps trois ou quatre. Tu sais, si on avait des élections pour les postes, tout le temps trois ou quatre, si le monde serait vraiment intéressé.»

Selon le **Tableau 4.1**, on remarque que les participants sont impliqués en moyenne depuis 15 ans. Chacun des participants rencontrés cumulait déjà plusieurs années d'ancienneté avant la fusion. Il apparaît donc que l'équipe d'administrateurs impliqués dans le CA du Bureau B est très stable et semble s'être peu modifiée au fil du temps.

**Tableau 4.1 Ancienneté des participants rencontrés**

Participants	Nombre d'années sur le CA / nb d'années employé chez BCC
B01	12 ans
B02	16 ans
B03	11 ans
B04	25 ans
B05	12 ans
B06	16 ans

Un des administrateurs croit qu'il y a un plus grand nombre de candidats qui se présentent aux élections des Bureaux situés en milieu urbain.

«Je pense que dans les grosses villes, il y a peut-être plus d'élections.»

#### **4.2.7 Sous-comité de développement durable**

Un des administrateurs considère que le principal et meilleur outil de gouvernance dont le Bureau s'est doté pour la gouvernance de la RSE est la création d'un sous-comité «Développement durable». Ce faisant, le temps consacré à réfléchir au sujet et à imaginer et développer des projets ou une orientation DD aura nécessairement un impact sur les «extrants» en DD.

«En ayant ça, on s'entend, c'est sûr qu'il y aurait pas mal plus de projets, plus de temps qu'on consacre. Ça fait que c'est sûr qu'il y aurait plus de résultats. Plus que là. [...] je pense qu'en faisant un comité, c'est parce que, crise, on voulait vraiment que ce point-là... Je pense que c'est ça vraiment. Tu sais, on a créé un comité. Ça fait que vraiment, tu sais, ça serait plus regarder plus, on en fait-tu plus, là, tu sais ?»

De plus, un autre administrateur se réjouit d'être allé chercher des compétences externes ciblées en DD. En effet, un membre du Bureau, qui n'occupe pas de poste d'administrateur, siège sur le nouveau sous-comité de DD. Puisque les sous-comités du CA sont consultatifs, l'addition de compétences externes à l'équipe élue du CA est permise.

«on peut aller chercher de l'expertise extérieure sans que ça crée un dommage. Le comité n'est pas décisionnel, il est juste consultatif et sert à orienter la décision un peu, en fait le contenu, pour que le CA endosse la proposition.

INTERVIEWEUSE : Ce membre, dont vous me parlez, il a une expertise certaine en développement durable ?

RÉPONDANT : Oui. Et même, très bonne.»

Par contre, le Bureau B en est à ses tout débuts en ce qui concerne le développement durable. Le comité de développement durable et le conseil d'administration font relâche durant la période estivale. Étant donné que le comité DD venait tout juste d'être créé au printemps, au moment des entrevues, c'est-à-dire durant l'été, les membres n'avaient pas encore tenu de réunion, donc, ils n'avaient pas beaucoup d'informations concrètes à partager à ce sujet.

#### **4.2.8 Organisation interne / distribution tâches entre administrateurs**

Il existe différentes façons de s'impliquer dans la mission RSE des membres du CA. Les fonctions plutôt axées sur la conformité et la rentabilité du Bureau semblent être assumées par certains administrateurs alors que les fonctions plutôt axées RSE sont assumés par d'autres administrateurs. Certains ont plutôt le profil traditionnel des personnes âgées qui sont à la retraite, ont beaucoup de temps et s'impliquent dans différents organismes locaux. Ces administrateurs ont plutôt tendance à s'impliquer dans les sous-comités dédiés aux décisions de nature philanthropiques ou axés sur la dimension RSE de la mission. Les administrateurs qui sont encore actifs sur le marché du travail semblent plutôt prendre en charge d'autres dimensions de la mission/responsabilité du CA. Ces administrateurs ont plutôt un profil professionnel et semblent appliquer plus que les autres une vision «des affaires» à leur implication dans le CA. Ces derniers s'impliquent plutôt dans les démarches visant à s'assurer de la conformité financière et réglementaire ou analysent et mesurent les dimensions d'efficacité opérationnelle de la coopérative.

Il semble exister un certain fossé entre ces deux catégories d'administrateurs au niveau des connaissances et du partage d'informations au sujet de ce que l'autre groupe réalise. Ainsi, un administrateur impliqué dans la conformité réglementaire avouait ne pas être trop au courant de ce que les administrateurs œuvrant au sous-comité de DD font ou réalisent.

## 4.3 Coopérative

### 4.3.1 AGA comme outil de communication

Chez l'ensemble des administrateurs du Bureau B, on semble assez à l'aise avec l'idée que l'AGA sert essentiellement à faire une reddition de compte. L'AGA est décrit comme un outil de communication unidirectionnel servant à transmettre les messages du conseil d'administration aux membres. L'AGA devient ainsi une plateforme de communication pour partager les réalisations en termes de RSE de la part du Bureau.

Les administrateurs du Bureau B considèrent que les membres ne se manifestent pas vraiment en général, et donc, ne se manifestent pas plus lors de l'AGA.

Lors de l'AGA, il y a régulièrement une période de temps retenue pour une présentation de nature éducative. Par exemple, des Bureaux ont déjà reçu en AGA une conférencière spécialisée en prévention de la fraude. À la dernière AGA du Bureau B, une personne est venue faire une présentation sur le mouvement «Zéro Déchet» qui se définit comme «la préservation de toutes les ressources par des moyens de production, de consommation, de réutilisation responsables, et par la récupération des produits, emballages et matériaux sans incinération et sans décharge dans la terre, dans l'eau ou dans l'air qui pourrait menacer l'environnement ou la santé humaine<sup>19</sup>» (Zero Waste International Alliance, 2018). Conformément au principe coopératif no.5 «Éducation, formation et information», l'AGA devient une occasion pour former les membres à de nouvelles réalités (par exemple, le mouvement zéro déchet) ou pour les éduquer et les informer sur des sujets qui les touchent (par exemple, la prévention de la fraude).

### 4.3.2 Les membres ne connaissent pas le mode de fonctionnement coopératif

Plusieurs administrateurs sont d'avis que les membres ne connaissent pas le principe démocratique à la base des organisations coopératives. Un administrateur va même jusqu'à

---

<sup>19</sup> Traduction de l'auteur (The conservation of all resources by means of responsible production, consumption, reuse, and recovery of products, packaging, and materials without burning and with no discharges to land, water, or air that threaten the environment or human health.)

dire que les membres perçoivent les administrateurs comme faisant partie d'une entité presque gouvernementale.

Par contre, un administrateur pense que les gens en région rurale comprennent mieux le concept de «coopérative» que les gens en région urbaine.

«Parce que des fois, même le terme « coopérative », ceux qui restent en région, ça, ça va. Ça leur est égal. Mais quelqu'un dans le centre-ville de Montréal, une coopérative, ça leur donne l'impression d'être dans les vergers, pour eux, ce côté-là. Ils ne voient pas l'aspect comme vraiment écoresponsable, social, ce n'est pas évident nécessairement. Eux autres, ils voient juste une gang de personnes qui sont ensemble qui vendent des légumes un peu. Je pense qu'ils n'ont même pas conscience.»

Un administrateur partage également cette vision des membres, à savoir que les «vrais» coopérateurs qui connaissent vraiment les fondements du mouvement coopératif sont peu nombreux.

«Mais, des vrais coopérateurs purs, qui comprennent le modèle, il n'y en a pas. Dans mon Bureau, mettons on a 19 000 membres, il n'y a peut-être 50, 100 coopérateurs, des vrais là !»

Le désir de la part des administrateurs de «former» les membres à ce sujet n'apparaît pas comme une préoccupation, mais plutôt comme une fatalité.

### **4.3.3 Modèle économique alternatif**

Selon les administrateurs, le modèle coopératif s'offre comme un modèle alternatif viable en option à l'organisation du système capitaliste dominant. Il y a une «crédibilité» implicite de par l'implication de ces gens au sein du conseil d'administration de la coopérative ; s'ils ne croyaient pas au modèle, ils ne seraient pas impliqués.

«Mais, si on amène le modèle coopération avec le développement durable, moi, je pense qu'on a le modèle d'avenir pour modifier nos sociétés. Mais, est-ce que j'y crois à tout ? Moi, j'y crois. Mais, est-ce que tout le monde y croit en ce modèle-là. Je ne sais pas.»

Par contre, on sent plutôt ces discours animés par une conviction économique et non RSE ; les coopératives sont un modèle économique viable.

Par ailleurs, il s'agit d'une coopérative de services financiers et les profits, l'adaptabilité et le recrutement de nouveaux membres sont essentiels à la pérennité de la coopérative.

«[S'ils investissent leur temps ailleurs, le DG et l'adjoint du DG] ne développent pas de marché. Moi, je suis gros au développement de marché. Il faut que l'argent... dans le développement des marchés, l'argent va rentrer. Les opportunités d'affaires.»

#### **4.4 Conclusion**

Le Bureau B semble relativement proactif à l'égard de l'approche RSE et plusieurs administrateurs rencontrés espèrent inspirer un changement d'attitude et de comportement concernant la RSE et le DD auprès d'autres Bureaux et de leurs membres. Pour ce faire, le Bureau B cherche à innover au niveau de la RSE, notamment en mettant sur pied un sous-comité DD.

La structure de gouvernance semble très stable au Bureau B; les mêmes administrateurs siègent au CA, et ce, depuis de nombreuses années. Les administrateurs rencontrés considèrent que les membres ne connaissent pas bien le modèle coopératif et ont peu d'influence sur la gouvernance en général et sur la gouvernance des enjeux de RSE de manière plus particulière.

## **Chapitre 5**

### **Bureau C – milieu rural/urbain - « Un nouveau départ »**

Le Bureau C exploite quatre points de service. Les limites géographiques du Bureau incluent cinq municipalités, certaines situées en milieu rural et certaines considérées comme des banlieues éloignées d'une grande région métropolitaine, et totalisent un territoire de plus de 275 km<sup>2</sup>.

Le Bureau C compte 31 000 membres et est issu d'une fusion entre trois Bureaux. Le Bureau C a été officiellement constitué le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

L'exercice de la fusion qui a entraîné la création du Bureau C se distingue à quelques égards de la fusion observée dans le Bureau B.

Premièrement, lors de la tenue des entrevues durant l'été 2019, la fusion ne datait que d'environ 18 mois et plusieurs personnes ont souligné que cette période avait été très exigeante pour les administrateurs et les gestionnaires. Ces derniers mois avaient demandé des efforts considérables d'harmonisation de la part de l'ensemble des acteurs du Bureau C.

Deuxièmement, le moment de la fusion a concidé avec le changement de deux personnes aux postes clés de directeur général et de président du conseil d'administration. En effet, la direction générale du nouveau Bureau C n'a pas été assumée par un des anciens directeurs généraux des trois anciens Bureaux pré-fusion. Cette nouvelle figure à la direction générale du Bureau C n'a donc pas pu aborder son rôle dans une optique de continuité des façons de faire des anciens Bureaux. Cette réalité a probablement participé à influencer certains mécanismes de gouvernance. À l'inverse, malgré que la présidence du conseil d'administration soit également assurée par une nouvelle personne, cet administrateur cumulait déjà 13 ans d'ancienneté à titre d'administrateur au sein d'un des Bureaux ayant fait l'objet de la fusion.

Troisièmement, la fusion a eu pour impact d'augmenter de manière importante la taille du Bureau C, à la fois en termes de nombre de membres et en termes d'actifs sous gestion. Dans le jargon interne du Groupe BCC, la fusion a fait passer le Bureau C dans la catégorie

des Bureaux de grande taille. Cette croissance importante a également probablement contribué à influencer la structure et les mécanismes de gouvernance.

## 5.1 La fusion

À la suite de la récente fusion au moment de la tenue des premières entrevues, soit depuis environ 18 mois, les administrateurs du Bureau C semblent voir l'expérience comme l'occasion d'un nouveau départ. La fusion donne l'opportunité de revoir l'ensemble des façons de faire, et ce, en profondeur. La fusion donne également l'opportunité d'aller jusqu'à se réinventer une identité corporative, notamment au niveau de la RSE. On veut développer des relations plus significatives avec les parties prenantes qui ont un impact positif sur la communauté et partager l'expertise financière du Bureau pour aider la prospérité des organismes communautaires œuvrant dans la région. On cherche à encourager une implication humaine au-delà d'une simple approche philanthropique qui consiste à verser des dons; donner du temps et non seulement de l'argent.

«En fait, je pense que, la fusion des trois organisations ont fait perdre leur identité corporative un petit peu. Ou, il y en avait une à trouver pour la nouvelle entité en tout cas. C'est clair, c'est positionné et maintenant, on veut effectivement réfléchir à comment on devient une meilleure organisation dans notre communauté, ça c'est clair !»

«Et puis là, on tombe dans un mode plus : « OK, on peut faire plus de projets. L'équipe est en place. Les employés, ça s'est stabilisé. ». Donc, on veut là passer à plus de choses. C'est ce qui nous a peut-être, dans les derniers 18 mois, un peu moins permis d'avancer dans ce sens-là. Mais, je pense que la volonté elle est vraiment importante.»

«notre organisation s'est dotée d'une vision, et je crois que la plupart des entreprises cherchent à se différencier. Et je suis, moi, personnellement convaincu qu'on arrive à se différencier si on replace l'humain au centre de nos préoccupations.»

«je pense qu'on avait l'habitude de penser que dans BCC on faisait de la RSE parce qu'on donnait beaucoup d'argent dans le milieu. Alors, ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas en donner, mais ça veut dire que comment je peux faire plus dans ma communauté. Comment je peux devenir un meilleur, un meilleur citoyen corporatif. Pas seulement en donnant de l'argent, en m'impliquant, en aidant des organismes, en faisant du bénévolat avec les employés, les administrateurs. Donc, et c'est à réfléchir avec les organismes, comment...»

Durant les 18 premiers mois suivant la fusion, plusieurs administrateurs s'entendent sur le fait que la dimension RSE a été plus effacée au niveau des discussions et de l'importance qu'on désirait y accorder.

«Il faut dire aussi qu'on est, comme je disais, on est issu il y a 18 mois..., on était plus en mode gestion crise de... de... de... de début, de... de... pas ré... ben oui, réorganisation, harmonisation.»

«Non, depuis que je suis arrivé à [Bureau C], non, il n'y a pas eu de changement [au niveau de la RSE]. Je vous dirais..., comment je pourrais dire..., une première année de fusion d'entreprises, même si on sait que c'est important, ce n'est pas la priorité. Donc, peut-être que c'était moins présent dans les discussions, mais c'était tout aussi important. Sauf que le temps à y consacrer a été peut-être raboté au tout début.»

La structure de gouvernance a notamment été revue pour inclure un sous-comité dédié à revoir les pratiques de gouvernance. En effet, l'idée d'un nouveau départ semble également avoir atteint le sujet de la participation des membres à la gouvernance démocratique du Bureau. On s'interroge suffisamment sur le sujet chez les administrateurs pour avoir recommandé la création d'un sous-comité dédié à la question.

«On a un comité. Alors, comme tout vient d'être changé, le nom exact...mais, on a un comité « gouvernance et coopération » je les résume, mais... On a un sous-comité donc, des gens qui ont à réfléchir sur comment, pour faire des suggestions à l'ensemble du conseil d'administration, quelle est la place justement de la dimension humaine et corporative dans notre entreprise. Ce comité-là, ce sous-comité a à travailler..., c'est nouveau, on le démarre..., donc, des réflexions sont sur le type de gouvernance, jusqu'où je vais, de quelle façon je fais, quels sont les moyens que j'utilise pour toucher nos membres et clients qui sont aussi nos copropriétaires ! Faire en sorte que en fait les décisions que va pouvoir prendre le CA ne soient plus les décisions de 15 administrateurs, mais soient le plus possible les décisions des 32 000. Donc, c'est cette dimension-là qu'on essaie de commencer à toucher.»

## **5.2 La participation des membres**

Alors que tous s'entendent pour dire que le taux de participation des membres à l'exercice de la gouvernance, que ce soit par la présence en AGA ou par la participation à des sondages d'opinion, est faible et que l'on se questionne sur cet état de fait, certains administrateurs se questionnent même sur les motivations des membres qui participent effectivement à l'AGA.

«Pourquoi ils viennent ? Est-ce qu'ils viennent pour les sandwiches à la fin ? On leur donne la chance de discuter sur «comment vous voulez qu'on dépense ?» ; et on annonçait nos trois questions ! : « comment vous voulez qu'on dépense [...] notre fonds d'aide [...] du milieu ? ». L'autre question c'était : « est-ce que notre nouveau format d'assemblée générale vous a plu ? » et « quelle serait une expérience wow chez nous ? ». Ben, il y a 10 personnes sur 200 qui répondent. Moi, [...] je me questionne sur : « mais pourquoi tu

viens ? ». En plus de ceux qui ne viennent pas, ceux qui se déplacent, pourquoi ils viennent ?»

### 5.3 La formalisation des processus de gouvernance

Le fait d'accroître la taille de l'entreprise semble avoir demandé un niveau de formalisation plus important au niveau du traitement de l'implication sociale du Bureau via les dons et commandites. Dans un premier temps, les administrateurs ont demandé la réalisation d'une enquête démographique descriptive pour bien connaître les membres et mieux arrimer la gouvernance de la RSE avec les besoins et les attentes réels de la communauté.

«On s'est engagé également, on fait affaire avec une entreprise qui va nous faire une étude sociodémographique et philanthropique qui est en cours, que nous aurons fin septembre, début octobre, qui va aussi nous aider à mieux connaître le milieu dans lequel on est. [...] C'est que, ce qui est important c'est que, comme nous sommes dans un milieu rural, il y avait des mentalités fortement ancrées que on avait telle ou telle image, que tel ou tel organisme pouvait être important ou pas. Et on n'avait aucune idée de ce qui se passait dans le territoire à côté. Donc, pour nous, c'était très important de faire cette étude pour repartir sur des bases solides et être conscient de, notre communauté elle ressemble à quoi. De façon ensuite à pouvoir éventuellement aller consulter nos membres et clients et être capable de bâtir sur quelque chose de fiable et non pas sur des perceptions.»

Dans un deuxième temps, les processus de sélection et d'approbation des dons et commandites ont été revus et ont été formalisés.

«On a regroupé trois Bureaux pour faire le Bureau [C]. Et là, avec 31 000 membres, on ne peut plus octroyer nos dons et commandites à lui, la petite *business* et l'autre avec son petit projet, et l'autre.... On avait une église, on avait une église catholique, on avait une église protestante, on avait les Jéhovah qui nous faisaient des demandes et on donnait un petit peu à tout le monde. Mais là, avec le regroupement et le territoire qu'on a, il a fallu qu'on prenne des décisions. Ça n'a pas toujours été facile. Ça a été des fois un branle-bas de combat en justifications, mais on s'est tenu debout. Il fallait qu'on mette des balises précises pour être équitable avec tout le monde. Ce n'est plus chacun son petit clocher, ce n'est plus chacun sa petite communauté. On a six communautés, je crois sur notre territoire et c'est important d'être équitable envers tout le monde. Donc, on a mis des balises neutres»

«Et j'adore maintenant, c'est encore mieux structuré qu'avant.»

Cette formalisation semble importante et on semble vouloir démontrer une impartialité dénudée de tout favoritisme, la comparant à une décision mathématique.

«Pour toutes les demandes, la discrimination, c'est vite fait. Tu sais, c'est impartial. Tu réponds aux critères ? De la minute que c'est non, un algorithme, de la minute que c'est non, tu sors.»

«Donc, d'avoir cette étude peut-être plus juste et objective va nous permettre de [...] enlever une dimension émotive..., sans..., ben pas totalement,... [...] On ne veut pas éliminer la dimension humaine, mais on veut éliminer la dimension de : « Ah, lui, ça fait 10 ans ou 15 ans que je le connais. Et on a toujours fait comme ça et il n'y a pas de raison qu'on fasse autrement !»

«je trouve ça merveilleux. Parce que là c'est clair et net. Bien structuré. On ne donne pas des 100 et des 200 à gauche à droite sans trop se poser de questions. Tant et aussi longtemps qu'il y aura un comité comme ça, ça va être super !»

Le sous-comité responsable des apports philanthropiques a également utilisé la fusion pour établir les nouvelles bases d'attribution des contributions financières. Les membres du comité ont revu les valeurs qu'ils voulaient encourager et se sont donné de nouvelles balises pour attribuer les dons et commandites. Il y a notamment l'idée qu'un organisme ne doit pas entièrement dépendre de l'apport du Bureau pour sa survie et sa prospérité. Le Bureau encourage également les organismes à organiser des activités de financement public auquel le Bureau s'engage à participer au lieu d'un simple apport direct qui demande peu ou pas d'implication de la part de l'organisme ayant adressé une demande de soutien financier au Bureau.

«ici on fait un peu ça dans la communauté. Ceux qu'on aide, la maison des jeunes chaque année..., écoute les nommer..., il y en a tellement ! On a éliminé beaucoup de choses qui n'étaient vraiment pas essentielles. Il y a une école de musique qui gagnait son salaire et en plus, BCC donnait du cash. J'ai été la première à dire : « Hey, wo ! » Non, tu ne touches pas à ça. Elle le gagne son salaire. C'est sa job d'enseigner ! [...] Il faut se poser toujours la question.»

«Faites une levée de fonds pour payer des fenêtres brisées ou de la brique qui a besoin d'être réparée. Faites des levées de fonds, faites des spaghettis, n'importe quoi ! On va vous acheter plein de billets. Et ça va être de l'argent que vous allez utiliser pour aider. Mais, demandez-nous pas de payer vos fenêtres et le reste. Donc, ça j'ai trouvé ça très bien.»

#### **5.4 Pressions des membres et impacts sur la gouvernance de la RSE**

Une impulsion importante pour la RSE est venue par le bas de la structure de gouvernance, soit par le biais d'un membre lors de l'assemblée générale annuelle (AGA). Ce membre

s'est adressé aux administrateurs et au directeur général, qui assistent à l'AGA, pour leur demander que le Groupe cesse ses investissements dans un secteur économique en particulier.

«Dans notre assemblée générale annuelle, il y a quelqu'un qui est venu brandir le drapeau de l'environnement et qui voulait qu'on manifeste contre les investissements dans [un secteur économique particulier], que BCC manifeste.»

Les administrateurs ont reçu la demande du membre et ont transmis le message à l'Union. Les interviewés expliquent que le Bureau C, individuellement, ne peut pas impacter les décisions d'investissement décidé au niveau de l'Union. Par contre, si plusieurs Bureaux transmettent des demandes semblables exprimées par les membres, c'est un mouvement démocratique qui s'amorcerait et pourrait modifier les pratiques. En définitive, les administrateurs du Bureau C n'ont pas de pouvoir direct sur les politiques d'investissement du Groupe.

«comme on ne peut rien changer..., ben ça peut finir par changer, mais on n'a pas de pouvoir sur les décisions qui se prennent à la tête du Groupe.»

Les administrateurs ont donc décidé de répondre aux préoccupations de ce membre par l'exemple, en adoptant des mesures observables pour démontrer leur bon vouloir par rapport aux enjeux environnementaux.

«Donc, on a décidé de lui répondre par l'exemple. On a commencé à faire des choses pour l'environnement qu'on est capable d'énumérer et qu'on fait vraiment, qu'on met en pratique.»

«Encore au niveau de l'environnement. Quand je t'ai dit qu'on a pris des décisions pour donner des exemples concrets qu'on mettrait nous-mêmes en application.»

«Et de montrer l'exemple également. Et là, c'est ça, on a des projets qui s'en viennent pour le développement durable, mais faire des événements «zéro déchet», reboiser, faire du covoiturage lors de déplacements, ça fait partie aussi de... des valeurs qu'on met de l'avant.»

Le concept de démonstration par l'exemple semble désormais teinter l'approche de la gouvernance de la RSE par les administrateurs.

«Et c'est le moment, dans l'assemblée générale, où les membres doivent ressentir la RSE au sein de notre... notre organisation. Donc, c'est là où on peut le démontrer aux membres.»

De voir nos employés souriants, de bonne humeur. De voir des éléments..., [silence]... c'est plate là, mais il faut qu'ils puissent les voir pour les constater. Quand même qu'on lui parle de.... souvent, ça va être plus marquant s'ils voient»

«Mais ça ne sera pas seulement pour l'AGA, ce sera pour tous nos événements. Autant pour les jeunes, soirées de bourses études. Ça ne sera pas uniquement l'AGA, mais... Parce que à l'AGA, on s'entend que sur nos 30 quelque mille membres, ce n'est pas tous ceux qui sont là. Donc à toutes les fois qu'on fait des activités, c'est important de le démontrer à nos membres, peu importe quel type d'activité ; que ce soit pour les jeunes, que ce soit pour les gens d'affaires ou... qu'on puisse démontrer ça. [...] Oui, je... je crois que le membre, même si je lui fais une liste et que je lui fais des pancartes, il sera plus con... convaincu s'il le voit. Et non pas si on lui faisait une liste d'épicerie de : « voici ce qu'on fait ! ». Et dans la liste, il n'y en a peut-être pas qui le touche directement, alors que s'il vient à un événement, il est touché. Déjà en se déplaçant, il est touché. Donc, on le touche directement. Donc, je pense que ça a plus d'impact que juste faire des listes d'épicerie de ce qu'on a fait.»

Ainsi, selon certains interviewés, l'importance accrue accordée à la dimension environnementale des enjeux de RSE semble provenir de l'intervention en AGA de ce membre

«Les causes ?, on a un membre qui parle fort pour l'environnement.»

«Mais là, regarde l'environnement, ça vient de l'AGA. Ça vient de l'AGA. »

D'autres administrateurs n'ont pas soulevé cette intervention d'un membre en AGA, mais considèrent plutôt que c'est un mouvement de société généralisé qui emporte également leur Bureau.

«On n'en entend parler de plus en plus. Fait que, on l'exige, les gens, les citoyens l'exigent de plus en plus des entreprises qu'elles fassent leur part»

## **5.5 Préoccupations RSE**

La grande distinction au niveau des enjeux préoccupant les administrateurs du Bureau C semble être au niveau de trouver les bons outils pour bien connaître les besoins de leurs membres suite à la récente fusion. En connaissant bien les membres, les administrateurs et gestionnaires du Bureau C seront mieux outillés dans les prises de décisions pour s'assurer de la représentativité de l'ensemble des membres.

Les administrateurs du Bureau C se préoccupent également de revoir leur approche face aux enjeux environnementaux.

«Donc, il y a eu vraiment une évolution. Et je dirais dans les..., je dirais peut-être dans les trois dernières années, une évolution plus rapide aussi du côté de développement durable.»

En effet, la dimension communautaire ne semble pas avoir gagné en importance, mais plutôt en formalisation.

«Peut-être un petit peu, mais non. On a toujours pensé au profit des membres. On a toujours été là pour les représenter et dans toutes nos discussions, dans toutes nos décisions, c'est toujours au profit du membre.»

## **5.6 Rôle d'administrateur**

Les administrateurs considèrent, au-delà de la responsabilité sociale de leur coopérative, qu'ils ont eux-mêmes une responsabilité sociale de toujours considérer l'intérêt des membres dans leur décision. Plusieurs soulignent la responsabilité personnelle qu'ils ressentent à cet égard.

«Parce que dans [...] le principe coopératif, à mon avis, [...] c'est essentiel. On a une responsabilité sociale super importante. On représente les membres. Les décisions doivent être prises en fonction du bien des membres.»

Certains administrateurs expérimentent même un certain fardeau à incarner en toutes circonstances leur responsabilité d'administrateur.

«Et tu vois l'importance, tout ce que j'ai fait à [nom municipalité] pendant cinq ans avec les aînés, ils me connaissent. Il faudrait quasiment que j'arrive avec un truc à l'épicerie, me déguiser, des lunettes, une moustache, je ne sais pas là ! Il y a un inconvénient. Il y a des fois je vais aller à [nom d'une municipalité voisine] carrément faire mon épicerie. [...] C'est [prénom de l'interviewé], tout le monde connaît [prénom de l'interviewé] ! Qui ne connaît pas [prénom de l'interviewé] ? C'est plate. C'est plate, parce que il faut que je fasse toujours attention à ce que je dis. C'est important, parce que je représente quand même BCC. Et il faut que je sois toujours humain.»

## **5.7 Leadership de la RSE**

Plusieurs administrateurs considèrent qu'il est essentiel que la direction générale et les gestionnaires de la coopérative adhèrent et mettent de l'avant une approche proactive et positive à l'égard de la responsabilité sociale pour que la coopérative adopte des

changements significatifs en ce sens. On réfère donc au rôle de leadership central de la direction générale dans la gouvernance des enjeux de responsabilité sociale.

Pour le Bureau C, la vision RSE est plus articulée autour de la formalisation et de la professionnalisation de la gouvernance de la RSE. On veut retirer la dimension «émotive» des choix RSE pour les rendre plus objectifs et plus neutres. Le leadership de la gouvernance RSE est encore en construction. Ce sont de nouveaux joueurs, autant au niveau de la présidence du CA que de la direction générale et on se cherche une nouvelle identité.

On adhère à l'idée de «régionaliser» la RSE, mais de la manière la plus neutre pour assurer que des milieux ne seront pas privilégiés au détriment de d'autres (impact post-regroupement).

À date, les considérations financières n'ont jamais été un frein à l'importance accordée aux enjeux de RSE. En effet, le Bureau C est en bonne situation financière ce qui lui permet d'avoir les «moyens pour ses ambitions» en termes de RSE.

## **5.8 Conclusion**

Le processus de fusion a eu un impact important sur la structure et les mécanismes de gouvernance du Bureau C. De plus, le fait que la fusion ait coïncidé avec l'arrivée d'un nouveau directeur-général et d'un nouveau président au CA a probablement contribué à complexifier le processus de fusion. De manière générale, la fusion et l'arrivée de nouveaux acteurs à des postes clés de la structure de gouvernance ont contribué à formaliser la structure et les mécanismes de gouvernance de la RSE.

Au Bureau C, une influence directe émanant de l'intervention d'un membre en AGA a été mentionnée pour montrer que les membres ont le potentiel d'exercer une influence sur la gouvernance des enjeux de RSE.

## **Chapitre 6**

### **Bureau D – milieu urbain - « L'expérience au service de la collectivité »**

Le Bureau D exploite trois points de service et est situé en milieu urbain. Les limites géographiques du Bureau sont situées à l'intérieur des limites d'une municipalité de 122,9 km<sup>2</sup>. Le territoire complet de la municipalité, où est localisé le Bureau D, est partagé entre trois Bureaux distincts (incluant le Bureau D).

Le Bureau D compte 18 000 membres et a été officiellement constitué le 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la suite de la fusion de deux Bureaux de taille très différente en termes de nombre de membre et d'actifs sous gestion. L'entité qui a résulté de la fusion a conservé la dénomination sociale de l'ancien Bureau de plus grande taille. Dans ce contexte, la fusion du Bureau D s'apparente plutôt à l'absorption d'un petit Bureau par un Bureau de taille plus importante. À l'inverse, lors des fusions des Bureaux B et C, de nouvelles dénominations sociales ont été créées, ce qui donnait l'apparence d'une fusion plus égalitaire.

#### **6.1 Fusion**

Avant la fusion, les deux Bureaux travaillaient régulièrement de concert lors d'initiatives régionales. L'existence de valeurs communes et de culture partagée a été soulignée dans le choix de proposer une fusion aux membres des anciens Bureaux. Par ailleurs, un des anciens Bureaux, significativement plus petit, avait moins de ressources et ce manque de ressources a commencé à se traduire par des ruptures de services pour les membres. Puisque la satisfaction du membre doit gouverner toutes leurs décisions, tel que l'ont souligné presque unanimement les administrateurs interviewés, lorsque la petite taille d'un Bureau entraîne des ruptures de services pour les membres, les fusions sont envisageables.

« j'ai trouvé que [l'ancien Bureau] avait les mêmes intérêts que nous. Je vous dirais que si moi, j'ai accepté qu'on fusionne, c'est vraiment parce qu'on avait les mêmes valeurs au niveau de la communauté puis de l'investissement. Sans ça, j'aurais refusé qu'on fusionne. C'était clair comme ça pour moi, tu sais. Si je m'étais retrouvée avec un Bureau qui aurait dit : « Ah, bien là, tu sais, la communauté, ce n'est pas important ! » Non. Je n'aurais pas fusionné. J'aurais dit : non, on n'est pas dans les mêmes valeurs. Donc, [l'ancien Bureau D],

on avait exactement les mêmes valeurs puis on est dans le même territoire, dans le fond. Ils nous entouraient tellement qu'on était petit.»

Par contre, il semble que les récentes années ont vu déferler une vague de fusion entre Bureaux. Cet énoncé d'un des administrateurs se vérifie d'ailleurs auprès des trois Bureaux qui font l'objet de cette thèse. Dans le cas du Bureau C, la fusion entre trois Bureaux a résulté en la création d'un «gros» Bureau selon les hiérarchisations tenues par l'Union considérant à la fois le nombre de membres et la valeur des actifs sous gestion. Tandis que les administrateurs des Bureaux B et D ont dit être de «moyens» Bureaux.

«Ici, sur 800 quelques [millions d'actifs]... ici, c'est un Bureau moyen, là. Ici, ce n'est pas un méga Bureau.»

Alors que l'Union ou les instances régionales ont souligné la piste de solution des fusions aux Bureaux vivant des problèmes de rupture de services pour les membres, certains Bureaux ont possiblement également opté pour des fusions à des fins d'efficience opérationnelle et de rentabilité.

D'ailleurs lors de la dernière AGA du Groupe, un des administrateurs a rapporté les propos tenus par le chef de la direction du Groupe BCC, qui a tenu à freiner la vague des fusions et à n'envisager désormais les fusions que dans les cas où les Bureaux expérimentent des ruptures de service en raison de leur petite taille.

«la qualité de services est importante au niveau des membres. Ça fait que c'est dans cet esprit-là que ça a sorti. Donc, ce n'est plus... À un moment donné, il y a eu une vague. Plus de vague. [...] [[Le chef de la direction du Groupe BCC]] l'a dit en assemblée, carrément. Ça a été..., ça n'a pas juste été évoqué. Ça a été dit. Vraiment parce qu'il y en a qui ont posé la question : «Là, on va-tu être encore dans les fusions ?». [...]. Mais oups, il a dit : «on va mettre les pendules à l'heure. Puis les fusions, c'est juste quand il y a un danger de rupture de service, sinon on n'en parle pas.»»

Deux des administrateurs actuels du Bureau D, du temps où ils étaient présidents des CA respectifs des anciens Bureaux qui ont fusionné, travaillaient ensemble à des projets coopératifs sur une base régionale pour décupler les impacts sur leurs communautés respectives voisines.

«on était déjà des coopérateurs entre deux Bureaux. Ça allait de soi, si on veut, qu'on se regroupe ensemble. Parce que d'autant plus, si on veut suivre l'évolution technologique, il y a un coût à ça. Et pour pouvoir assumer ces frais-là, ces dépenses-là, bien, il faut avoir un

certain volume aussi. Alors c'est ça qui a fait qu'on a joint nos forces ensemble. Pour être en mesure justement de continuer à évoluer, puis être présent puis répondre aux besoins des membres et aux besoins de la communauté. [...] Ça s'est très bien passé [la fusion]. C'est comme si on avait toujours été ensemble. Moi, je dis souvent que c'est comme un mariage. C'était non seulement un mariage de raison, de logique, un mariage de cœur aussi. Parce qu'autant les administrateurs [du premier Bureau fusionné], que les administrateurs [du deuxième Bureau fusionné], je pense qu'il y a eu une intégration, une fusion, une alliance, si on veut. Moi, j'ai toujours dit que ce n'était pas une fusion, c'était une alliance. Parce que je trouvais que fusion, ça avait une connotation un petit peu péjorative. Suite aux fusions municipales, défusions puis ainsi de suite. C'est pour ça que j'ai toujours dit que c'était plus une alliance qu'une fusion. Juridiquement parlant, je sais que c'est une fusion.»

## 6.2 Apports philanthropiques

Selon les interviewés, le Bureau D donne beaucoup en dons comparativement aux autres Bureaux de taille comparable. Des administrateurs ont l'impression que l'Union tente de recadrer le Bureau D dans la gestion de ses apports philanthropiques. Notamment, l'Union leur rappelle des «règles» non formelles relativement à un meilleur appariement. Un organisme rayonnant à l'échelle provinciale devrait recevoir des apports de l'Union qui incarne BCC à la même échelle provinciale. Un organisme desservant une région donnée devrait recevoir des apports des regroupements régionaux et les Bureaux devraient «faire affaire» avec leurs organismes locaux.

«Beaucoup ! Même là, on a des pressions de l'Union. Nous autres ici. On donne trop. [...] Beaucoup. On donne beaucoup. Beaucoup, beaucoup, beaucoup.

*Intervieweuse : Vous avez des pressions pour réduire ?*

C'est ce que je crois décodé. C'est vrai qu'on en donne beaucoup, dans notre classe de Bureaux. Je pense qu'on est au premier rang. C'est sûr qu'il y a peut-être des organismes, j'en ai un en tête où on ne devrait pas donner dans le sens que ce n'est pas un organisme local, tu sais. Il y a trois gradations si on veut dans les dons et commandites. Il y a les organismes locaux, locaux, régionaux puis nationaux, panquébécois admettons. Quand c'est, je ne sais pas, moi, un organisme d'envergure provinciale. Exemple, je ne sais pas, moi, il y en a quelques-uns, là, une université. Une université, exemple. Université, HEC admettons. On n'a pas d'affaire, nous, à donner à des HEC. C'est à l'Union à donner. Ils vont avoir une commandite importante sur cinq ans. Vous savez comment ça fonctionne. Ce n'est pas un Bureau local. [...] Ou les gros hôpitaux. Un hôpital local, mais un hôpital régional, ce n'est pas nous. Bien, nous, mais avec d'autres Bureaux autour. On s'entend. [...] C'est ça que je veux expliquer. Mais là, j'en ai une... Mais c'est national quasiment. On n'a pas d'affaires à donner là. Ça serait le Groupe. C'est dans ce sens-là. Ça, il faut faire attention à ça.»

La révision des structures de gouvernance, notamment la mise en commun territoriale de différents Bureaux pour des projets de plus grande envergure, qui assure une couverture géographique qui dépasse les limites d'un Bureau individuel (un hôpital ou un cégep, par exemple) a participé à la formalisation de la gouvernance de la fonction des apports philanthropiques et des procédures de ce sous-comité.

«Au départ, c'était très informel. Surtout au niveau du Bureau à nous autres, juste notre petit [ancien] Bureau à nous autres. Mais quand on s'est retrouvés avec les comités plus régionaux, nos trois Bureaux, il a fallu définir un petit peu, ne serait-ce que les priorités. Et tout le monde donc, on s'est fait comme une façon de faire. On a élaboré une procédure. Parce qu'à [ancien Bureau], il n'y avait pas vraiment... bien, il y avait une petite procédure. On lançait l'appel de projets. Mais, tu sais, les gens pouvaient venir n'importe quand, venir porter des demandes, tout ça. Moi, quand on s'est retrouvé les trois ensembles, c'est devenu plus gros à gérer. Donc, puis aussi, on s'est retrouvé à faire aussi des mises en commun. Par exemple, le cégep est sur le territoire de [municipalité T]. Fait que soit [les trois Bureaux], c'est un truc régional, tu sais. C'est comme l'hôpital. Tu ne pouvais pas dire : bien là, c'est le territoire d'un tel, donc nous autres, on ne s'en mêle pas. Donc, on se mettait ensemble pour mettre plus d'argent. Donc, on n'a pas fusionné nos sommes d'argent. Chacun a gardé son enveloppe. C'est des choses comme ça qu'on a établies. Chacun garde son enveloppe. Mais on se concertait sur le type de choses aussi qu'on devait financer ou pas. Comme par exemple... au début, il a fallu faire une... au niveau des garderies. Une garderie qui nous avait fait une demande, nous autres à [ancien Bureau], pour la cour d'école. Nous autres, on était d'accord, mais on en a parlé puisque c'était un projet qui était au-dessus de 5 000. Tu sais, on s'est mis des barèmes : au-dessus de 5 000. Ça fait que là, oups, on en a parlé là. Là, il y avait [un autre] Bureau qui nous disait : « Non. Nous autres, les garderies, on ne veut rien savoir. » Ce n'est pas grave, on va le faire. « Non, non, non. Si vous faites ça dans votre milieu, c'est proche de nous autres, vous autres, vous le faites. Ils vont dire : oui, mais comment ça se fait que nous autres, on ne le fait pas ? Puis vous autres, vous le faites. Là, on va passer pour des pas fins. [...] Et là, on s'est donné des normes. [...] Donc, il a fallu établir des barèmes comme ça pour... dans un souci d'équité.»

La révision des structures de gouvernance s'est souvent accompagnée d'un souci d'efficacité et on ressent que la fonction d'administrateur s'est professionnalisée au fil du temps. Il apparaît que la création d'organisations plus importantes, en termes de membres et d'actifs sous gestion, des suites d'une fusion ou dans des comités régionaux regroupant plusieurs Bureaux, a provoqué la formalisation de la gouvernance de l'implication communautaire et philanthropique.

«Parce que l'idée étant, nous autres, de devenir assez souples pour pas que les gens attendent. Quand ça a fait un an et demi, là, je ne me pouvais plus. Mais ça, on ne vit plus

ça maintenant. Parce que justement, on a des règles, on a des normes [pour l'octroi des dons et commandites]. Donc, c'est plus facile.»

Selon les interviewés, pour décupler le potentiel RSE du Bureau, il faut augmenter le nombre de membres. Plus on a de membres, plus on a de moyens à consacrer à aider et à s'impliquer dans la communauté.

«je vais vous dire, plus qu'il y a de gens qui sont membres dans la coopérative, plus il y a de gens qui utilisent les services de la coopérative, plus on sera en mesure d'aller chercher des revenus supplémentaires, plus qu'on sera en mesure de retourner à la communauté.»

Un administrateur quantifie les discussions au sein du CA à 40 % pour la dimension «financière», les résultats de la coopérative, et à 60 % pour la dimension sociale. Dans la dimension sociale, l'administrateur entend à la fois la possibilité d'octroyer des dons et commandites dans une mesure suffisamment importante pour être capable de produire une différence dans la communauté et à la fois à la dimension qui s'intéresse au membre, c'est-à-dire à la satisfaction du membre à l'égard des services financiers offerts par BCC. Donc, la responsabilité sociale de BCC est double dans l'esprit de plusieurs administrateurs : voir à satisfaire les membres (avoir toujours le membre en tête) et s'impliquer, minimalement par l'octroi de dons et commandites, pour le bien de la communauté (idée de régionalité, que les administrateurs ont un impact sur leur milieu de vie par le biais de leur implication dans la coopérative).

«Je vous dirais que c'est... c'est de plus en plus important. Ça a toujours été important, mais ce que je sens, moi, c'est que maintenant, on a comme un... je vous dirais, si je le mets en pourcentage, un 60 % de social et tout, par rapport à un 40 % financier. C'est comme si on fait le point au niveau financier, mais pour moi, le plus important, c'est tout le reste. Bien, pas que ce n'est pas important, le financier. Il faut s'assurer de la santé financière de notre Bureau, mais les enjeux, est-ce qu'on peut continuer à faire des dons et commandites ? Est-ce qu'on peut rayonner dans tel ou tel... Bien ça, ça, ça prend une place énorme. Puis la place, le membre est vraiment au cœur de tout ça. C'est-à-dire que le taux de satisfaction, comment je peux amener un membre ou comment je peux éduquer un membre à la coopérative ? Ça, ça prend une place importante.»

Le Bureau D est prêt à s'impliquer dans des sphères traditionnellement dévolues à l'État parce qu'on veut participer à la qualité de vie de la collectivité et on a l'idée de laisser des traces. L'histoire suivante, qui relate le projet de réfection d'une cour d'école du quartier, incarne bien ce désir de participer à la qualité de vie de la collectivité.

«un dernier projet, c'est la cour d'école de [nom de l'école primaire]. C'est une cour en asphalte. Là, il va y avoir des jeux, il va y avoir... je trouvais ça cocasse l'autre fois parce qu'on disait, on parlait d'un banc, un banc de l'amitié. Donc, quelqu'un qui n'a pas d'ami pour jouer va aller s'asseoir sur ce banc-là. Puis là, il y a quelqu'un qui va venir le chercher. Puis on met plus de vert dans cette cour-là. Bien, ça, j'ai l'impression que c'est ce genre de projet là qu'on se doit de... parce que ça laisse des traces pour toujours dans la collectivité. Alors, c'est ça. C'est de proposer des choses, de faire en sorte qu'il y ait du changement puis qu'on y mette du vert puis que ce soit plus... que ça colle à nos valeurs. En même temps, la collectivité en profite. Puis que... puis que l'environnement en profite aussi.»

Le Bureau D n'hésite parfois pas à suppléer l'État par ses investissements dans des projets qui sont à vocation communautaire, mais qui sont sous la juridiction de l'État (par exemple des projets ponctuels (rénovation de cours extérieures) dans des écoles ou des centres de la petite enfance). Certains administrateurs se questionnent sur ce sujet et insistent sur le fait que BCC ne peut pas tout faire et se doit d'être rentable avant tout.

Le désir de créer des liens sociaux est présent au sein du Bureau D. On ne veut pas uniquement donner de l'argent, mais on veut un échange humain, se serrer la main, se parler et communiquer de vive voix, en personne. Les administrateurs veulent participer à créer une vie sociale plus active dans leur communauté.

«On a la journée famille : épluchette de blé d'Inde, hot-dogs. Puis les fonds sont recueillis pour un organisme de la communauté. Bien, je suis allée et j'ai parlé toute la journée avec des membres qui sont contents puis qui sont heureux qu'il y ait cette activité-là puis qu'on donne. Puis ils viennent contribuer à donner à l'organisme. On ne peut pas avoir mieux que ça. Moi, je suis sortie de là la tête complètement... j'étais énergisée de tant de beauté. Puis des personnes âgées, des jeunes, tout le monde venaient pour donner à l'organisme.»

«Puis on s'est même demandé : est-ce qu'on passerait par des canaux différents ? Est-ce que... Mais, puis encore là, dernièrement, je pensais à ça. Je me disais : des canaux différents. Moi, je veux bien, mais en même temps, c'est encore la même chose. C'est-à-dire qu'on va se replier derrière un écran, derrière... Puis ce contact humain là. Puis pas que je veux leur imposer, mais fais un petit effort, tu sais. Viens me dire toi-même ce que... Moi, c'est ça. Je trouve ça trop facile. C'est comme, on va toujours faire en sorte qu'on ait plus de monde, mais en même temps, que cette personne-là soit derrière un écran, ce n'est pas la même chose que de la rencontrer.»

«C'est d'être présent puis de vivre ces moments-là, mais de ne pas en rester là. Puis moi, je ne veux pas qu'on donne juste de l'argent. C'est une présence sur le terrain qui est importante aussi. Vous voulez que BCC vous donne un coup de main ? Pas de problème ! Ça ne sera peut-être pas un chèque, mais voici notre équipe. On débarque chez vous. On vous aide à faire quelque chose. Puis ça, j'aime ça. Parce que je sens que tout le monde

autour de la table au niveau du conseil d'administration, y compris nos employés, sont prêts à ça. Ils sont prêts à donner...»

Un administrateur soutient que la dimension démocratique influence aussi les décisions en matière d'implication RSE.

«en fait, on veut être partout. Dans le sens où on veut que tous les membres, peu importe leur portefeuille, soient représentés ou touchent quelque chose de notre Bureau.»

Le Bureau D a à sa disposition des outils pour déterminer certaines caractéristiques personnelles des membres et la composition du *membership*.

«puis on a des outils aussi pour déterminer qui sont nos membres»

En connaissant la composition du bassin de membres de la coopérative, les administrateurs peuvent plus facilement contextualiser leurs prises de décision, car ils doivent toujours avoir le membre en tête. Cette approche confronte les administrateurs dans leur processus de prises de décisions alors qu'ils cherchent à évaluer si le membre serait satisfait de cette décision. Un administrateur a également souligné que son travail et son implication ont toujours été encadrés par le «test du journal»<sup>20</sup>. Ce test éthique suppose de se questionner à savoir si une décision venait à faire la une d'un journal, est-ce que les responsables de cette décision seraient toujours à l'aise avec cette décision, pourraient bien la défendre et n'en seraient pas gênés.

«Ça, c'est un autre principe que j'ai eu. Même quand c'est confidentiel. Si ça devient public, est-ce que je suis capable de défendre la décision ?»

«Mais quand je prends une marche [dans mon quartier], souvent je rencontre du monde. Je veux être fier de les rencontrer, je ne veux pas être gêné. Je suis fier. Je ne suis pas gêné.»

### **6.3 Environnement**

Malgré que les administrateurs du Bureau D soient extrêmement satisfaits de leur implication sociale et qu'ils considèrent que le Bureau ne pourrait pas en faire plus, ces derniers avouent qu'ils ne savent pas vraiment comment le Bureau pourrait participer à s'impliquer comme joueur dans les enjeux environnementaux.

---

<sup>20</sup> Traduction libre de l'expression anglophone «*the newspaper test*».

«Je ne le sais pas. [...] Je ne suis pas... [...] Et ici, qu'est-ce qu'on peut faire de plus ? Là, tu sais... je ne sais pas ce qu'on peut faire. [...] Moi, personnellement [je peux poser des gestes pour l'environnement], mais le Bureau, qu'est-ce qu'il peut faire ? Il, je ne sais pas ! [...] Mais, tu sais, spécifiquement environnemental, je plaide coupable, là. Je plaide l'ignorance, les deux. Ça va ensemble. [...] Mais stimuler. Je ne sais pas si on peut faire quelque chose. Si nous, ici, on peut faire... on peut être initiateur de quelque chose. Puis si oui, de quoi ? Je ne le sais pas ! [...] Je ne sais pas. Puis ça nous dépasse un peu. Tu sais, j'entends parler qu'est-ce qui pollue le plus, là ? Les bateaux de croisière, les avions. Les bateaux de croisière, on va dire, un gros bateau de croisière, c'est un million d'automobiles. Le [Bureau D], face à ça, là... [...] Je suis démuni un petit peu face à ça. [...] Mais on n'est pas dans un quartier industriel. On n'est pas... Tu sais, je vais m'imaginer dans une ville de région. Il y a un parc industriel. Ça pollue en masse. Ci et ça. Là, on peut peut-être aider les industries à se convertir puis tout ça. Nous, on n'en a pas de ça.»

L'idée de responsabilité sociale communautaire est très présente actuellement chez BCC, et pour certains administrateurs, cette idée rejoint l'idée de départ du fondateur des Bureaux BCC. À la question, «quelle est la responsabilité sociale de BCC pour vous ?», un administrateur fait référence au fondateur du Groupe BCC et à la dimension communautaire. En fait, aucun administrateur du Bureau D n'aborde d'emblée la thématique de l'environnement à moins qu'une question directe y fasse référence. Pourtant dans les Bureaux B et C, la RSE semble, du moins actuellement, pour les administrateurs s'incarner à travers le développement durable.

«Bien, il ne faut pas oublier une chose, c'est que BCC, quand il a été fondé par monsieur BCC, le but, c'était d'aider justement notre communauté québécoise qui avait de la difficulté premièrement à trouver du financement. Donc, on est là pour aider les membres en premier, les membres propriétaires. Parce qu'il ne faut pas oublier que c'est une coopérative aussi. Ça appartient à tous ses membres. Alors, c'est pour aider justement nos membres, qu'ils puissent avoir des bons services financiers qui répondent à leurs besoins aussi. Mais ça a été élargi aussi à la communauté. Parce qu'on se souvient qu'une coopérative BCC ou le Bureau BCC, chaque communauté, autrefois, chaque paroisse quasiment avait son Bureau BCC. Justement pour être en mesure d'être plus près de ses membres et répondre aux besoins de ses membres. Alors, on a comme une responsabilité sociale, communautaire, si on veut, d'être là pour la communauté.»

On ne ressent pas de presse pour que le Bureau D adopte des changements concrets à l'égard de son impact sur l'environnement. On propose plutôt d'adopter une approche raisonnable, rationnelle, réfléchi et conséquente.

«Bien, se donner le temps de le faire aussi. Il faut vouloir, d'abord. Mais il faut être conscient qu'il y a des étapes à traverser pour y arriver aussi.»

Pour le Bureau D, les administrateurs ont convenu d'attendre les directives de l'Union avant d'aller de l'avant avec des plans de développement durable ou axés sur l'environnement/préservation/protection. Malgré tout, le Bureau D se considère en avance sur plusieurs autres Bureaux, notamment par le sentiment de responsabilité personnelle ressenti, «on fait attention à des choses», «c'est des petits gestes».

«Moi, ma lecture de ça [...], ce que j'ai constaté, c'est que notre Bureau est déjà en avance sur... à certains niveaux. On est déjà conscientisé comme... c'est des petits gestes, mais qui sont quand même d'importance au niveau de la cafetière, au niveau de... On fait attention à des choses. Puis moi, ce que j'ai demandé [...], c'est qu'on ait vraiment un plan pour suivre ce qui est fait par BCC. Pas pour... En fait, c'est... on va attendre un petit peu. C'est ça qu'on a convenu. Mais pour s'assurer de là où s'en va BCC pour être bien sûr de certains alignements. Puis ils vont développer des outils pour nous aider. Mais après, on pourra encore mieux exploiter ce champ-là de l'environnement.»

Il pourrait s'agir du biais cognitif de «l'excès de confiance» (Fischhoff, Slovic et Lichtenstein, 1977) qui établit que beaucoup plus que la moitié des individus considèrent avoir des capacités supérieures à la moyenne. Transposé dans l'appréciation des comportements individuels des gens par rapport à la protection/préservation de l'environnement, beaucoup plus que la moitié des individus considèrent en «faire plus pour l'environnement» que la moyenne. Pourtant au Bureau D, la dimension de responsabilité environnementale n'est pas encore intégrée dans les modèles de gouvernance, notamment au niveau de la manière de concrétiser ou opérationnaliser de telles visées. D'ailleurs, un administrateur a mis beaucoup de temps pour exposer comment l'impact de BCC sur les enjeux de changements climatiques/environnementaux était tenus. Ce dernier insistait plus sur le comportement individuel des citoyens, par exemple, les moyens de transport. Il semblait dépassé par la question «comment BCC pourrait avoir un impact sur la réduction de la pollution au niveau des moyens de transport ?» et il communiquait clairement qu'il était vraiment inconfortable et déstabilisé par l'idée. Un autre administrateur souligne plutôt qu'il ne serait pas pertinent d'investir des ressources immédiatement alors que l'Union réfléchit à ce sujet et va produire des outils concrets à mettre en application.

«[On attend d'être a]ccompagné [par l'Union]. Parce qu'on ne veut pas faire la roue alors que quelqu'un est en train de la faire pour nous. [...] Puis c'est, dans le fond, c'est de prendre notre expérience ou qu'est-ce qu'on fait, nous, mais eux, ils nous proposent comme une vision plus globale. Comment l'adapter dans notre Bureau ? On le fera selon

notre couleur à nous, mais j'allais dire notre teinte de vert à nous autres, mais c'est ça. C'est qu'il faut comme tous aller dans la même direction. Puis en sachant qu'on s'en va par-là, de telle façon, avec des outils. C'est ça que j'apprécie, moi, de travailler dans BCC. C'est qu'on me donne des outils. Je me sens outillé pour répondre à des questions, pour faire les choses. Puis ça me laisse toujours mon côté créatif. Je peux le faire différemment, mais au moins, j'ai des bases. Puis je sais par où on s'en va. J'ai l'impression d'appartenir à quelque chose de plus grand que moi. Mais que ma contribution est importante.»

Pour certains administrateurs, le moteur des préoccupations de changement de nature environnementale/DD provient des employés. Ce sont véritablement eux qui ont le pouvoir d'incarner au quotidien dans leur vie professionnelle un agent de changement sur les habitudes de consommation. Cette préoccupation gagne les membres du CA qui se sentent interpellés par ce mouvement et qui décident de faire leur part.

«en premier lieu, quand vous posez la question, moi, je me suis dit : en premier lieu, c'est nos employés. Nos employés sont... c'est fantastique ce qu'ils font. Puis dans le sens où tous et chacun se donnent à part entière. On le sent. [...] Mais en tout premier lieu, si on exploite bien toutes ces nouveautés-là, si on pense à ces choses-là, c'est grâce à nos employés. C'est nos employés qui nous les proposent. C'est nos employés qui les font, qui les vivent, qui nous les transmettent. Nos employés sont une force importante. [...] Puis ils nous permettent d'aller plus loin. Mais aussi, on ne fait pas ça tout seul. Nos employés le font, mais moi, ce que je sens, c'est que BCC le fait aussi. Puis a des objectifs, a des atteintes. Alors, on s'en va tous dans la même voie.»

Paradoxalement, alors qu'il est amené à réfléchir sur les obstacles à l'importance qu'on accorde aux enjeux de RSE, un administrateur propose peut-être que des membres plus âgés, qui se sentent moins concernés par les enjeux environnementaux, puissent ne pas avoir envie d'embarquer dans la mouvance environnementale. Aux premiers abords, cela semble s'agir d'une préoccupation non fondée, car de nombreux administrateurs plus âgés rencontrés se disaient très préoccupés par les questions environnementales et disaient faire écho aux préoccupations de plusieurs autres personnes âgées. Deuxièmement, ce même administrateur identifie la lenteur, en faisant référence à l'Union qui n'est pas assez rapide pour partager un manuel de pratique pour mettre en application des innovations environnementales, et ce faisant, c'est le Groupe BCC au complet qui pourrait faire office de leader dans le domaine, et non le Bureau D individuellement.

«Puis peut-être la lenteur aussi. Peut-être qu'on voudrait aller... Parce qu'on n'est pas tous au même niveau. Quand j'entends mes collègues [...], bien, parfois, j'ai l'impression d'être comme beaucoup plus en avance qu'eux. [...] J'ai de la documentation, mais j'aurais envie

d'en savoir plus ou... que ça aille plus vite un petit peu pour vraiment qu'on soit des leaders dans ce domaine-là.»

#### **6.4 Changement leadership/renouvellement composition CA**

Le leadership de la gouvernance RSE a longtemps été incarné par les anciens présidents des conseils d'administration des anciens Bureaux pré-fusion. La présidence du CA est désormais assurée par une nouvelle personne et ce changement a eu lieu en 2019, soit quelques mois avant la tenue des entrevues.

Ainsi, on assiste présentement à la passation des pouvoirs traditionnels au niveau de la gouvernance. En effet, les présidents sortants des deux anciens Bureaux pré-fusion, siègent comme administrateur depuis respectivement 48 ans et 34 ans et incarnent vraiment l'idée que l'on se fait de la «vieille garde» qui a participé à construire le Groupe BCC que l'on connaît aujourd'hui. Les femmes ont toujours eu une présence minoritaire dans les plus hautes instances de gouvernance des Bureaux (la présidence des conseils d'administration des Bureaux individuels) et conseil d'administration de l'Union.

«je me souviens la première fois que je suis allée à une réunion du Groupe [il y a un peu moins de 5 ans], il y avait tellement de cols blancs. C'était tellement des messieurs surtout. Beaucoup de messieurs. Pas de femmes. Presque pas de femmes. Je te dis, on allait aux toilettes, puis là, les femmes on se souriait entre nous autres, puis on n'était pas une grosse gang. Ça te donne une idée, tu sais, le nombre de femmes. C'est là qu'on voit tout, tu sais. [...] ce n'était pas achalandé beaucoup.»

Ce qui explique notamment cette relative uniformité alléguée dans les instances de gouvernance du Groupe est la hiérarchie naturelle qui découlait de l'organisation structurelle. Pour siéger sur les instances régionales, une personne devait être président du CA de son Bureau et pour siéger sur les instances du Groupe, une personne devait être président du CA de son instance régionale.

Pour le président sortant d'un des anciens Bureaux pré-fusion, l'implication sociale est très formalisée. Pour être administrateur, on doit absolument être impliqué dans la communauté.

«Parce que, je le dis, il y a plusieurs administrateurs qui sont impliqués aussi dans d'autres organismes du milieu. Alors, ce qui fait en sorte, ça aide, si on veut, à sensibiliser tout le monde au conseil d'administration. Chacun arrive avec ses points, ses besoins. On voit les

problématiques qui existent, ainsi de suite. De sorte qu'on est en mesure de mieux comprendre, si on veut, les besoins que ces organismes-là ont et qu'on puisse les supporter, les aider. [...] C'est la connaissance du milieu !»

Et même si aucun des deux ne l'a clairement énoncé, leurs démissions des fonctions de présidence découlent vraisemblablement des nouvelles exigences de l'Union qui limite maintenant à 12 ans la durée maximale du mandat d'un président.

«le président [d'un autre Bureau], que je connais. Il a démissionné à cause du 12 ans.»

Pour le Bureau D, le changement de composition du CA semble être arrivé par 1-l'acharnement et la croyance au potentiel d'un profil collectif diversifié au sein du CA d'un des administrateurs et 2-le soutien du DG dont les évaluations de performance tiennent compte de critères liés à la diversité du CA, mais aussi à l'implication communautaire des administrateurs.

Il semble y avoir un défaitisme au niveau des administrateurs qui cumulent plus d'années d'expérience. En effet, ils considèrent que les problèmes de relève pour recruter de nouveaux administrateurs sont insurmontables et qu'il faut se «contenter» de ce que l'on a toujours eu. Les nouveaux administrateurs ne ressentent pas ce fatalisme et se déclarent même plutôt satisfaits du déroulement du plus récent appel de candidatures pour les élections aux postes d'administrateurs sortants.

Il y a un certain écrémage des potentiels candidats aux postes d'administrateurs. Donc, le recrutement d'administrateur est démocratique, mais il y a certaines barrières à l'entrée notamment à l'égard du temps que l'on est prêt à consacrer à ce projet.

«Je pense qu'ils sont déjà sensibilisés, le jour où ils décident de poser leur candidature. Il y a une rencontre avec un comité de mise en candidature. Ils sont quand même sensibilisés un peu au rôle qu'ils doivent jouer.»

Même pour les administrateurs d'expérience, tous les administrateurs semblent convaincus de l'importance d'avoir un conseil d'administration avec des membres au profil démographique et aux compétences diversifiés. On sent vraiment une ouverture à trouver ces autres personnes qui sont prêtes à s'impliquer et qui font bouger les choses.

«Pour moi, là, ce qui est important, ce n'est pas la couleur, c'est la personne. C'est quoi qu'elle est prête à faire comme implication ? C'est quoi justement ses compétences aussi ? C'est ça qui est important.»

Le profil des administrateurs rencontrés du Bureau D semble être des personnes aux multiples implications dans leurs milieux. Plusieurs siègent activement sur les CA d'autres organisations à vocation sociale.

Le DG confirme que les quatre administrateurs rencontrés dans le cadre des entrevues sont les «administrateurs d'expérience» sur le conseil d'administration composé de 15 administrateurs (7 femmes/8 hommes).

Les administrateurs abordent le travail d'équipe et la diversité au sein du CA comme une force. En effet, uniquement des mots à connotation positive sont utilisés pour décrire la diversité au sein du CA

«tout le monde autour de la table est confortable d'être là. [...] Dans le sens où si l'assemblée les a nommés [administrateurs], élus, élus plutôt, bien, c'est qu'ils ont quelque chose à apporter. [...] Puis [les administrateurs] sont tous différents. Donc, [c'est] un beau conseil d'administration [...] puis eux, [les administrateurs] rayonnent dans leur milieu aussi.»

Pour le Bureau D, la fusion n'a pas significativement renouvelé les structures de gouvernance. On sent que les anciens présidents exercent encore une ascendance importante dans la gouvernance du Bureau ; plus en tout cas que pour les Bureaux B et C. Un des anciens présidents s'est d'ailleurs impliqué activement dans la gouvernance au niveau du Groupe BCC pendant plusieurs années. Ce dernier a donc une connaissance et une expérience de la gouvernance «verticale» du Groupe, inégalée par rapport aux autres administrateurs rencontrés.

## **6.5 Assemblée générale annuelle**

Plusieurs administrateurs considèrent que les membres participent très peu durant les AGA. Ils aimeraient que les membres participent plus. Un administrateur raconte que durant quelques années, un membre venait et *challengeait* les décisions du CA. Ce dernier adorait ces interventions qui ont été l'occasion d'échanges qu'il jugeait constructifs. Par contre, cela impatientait les autres membres de l'assemblée.

«Il y en a eu [des interventions des membres durant l'AGA]. Dernièrement, il y en a moins eu. Il y a eu un monsieur qui venait. Une personne ou deux qui challengeait. C'était correct. Moi, j'aimais ça. Les gens étaient tannés de l'entendre, il y avait de l'impatience dans la salle. Puis là, je dis : wô, il a le droit ! Puis j'ai toujours répondu. Puis moi, je trouvais qu'il servait de faire-valoir. Tu sais, dans un duo comique, il y en a un qui sert de faire-valoir. Un est sérieux puis l'autre... bon ! C'était un peu ça. Ce n'était pas comique, mais il faisait... Ça donnait l'occasion. Je réponds à la question, mais j'en profite pour passer deux ou trois messages de plus.»

On se questionne, comme dans le Bureau C, pourquoi certains membres qui se présentent en assemblée viennent. On avance la même réponse que les administrateurs du Bureau C.

«Pour certains, oui, mais il y en a d'autres, je pense, qui sont là plus en espérant le lunch à la fin de la soirée [à l'AGA]. C'est bête à dire, mais c'est ça.»

Les administrateurs du Bureau D semblent avoir une idée très ancrée de la manière dont doit s'exercer la RSE en tenant à demeurer traditionnels dans l'approche à l'égard de l'assemblée générale. D'ailleurs, à l'inverse des administrateurs du Bureau C, aucun des administrateurs rencontrés ne remet en question le déroulement des assemblées générales annuelles.

«on essaie de faire en sorte d'attirer plus, mais ce n'est pas facile. Puis on ne veut pas se tourner, comme d'autres Bureaux le font, vers des spectacles. On veut mettre en lumière les gens qui ont créé quelque chose de notre Bureau. Nos employés. À un moment donné, on a souligné le travail. Deux de nos employés prenaient leur retraite. On a souligné leur travail. On veut que ça reste attaché. Pas un spectacle puis là, les gens viennent pour le spectacle puis ils se foutent carrément de ce qu'on est en train de discuter.»

Certains administrateurs voient de manière moins négative l'implication des membres. Par contre, les situations auxquelles ils font référence traitent plutôt de la satisfaction des membres à l'égard de la prestation de services financiers. Donc, les membres sont disposés à s'impliquer s'ils vivent des insatisfactions au niveau des services qu'ils reçoivent de la coopérative, mais l'implication semble se limiter à ce niveau.

«Puis nos membres, je pense qu'ils sont prêts à faire équipe. En fait, ils nous nomment pour qu'on puisse faire équipe puis faire en sorte que... Parce qu'on les entend, leurs besoins, ce qu'ils veulent au niveau... Ça ne va peut-être pas assez vite pour eux, pour certains, mais on essaie de s'adapter puis de travailler en collaboration. Moi, je vois ça comme plus... on est ensemble dans cette cause-là.»

## 6.6 L'innovation

Des administrateurs partagent également le fait que le Bureau D a, par le passé, été instigateur de certaines initiatives au niveau communautaire et que cela les rend fiers. Les administrateurs ressentent que la coopérative accorde de l'importance à l'innovation. Ils expliquent que la coopérative a beaucoup évolué par le passé et qu'ils se doivent d'être à l'avant-garde et assurer une vigie des changements ou des nouveaux phénomènes de société.

«On a même été initiateur. C'est un point dont je suis fier. [(Le participant décrit 2 initiatives précises dans le domaine de l'éducation)] Donc, on a été initiateur aussi. On n'a pas juste été passif. On a été proactif. [...] C'est deux beaux exemples, ça.»

«Oui. Parce que la société a évolué. On n'a pas le choix que d'évoluer nous autres aussi. Il faut suivre le rythme. Puis idéalement, il faut être un petit peu en avant de la parade aussi. Du moment où on voit poindre des changements. Je pense qu'on doit nous autres aussi voir à s'adapter.»

Pourtant, actuellement, on ne ressent pas la même intensité dans la recherche d'innovations au niveau de la RSE dans le Bureau D par rapport à ce qui est observable dans les Bureaux B et C. La relative stabilité de la structure de gouvernance suite à la fusion explique peut-être que les administrateurs du Bureau D n'ont pas opéré de remise en question stratégique significative à cet égard. La majorité des administrateurs rencontrés se déclarent très satisfaits de l'implication communautaire du Bureau D et ne voient pas comment leur coopérative pourrait en faire plus, à moins d'augmenter le nombre de membres, donc le volume de ressources financières à redistribuer par le biais des apports philanthropiques.

Certains administrateurs ont la préoccupation de répondre aux besoins du milieu et de futurs clients en imaginant des solutions de services financiers adaptées ou des apports philanthropiques pour intégrer un nouveau «créneau».

«À partir du moment où je connais bien le milieu, qui peuvent être nos membres, ou qui sont nos membres, dans un premier temps, puis qui pourraient être nos membres, bien, l'administrateur peut nous permettre d'entrer dans ces milieux-là puis de nous faire valoir les besoins. Donc, on peut même, à la rigueur, de nous-mêmes, dire : on va supporter.»

Le principe démocratique de la gouvernance s'est incarné, pour le Bureau D, dans un souci de justice qui participe à la recherche d'innovation ; tous les membres ont droit à la même

importance à l'égard de leurs besoins respectifs en termes de produits financiers, et ce, peu importe leur patrimoine personnel. Le Bureau D ne doit oublier personne de la communauté dans son offre de service. Le Bureau D peut ainsi cibler de potentiels nouveaux membres en identifiant de nouveaux besoins et en imaginant une nouvelle offre de services destinés à combler ces besoins.

«Moi, mon petit titillement, c'est : je ne voudrais pas qu'on se tourne uniquement vers les gens qui sont plus nantis. Je voudrais qu'on continue. Parce que, à mon avis, des fois, je ne vous dis pas que c'est notre Bureau, mais quand je regarde BCC au complet, je ne voudrais pas que les moins nantis prennent encore moins de place. Ils ont le droit eux aussi de faire valoir leurs droits, leur position. Puis, des fois, je regarde ça puis je me dis : est-ce qu'on est vraiment ouvert vers ces gens-là ? Puis je dirais que pour moi, il y a une importance à ça. Puis ça va être démontré dans nos actions très bientôt. Dans le sens où je tiens à ce qu'on... je comprends très bien qu'il faut adapter nos services aux gens qui sont fortunés ou qui ont plus d'argent, mais les gens qui ont moins d'argent ont droit à un même traitement. À mon avis. Et ils ont le droit de faire valoir leur voix de la même façon.»

En termes d'innovation, il convient de souligner qu'en 1996, le Groupe BCC a été la première organisation au pays à proposer un site financier transactionnel à ses membres et depuis, le site a été constamment adapté pour s'adapter aux nouveaux besoins des membres (BCC, 2020).

### **6.7 Régime de rémunération des DG et RSE**

Il y a un appariement entre la parité au sein du CA et la performance relative du Bureau qui se traduit ultimement dans l'outil d'évaluation/compensation du directeur général du Bureau. Donc, la fibre «RSE» manifeste chez les DG résulte, du moins en partie, de l'enlignement qui découle des outils d'évaluation et de compensation des DG, ces outils émanant de l'Union.

Par opposition au fait que les postes de présidence de CA au sein des trois Bureaux soient aujourd'hui occupés par des femmes, les trois DG présentent encore une importante homogénéité ; des hommes blancs «relativement»<sup>21</sup> âgés.

---

<sup>21</sup> Un individu peut difficilement accéder à des postes de responsabilité de haute direction avant une certaine période de temps liée notamment à l'apprentissage et à l'expérience.

Un seul administrateur a partagé l'information suivante au niveau de la structure de compensation des DG de Bureaux ;

«Le [DG] du Bureau, oui. Donc, il est très... il est axé performance. Mais pour lui, les axes de performance de l'Union. Ça comprend aussi le savoir-être, pas juste le savoir-faire et tout ça. Donc, il sait qu'on a des points. Donc, il est très compétitif. Ça fait qu'il aime ça avoir des bons points, d'avoir un bon dossier. Et comme chez BCC, il est évalué aussi sur notre présence dans la communauté. Ça fait partie des objectifs d'évaluation de rendement du Bureau et du directeur. Ce n'est pas juste : oui, on va aider le monde. Non, non ! Ça fait partie des objectifs. On est évalués là-dessus. [...] Donc, aussi la représentation de ton milieu. Tu es évalué là-dessus.»

## **6.8 Le Rôle d'Administrateur**

L'Union a sciemment repensé le rôle d'administrateur dans les dernières années. Selon les administrateurs, certains changements des structures et mécanismes de gouvernance se sont traduits par la perte d'un certain niveau de contrôle sur certains aspects de la gouvernance, au niveau des Bureaux individuels, mais le Groupe BCC a gagné en mobilité et perdu en lourdeur administrative.

Les administrateurs du Bureau D considèrent que la structure de gouvernance des coopératives qui oblige à rendre des comptes en contexte d'Assemblée générale incarne à elle seule la dimension démocratique propre aux coopératives et ils ne font aucune référence aux mécanismes d'élection formels. Encore une fois, les administrateurs «incarnent» la démocratie dans leur manière d'aborder leurs responsabilités sur le CA. Comme pour le Bureau B, des administrateurs considèrent que les membres/clients n'ont pas d'influence réelle sur la gouvernance et que ce sont plutôt eux, comme administrateurs membres de la communauté où évoluent les membres de la coopérative, qui incarnent la dimension démocratique de la gouvernance.

«Ils pourraient toujours, parce que nous avons un site Internet où les gens peuvent communiquer. Mais je ne suis pas prêt à dire que les gens vont faire ça. Mais je pense, c'est surtout au niveau des administrateurs, qui vivent dans la communauté, qui entendent ce qui se dit, qui voient ce qui se fait, qui vont être sensibilisés, eux autres. Et ça, ça va être dans nos conseils d'administration. Et là, à ce moment-là, c'est là qu'on veut voir les décisions qui peuvent être prises.»

«Le fait d'avoir à rendre compte, juste le fait de ça. Moi, [...], ce que je faisais, à chaque, bien, chaque, presque. Quand je prenais une décision... Si ça vient en assemblée, qu'est-ce

que je dis ? Oups ! Ça, il ne faut pas oublier, il faut le dire. J'ai toujours en tête... bien, pas toujours, mais pas mal. Dans les assemblées, qu'est-ce qu'on dit ? Comment on va dire ça ? On dit que la décision n'est pas bonne, mais... Comme un tricheur aux cartes. Je vais avoir les deux manches pleines. Tu sais. Amenez-les vos questions. Moi, je suis prêt à aller au fond n'importe quand, mais je veux être convaincu. Puis j'étais bien... avec un bon argumentaire. Pour être convaincant, il faut être convaincu. C'est la base en communication. Ça fait que ça, je suis prêt. J'aime ça. S'ils me challengent, moi, je suis prêt à répondre. Seigneur ! Ça, j'aime ça.»

Le rôle des administrateurs a été révisé et présente désormais un «bon» administrateur, en surplus des nécessaires compétences financières, comme étant une personne impliquée dans son milieu et sa communauté. L'Union et la professionnalisation accrue des directeurs généraux ont minimisé les besoins en termes de surveillance financière ; l'Union fournit beaucoup d'outils de mesure et de comparaison pour assister les administrateurs dans leur rôle de surveillance sur le rendement des DG. Par contre, l'Union présente désormais la valeur ajoutée au rôle d'administrateur par le chemin de l'implication communautaire et de la connaissance du milieu. Ce qui fait la différence entre les Bureaux et les banques traditionnelles et qui a presque été unanimement mentionné par les interviewés est la connaissance du milieu par les administrateurs des Bureaux. L'Union a réussi à rendre centrale dans leur rôle la distinction coopérative ; les membres-administrateurs gèrent pour les membres et contribuent à la qualité de vie de la communauté par le biais des apports philanthropiques.

«au niveau de l'implication, jusqu'où ton implication... BCC, dans les dernières années, veulent changer le rôle d'administrateur. Il y a un courant à ce niveau-là. Dans les deux dernières années. Ça revient beaucoup en assemblée générale [du Groupe]. Et même ça paraît maintenant. Donc, l'administrateur va être beaucoup plus près du milieu qu'avant. Un peu comme si... Là, je me lance un peu. C'est un peu comme si on disait : « Le business, le cash, on s'en occupe. On a les compétences pour ça. On paie des directeurs pour ça ». Tu sais, il y a des normes, il y a des règles. J'empoche quoi? Mais pour ce qui est de l'implication dans la communauté, ça, c'est nous autres [les administrateurs]. Dites-nous comment on s'enligne. Donc, le rôle des administrateurs est beaucoup plus vers ça maintenant, dans la direction de monsieur [président du Groupe BCC]. C'est vraiment ça. C'est d'aider plus l'administrateur, qu'il soit plus impliqué dans la communauté. C'est le rôle de BCC dans la communauté. La présence auprès des membres. Le service aux membres. Il veut que les employés s'impliquent plus aussi. Les administrateurs dans les organisations communautaires. Les employés aussi.»

Les administrateurs sentent une responsabilité personnelle très grande envers leur milieu, qu'ils incarnent à travers le Bureau D.

«Au niveau communautaire aussi, mais on est toujours comme en questionnement encore comment on va continuer à aider le milieu, parce qu'on a de plus en plus de demandes. Aussi, à un moment donné, le gouvernement a fait beaucoup de coupes, le gouvernement Couillard a coupé beaucoup dans les organismes communautaires. Et on voyait bien qu'il y avait un mouvement, il y avait beaucoup d'organisations qui disaient, d'organismes que j'appellerais «financiers» qui disaient : Bien là, le gouvernement se retire. Donc, ils se retiraient aussi. Et nous, on s'est dit : oups, justement, parce que le gouvernement se retire, il faut en mettre plus. Ça a été notre réaction. Ils ont encore plus besoin de nous autres, donc on ne peut pas se retirer. Donc, une responsabilité sociale qui a embarqué. Quand on a vu le gouvernement débarquer.»

On décrit le double rôle dévolu aux administrateurs des Bureaux du Groupe BCC : ils doivent représenter les membres dans leur décision au sein du Bureau et ils doivent agir comme ambassadeur du Bureau auprès des membres.

«On est un ambassadeur. Évidemment, on représente les membres. Mais nous, nous représentons le Bureau aussi auprès de la communauté. À ce moment-là, nous devenons des ambassadeurs aussi pour répandre la bonne nouvelle.»

«Bien, je pense qu'en étant continuellement à l'écoute de ce qui se passe dans la communauté. Et quand on est impliqué également dans la communauté, bien, souvent, s'il y a des choses que les gens de la communauté n'aiment pas, ils vont en parler. Et c'est pour ça qu'en étant à l'écoute, on est en mesure de le voir, de l'entendre puis de constater effectivement s'il y a quelque chose qui ne va pas bien.»

Il existe une certaine séparation des responsabilités ou de l'implication en fonction des intérêts au niveau du CA, et ce, selon qu'un administrateur s'implique pour remplir une certaine mission personnelle ou qu'un administrateur partage ses compétences particulières au service de la mission économique du Bureau.

«Et l'autre aspect, parce que dans ce temps-là, il ne faut pas oublier une chose, c'est qu'être dirigeant dans un Bureau, c'était du bénévolat total. [...] Je vous dirais que l'intérêt personnel, oui, parce que j'aime ça, mais c'est plus le but de redonner à la société. J'ai fait partie de la communauté [de la ville où se situe le Bureau D]. Et pour moi, je suis fier d'être membre de cette communauté-là. Et tout ce qu'on peut faire pour l'aider, la soutenir puis que ce soit les jeunes, les moins jeunes, les personnes âgées et ainsi de suite, BCC, on est toujours présent. Alors c'est ça moi mon but. C'est effectivement d'être impliqué dans le milieu pour redonner à la communauté.»

Plusieurs administrateurs partagent un désir de réalisation personnel et cherchent à avoir un impact positif sur la communauté, à faire une différence. Certains administrateurs mentionnent qu'ils peuvent avoir cet impact à travers leur rôle d'administrateur chez BCC.

«Ce n'est pas tant mon CV que je regardais que de moi, pouvoir... est-ce que je peux faire quelque chose pour changer le monde, si vous voulez. Puis, en même temps, c'est qu'on reçoit tellement en faisant... puis c'est en ayant des contacts, des connaissances. Donc, les gens, ça nous est rendu. Alors, je n'ai pas besoin de mettre ça sur mon CV. Pour moi, juste de le vivre, c'est suffisant.»

Plus que dans les CA d'organismes sans but lucratif (certains administrateurs sont également impliqués comme administrateur dans d'autres coopératives ou pour des OSBL), les administrateurs semblent avoir réussi au sein du Bureau D à instaurer un climat de travail respectueux et significatif. En comparaison, un administrateur décrit qu'au sein des CA d'autres organismes sans but lucratif sur lesquels il a siégé, il a le sentiment que tout est déjà décidé et que les administrateurs ne sont là que pour dire «oui» et qu'aucune question, commentaire ou manière parallèle d'aborder un enjeu n'est toléré. Tandis qu'au Bureau D, la culture de l'implication et du sentiment sincère de «faire une différence» est réellement incarnée dans la gouvernance.

«Je trouve qu'on est tellement bien, [...] je n'ai jamais autant senti dans un conseil d'administration que c'était structuré, mais en même temps, à la base, humain. Dans le sens où, honnêtement, c'est que je sens que je peux faire une différence. C'est pour ça... je peux apporter mon petit plus puis tout le monde va être content. Dans le fond, c'est ça. Plus que dans d'autres organismes où j'étais là, mais moi, ça ne me tente pas juste de me faire présenter quelque chose puis dire : voici, ça va être... Donc, on va voter le budget.

Non ! J'aimerais ça pouvoir dire que je trouve ça franchement moche. Mais là, je ne peux pas le dire parce que je vais me faire assaillir. Ça m'est arrivé une fois de dire quelque chose alors que j'étais allé chercher le consensus de mes confrères. Et là, en pleine assemblée, une personne a dit : « Non, ça ne marche pas comme ça ! » Puis, bingo, c'était viré de bord. Ça, je ne suis pas capable. Pour moi, ça, ce n'est pas d'entente. [...] parfois, je sens que c'est comme tout préparé [dans les réunions du CA du Bureau D]. Puis je comprends qu'on puisse préparer quelque chose pour ne pas arriver «pas préparé», justement, mais en même temps, moi, je voudrais que nos Bureaux puissent continuer à avoir cette voie-là. Que ça ne devienne pas des... on est des conseils d'administration. Il faut être sérieux. Il faut... puis il faut faire nos chiffres. Ça, je comprends tout ça. Mais en même temps, que ça reste dans une base humaine. Qu'on puisse se parler. Qu'on puisse se dire les choses puis qu'on est entendu.»

Les administrateurs sont surtout composés de gens qui cherchent à prêcher par l'exemple. On sent un souci d'insuffler des valeurs «nobles» dans la manière d'aborder le rôle d'administrateur au sein de la coopérative.

Même les anciens administrateurs qui ne siègent plus activement au CA demeurent actifs dans leurs rôles d'ambassadeur pour le Bureau D et agissent comme «agents de liaison» entre les membres et les administrateurs actifs du CA. Cette famille élargie permet de multiplier l'impact potentiel du Bureau D dans sa communauté.

«On essaie. Mais c'est sûr qu'on est juste 15. Il y a beaucoup de besoins. Alors, c'est ça. [...] Les besoins sont immenses. Je le savais. Mais là, [...] je me rends compte qu'il faudrait se multiplier encore. C'est pour ça que nos anciens administrateurs, qui continuent à venir à certains de nos événements, bien, on va multiplier comme ça. On ne sera plus juste 15. On va peut-être être 5, 10, 15, 20 de plus à chaque fois. C'est ça qui est important.»

«Puis ça ne veut pas dire que parce que la personne quitte [le CA] qu'elle ne peut plus servir. On pourrait, comme nous, on veut que nos [anciens administrateurs] deviennent des ambassadeurs, qu'ils continuent à être présents. On va les inviter.»

Les administrateurs rappellent que leur priorité est d'assurer la pérennité du Bureau D, donc une saine gestion des ressources par l'équipe de gestionnaires du Bureau. Une fois que ce mandat central a été rempli, il demeure la gestion de la dimension liée à la responsabilité sociale.

«Bien, je vous dirais que ça prend [en référence à la place qu'occupe la RSE au sein du CA], autre que l'aspect administratif, si on veut, du Bureau. Parce qu'il faut quand même surveiller ça aussi. S'assurer qu'on puisse assurer la pérennité aussi de notre institution financière. C'est une des préoccupations importantes, à mon avis, la communauté et son environnement.»

## **6.9 Rural VS Urbain**

Un administrateur, qui a été très impliqué au niveau de la gouvernance du Groupe BCC dans le passé, voit un grand problème au niveau du sentiment d'appartenance des membres en milieu urbain par rapport aux membres en milieu rural. D'autres administrateurs avancent aussi que la démocratie est plus vivante dans les milieux ruraux.

«Moi, je fais une différence entre [nom d'une région métropolitaine] puis le reste de la province. Je l'ai assez fait. Je peux vous dire ça. Le sentiment d'appartenance n'est pas le même. En région, là, c'est leur Bureau, ça leur appartient. C'est leur Bureau. C'est leur

affaire. Dans [nom d'une région métropolitaine], là, la fierté d'appartenance ou le sentiment d'appartenance, il n'est pas là. Il ne sera jamais aussi fort qu'en région. Ce n'est pas vrai. C'est très difficile. C'est tout un enjeu.»

«Ça, c'est un peu plus difficile. On aimerait en avoir beaucoup plus, malheureusement. Et surtout en milieu urbain. On dirait que les gens... si ça va bien, comme on dit souvent, ils ne sont pas là. C'est ça qui est malheureux. On essaie de... il n'y a pas à dire, ce n'est pas parce qu'on ne lance pas des invitations. Il y a même des tirages qui se font lors des assemblées annuelles pour essayer d'amener les gens, les inciter à venir. Mais malheureusement, c'est un faible pourcentage qui se présente aux assemblées annuelles.»

À l'inverse, un autre administrateur, qui a habité en région éloignée, souligne qu'il n'y a pas réellement de différences entre les administrateurs des Bureaux des régions métropolitaines et des Bureaux en région.

«Dans un milieu rural, tu ne te fais pas non plus reconnaître comme représentant de BCC. Quand tu es administrateur. Ça, non. Comme président, oui. Tu es président. C'est toujours les présidents qui sont sur la sellette, qui ont leur photo dans le journal. Mais un administrateur, non.»

Ce même administrateur va même jusqu'à souligner le fait que lors de la récente crise du vol de données personnelles des membres, l'équipe de gestionnaires et les employés du Bureau D ont agi comme on s'y serait attendu dans un petit village en région. Donc, malgré que le Bureau D évolue dans un milieu urbain, le souci d'aider chaque membre de la coopérative est suffisamment fort pour influencer la façon dont le Bureau aborde les défis.

«Le directeur a [...] annulé ses vacances. Les cadres ont annulé leurs vacances. Ils ont dit : « Il faut être là pour les membres ». Ils ont appelé les gens. Un par un. Les plus âgés là et tout ça. Les gens qui arrivaient au Bureau. Il y avait du monde pour les accueillir. Le monde, ils n'étaient plus dans les mêmes barèmes, tu sais, de performance. Ils se sont impliqués beaucoup...»

«Moi, je dirais que le [Bureau D]... moi, je viens du milieu rural, je viens du [nom de la région rurale]. Donc, cette partie-là, je la connais. J'étais dans le milieu communautaire aussi. Et ça se ressemble beaucoup. Moi, je trouve que ce qu'on a nous comme approche, au [Bureau D], ça, ne serait-ce que la crise, la façon dont elle a été gérée. Ça a été géré comme si on était dans une petite ville. La proximité des gens. Tu sais, il y a des endroits où ils ont... l'Union offrait du personnel supplémentaire du réseau pour venir donner un coup de main, prêter main-forte. Ici, le directeur a refusé. C'est des notions de proximité. Parce que les gens, c'est nos membres. Si tu reçois un membre du Bureau. Souvent, même s'ils ne le connaissent pas personnellement, ils savent que c'est un membre. Toi, tu travailles là, au Bureau. Ce n'est pas comme quelqu'un qui vient de l'extérieur. Puis lui, il voulait montrer que la personne, quand elle va revenir, elle est encore là.»

Dans le cas du Bureau D, les interviews ont eu lieu durant l'automne, alors qu'était survenu au début de l'été, l'incident de la fuite de renseignements personnels. L'incident n'a pas occasionné de perte de membres et le Bureau D a même vu son *membership* augmenté d'environ 300 membres depuis ce temps. Selon les administrateurs, ceci s'explique par le très grand professionnalisme des employés du Bureau à répondre aux préoccupations qu'ont eu les membres à ce moment-là et par l'approche individualisée dans les relations avec les membres. En fin de compte, les membres/clients ont été satisfaits des services reçus, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de membres.

«Moi, je pense qu'on a du personnel vraiment professionnel qui sont vraiment à l'écoute des membres et qui sont là justement pour les supporter et les aider. Quand il y a eu cette fuite de document-là où les gens, on leur disait : bien, vous devez vous inscrire avec Équifax, ainsi de suite. Beaucoup de gens ne savaient pas comment faire ça. Alors, s'ils appelaient au Bureau, on avait des gens ici qui s'occupaient, soit qui venaient au Bureau ou soit qu'ils le faisaient de leur téléphone. Puis ils leur expliquaient comment le faire, comment s'en sortir. De sorte que je pense qu'à ce niveau-là, malgré ce petit incident-là, les gens ont été satisfaits des services. Et quand les gens sont satisfaits, vous savez que le bouche-à-oreille, c'est une très belle publicité aussi. Qui ne coûte pas cher. Mais il faut donner le service en conséquence. Et je pense qu'ici, on a du personnel qui est vraiment professionnel sur ce côté-là.»

L'idée que le Groupe BCC supporte les régions et maintient certains villages vivants revient régulièrement dans le discours des administrateurs. Selon eux, le Groupe BCC est une force institutionnelle puissante et importante dans l'imaginaire collectif.

«Nous, on est vraiment près. C'est la proximité qui fait en sorte qu'on est... puis la proximité, puis je parle même, pas juste dans notre Bureau, mais des régions. S'il n'y avait pas de Bureau, le village s'éteindrait peut-être. Alors, c'est ce qui fait... c'est ça qui fait notre force, BCC.»

## **6.10 Le Groupe BCC et la visibilité organisationnelle**

Le Groupe BCC est perçu de manière largement positive comme une force qui a contribué au développement économique de la province et parfois à la survie du tissu économique dans les régions rurales.

«Puis dans BCC, papa avait confiance en BCC. Tout le Groupe coopératif. Ça fait qu'à l'école, c'est ça, donc le Bureau scolaire. Après ça, c'est ça, je suis toujours demeuré membre. Ça a été important puis tout ça. Coopérative, respect des gens. Puis dans l'histoire du Groupe, je savais aussi que BCC, quand ils avaient commencé, c'est parce que les Canadiens français ne pouvaient pas avoir de crédit. Je savais ça à l'époque. Je ne sais pas comment ça se fait que je l'avais appris. Je ne sais pas c'est qui qui me l'avait dit, mais que, avant, les Canadiens français ne pouvaient pas avoir d'argent. Et donc, ça avait été créé pour ça. Puis heureusement que les Bureaux étaient là. Ça fait que ça avait été important dans le développement du Québec. Ça fait que pour moi, d'investir mon temps. Moi, je voulais investir mon temps dans BCC.»

Un administrateur parle même en rigolant de «répandre la bonne nouvelle» en référant au Bureau D au sein de sa communauté. Cette comparaison entre l'implication comme administrateur chez le Groupe BCC et la religion est intéressante.

«On est un ambassadeur. Évidemment, on représente les membres. Mais nous, nous représentons le Bureau aussi auprès de la communauté. À ce moment-là, nous devenons des ambassadeurs aussi pour répandre la bonne nouvelle.»

## **6.11 Conclusion**

Le Bureau D est dans une période de renouvellement des acteurs de la gouvernance qui s'explique entre autres par le changement de présidence à la tête du CA. Par contre, il semble demeurer l'idée dominante que la dimension démocratique de la gouvernance s'incarne principalement par la responsabilité de reddition de comptes, et ce, malgré les changements dans les acteurs de la gouvernance. Par ailleurs, la récente fusion ne semble pas avoir eu d'impact majeur sur la gouvernance des enjeux de RSE.

La conception dominante de la RSE au Bureau D s'incarne surtout dans les dimensions sociales et sociétales selon une approche paternaliste et éthique. On attend des administrateurs du Bureau D qu'ils soient activement impliqués dans leur milieu et qu'ils contribuent à ce que le Bureau D participe à la qualité de vie et au développement du tissu communautaire.

En ce qui concerne la dimension environnementale, il ne s'agit pas encore d'un enjeu d'importance dans la gouvernance du Bureau D et on est en attente de directives plus précises de l'Union.

## **Chapitre 7**

### **Les Bureaux et l'Union : enjeux de gouvernance**

Comme l'axe de gouvernance entre chacun des Bureaux et l'Union occupe une place importante dans la structure de gouvernance du Groupe BCC, l'ensemble des données sur le sujet, issues des données empiriques provenant des trois Bureaux étudiés, a été centralisé dans un chapitre distinct. En effet, il est apparu au fil des entrevues que le fait pour les Bureaux d'être affiliés à l'Union est porteur de conséquences contextuelles importantes à l'égard de la gouvernance de manière générale et à l'égard de la gouvernance de la dimension RSE de chaque Bureau individuel.

Sur ce sujet particulier, il est prévisible que plusieurs éléments se recouperont entre les différents interviewés, et ce, peu importe leur Bureau d'attache. Par ailleurs, il sera plus aisé d'identifier les éléments distinctifs ou différenciés dans la relation entre chaque Bureau individuel et l'Union.

#### **7.1 Une fenêtre privilégiée sur l'histoire de la gouvernance du Groupe**

Un des administrateurs rencontrés occupe des fonctions d'administrateur depuis plusieurs années et a siégé aux plus hautes instances de gouvernance de l'Union BCC. Il a participé de manière très intensive à la refonte du modèle de gouvernance du Groupe à la fin des années 1990, refonte qui s'est étendue sur une période de 18 mois et qui a transformé une organisation à 3 niveaux (Union, Unions Régionales et Bureaux) en une organisation à 2 niveaux (Union et Bureaux).

On ressent qu'il a déjà passé beaucoup de temps à réfléchir au modèle coopératif et il a même développé certains adages qui sont devenus des références dans le Groupe.

«Une coopérative, quant à moi, se doit d'être rentable. C'est sûr. Il faut exister ! [...]Mais on n'a pas à maximiser... Moi, mon expression, c'est ça. On n'a pas à maximiser le profit. On a à optimiser la rentabilité. Je ne sais pas... Optimiser, là, c'est avoir une bonne gestion pour faire en sorte qu'on a une rentabilité saine, mais sans plus.»

«Bien là, je vais vous dire ce que j'ai déjà dit souvent en assemblée générale annuelle dans mon allocution. Mon allocution, la plupart du temps, ce n'est pas le texte de l'Union. C'est mon affaire à moi. [...] Ça fait longtemps que je n'ai pas fait ça. Quand... je vais vous dire ce que j'ai dit. J'ai dit ça plusieurs fois ça. Puis souvent, les gens me demandent le texte. Je

n'en ai pas, de texte. Ça fait que je l'ai envoyé au fur et à mesure. Je l'ai envoyé à l'Union une fois. J'ai fait un texte [sur les cinq grandes distinctions entre une banque et un Bureau].»

Sur le site Internet de BCC, cette refonte de la structure du Groupe BCC est également décrite :

«[E]ntrée en activité de l'Union unique

La volonté de réduire les coûts d'opération du Groupe et de renforcer son unité dans l'action est au centre d'une intense réflexion [...]. Cette réflexion aboutit à la mise en place d'une Union unique [...], c'est-à-dire le passage d'une structure à trois paliers à une structure à deux paliers. [...] Le Groupe BCC se donne ainsi une organisation plus agile et mieux adaptée aux défis de l'avenir.» (BCC, 2020)

## **7.2 Modification des mécanismes de gouvernance**

La vague de fusion et l'arrivée de la recherche d'un profil collectif diversifié au sein du CA se sont faites de manière presque concomitante dans le cas des trois Bureaux étudiés dans cette thèse. Il y a donc deux types de changement qui ont fait pression au même moment sur les structures de gouvernance des trois Bureaux.

Un électrochoc semble avoir été insufflé à la gouvernance du Groupe BCC. Alors que les administrateurs rencontrés semblent avoir adopté le nouveau ton de la gouvernance, cette adoption semble surtout exister en raison de la formation obligatoire et de l'effet de culture. Par contre, un administrateur semble avoir été un témoin privilégié à l'effet que ce changement ne résulte pas d'un hasard et a été sciemment orchestré par le Groupe BCC en réaction à une demande de changement/modernisation des structures de pouvoir en place au niveau de la gouvernance. Ce dernier est administrateur depuis un peu moins de cinq ans et a été témoin d'un changement important déjà depuis ses débuts. Cet administrateur s'est, dès le départ, investi non seulement au niveau de la gouvernance de son Bureau, mais également au niveau de la gouvernance du Groupe BCC. Bien qu'il n'occupe aucune fonction officielle, par exemple en siégeant au CA de l'Union, ce dernier a participé, à titre de délégué de son Bureau, à l'assemblée générale de l'Union et à des événements ouverts, de nature consultative, pour discuter de différents enjeux en lien avec la gouvernance et le mode de fonctionnement des Bureaux et de l'Union. Par exemple, l'Union a reçu des

commentaires lors de ces activités de consultation, à l'effet que «c'était toujours les mêmes» à tous les niveaux de gouvernance dans le Groupe BCC.

«Comme les gens ne pouvaient pas, jamais... si tu n'étais pas président de ton truc, tu ne peux pas être président, tu ne peux pas siéger là. Donc, les membres ont voté : « Bien là, il faut changer ça. Ça n'a plus de bon sens ! » C'est-à-dire que maintenant, pour aller siéger au conseil d'administration de BCC, tu n'as plus besoin d'être président d'un Bureau. Tu peux être simple administrateur. Avant, il fallait que tu sois président de ton Bureau. [...] Et après ça, élu président régional. Après ça, président... [...] Là, ça faisait des échelles à monter. [...] Tandis que là, [...] ça se peut. Mais avant, c'était impossible. Donc, ils ont changé. Dans le fond, il y avait un malaise. Parce que c'était toujours le même monde, tu sais, c'était fermé.»

Cette demande de changement a donc émané des différentes consultations auprès des administrateurs des Bureaux individuels affiliés à l'Union. Une des initiatives de changement important concerne l'instauration d'un nombre maximal de mandats pour la présidence aux conseils d'administration des Bureaux. L'ancienne exigence de multiples paliers de présidence pour avoir le droit d'assister aux événements du Groupe a également été abolie. Les Bureaux peuvent désormais envoyer un plus grand nombre de délégués à ces événements, le nombre de délégués permis étant calculé en fonction du nombre de membres de chaque Bureau (souci de représentativité démocratique). Ainsi, les «simples» administrateurs qui ont de l'intérêt peuvent assister et participer aux événements du Groupe, événements lors desquels différentes consultations sont souvent tenues.

Cet administrateur a également parlé qu'au terme de la dernière AGA du Groupe BCC, le [chef de la direction du Groupe BCC] était déçu des résultats par rapport au nombre de femmes présidentes de conseils d'administration au niveau des Bureaux individuels.

Ces nouvelles exigences semblent avoir entraîné de nombreux changements obligés dans les postes de présidence. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé dans les trois Bureaux étudiés, les présidents sortants ayant accumulé 12 années à la présidence du CA de leur Bureau. Au moment de renouveler la présidence des conseils d'administration, les trois Bureaux étudiés ont nommé des femmes à la succession.

Concrètement, un administrateur du Bureau D qui s'est vu confier la tâche d'assurer la «transition» de la composition du CA en fonction des nouvelles recommandations de l'Union explique comment la transition s'est effectuée.

«Donc, dans le profil, ça fait aussi qu'on cherche des gens dans la communauté. Ce n'est pas juste..., c'est pas des chums. Ce n'est pas quelqu'un... Moi, quand j'étais responsable [...], il fallait partir ça, le profil collectif. Puis au début, les gens me disaient, au niveau du conseil d'administration, les plus anciens. « Écoute, on a de la misère à trouver du monde à chaque année. C'est toujours le même monde depuis longtemps. Penses-tu honnêtement qu'il va avoir du monde qui vont dire... tu sais, il n'y en aura pas de monde ». [...] Ça fait qu'on a mis une annonce dans le journal. Écoute, on avait quand même... pour les cinq postes à combler, on avait dix candidatures. [...] On a des nouveaux administrateurs. Donc, on a eu des élections pour la première fois.»

«comme j'étais dans le profil collectif puis que je m'occupe de la formation, ça fait partie ici de mon rôle au niveau de la parité. Là je disais... bon bien là on doit compléter. Là il y a un gars, lui. Non, c'est parce que là, c'est des femmes, tu sais. [...] Ça fait que là, à un moment donné, OK c'est des femmes. Puis là, même les femmes autour de la table disaient : des femmes pour des femmes, ce n'est pas bien, tu sais, il faut regarder au niveau des compétences. Moi, je disais : c'est parce que vous ne comprenez pas, là. C'est parce que pour moi, être une femme, c'est que tu amènes des compétences différentes, tu sais. C'est-à-dire des compétences dans le sens des préoccupations, des compétences sociales qui sont différentes. Donc, pour moi, d'avoir des femmes, j'ai dit : c'est important. J'ai dit au directeur : on a-tu la moitié de nos membres, il y en a-tu la moitié qui sont des femmes ? Il dit : « Minimum, comme il faut ! » J'ai dit : on peut-tu juste représenter les membres ? Ça, c'était avant que le profil collectif soit... Ça fait que là, tu sais, je dis : là, ça va prendre des femmes. [...] À un moment donné, j'ai même dit au directeur, j'ai dit : là, vous devez commencer à me trouver tannant, tout le monde. Toujours là. [Le DG a dit :] «Non, non, [...], c'est votre job. Continuez.» On a ça. Puis, tu sais, on est évalués là-dessus aussi, pour la performance du Bureau, en fait, on a des points, là, tu sais. Ça fait que là, tu sais, [le DG] veut qu'on paraisse bien ici dans le Groupe. Ça fait que là, on était loin en arrière. Ça fait que j'ai tenu mon bout tout le temps. [...] Mais finalement, j'ai tenu mon bout. Ça fait que là, on a la parité.»

Notons également que lors de cette réforme des mécanismes de gouvernance, les conseils de surveillance ont été abolis. Ce changement semble avoir accru le sentiment de responsabilité de la part des administrateurs actuels. En effet, un administrateur confie que l'abolition des conseils de surveillance a conduit au fait que les administrateurs doivent

maintenant s'autoréguler. Il n'y a plus de surveillance externe au niveau de la gouvernance des Bureaux individuels.

«Mais il y a eu une petite modification. Il y avait un conseil de surveillance antérieurement. Donc là, les membres du conseil d'administration ont encore plus une... là, on n'est plus surveillé par personne. Il faut s'auto surveiller. Donc, il faut être encore plus prudent.»

Par contre, l'Union prend connaissance de tous les comptes rendus des réunions des CA des Bureaux individuels et agit en remplacement du comité de surveillance qui faisait auparavant partie de la structure de gouvernance de chaque Bureau individuel.

«Déontologiques aussi. Parce qu'on a déjà eu, à un moment donné, des choses qui se sont passées dans certains Bureaux, que j'ai trouvé malheureux. Mais on espère que tout le monde, à un moment donné, est très honnête, mais il y en a effectivement qui pensent plus à eux autres en premier que de penser à la communauté. Donc, c'est pour ça que c'est important qu'on ait un service d'inspection par exemple au niveau de l'Union, qui fait le tour, qui examine tous nos procès-verbaux. Alors, pour moi, c'est important d'avoir ça.»

### **7.3 Union et gouvernance**

Un administrateur décrit précisément les avantages théoriques de la gouvernance des coopératives sous l'égide d'une fédération (voir 1.3.3 Liens entre gouvernance et coopératives). Selon lui, la gouvernance des coopératives sous l'égide d'une fédération se compare à une gouvernance d'une organisation détenue par plusieurs propriétaires. L'Union incarne la surveillance par tous les autres Bureaux et agit comme chien de garde.

«C'est parce que c'est vrai que ça a quand même changé, ça a évolué, BCC. C'est vrai qu'autrefois, il y avait certaines choses qui se faisaient au niveau des Bureaux puis qui n'étaient pas nécessairement correctes, correctes. Puis qu'aujourd'hui, ils ne peuvent plus le faire. Mais moi, je pense que c'est sain pour la bonne réputation de BCC, de un, et éviter justement qu'on se retrouve avec des scandales un petit peu. [...] Qui entacheraient, si on veut, la réputation de BCC.»

L'Union incarne également un idéal d'équité entre tous les milieux de la province.

«C'est ça. À un moment donné, c'est qu'on met tout en commun puis il y a une fondation qui est créée. On accumule, on essaie d'accumuler les fonds le plus possible pour qu'on puisse redonner à la communauté. Puis à travers la province. Parce qu'il y a des Bureaux,

financièrement, ils ont... c'est plus difficile pour eux autres. [...] Si on n'avait pas ça, bien, à ce moment-là, il y a certains Bureaux qui pourraient en profiter plus au niveau de la communauté pour en profiter plus. Alors que dans d'autres endroits, ils ne pourraient pas en profiter vraiment.»

La pierre angulaire de la relative cohérence qui semble régner au sein du Groupe BCC semble intimement liée au principe coopératif d'«éducation, formation et informations». Encore ici, c'est à l'Union qu'on a dévolu la tâche d'éduquer les administrateurs. Et c'est l'Union qui «punit» un administrateur qui n'aurait pas complété son parcours de formation obligatoire. Un administrateur décrit le rôle de chien de garde de l'Union dans la gouvernance et est convaincu du bien-fondé d'un pouvoir coercitif incarné par l'Union.

«je pense que c'est important que les gens qui siègent au niveau du conseil d'administration comprennent bien le rôle qu'ils ont à jouer. Les impacts que ça peut avoir sur la société aussi. Alors, pour moi, c'est important. Et ça me fait sourire aujourd'hui. Ils ont un parcours officiel, obligatoire. Moi, depuis les débuts, j'ai eu des formations. Je n'en reviens pas comment j'ai eu de formations. Puis là, on me dit : « Bien là, ce n'est pas assez, vous avez un parcours obligatoire ».»

Pour expliquer la place centrale qu'occupent les enjeux de RSE au sein des discussions du CA des Bureaux individuels, des administrateurs croient que les outils développés par le Groupe BCC (c'est-à-dire l'Union) ont contribué à cet avancement. Par contre, la description de ces outils n'a pas été abordée dans le détail au cours des entrevues. Quand ils parlent de RSE, les administrateurs rencontrés font presque toujours référence à la place du membre. La responsabilité sociale du Groupe BCC est vraiment liée à la place du membre dans l'exercice décisionnel.

«Moi, je pense que c'est les outils que BCC a développés, ou peut-être que j'étais, au début, comme plus impressionné par le côté financier. Puis que je ne m'étais pas vraiment rendu compte de la différence. Mais [il y a quelques années], j'ai senti que ça, ça avait une ampleur, une importance encore plus grande que le financier au sein de nos discussions. Moi, j'ai senti que ça... j'ai toujours senti l'importance du membre, mais là, je le vis plus peut-être. [...] c'est extrêmement important.»

Pour plusieurs administrateurs, la lenteur est presque une fatalité inhérente aux processus démocratiques.

«certains administrateurs [...] voudraient que ça aille... que ce soit différent, que ce soit plus rapide quand il y a un changement. Mais c'est... dans notre façon de gérer les choses, dans

un système où on a une assemblée générale, qu'on est beaucoup à l'écoute, bien, c'est ça. C'est qu'il faut prendre le temps que ça se fasse.»

«La démocratie, c'est toujours un peu plus long. C'est plus difficile, mais l'objectif, c'est que ça fonctionne puis que tout le monde soit d'accord. [...] Donc, chez BCC, c'est ça aussi. On discute. On essaie de trouver des terrains d'entente. On tente toujours de trouver une solution.»

L'Union n'agit pas que comme force de coercition, mais agit également comme un «filet de sécurité». De nouveau, on remarque le recours à l'idée que le regroupement en fédération offre un fort incitatif à conserver tous les membres (les coopératives individuelles) dans le groupe.

«Ça va être bien plus facile de se faire reconnaître comme une entité. Si on [...]a [des] lien[s] les uns avec les autres. C'est ça que permet l'Union, c'est de savoir qu'on peut garder notre marque différente, mais on s'en va tous dans la même direction. Puis s'il y en a un qui ne va pas bien, bien, comment on peut faire pour l'aider ? C'est comme dans une famille.»

Un administrateur se démarque par son opinion positive par rapport à la santé démocratique du Groupe en général et de son Bureau en particulier. C'est également l'interviewé dont les discussions ont été le plus centrées au niveau des interrelations organisationnelles, à la fois au niveau de son Bureau et au niveau de l'Union. Cet administrateur connaît bien les réalités organisationnelles et les modes de fonctionnement parallèle en raison de son expérience au sein d'organisations publiques. C'est donc un administrateur qui a œuvré dans des modes d'organisations animées par des valeurs et des principes différents de ceux qui prédominent dans les entreprises à but lucratif détenues par des actionnaires. Ainsi, l'idée de réseau, d'interconnexions entre les organisations d'un territoire géographique, donc le principe no.6 «coopération entre les coopératives» semble un principe parfaitement bien intégré pour cet administrateur qui a pu en observer la force et la pertinence.

Il n'en demeure pas moins que cet administrateur considère que dans les événements tenus au niveau du Groupe, les femmes sont significativement plus présentes aujourd'hui qu'à ses débuts il y a un peu moins de cinq ans. Au tout début, les administrateurs étaient majoritairement des hommes blancs plutôt âgés. Selon cet administrateur, peut-être que le domaine financier, qui a longtemps été traditionnellement mené par cette catégorie démographique, a tenu à distance les femmes. Mais, le vent est vraiment en train de changer

et l'Union, par la voix du chef de la direction du Groupe BCC, martèle ce message de renouveau au sein de la gouvernance chez BCC.

«Je pense que les défis qu'on a eus de la gouvernance dans les dernières années, ça, ça a été important. Et avec le changement du profil collectif, tout ce qui a été amené. Moi j'ai espoir que là, je pense que ça va être encore mieux. BCC avait un défi de modernité là-dessus aussi, parce que c'est tout du monde plus âgé. Mais pas nécessairement plus âgés, mais des gens qui étaient là depuis longtemps. C'est beau l'expérience, mais quand ça fait trop longtemps que tu es dans... tu as toujours fonctionné d'une certaine façon, ça fait que c'est difficile de changer. Ça va bien. Pourquoi on changerait. Moi, j'aime ça quand on brasse un peu puis qu'on se remet... Comme là, je trouve que ça manque de diversité à BCC, au niveau des femmes, au niveau des communautés culturelles aussi.»

#### **7.4 Lutte de pouvoir et gouvernance : l'Union et les Bureaux**

Un des administrateurs souligne que c'est un comportement normal pour une organisation de viser à accroître son pouvoir.

«Le propre des organisations, c'est de se développer. Donc, l'Union, va avoir tendance à développer son pouvoir aussi. C'est normal. Ils vont nous offrir de faire tout ça à notre place puis de faire... Parce que là, ils disent : bon, bien là, c'est différent. Fait que si on avait une petite équipe qui faisait ça. Mais en assemblée, là, les gens disent : « Non ! » Donc, mais c'est sûr qu'il y a une tendance centralisatrice. C'est propre au réseau. C'est structurel. C'est comme ça que ça marche. Mais c'est là aussi à BCC. C'est-à-dire qu'il faut qu'on soit vigilants à ce niveau-là tout le temps. Je pense que si on avait laissé faire BCC dans les dernières années, ça serait beaucoup plus centralisé. Parce que le réseau dit : « Bien là, on va faire ça de même ! » Ils ont une bonne idée. C'est bon. L'idée est bonne. Est-ce que c'est ça qu'on veut partout ? Est-ce que c'est ça l'idéal partout ? Donc, je dirais que, à ce niveau-là, les Bureaux en ont perdu du pouvoir un peu. Ça fait que la dernière structure... Avant la structure régionale, on décidait beaucoup de choses en région. On n'avait pas besoin de passer par le réseau, l'Union. Il y avait quelqu'un de l'Union qui était là, mais, tu sais, il y avait beaucoup plus de latitude. Les décisions, au niveau de l'argent aussi, la distribution de l'argent. Quand je parlais du fonds, tantôt, du fonds régional, il faut quand même qu'ils remontent à l'Union. Avant, ils n'avaient pas besoin. Ça fait que donc maintenant, c'est plus consultatif. Ils ne votent plus.»

Certains administrateurs ont une inquiétude palpable au sujet de la perte d'autonomie des Bureaux au profit de l'Union. Pour certains, cette préoccupation est très aigüe et ils appréhendent avec fatalité que le Groupe BCC risque de devenir une banque coopérative comme on les connaît en Europe.

«À mon avis, il reste une étape à franchir, puis c'est fait. Les conseils d'administration n'auront que le titre. Ce sera des comités consultatifs, là. La seule chose qui appartient au Bureau encore, c'est de nommer son DG. Le jour où... mais ça prend le consentement de... [Un CA] ne peut pas nommer un DG sans le consentement de l'Union. Ça, c'est correct. [...] Mais du jour où le DG va devenir un employé de l'Union, c'est fait. C'est fini. Quand bien même que le conseil d'administration dirait à son DG : « On tourne à gauche ! » Lui, son boss [à l'Union] lui dit : « Non, tu tournes à droite ! » Son chèque de paie, il vient de là. Le conseil d'administration, il s'en fout.»

Pour d'autres administrateurs, la démocratie résiste aux élans centralisateurs jugés exagérés. Lors de votes sur des propositions qui ont des résultats serrés (par exemple : 52 % en faveur de la proposition, 48 % contre la proposition), l'Union ne considère pas ce type de résultat comme un appui ou un refus, mais plutôt comme une invitation à revoir les idées proposées et à développer une nouvelle proposition pour rallier le plus grand nombre.

«Et donc c'est arrivé que, par exemple, une résolution passe à 52 % pour et 48 % contre. Et [le chef de la direction du Groupe BCC] de dire : « Celle-là, on comprend que les gens sont divisés. On va retravailler là-dessus ».[...]On va faire un comité puis on va travailler là-dessus puis on va vous proposer d'autre chose. Ça fait que le comité va vous revenir avec deux ou trois propositions. Vous voterez. Votre choix. Après ça, il y avait comme... mais, tu sais, de dire que ça ne fait pas l'unanimité. Ça ne fait pas... Pas nécessairement l'unanimité, mais, tu sais, quand tu arrives à un chiffre serré comme ça, là, tu dis : bien là, il y a un malaise. Ça veut dire qu'il faut qu'on retravaille.»

## **7.5 Leadership de la gouvernance RSE**

Un administrateur considère une des sources du leadership de la RSE comme provenant de «plus haut», donc une gouvernance organisationnelle de la RSE «*top-down*», référant surtout à l'impact de l'Union dans l'élaboration et la mise en place des politiques et mécanismes de gouvernance pour soutenir et améliorer la performance RSE du Groupe BCC dans son ensemble.

«C'est sûr, peut-être que ça vient plus d'en haut qu'en bas finalement. [...] C'est ça, mais finalement, comme je te disais, je trouve que ça venait plus d'en haut. Bien, comme je te dis, d'après moi, on reçoit gros des communiqués d'en haut.»

«Parce que sûrement dans le Groupe, ils reçoivent des communiqués, quelque chose, il faut plus s'enligner là-dessus. [...] c'est tout le Groupe qui a enlevé les bouteilles d'eau. Ça fait qu'on s'entend qu'ils envoient tout ça à tout le monde. [...] on reçoit des communiqués puis des idées [...] il y a de l'impact, c'est sûr, [...]. Comme, on se suit tout un peu. [...], on se suit tout. Si le Groupe le fait. [...], il faut suivre un peu le Groupe.»

## **7.6 Le rôle de l'Union dans le processus de socialisation des administrateurs et dans la création d'une culture commune**

Un administrateur parle de la culture comme d'un incontournable qui contribue à ce que la dimension RSE inhérente au modèle coopératif soit inculquée très fortement. En conséquence, il ne voit pas comment un administrateur d'un Bureau du Groupe BCC pourrait s'opposer à la RSE dans l'exercice de ces fonctions de gouvernance, considérant même l'idée plutôt farfelue.

«Tu sais, j'ai bien de la misère à concevoir, parce qu'on est tellement, comment que je te le dirais..., je ne veux pas utiliser le terme *brainwashé...*, mais « inculqué » dans une culture similaire à ça, de s'aligner là-dessus et de vouloir être vers ça [en référence à la RSE], que de tout à coup, changer de cap !»

On remarque que le mécanisme de contrôle informel issu de la culture est bien implanté et s'articule depuis les dernières années par l'obligation pour les administrateurs de suivre un important nombre de formations dans le cadre d'un parcours de formation obligatoire dispensé par l'Union. Ces formations et les communications récurrentes provenant de l'Union participent à uniformiser la culture à travers l'ensemble des Bureaux du Groupe.

## **7.7 Conclusion**

L'Union a récemment orchestré plusieurs modifications importantes des mécanismes de gouvernance qui impactent chaque Bureau individuel; notamment, l'imposition d'un nombre d'années limité à 12 ans pour la présidence des CA, la création d'un outil pour le recrutement des administrateurs pour un CA diversifié et l'abolition des conseils de surveillance. Par ailleurs, ces changements se sont opérés de manière souvent concurrente avec une vague de fusion à travers le Groupe BCC.

L'Union semble exercer une forte influence «*top-down*» et incarner une figure de surveillance de la gouvernance des Bureaux individuels. L'Union agit à titre de leader concernant l'importance des enjeux de RSE dans la gouvernance des Bureaux individuels. Pour ce faire, l'Union utilise entre autres un parcours de formation obligatoire pour tous les administrateurs qui contribuent à diffuser efficacement une culture qui influence indirectement la manière dont les administrateurs abordent leur rôle dans la gouvernance.

## **Chapitre 8**

### **Présentation des résultats**

La présente recherche s'appuie sur l'hypothèse qu'il existe une relation causale entre la gouvernance et la RSE (Jo et Harjoto, 2012) et que la gouvernance constitue l'antécédent principal de la RSE (Sahut, Mili et Teulon, 2018) (voir section 1.3.2.1 «Modèles théoriques des liens entre RSE et gouvernance»). La section 8.1 présente les résultats obtenus en analysant d'abord le degré d'importance que revêtent les trois différentes dimensions (sociale, sociétale et environnementale) de la RSE selon les personnes interviewées. L'analyse porte sur l'importance perçue des différentes dimensions et sur les approches stratégiques pour les mettre en application. Malgré que les résultats mettent en évidence que les trois différentes dimensions de la RSE occupent des niveaux d'importance différents et que les approches stratégiques concernant la dimension environnementale diffèrent entre les trois Bureaux étudiés, il a été impossible de pousser l'analyse plus loin. En effet, le plan de recherche n'avait pas anticipé de telles disparités entre le niveau d'importance des différentes dimensions de la RSE et des approches stratégiques aussi différenciées à l'égard de la dimension environnementale dans chacun des Bureaux. En conséquence, les données empiriques ne permettent pas de distinguer l'influence des mécanismes de gouvernance démocratique (section 8.2) et de l'Union (section 8.3) sur l'importance des trois différentes dimensions de la RSE. De la même manière, les données empiriques ne permettent pas une analyse plus poussée de l'influence des mécanismes de gouvernance démocratique (section 8.2) et de l'Union (section 8.3) sur les approches stratégiques adoptées à l'endroit des trois différentes dimensions de la RSE.

Dans le contexte particulier des coopératives, les mécanismes de gouvernance peuvent être distingués entre les sources de pressions démocratiques, c'est-à-dire celles liées à la structure de propriété, et les autres sources de pressions. La section 8.2 analyse l'influence des pressions démocratiques sur l'importance et les approches stratégiques mises en œuvre en lien avec la RSE, alors que la section 8.3 analyse l'influence de l'Union sur ces mêmes éléments. Les autres sources de pressions identifiées par les interviewés comprennent les mouvements de société, les enjeux de coûts et de rentabilité, l'attention médiatique, les concurrents, le manque d'offre de services des fournisseurs et l'environnement législatif.

Ces pressions ne sont pas propres aux coopératives et sont susceptibles d'influencer l'importance et l'approche stratégique de la RSE pour n'importe quel type d'organisation. Conséquemment, ces sources de pressions externes ne seront pas analysées plus en détail dans le cadre de la présente recherche.

## **8.1 Importance des dimensions de la RSE et approches stratégiques mises de l'avant en lien avec les dimensions de la RSE**

La présente section décrit les résultats obtenus concernant l'importance des différentes dimensions de la RSE et les approches stratégiques en lien avec ces différentes dimensions telles que perçues par les personnes interviewées. La section 8.1.1 présente les résultats obtenus en analysant d'abord le degré d'importance que revêtent les trois différentes dimensions (sociale, sociétale et environnementale) de la RSE selon les personnes interviewées. La section 8.1.2 porte sur l'analyse des approches stratégiques pour mettre en application ces différentes dimensions.

### **8.1.1 Importance des trois dimensions de la RSE**

La littérature suggère que les organisations coopératives devraient avoir des procédures et des structures intégrées à même leur constitution et leur modèle de gouvernance en vue de soutenir la RSE (Boeger, 2018). La validation empirique de ces attentes normatives constitue une première étape essentielle dans le cadre de cette thèse. Il est important de considérer que la RSE est un concept multidimensionnel qui peut se décomposer en trois grandes dimensions: environnemental, social (les ressources humaines et les éléments internes à l'organisation) et sociétal (impacts des activités de l'organisation sur la société) (Sahut, Mili et Teulon, 2018). Ce découpage de l'analyse de la RSE en ses trois dimensions constitutives permet donc de raffiner l'étude de chacune de ces dimensions dans le contexte de gouvernance des coopératives.

Cette identification du niveau d'importance perçue par les personnes interviewées pour chacune des dimensions de la RSE découle d'un processus analytique des données. Ainsi, suite à l'analyse des entrevues de chacun des interviewés, certains extraits permettaient d'établir le niveau d'importance que cette personne accorde à une dimension donnée de la RSE. Par contre, puisque plusieurs interviewés n'ont pas abordé de manière directe ou

indirecte l'importance de certaines dimensions de la RSE, la ligne «S/O» du **Tableau 8.1** renvoie aux situations où aucune référence directe ou indirecte à l'importance perçue d'une des dimensions de la RSE n'a été relevée dans les entrevues.

Notamment, les résultats montrent que les différentes dimensions de la RSE n'occupent pas le même niveau d'importance dans la gouvernance selon les perceptions des personnes interviewées. Le **Tableau 8.1** synthétise le niveau d'importance perçue des personnes interviewées relativement aux différentes dimensions de la RSE, et ce, au sein des trois Bureaux étudiés.

**Tableau 8.1 Importance perçue des trois dimensions RSE**

	RSE dimension sociale (RH, interne)	RSE dimension sociétale (communauté, société)	RSE dimension environnementale	
Important	(B-2, C-1, D-3) = 6	(B-5, C-4, D-5) = 14	(B-0, C-0, D-0) = 0	20
Évolution / débuts	(B-0, C-0, D-0) = 0	(B-0, C-1, D-0) = 1	(B-6, C-5, D-4) = 15	16
Autres (recherche équilibre, à défendre)	(B-0, C-0, D-0) = 0	(B-0, C-0, D-0) = 0	(B-0, C-2, D-0) = 2	2
S/O	(B-4, C-8, D-2) = 14	(B-1, C-4, D-0) = 5	(B-0, C-2, D-1) = 3	22
	20	20	20	N=60

Le **Tableau 8.1** permet de constater que la dimension sociétale est perçue comme la plus importante par les interviewées. En effet, selon le bureau considéré, c'est entre quatre et cinq personnes interviewées qui jugent cette dimension importante. Le **Tableau 8.1** révèle que la dimension sociale est jugée modérément importante (une, deux ou trois personnes la jugent importante, selon le bureau considéré) alors que la dimension environnementale est perçue comme étant présentement peu importante. Par contre, les interviewés perçoivent que leur Bureau commence à se préoccuper de la dimension environnementale et que le degré d'importance que prend cette dimension est en évolution (entre 5 et 6 personnes sont de cet avis, selon le bureau considéré).

Concernant l'importance perçue de la dimension sociale, les six personnes interviewées qui ont abordé l'importance de la dimension sociale sont unanimes sur le fait que les employés et leur bien-être sont considérés très importants au sein de leurs Bureaux.

«Nous autres, le bien-être des employés, c'est important.» D01

«Et nos employés, c'est important qu'ils soient bien, qu'ils soient dans un bon milieu de travail. Et donc, on fait attention. On essaie de les accompagner dans les formations, avoir des activités pour qu'ils soient bien dans leur milieu de travail.» B02

Une personne interviewée décrit comment le niveau de reconnaissance des administrateurs à l'endroit des employés de la coopérative se distingue.

«on est beaucoup aussi dans la reconnaissance par rapport aux employés. Quand ils font des bons coups, on envoie des motions de félicitations. C'est quelque chose d'exceptionnel (la relation avec les employés).» D01

Concernant l'importance perçue de la dimension sociétale, les résultats montrent que près du trois quarts des interviewés considèrent comme importante la dimension sociétale dans la gouvernance de leurs Bureaux.

«La communauté, c'est extrêmement important pour notre groupe, pour le conseil d'administration (au Bureau)» D01

«La communauté, ça c'est sûr que nous on est beaucoup axé sur l'aide à la communauté. On est beaucoup présent dans la communauté.» B02

Un autre interviewé n'hésite pas à faire le lien entre l'importance de la dimension sociétale et les coopératives de manière plus générale, à savoir qu'il va de soi que la dimension sociétale occupe une place importante au sein de la gouvernance des coopératives.

«une coopérative n'a pas seulement un souci économique mais a également un souci, le volet social, redonner à la communauté» C03

D'autres vont jusqu'à attribuer un rôle de leader socioéconomique à leur Bureau au sein de leur communauté.

«depuis 12 ans, je constate que Groupe BCC a énormément contribué à sauver des jobs locales, a énormément été présent au niveau de sa communauté, de son territoire. [...] (les apports philanthropiques au) milieu, c'est un soulagement pour bien du monde. [...] Nous, on est un peu comme, tu sais, un soufflet ! Tu pèses dessus et «pouf», là ça part ! Mais, il y

a des projets qu'on a favorisés plus que d'autres parce qu'on savait qu'il y avait un impact social, communautaire.» B05

Une personne interviewée a souligné que la dimension sociétale évolue d'une approche traditionnelle directe (apports philanthropiques) vers une approche indirecte (participation à des activités de levées de fonds) qui vise à stimuler l'implication communautaire.

«Faites une levée de fonds pour payer des (dépenses d'entretien). Faites des levées de fonds, faites des spaghettis, n'importe quoi ! On va vous acheter plein de billets. Et ça va être de l'argent que vous allez utiliser pour aider. Mais, demandez-nous pas de payer (directement vos dépenses d'entretien), tu sais. [...] C'est une façon indirecte d'aider. Et c'était justement (pour payer des dépenses d'entretien). Donc, on n'a pas payé pour les (dépenses d'entretien); on a payé (pour participer aux) levées de fonds de (l'organisme).» C02

En effet, certains interviewés expliquent que l'approche RSE doit être revue pour aller au-delà de stricts apports financiers et chercher les occasions de partenariat avec les organismes du milieu pour accroître l'impact des initiatives RSE.

«je pense qu'on avait l'habitude de penser que dans le Groupe BCC on faisait de la RSE parce qu'on donnait beaucoup d'argent dans le milieu. Alors, ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas en donner, mais ça veut dire que comment je peux faire plus dans ma communauté. Comment je peux devenir [...] un meilleur citoyen corporatif. Pas seulement en donnant de l'argent, en m'impliquant, en aidant des organismes, en faisant du bénévolat avec les employés, les administrateurs. Donc, et c'est à réfléchir avec les organismes» C01

Au niveau de la dimension environnementale de la RSE, les résultats montrent qu'aucun des interviewés ne considère comme importante cette composante au sein de la gouvernance de leur Bureau. Par contre, les trois quarts des personnes interviewées considèrent que la dimension environnementale en est à ses débuts, est en évolution et/ou qu'elle gagne en importance. Ainsi, la dimension environnementale devient une préoccupation qui est appelée à gagner en importance.

«Événements « zéro déchet », pouvoir offrir, tu sais, des moyens de transport pour le... ou du covoiturage pour le gaz à effet de serre. Tout ça mijote ! [...], ce sera pour tous nos événements.» C03

«C'est une des préoccupations importantes, à mon avis, [l']environnement. Et on essaie de faire notre part aussi le plus possible pour soutenir certains organismes qui justement vont prôner (les principes de préservation environnementale). Et d'ailleurs, on essaie d'être exemplaire aussi au niveau du Bureau.» D03

Les résultats montrent qu'il s'agit d'ailleurs d'une tendance généralisée qui semble s'observer à l'échelle de l'ensemble des Bureaux du Groupe BCC.

«En fait depuis quelque temps, le Groupe BCC au complet est en train de restructurer toute sa vision [...] au niveau des valeurs, [...] ils cherchent à s'associer énormément [...] à tout ce qui est technologie verte.» C06

Toujours en lien avec l'importance perçue de la dimension environnementale, une personne interviewée a soulevé que la dimension environnementale est présentement axée sur la recherche d'équilibre entre différents types d'investissement en fonction de leur rendement et de leur acceptabilité au niveau de la RSE environnementale.

«Et puis si on veut assurer une pérennité, il faut qu'il y ait un peu d'eau qui rentre au moulin. C'est bien sûr que ça fait toujours partie d'un certain équilibre qu'il faut établir. Mais, l'un ne va pas nécessairement sans l'autre.» C05

D'autre part, une personne interviewée explique que les investissements dans la dimension environnementale doivent être défendus auprès des membres à cause notamment des enjeux de rendement.

«Parce qu'on [...] a refait construire cet édifice-ci. [...] (avec un système de) géothermie. Donc on a tenu compte de ça aussi parce qu'on avait, au sein du conseil d'administration, le souci de vouloir diminuer [...] l'énergie qu'on utilisait. Par contre, ça n'a pas été nécessairement populaire envers tous nos membres parce que ça a coûté plus cher (que d'autres types de système de chauffage).» C07

À l'inverse, les membres ne soulèvent aucune opposition au financement des activités communautaires qui font l'objet d'une gestion distincte de l'exploitation commerciale des Bureaux et qui bénéficient d'un fonds réservé à même les surplus d'exploitation des Bureaux. En effet, du total des ristournes redistribuées annuellement par chacun des Bureaux en fonction des surplus d'exploitation, la majorité est redistribuée aux membres-clients, mais une portion est exclusivement réservée pour financer un fonds destiné à supporter les initiatives communautaires.

En définitive, les résultats montrent que la dimension environnementale de la RSE en est à ses débuts dans les préoccupations de gouvernance des Bureaux, que les administrateurs sont encore à la recherche d'un équilibre dans cette dimension et que les investissements dans cette dimension ne font pas l'unanimité au sein du bassin de membres.

### 8.1.2 Approches stratégiques perçues en lien avec les dimensions de la RSE

Au-delà de la perception de l'importance des différentes dimensions de la RSE au sein de la gouvernance des Bureaux, les interviewés ont également une perception de l'approche stratégique de leur Bureau en lien avec ces différentes dimensions.

En effet, malgré que la littérature propose différentes taxonomies<sup>22</sup> pour rendre compte de l'approche RSE d'une organisation (Pistoni, Songini et Perrone, 2016), ces différentes approches stratégiques peuvent être résumées comme étant passives, réactives ou proactives (Spitzeck, 2009). Ganescu (2015) décrit une série de phases à travers lesquelles progressent les organisations vers l'atteinte d'un comportement responsable qui favorise la durabilité (*sustainability*) : (1) rejet, (2) ignorance, (3) conformité, (4) efficacité, (5) stratégie proactive, et (6) entreprise/organisation durable. Les entreprises dans les phases 1 et 2 poursuivent des stratégies RSE passives / défensives, les entreprises dans les phases 3 et 4 implantent des stratégies réactives et celles dans les phases 5 et 6 adoptent des stratégies proactives

L'identification des différentes approches stratégiques, telle que perçue par les interviewés, découle d'un processus analytique. En effet, les entrevues ont été revues pour établir quelle était la perception de chaque interviewé concernant l'approche stratégique de leur Bureau à l'égard de la RSE. En effet, les interviewés avaient tendance à se positionner vis-à-vis l'approche stratégique RSE de leur Bureau respectif, et non à énoncer leur approche stratégique RSE personnelle dans l'exercice de leur fonction d'administrateur.

Le processus analytique a permis de relever que les personnes interviewées considèrent que leur Bureau a une approche stratégique différenciée selon qu'ils réfèrent aux dimensions sociales et sociétales de la RSE ou à la dimension environnementale. En raison de cette observation, le **Tableau 8.2** résume les résultats à l'égard des approches stratégiques RSE dominantes perçues telles que décrites par les personnes interviewées, et

---

<sup>22</sup> Les taxonomies relevées par Pistoni, Songini et Perrone (2016) réfèrent notamment au type de stratégie RSE : stratégie actionnariale, stratégie altruiste, stratégie réciproque et stratégie citoyenne (Galbreath, 2009), ou aux approches RSE : stratégie obstructionniste, stratégie défensive, stratégie d'accommodation et stratégie proactive (Schermerhorn, 2005).

ce, selon qu'elles réfèrent aux dimensions sociales et sociétales de la RSE ou à la dimension touchant les enjeux environnementaux.

D'abord, la section du haut du **Tableau 8.2** présente les différentes approches stratégiques des personnes interviewées concernant les dimensions sociale et sociétale de la RSE, telles qu'identifiées selon le processus analytique de revue des données. Malgré que les interviewés adoptent trois approches stratégiques distinctes concernant ces sujets, toutes ces approches réfèrent à des stratégies qui peuvent être qualifiées de proactives.

Ensuite, la section du bas du **Tableau 8.2** présente les différentes approches stratégiques des personnes interviewées concernant la dimension environnementale de la RSE. Les résultats suggèrent une plus grande variabilité au niveau des approches stratégiques concernant cette dimension; certaines approches stratégiques pouvant être qualifiées de proactives, d'autres pouvant être qualifiées de réactives et une pouvant être qualifiée de passive.

**Tableau 8.2 Approches stratégiques selon différentes dimensions RSE**

	Bureau B	Bureau C	Bureau D	Total
<b>Dimensions sociale et sociétale RSE</b>				
<b>STRATÉGIES PROACTIVES</b>				
Omniprésent / en arrière-plan / ADN	5	6	3	14
RSE = intérêt du membre	1	2	1	4
Vision globale communauté/membres	0	1	1	2
				N :20
<b>Dimension environnementale RSE</b>				
<b>STRATÉGIES PROACTIVES</b>				
Être avant-gardiste / leader / inspirer	4	1	0	5
Recherche amélioration / équilibre RSE	2	2	0	4
Repenser mission / vision	0	2	0	2
<b>STRATÉGIES RÉACTIVES</b>				
Satisfaisant / conforme attentes société / avant-garde sans être innovant	0	2	1	3
En réaction attente société	0	0	3	3
En réaction demande membre	0	1	0	1
En réaction importance image publique	0	1	0	1
<b>STRATÉGIE PASSIVE</b>				
Attendre directives / soutien de l'Union	0	0	1	1
				N :20

Les résultats permettent une première observation intéressante concernant les différences importantes entre la conception de la stratégie par les personnes interviewées selon qu'elles réfèrent aux dimensions sociales et sociétales ou à la dimension environnementale. En effet, pour les dimensions sociales et sociétales, la totalité des personnes interviewées décrivent une approche proactive parfaitement intégrée, dans l'ADN de l'entreprise, concernant les interrelations entre les Bureaux, les ressources humaines du Groupe BCC et les différentes communautés où les Bureaux sont implantés. Les descriptions de la stratégie concernant ces dimensions semblent être en concordance avec la mission sociale implicite d'une entreprise coopérative qui exploite ses activités commerciales dans le respect des principes coopératifs.

«Groupe BCC, de par son ADN, on travaillait vraiment entre employés, membres et administrateurs. Tu sais, on a trouvé un équilibre dans tout ça. Naturellement, on a tout le temps travaillé comme ça.» B04

Considérant la structure de propriété et la structure de redistribution des profits propres aux coopératives, les interviewés avancent que c'est la dimension sociale de la mission qui explique largement l'implication importante des membres-administrateurs dans la gouvernance des Bureaux de manière générale, et dans la gouvernance des enjeux de RSE de manière spécifique. La dimension sociale de la mission des Bureaux, qui est la principale motivation à l'implication des membres-administrateurs, est cohérente avec le fait que les interviewés considèrent que les dimensions sociale et sociétale de la RSE sont considérées comme importantes, dans l'«ADN» des Bureaux. Les personnes interviewées expliquent que le souci de la communauté a toujours été un enjeu majeur dans les préoccupations en termes de gouvernance de leur Bureau. Dans le même ordre d'idée, les interviewés considèrent tous que leur Bureau a une approche stratégique proactive à l'égard des enjeux sociaux et sociétaux. Encore une fois, la relative cohérence de l'approche stratégique proactive perçue à l'égard des enjeux sociaux et sociétaux s'inscrit de manière logique avec le fait que la mission sociale soit une des motivations principales de l'implication des membres-administrateurs.

Les stratégies décrites relativement à la dimension de la RSE qui s'intéresse aux enjeux environnementaux ne sont pas homogènes et réfèrent autant à des approches stratégiques passives, réactives ou proactives. Ces disparités entre les approches stratégiques sont par ailleurs distribuées de manière inégale entre les Bureaux ; c'est-à-dire que chaque Bureau présente une stratégie dominante distincte.

En effet, les participants du Bureau B décrivent tous une stratégie plus ou moins proactive à l'égard de la dimension touchant les enjeux environnementaux de la RSE.

« moi mon idée là-dedans, c'est d'être reconnu comme un leader de développement durable sur notre territoire.» B04

À l'opposé du spectre des approches stratégiques possibles, les participants du Bureau D décrivent majoritairement une stratégie réactive, et un des participants décrit même une stratégie plutôt passive tel que le montre l'extrait suivant :

« En fait, c'est... on va attendre un petit peu. C'est ça qu'on a convenu. Mais pour s'assurer de là où s'en va le Groupe BCC pour être bien sûr de certains alignements. Puis ils (l'Union) vont développer des outils pour nous aider. Mais après, on pourra encore mieux exploiter ce champ-là de l'environnement.» D04

Enfin, au Bureau C, les stratégies décrites sont proactives ou réactives. En effet, les participants du Bureau C décrivent plus souvent des stratégies proactives à l'égard des enjeux environnementaux de la RSE. Pourtant, un peu moins de la moitié des participants du Bureau C décrivent pour leur part des stratégies réactives.

« Donc, on a décidé de [...] répondre par l'exemple. On a commencé à faire des choses pour l'environnement qu'on est capable d'énumérer et qu'on fait vraiment, qu'on met en pratique.» C04

Ces distinctions observées entre les approches stratégiques dominantes à l'égard des enjeux environnementaux des différents Bureaux sont intéressantes. Ainsi, les résultats montrent beaucoup de variabilité dans les réponses des interviewés concernant l'approche stratégique de chacun des Bureaux à l'égard de la dimension environnementale de la RSE.

En conclusion, l'importance de la dimension environnementale de la RSE est considérée par la majorité des interviewés comme étant à ses débuts ou en évolution dans les préoccupations en termes de gouvernance de leur Bureau. Pourtant, les résultats montrent

qu'il existe des disparités importantes entre les approches stratégiques des Bureaux, telles que perçues par les interviewés, à l'égard de la dimension environnementale de la RSE. En effet, certains interviewés considèrent que leur Bureau a une approche stratégique passive, alors que d'autres considèrent que leur Bureau a une approche stratégique réactive, et d'autres considèrent plutôt que leur Bureau a une approche stratégique proactive.

L'ensemble des résultats de la section 9.1 tend à soutenir les constats suivants :

- La RSE, de manière générale, occupe une place importante dans la gouvernance des Bureaux selon les personnes interviewées;
- Malgré que les dimensions sociétales et sociales de la RSE revêtent le plus d'importance, les préoccupations en lien avec la dimension environnementale semblent gagner en importance;
- Ces résultats sont corroborés par les approches stratégiques mises en œuvre, qui sont exclusivement proactives pour les dimensions sociales et sociétales et plus variées (proactive, réactive ou passive) pour la dimension environnementale.

## **8.2 Influence des mécanismes et structures de gouvernance liés aux pressions démocratiques sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE**

La gouvernance des coopératives se distingue significativement des autres types d'organisations en raison de sa structure de propriété basée sur le principe de contrôle démocratique exercé par les membres. Les détenteurs de titres de propriété d'une coopérative, les membres, exercent leur droit de vote en vertu de la règle «un membre, une voix» (Coopératives et Mutuelles Canada, 2019). Ce principe participe donc à créer une structure de gouvernance unique où le contrôle est dispersé, ce qui distingue significativement les coopératives du modèle corporatif traditionnel où les droits de propriété et le contrôle ont tendance à être concentrés entre les mains d'un nombre limité d'investisseurs (Defourny et Nyssens, 2017).

Dans le contexte particulier des coopératives, les mécanismes de gouvernance peuvent être distingués entre les sources de pressions démocratiques, liées à la structure de propriété, et les autres sources de pression. Ainsi, pour rendre plus pertinente l'analyse, ces mécanismes sont distingués selon qu'ils sont liés à la dimension démocratique des coopératives ou non. Par contre, comme mentionné plus tôt, les mécanismes de gouvernance qui ne sont pas liés à la dimension démocratique de la gouvernance et qui sont donc susceptibles d'influencer l'importance et l'approche stratégique de la RSE pour n'importe quel type d'organisation ne seront pas analysés en détail dans le cadre de la présente recherche.

Les résultats suggèrent que les membres des Bureaux peuvent être séparés en deux groupes : les membres-clients et les membres-administrateurs. Ces deux groupes de membres ont un impact très différencié sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE. Les sections suivantes étudient plus en détail l'influence de ces deux catégories de membres sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE.

### **8.2.1 Influence des membres-clients sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE**

Les mécanismes et structures de gouvernance démocratiques permettent aux membres de la coopérative de s'impliquer dans la gouvernance. En effet, dans le contexte particulier des coopératives, la structure de gouvernance et la structure des droits de propriété

prévoient que les membres peuvent exercer de manière formelle leur influence démocratique par le biais de l'AGA. Par contre, les résultats sont plutôt mitigés à ce sujet et suggèrent que l'influence démocratique émanant des membres-clients sur l'importance qu'occupent les enjeux de RSE dans la gouvernance est plutôt limitée. En effet, le peu d'influence et le manque de participation des membres-clients ont été abondamment soulevés par les personnes interviewées, que ce soit lors de l'AGA des Bureaux individuels, à travers les outils de consultation participatifs utilisés ou lors de l'élection des membres-administrateurs. Ce peu d'influence démocratique exercée par les membres sur la gouvernance en général semble d'ailleurs s'observer dans les coopératives à travers le monde (Spear, 2004).

La catégorie des mécanismes démocratiques qui permettent aux membres-clients d'influencer l'importance et l'approche stratégique des dimensions de la RSE regroupe plusieurs mécanismes démocratiques formels. Ainsi, l'impact des membres-clients, notamment en contexte d'AGA des Bureaux individuels, les initiatives de consultation organisées par les comités internes chargés de la gouvernance, et qui visent à consulter les membres-clients pour les impliquer dans certaines décisions qui concernent les enjeux de RSE, et les politiques de recrutement et d'élection des membres-administrateurs sont considérées comme des mécanismes démocratiques formels qui permettent aux membres-clients d'impacter l'importance et l'approche stratégique de la RSE.

#### L'Assemblée Générale Annuelle

Au **Tableau 8.3**, les personnes interviewées dressent un portrait relativement inégal des différents Bureaux relativement à la participation et à l'implication des membres lors des AGA des Bureaux individuels. Par exemple, aucun interviewé du Bureau B ne considère que les membres exercent une influence directe lors des AGA, alors que six interviewés du Bureau C et trois interviewés du Bureau D considèrent que les membres peuvent avoir une influence directe par une intervention en AGA.

**Tableau 8.3 Participation des membres en AGA et dans la gouvernance**

	Bureau B	Bureau C	Bureau D	Total
Influence directe par intervention membres AGA	-	6	3	9
Peu de membres à l'AGA	1	5	3	9
Membres ne participent pas à la gouvernance	2	6	-	8
Membres présents ne participent pas en AGA	2	2	2	6
Aucune influence directe membres	2	1	-	3
Peu de jeunes à l'AGA	1	2	-	3
Membres n'ont pas d'intérêt	1	1	-	2
L'implication des membres dépend du sentiment d'appartenance à la coop	-	-	2	2
Membres qui participent en AGA ne sont pas bien reçu par les autres membres	-	1	1	2
Toujours les mêmes membres à l'AGA	1	-	-	1
Membres n'ont pas temps de s'impliquer	1	-	-	1
Influence indirecte via rôle membre/client	-	1	-	1

Aucun des interviewés du Bureau B n'a mentionné l'influence directe des membres-clients en contexte d'AGA. Deux interviewés du Bureau B soulignent même l'absence de participation formelle de la part des membres qui sont présents lors des AGA.

«Parce que les membres, je trouve qu'ils ne prennent pas tant la parole lors des AGA et ils ne prendront certainement pas la parole nécessairement sur un sujet de RSE.» B03

«Les membres ne parlent pas bien, bien. Sauf à la période de questions. Même, il n'y en a même pas eu (de question) à la dernière assemblée. [...] Un monologue (du CA)!» B06

Par ailleurs, ces deux interviewés du Bureau B avancent plus formellement l'idée que les membres n'exercent aucune influence directe au niveau de la gouvernance de manière générale.

«Il y en a (des membres) qu'on ne voit pas. Il y en a qui sont justes utilisateurs. Ce qu'ils font, c'est qu'ils ont leur paie puis ils vont au guichet puis ça s'arrête là. On ne les connaît pas. On ne sait pas...» B06

«Non, je ne pense pas (que les membres influencent la gouvernance des enjeux de RSE). [...] On va se rattacher à l'AGA. Les gens sont pressés par le temps en général, n'accordent pas nécessairement tout le temps qui pourrait être alloué ou qui est possible d'avoir vis-à-vis leur Bureau local. Donc, je ne pense pas qu'ils ont nécessairement d'impacts (sur la gouvernance des enjeux de RSE).» B03

Un administrateur décrit, avec une certaine colère, à quel point les membres-clients sont passifs, désintéressés et s'en remettent à la bonne volonté des membres-administrateurs pour assurer la saine gouvernance de la coopérative.

«Et là, [les membres] se fient sur le fait qu[e les administrateurs,] on [gère] comme il faut, parce que c'est trop facile d'être assis chez vous, tu n'es pas trop au courant. [...] Eux autres, [les membres], ils voient ça : [...] Tu sais, «[l'administrateur] est là, il a sa job, il fait son affaire».» B01

Selon les résultats, les deux tiers des personnes interviewées du Bureau C soulignent l'impact effectif ou potentiel que peuvent avoir les membres en prenant la parole lors des AGA des Bureaux individuels. Cette situation a effectivement eu lieu lors de la dernière AGA du Bureau C; un membre est intervenu pour demander une meilleure prise en compte de la RSE dans certaines décisions d'affaires. Plusieurs personnes interviewées ont d'ailleurs mentionné cet événement spécifique pour démontrer l'impact que peut avoir un membre via les canaux de gouvernance formels.

«Dans notre assemblée générale annuelle, il y a quelqu'un qui est venu brandir le drapeau de l'environnement et qui voulait qu'on manifeste contre les investissements dans (un domaine)<sup>23</sup>» C04

«Oui, parce que en fait, nous, juste pour donner des exemples, à notre AGA, on a eu des membres qui ont posé des questions justement sur l'implication du Groupe BCC dans les fonds verts, dans les choix qu'ils avaient d'investir dans des fonds qui étaient exempt (d'un domaine)<sup>24</sup> par exemple et on a vraiment des membres qui l'ont demandé, que ce soit monsieur ou madame tout le monde, on a eu trois, quatre fois les mêmes questions» C06

Certains décrivent que cette intervention formelle d'un membre en AGA a eu un impact concret sur l'importance et l'approche stratégique concernant la RSE du point de vue des membres-administrateurs.

«Lors de la dernière AGA, il y a un monsieur qui s'est pointé pour contester, pour demander au Groupe BCC pourquoi il avait investi dans (un domaine)<sup>25</sup> au lieu de retirer ses billes (de ce domaine)<sup>26</sup>. Ça a eu des rebondissements au sein même du CA. On a dû discuter et

---

<sup>23</sup> Le domaine n'est pas nommé à des fins de confidentialité.

<sup>24</sup> Le domaine n'est pas nommé à des fins de confidentialité

<sup>25</sup> Le domaine n'est pas nommé à des fins de confidentialité

<sup>26</sup> Le domaine n'est pas nommé à des fins de confidentialité

prendre position et penser aux membres. Et même, et même, ajuster notre façon de voir et de faire les choses» C05

Paradoxalement, et de manière plus générale (pas uniquement en lien avec la RSE), les interviewés du Bureau C sont les plus nombreux à considérer que les membres ne participent pas activement aux processus démocratiques de gouvernance de la coopérative. Les interviewés soulignent notamment le peu de membres présents lors des AGA.

«Je suis très pessimiste de ce côté-là. Je dirais que le moment où on rencontre nos membres, c'est vraiment l'AGA. Et puis l'assemblée annuelle, il y a 200 personnes sur 30 000 membres. Fait que le côté démocratique, [...] C'est pas 100 % des gens qui y vont..., [...] il sont bons pour chialer après ! Ils ne sont pas allés voter, mais bon.... [...] des gens blasés qui se disent : « ça ne changera rien ! ».» C03

«si je me fie à l'AGA, il y en a à peu près 150 qui se pointent sur les 30 000 membres. Alors vous comprenez bien que si on fait un ratio de rapport, le pourcentage est faible en «vlimeux». Ce n'est pas fort hein ? J'ai beaucoup de difficulté à parler de démocratie dans ce cas-là.» C05

Des interviewés soulignent également le fait que les membres présents ne participent pas activement à l'AGA des Bureaux individuels.

«Et je me demande encore pourquoi ces gens-là viennent (à l'AGA). Est-ce que c'est une rencontre sociale parce qu'ils voient des gens qu'ils connaissent du milieu ? [...] Pourquoi ils viennent ? Est-ce qu'ils viennent pour les sandwiches à la fin ? On leur donne la chance de discuter [...] Ben, il y a 10 personnes sur 200 qui répondent. [...] Alors moi, je me questionne même sur le côté démocratique d'une assemblée générale qui ne déplace pas beaucoup de gens.» C03

Un des interviewés du Bureau C affirme même que les membres n'exercent aucune influence directe sur la gouvernance de manière générale, ce qui inclut également la gouvernance des enjeux de RSE.

«[Une influence d]irectement, peut-être pas beaucoup, là, parce qu'[']il y a peut-être un manque d'intérêt aussi de la part des membres « ordinaires », on va dire. Je pense que chaque personne qui vient ici ne va pas nécessairement vouloir s'impliquer pour gérer sa coopérative, etc. Ils obtiennent un service, ils sont satisfaits, ils ne le seront pas, ils nous le disent.» C07

Les résultats montrent qu'au Bureau D, plus de la moitié des administrateurs soulèvent le peu de membres présents à l'AGA du Bureau et considèrent que les membres présents lors des AGA des Bureaux individuels ne participent pas de manière active à influencer la

gouvernance de manière générale, et non uniquement concernant la gouvernance des enjeux de RSE.

«Ça, c'est un peu plus difficile. On aimerait en avoir beaucoup plus (de membres présents à l'AGA), malheureusement. [...] On dirait que les gens... si ça va bien, comme on dit souvent, ils ne sont pas là. [...] il n'y a pas à dire, ce n'est pas parce qu'on ne lance pas des invitations. [...] Mais malheureusement, c'est un faible pourcentage qui se présente aux assemblées annuelles.» D03

«Moi, je suis toujours un peu déçu de savoir qu'il y a si peu de monde qui se déplace. Parce qu'on a quand même un bon nombre de membres. Alors qu'une assemblée où on va être heureux, il va en avoir 200 membres. Alors, il n'y a pas suffisamment de membres, à mon avis.» D04

Par contre, comme au Bureau C, plusieurs personnes interviewées du Bureau D soulignent l'influence directe potentielle des membres sur les enjeux de RSE par le biais d'une intervention formelle en AGA d'un Bureau individuel.

«Dans le fond, sur le plan environnemental, [...] on s'est retrouvé à en parler dans les dernières années parce qu'il y a eu la demande (en AGA) au niveau (d'un domaine d'investissement)<sup>27</sup>. Donc, il y a eu un lobbying qui a été organisé (par les membres).» D01

Toutefois, c'est plutôt la résistance des membres quant à l'adoption de pratiques RSE qui a été soulevée par quelques interviewés et qui est décrite comme étant un frein à l'évolution de l'importance accordée à la RSE.

«Ma crainte, moi, c'est qu'ils (les membres) ne veulent pas suivre. Donc, je pense que dans la communication, comment on va leur inculquer nos valeurs. On s'en va par là. On veut tous faire ça. Parce que, souvent, on est bien dans nos vieilles chaussettes. On ne veut pas changer rien. Et c'est peut-être ça. [...] Alors, est-ce que nos membres vont suivre.» D04

«Le manque d'ouverture (des membres). Des gens qui ne sont pas au courant de où sont rendus les développements, qui ne se tiennent pas informés.» C06

Durant l'exercice démocratique formel que constitue la tenue de l'AGA des Bureaux individuels, les personnes interviewées ont décrit les flux de communications qui existent entre le CA et les membres de manière générale, et non uniquement concernant les enjeux

---

<sup>27</sup> Le domaine n'est pas identifié pour des fins de confidentialité

de RSE. Ces flux de communication entre le CA et les membres lors de l'AGA des Bureaux individuels sont résumés dans le **Tableau 8.4**.

**Tableau 8.4 Flux de communication à l'AGA**

	Bureau B	Bureau C	Bureau D	Total
Sert à transmettre information / compte rendu aux membres	2	2	4	8
Flux communication CA vers membres-AGA	3	1	0	4
Aucun flux membres-AGA vers CA	2	2	0	4
Occasion de formation / éducation membres	4	0	0	4
Manque d'interrelations AGA et CA	0	2	0	2
Flux communication bidirectionnel AGA et CA	0	2	0	2

Les résultats montrent que tous les administrateurs rencontrés au Bureau D ont expliqué que l'AGA des Bureaux individuels incarne l'exercice de reddition de compte des membres du CA aux bénéficiaires des membres.

«On fait un rapport à l'assemblée annuelle de notre implication communautaire.» D02

«au niveau de l'assemblée annuelle. Où on informe les membres. Alors, pour que les membres soient conscients à un moment donné qu'il y a des choses qui... une recherche qui a été faite ou des sujets qui ont été regardés et approfondis, si on veut.» D03

«On fait aussi une présentation de notre implication communautaire [...]. On a quand même une partie importante sur l'implication dans le milieu. Parce que c'est l'argent du Bureau. On dit : «Voici comment on s'implique dans le milieu». Ça fait que des fois, on a des petites vidéos (en AGA) qui expliquent (notre implication communautaire).» D01

La plupart des personnes interviewées au Bureau C décrivent un flux de communication unidirectionnel du CA vers les membres lors de l'AGA des Bureaux individuels et expliquent qu'il n'y a aucun flux de communication important des membres vers le CA.

«Ça, c'est certain que, [...], le conseil d'administration transmet de l'information (lors de l'AGA)» C05

Les interviewés du Bureau C considèrent donc qu'il y a un manque d'interrelations entre le CA et les membres lors des AGA des Bureaux individuels.

«Parce qu’actuellement [...] ce qui arrive c’est que, malheureusement, après un AGA, on n’est pas (les administrateurs) plus enrichi dans l’information que nous l’étions avant même l’AGA. Alors, les gens se sont peu exprimés.» C05

«on veut une interaction plus proche avec les membres. Que ce soit pas juste, là, on va leur présenter les résultats, merci, bye bye, là. Tu sais, que ce soit beaucoup plus proche là, comme relation.» C09

Toutefois, deux interviewés du Bureau C, qui ont été témoins d’une intervention importante<sup>28</sup> d’un membre lors de l’AGA du Bureau de l’année précédente, considèrent que le flux de communication entre le CA et les membres lors de l’AGA du Bureau est parfaitement fluide et bidirectionnel.

«Le conseil d’administration est là au complet à l’AGA! Ça n’a pas remonté bien haut (les demandes des membres), tu sais, c’était pas mal instantané! [...] Tu sais, c’est le va-et-vient là. Il y a une demande, il y a une réponse, il y a... et ça...» C04

La nature des relations décrites entre le CA et les membres lors des AGA des Bureaux individuels permet de comprendre l’AGA des Bureaux individuels comme un événement démocratique plutôt symbolique. En effet, il y a peu d’exercice de gouvernance démocratique lors des AGA des Bureaux individuels selon les descriptions de plusieurs personnes interviewées et l’impact réel des membres-clients est questionnable.

Ce constat amène évidemment la question légitime de savoir si la dimension démocratique exerce réellement une influence sur la gouvernance de manière générale, et sur l’importance et l’approche stratégique de la RSE de manière spécifique, au sein du système de gouvernance des Bureaux.

### Outils de consultation participatifs des membres

De manière générale, les personnes interviewées considèrent que l’AGA des Bureaux individuels n’est pas suffisante pour réellement permettre aux membres d’exercer leur influence de manière importante sur la gouvernance.

---

<sup>28</sup> Un membre a déposé une résolution lors de l’AGA pour demander de mieux prendre en compte la dimension environnementale de la RSE dans les décisions d’investissement.

«Fait que, je me demande, ce côté démocratique-là, comment il pourrait évoluer ? [...] Mais on se pose tous la question dans le Groupe BCC et on se dit : « comment on peut renouveler ce format-là d'assemblée générale?» [...] Fait que, je ne sais pas, est-ce que c'est le format ? Est-ce que, du côté démocratique... ? [...] La démocratie, oui. Mais est-ce qu'elle est exercée à sa juste valeur ? Je ne pense pas.» C03

Par conséquent, certains interviewés considèrent que l'on devrait revoir et repenser les mécanismes et outils de consultation auprès des membres, chercher à les formaliser davantage pour tendre à augmenter l'influence des membres dans la gouvernance des enjeux de RSE.

«C'est que la consultation de nos membres, comment les consulter. Pas juste rencontrer monsieur, madame Tout-le-Monde sur la rue puis y aller un petit peu au pif, là, bon, telle personne a dit telle chose. [...] Je pense qu'il faut s'encadrer, il faut se donner des mécanismes de consultation beaucoup plus organisés» C07

Le **Tableau 8.5** résume le discours des personnes interviewées à l'égard des mécanismes et outils de consultation des membres.

**Tableau 8.5 Outils et mécanismes de consultation des membres**

	Bureau B	Bureau C	Bureau D	Total
Difficile de sonder les membres / moyens de communication différents selon générations	1	4	0	5
Diversification moyens communication pour rejoindre membres	0	3	2	5
Sondage ponctuel sur certains projets RSE	1	1	3	5
Grandes orientations RSE sont sondées auprès de membres par différents moyens de communication	1	2	1	4
Doit augmenter consultation membres	1	2	0	3
Consultation plutôt en contexte formels qu'informels	1	0	0	1
Efforts de communication importants pour connaître besoins / opinions membres	0	1	0	1

Selon les résultats, il semble difficile de sonder les membres. Considérant que les membres-clients sont décrits par les personnes interviewées comme étant largement passifs dans la gouvernance des différents Bureaux, ce résultat n'est pas surprenant. En effet, malgré des efforts que certains interviewés décrivent comme importants pour tenter de rejoindre les membres et de les impliquer dans les processus de gouvernance en général, ces efforts demeurent souvent infructueux.

«Quoi qu'on fasse, c'est sûr que, tu sais, ce n'est pas facile de faire un sondage face aux membres. Ça c'est difficile. Parce que, tu fais un sondage comment ? Par Internet ? Par lettre ? Par téléphone ? [...] Et, il y en a d'autres qui ne veulent pas être sollicités, en aucun (cas), pas du tout.» B02

« Mais là encore, on a un enjeu de consultation parce qu'intéresser les membres et clients à participer à ce genre de consultation est en soi un défi.» C01

Malgré ce constat, les personnes interviewées sont nombreuses à encourager et à promouvoir la participation des membres en mettant à profit différents moyens de communication pour les rejoindre.

«On a fait un sondage auprès de nos membres pour leur demander où est-ce qu'on devrait mettre l'argent. [...] Donc, on a envoyé un sondage aux gens (par Internet). [...] C'était élaboré avec une firme de sondages quand même. Oui. Puis au Bureau aussi, les gens pouvaient remplir des coupons au Bureau. Parce que ce n'est pas tout le monde qui a Internet.» D01

«ils peuvent voter lors de l'assemblée puis ils votent en ligne aussi. C'est ce qu'ils peuvent faire. Parce qu'il y a des gens, notre population étant vieillissante, on a des membres qui viennent à l'assemblée générale annuelle, qui s'en font un devoir. Mais qui ne peuvent pas... ils n'ont pas accès à un ordinateur ou ils n'ont pas... alors, ils peuvent le faire sur place.» D04

Au niveau de la RSE de manière plus particulière, plusieurs personnes interviewées soulignent le recours à des sondages ponctuels sur certains projets RSE pour promouvoir la participation des membres. Ces sondages concernent des projets spécifiques et concrets et semblent intéresser davantage les membres. De plus, ce recours à des sondages ponctuels portant sur des sujets plus restreints permet de créer des liens avec les membres et participent ultimement à les impliquer plus activement dans la gouvernance des enjeux de RSE.

«Admettons qu'on en a quatre ou cinq, projets. On sollicite des projets. [...], soumettez, tout ça. Donc là, les gens, après ça, on les met sur le site web. Et là, les gens vont voter pour le projet. C'est les membres qui votent pour le projet de leur choix. Puis là, on relance. N'oubliez pas. Il reste tant de semaines. N'oubliez pas! Tant de projets. Les gens peuvent aller voir où c'est rendu les votes puis tout ça. Ça fait que tu peux voter. Puis à la fin, bien, le projet qui gagne, c'est 10 000 \$.» D01

«c'est sûr qu'il y a différents moyens pour communiquer avec les membres ou les clients pour qu'ils puissent s'exprimer. [...] il y avait une somme à redistribuer et ils faisaient voter les membres. Quand les conseillers rencontraient les membres dans leur bureau, ils les faisaient voter en leur disant : «est-ce que vous préférez que ce soit tel, tel, tel organisme?»».

Et, ils remplissaient ça. Au final, ça avait été compilé et l'argent avait été distribué de mémoire d'une telle manière. Mais ça, oui, ça en était un moyen, c'était un genre de vote.»

B03

Précisons que les orientations concernant les enjeux de RSE des Bureaux individuels doivent faire l'objet de sondages auprès de leurs membres, et ce, conformément à une directive officielle de l'Union en ce sens. Cet exercice permet de s'assurer que la stratégie RSE des Bureaux est cohérente avec les attentes de leurs membres.

«on a demandé à nos membres « où voulez-vous qu'on mette l'argent? Dans quel... » [...] dans quel secteur « est-ce que vous voulez que ce soit au niveau de l'éducation, au niveau de la santé et du bien-être, au niveau de la vitalité économique de la région? », etc. Donc on leur a demandé « où vous voulez qu'on mette le plus d'argent, là, en pourcentage? » Puis on respecte.» C07

Pour conclure sur les autres outils de consultations des membres, il apparaît que l'exercice se heurte encore une fois à la relative passivité des membres-clients. Il est difficile, selon les personnes interviewées, de rejoindre les membres, et ce, même si on multiplie les moyens de communication pour tenter d'y parvenir. Peu de membres, en termes de pourcentage du bassin de membres, partagent leur opinion dans le cadre de ces consultations, dépeignant une majorité de membres-clients plutôt passifs et désintéressés par rapport à la gouvernance de leur coopérative. Malgré tout, nombreux sont les interviewés à considérer que les exercices de consultation auprès des membres sont importants et doivent être encouragés et diversifiés pour promouvoir l'implication et l'influence des membres dans la gouvernance des enjeux de RSE.

En définitive, les résultats dénotent un certain paradoxe quant à l'influence des membres-clients sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE. En effet, malgré que certains interviewés du Bureau C décrivent une situation récente où un membre a eu un impact direct et concret sur l'approche stratégique de la RSE par le biais d'une prise de position en AGA (voir section traitant de l'AGA), il n'en demeure pas moins que la majorité des interviewés sont plutôt prompts à avancer que les membres-clients sont passifs dans les processus de gouvernance. Le fait qu'il s'agisse d'un événement isolé mettant en scène un seul membre-client contribue probablement à nourrir ce paradoxe; les actions d'un seul membre-client ne permettent pas de conclure sur l'influence importante de l'ensemble des membres-clients sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE.

## Méconnaissance du modèle coopératif

Lorsqu'amené à réfléchir sur les possibles causes du peu d'implication des membres-clients, un interviewé soulève que la méconnaissance du modèle coopératif constitue une explication possible. Par ailleurs, d'autres interviewés ont également soulevé ce manque de connaissance général du modèle coopératif de la part du public en général.

«(Intervieweuse) : Si je comprends bien, c'est comme si les membres n'avaient pas nécessairement la connaissance du mode de fonctionnement ?

(Répondant) : Non, non, pas vraiment. Ils vont s'en rappeler quand on le récite un peu, quand on commence des discussions. Là, tout à coup, «Ah oui, c'est vrai ». Là, là ça revient, mais là, mettons si je dis : « dis-moi la différence entre administrateurs avec [nom d'une Banque] et nous ? » Ils vont figer un peu, ils ne seront pas capables de le dire.» B01

Même au sein de leur bassin de membres, plusieurs administrateurs considèrent que la majorité des membres ne sont pas conscients de la distinction coopérative de leur institution bancaire et se comportent plutôt comme des consommateurs de services financiers.

«Mais, des vrais coopérateurs purs, qui comprennent le modèle, il n'y en a pas. Dans mon Bureau, mettons on a 19 000 membres, il y en a peut-être 50, 100 coopérateurs, des vrais là ! Les 18 000 autres, c'est des utilisateurs de services financiers. Ils utilisent la coopérative pour leur fin d'utilisateur. Mais, je pense qu'il faut en parler et ce n'est pas de leur faute. On l'as-tu dit ? On l'as-tu fait ? Notre modèle (coopératif), on l'as-tu travaillé.» B04

«Beaucoup de gens font affaire avec une coopérative sans savoir qu'ils font affaire avec une coopérative. Sans même y avoir énormément d'intérêt. Et là redevient la partie de, comment j'informe les membres, les clients, les nouveaux ou les anciens pour leur dire : « Wô, on est plus que simplement une institution financière » et là c'est..., je n'ai pas de remède.» C01

Ce manque de connaissance du modèle de gouvernance démocratique des coopératives semble contribuer à la passivité des membres-clients au sein de la gouvernance. Les membres-clients ne sont conscients que de la dimension des activités commerciales offertes par leur coopérative, sans savoir qu'ils ont également voix au chapitre dans les décisions de gouvernance de manière générale et dans les décisions de gouvernance touchant les enjeux de RSE de manière plus spécifique.

## Processus d'élection des membres-administrateurs

Le processus de nomination des membres-administrateurs au CA des Bureaux constitue une avenue supplémentaire, quoiqu'indirecte, par laquelle les membres peuvent influencer les enjeux de RSE. En effet, les résultats montrent que certaines personnes interviewées considèrent que les membres influencent indirectement l'importance des enjeux de RSE en nommant des administrateurs au CA de leur coopérative lors des élections en AGA comme en témoigne l'extrait suivant :

«les membres ne le perçoivent pas au quotidien ou la population ne le perçoit pas au quotidien. Mais ils sont, par le fait d'élire des administrateurs, et qui ceux-là sont au CA, ils se trouvent à, via les comités, se trouvent à décider à qui on donne et [...] quel projet va recevoir notre appui» B03

Toutefois, la masse dominante de membres-clients, relativement indifférents à s'impliquer dans le processus de gouvernance, rend complexe le processus de recrutement des membres-administrateurs

En effet, cet exercice de nomination comporte beaucoup de défis liés à des enjeux de démocratie et de représentativité au moment de nommer les administrateurs. Notamment, tel que décrit précédemment, les membres sont très peu nombreux lors des AGA des Bureaux individuels, n'y participent pas de manière active et les membres présents ne sont pas représentatifs de l'ensemble des membres de la coopérative. Par exemple, deux des personnes interviewées au Bureau B soulignent qu'elles n'ont jamais été témoins d'un réel processus d'élection et que les administrateurs sont toujours élus par acclamation.

«C'est que généralement, quand on tient les AGA, en réalité avant les AGA, quand les processus de mise en candidature sont mis de l'avant, on reçoit, disons, il y a cinq postes à combler, généralement il va y avoir cinq personnes, les mêmes cinq membres du CA vont se représenter.» B03

«Puis il n'y a jamais eu... il n'y a pas eu grand changement d'administrateurs. C'est tout le temps les mêmes. Je n'ai jamais vu des élections de ma vie. [...] Il y en a peut-être déjà eu avant moi, mais j'en ai jamais vu.» B06

La moitié des personnes interviewées au Bureau B soulignent également la difficulté de recruter des administrateurs et d'assurer la relève.

«Ils ne se présentent pas, le monde (pour les postes d'administrateurs).» B06

Le recrutement est particulièrement difficile auprès des jeunes membres.

«C'est un souci permanent d'assurer la relève. Ça change beaucoup dans le temps, depuis le temps. Le bénévolat a pris le bord. Il y a beaucoup de choses qui se passent socialement parlant, avec l'Internet, la façon de vivre, la façon que les choses se passent. Puis, les jeunes sont plus sur leur téléphone que sur ailleurs. Et ils ne sont pas beaucoup dans la communauté, moi j'en fais beaucoup de bénévolat, et sont pas là ! Ils ne sont pas là.» B05

En ce sens, un interviewé avance que les administrateurs doivent être proactifs pour assurer cette relève :

«le président ou le DG (ont) comme une mission : « moi, je veux aller chercher telle personne et aller chercher telle personne. » [...] Quelqu'un qui dit : «Ah oui ! Je pense que cette personne-là aurait le profil nécessaire.» B03

Selon les résultats du Bureau C, le problème de recrutement ne semble pas aussi prononcé. La récente fusion de trois anciens Bureaux explique en partie que le problème de recrutement ne se fasse pas sentir avec autant d'acuité; plusieurs administrateurs d'expérience étaient prêts à pourvoir un nombre de postes réduits en raison de la fusion, passant de trois CA à un seul. Par contre, des problèmes de recrutement demeurent. Notamment, lors de l'observation de la réunion du CA, le problème de recrutement d'administrateurs issus des plus petites municipalités desservies par le Bureau a été relevé. De plus, les jeunes administrateurs, soit les membres de moins de 30 ans, sont également particulièrement difficiles à recruter.

«c'est difficile de recruter des membres jeunesse pour faire partie des conseils d'administration. [...] Mais quand on fait des programmes [...], administrateurs de la relève pour essayer de recruter, on a très, très, très peu de candidatures. Fait que les jeunes sont moins impliqués. Peut-être qu'il y a un manque de connaissances, peut-être qu'ils ne savent pas la différence qu'ils peuvent faire ou peut-être que la façon que c'est communiqué, pour eux un CA c'est plate, ils n'ont pas le goût ou peu importe. [...], fait que les profils en bas de 30 ans, c'est très difficile à recruter.» C06

Le Bureau D semble celui qui incarne de la manière la plus aigüe les problèmes de recrutement des administrateurs qui sévissent dans l'ensemble des Bureaux du Groupe BCC, notamment en ce qui concerne les délais extrêmement longs durant lesquels les présidents de CA demeuraient en poste.

«Le Groupe BCC avait un défi de modernité là-dessus aussi, parce que c'est tout du monde plus âgé. Mais pas nécessairement plus âgés, mais des gens qui étaient là depuis longtemps. C'est beau l'expérience, mais quand ça fait trop longtemps que tu es dans... tu as toujours fonctionné d'une certaine façon, ça fait que c'est difficile de changer. Ça va bien. Pourquoi on changerait. [...] Ça fait que ce n'est pas pour rien que le Groupe BCC a mis comme un maximum. [...] Les gens collaient là, puis il n'y avait pas moyen.» D01

D'ailleurs, un nouveau mécanisme de gouvernance limitant à 12 ans le nombre d'années durant lesquelles une même personne peut siéger comme président d'un CA de Bureau a été instauré par le Groupe BCC pour pallier à cette situation qui exacerbait les problèmes de recrutement et de renouvellement des administrateurs. Cette nouvelle mesure semble avoir permis de dynamiser la gouvernance au sein des CA.

«Moi, quand j'ai commencé [...], personne ne posait de questions. Moi, je suis du genre à poser plein de questions. [...] Et il s'est produit un phénomène. C'est que là, les administrateurs que je pensais qui étaient là depuis longtemps, que je pensais qu'ils savaient tout, ils se sont mis à poser des questions aussi. [...] Donc ce qui arrivait avant, c'est que les CA ne changeaient pas. C'était toujours le même monde qui était là depuis longtemps.» D01

Un autre mécanisme de gouvernance, qui encourage la recherche d'un profil collectif diversifié au sein des administrateurs du CA, a également été implanté pour la première fois lors des plus récentes AGA individuelles de l'ensemble des Bureaux du Groupe BCC. Au Bureau C, même si les personnes interviewées sont nombreuses à féliciter l'implantation de ce nouveau mécanisme de gouvernance pour tenter de diversifier et d'atteindre une meilleure représentativité des membres au CA des Bureaux individuels, certaines soulignent que l'initiative présente certaines lacunes. Notamment, cette recherche de diversification et de représentativité peut être perçue de manière restrictive et décourager de potentiels candidats.

«c'est que la dynamique là-dedans fait qu'à un moment donné les gens peuvent se sentir exclus ou... Tu sais, c'est dire « oui, mais là, moi j'ai-tu le profil qu'il faut pour représenter? » [...] Et puis c'est beau mettre des règles, mais encore faut-il qu'il y ait des gens qui se présentent.» C09

De plus, ce nouveau mécanisme de gouvernance visant à promouvoir la diversité et la représentativité des membres au CA est également limité par l'intérêt potentiel des membres d'une part et par le processus électoral d'autre part. En effet, cinq des personnes

interviewées soulignent que certains profils recherchés peuvent ne pas recevoir de candidature spécifique et/ou que cette initiative demeure limitée par le choix des membres.

«il faut qu'il y ait un intérêt aussi de la part des gens qui sont dans le groupe d'âge qu'on recherche, puis dans le type de compétence qu'on recherche aussi. C'est un défi. C'est un défi. On n'a pas tant... Il n'y a pas foule à la porte, là, pour venir s'impliquer.» C07

En effet, malgré qu'un certain profil d'administrateur soit officiellement recherché, ultimement ce sont les votes des membres présents en AGA des différents Bureaux individuels qui décident de la composition du CA.

«Mais il reste que l'assemblée est sans appel. Si la salle est «paquetée» et que même si ça ne convient pas.... Parce que pour te présenter, tu peux ne pas répondre au profil, mais tu as le droit de te présenter. Et si tous tes amis sont dans la salle, tu vas gagner. Et celui qui aurait dû être nommé (en fonction du profil collectif) ne l'a pas été. C'est démocratique.» C04

Le même interviewé raconte qu'un administrateur compétent de longue date n'a pas été réélu en raison de son incapacité à se faire valoir lors du processus d'élection tenu durant l'AGA de leur Bureau, ce qui a influencé le vote des membres.

«Et il y en a un (administrateur) que ça faisait 12 ans qu'il était avec nous. [...] Il était compétent, il avait de l'entregent, il représentait son milieu, il avait tout ce qu'il fallait !» C04

Pourtant, cette nouvelle façon de faire inquiète certains interviewés, car les nouveaux administrateurs qui se sentent interpellés par les appels de candidatures ne sont plus nécessairement issus des cercles sociaux traditionnels des administrateurs déjà en poste. En effet, les personnes interviewées, et ce au sein des trois Bureaux, ont été nombreux à décrire le processus de recrutement comme étant «quelqu'un qui connaît quelqu'un». Cette nouvelle ouverture plus systématisée accroît donc le risque qu'un membre plus ou moins habile et/ou apte à travailler en équipe soit élu à un poste d'administrateur.

«C'est risqué. [...] tu sais, des conseils d'administration [...] ça prend juste une personne pour tout – excuse, c'est enregistré –, mais pour tout *fucker* la patente. Tu sais, qui prend le crachoir puis qui parle puis que, l'assurance qu'il possède la vérité absolue. Puis, tu sais, qui n'est pas capable... qui ne participe pas bien dans une discussion de groupe. Alors, le danger, [...]. Est-ce que cette personne-là discute bien? Tu sais. Elle est-tu capable de parler? Émettre son opinion.» D02

Un autre interviewé du Bureau D souligne d'ailleurs que ce nouveau mécanisme de gouvernance semble avoir été problématique lors du processus d'élection de d'autres Bureaux du Groupe BCC.

«j'entendais parler par exemple des membres, d'autres présidents qui disaient : « Bien là, il y a un membre. Moi, j'aurais voulu qu'il reste au conseil d'administration parce que lui, il connaît plein de monde dans le quartier ou dans notre collectivité alors que X s'est présenté, aucune expérience, mais parce qu'il est X ou Y, au niveau de sa profession, il est passé comme du beurre dans la poêle ». C'est ça!» D01

Concernant le processus d'élection actuel des Bureaux, une personne interviewée remet en doute la pertinence démocratique, à long terme, d'un événement unique, en présentiel, pour élire les administrateurs aux CA des différents Bureaux du Groupe BCC. Selon cet interviewé, le phénomène d'urbanisation qui s'accroît partout à travers le monde, constitue un enjeu sérieux à la santé démocratique des AGA des Bureaux individuels tenus dans leur format actuel.

«on voit que la population qui retourne à (ville en région éloignée), après avoir terminé ses études universitaires, est moindre. Et ça, je donne un exemple de (ville en région éloignée), j'aurais pu donner n'importe quelle ville. [...], fait que malgré que les gens sont membres peut être encore au Bureau de (ville en région éloignée), ils demeurent à (ville en centre urbain). Et [...] la centralisation c'est (que) la personne qui est un membre du Groupe BCC de (ville en région éloignée) veut consommer ses besoins réguliers financiers à (ville en centre urbain). Malgré son membership, [...] Et ça, je pense que des gens auraient intérêt à étudier un peu ce phénomène, là (sur le côté démocratique des Bureaux).» D05

Pourtant, les administrateurs du Bureau D sont ceux qui sont les plus conservateurs au niveau de la structure de gouvernance et qui désirent conserver un format «traditionnel» d'AGA dans leur Bureau. Ainsi, à part l'interviewé D05, aucun autre interviewé ne remet en question la pertinence du modèle actuel d'AGA proposé à leurs membres.

«Puis on ne veut pas se tourner, comme d'autres Bureaux le font, vers des spectacles. On veut mettre en lumière les gens qui ont créé quelque chose de notre Bureau. Nos employés. [...] On veut que ça reste attaché. Pas un spectacle puis là, les gens viennent pour le spectacle puis ils se foutent carrément de ce qu'on est en train de discuter. On leur fait rapport. C'est important qu'ils nous disent : « Vous avez fait du bon boulot » ou « La prochaine année, s'il vous plaît, faites ça autrement ».» D04

Toujours en lien avec la dimension du processus d'élection, un administrateur avance qu'il faut essayer d'aller au-delà de la démocratie et tendre à privilégier la recherche de compétence dans le milieu compétitif dans lequel le Groupe BCC évolue.

«Ça fait bizarre parce que là on dit, «hey yo!, c'est démocratique», oui mais là il faut penser à l'efficacité de la chose aussi. La démocratie c'est formidable, mais des fois il faut aller au-delà de. Pas la mettre de côté complètement, mais aller au-delà de. Moi, je pense que le Groupe BCC est rendu là, là. On est à ce point-là. [...] Alors, ces gens-là, il faut penser à les remplacer par des gens plus compétents, ok?, plus aptes à remplir la tâche. On est rendu là, là, tu sais. Chez Groupe BCC, ce n'est plus seulement que de la bonne volonté là.» C05

Les mécanismes et structures de gouvernance démocratiques formels, plus spécifiquement l'AGA des Bureaux individuels, les outils de consultation participatifs et le processus d'élection des membres-administrateurs, semblent avoir peu d'impact sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE selon les personnes interviewées. En définitive, les résultats montrent que les membres-clients sont majoritairement passifs dans la gouvernance des Bureaux, en général, et n'ont pas d'influence sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE au sein de la gouvernance. Les mécanismes démocratiques formels n'étant pas utilisés de manière importante par les membres-clients pour influencer l'importance et l'approche stratégique de la RSE, ces mécanismes peuvent être considérés comme largement symboliques.

Un interviewé soulève même que la participation des membres n'est peut-être pas l'orientation à privilégier pour assurer la représentativité démocratique dans la gouvernance des enjeux de RSE.

«(La dimension démocratique) devrait, à mon sens, l'influencer (la RSE) beaucoup plus. Est-ce qu'elle le fait, comme j'ai dit tout à l'heure, avec l'AGA, le peu de participation, il faut qu'on trouve.... Et puis, est-ce que ça existe ? Je ne sais pas ! Des fois, [...] j'ai l'impression qu'on joue un peu à l'autruche. C'est-à-dire que c'est tellement ancré dans nos valeurs qu'on veut systématiquement que les (membres) nous répondent. Mais est-ce que la société d'aujourd'hui a le goût de l'appliquer ... je ne sais pas. Je ne sais pas !» C01

Il semble donc que les mécanismes démocratiques formels ne permettent pas, à eux seuls, d'assurer pleinement la dimension démocratique de la gouvernance des coopératives en raison de la relative passivité des membres-clients. En effet, selon les résultats, les membres-clients ont peu d'influence, par le biais des mécanismes de gouvernance

démocratiques formels, sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE. Ainsi, des mécanismes de gouvernance parallèles sont nécessaires, selon les personnes interviewées, pour assurer la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE de leur Bureau. Selon les résultats, ce sont les membres-administrateurs élus qui semblent assumer ces mécanismes de gouvernance parallèles et assurent la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE des Bureaux. L'influence des membres-administrateurs sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE est analysée dans la section suivante.

### **8.2.2 Influence des membres-administrateurs sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE**

Comme précédemment soulevé, il existe deux types de membres : les membres actifs (membres-administrateurs) et les membres passifs (membres-clients). Les résultats suggèrent que l'existence d'une structure de gouvernance démocratique permet à certains membres de devenir des membres-actifs dans la gouvernance des Bureaux et que ce sont eux qui incarnent la dimension démocratique et la représentativité démocratique des membres concernant les enjeux de RSE. La catégorie des mécanismes démocratiques qui permettent aux membres-administrateurs d'influencer l'importance et l'approche stratégique de la RSE regroupe des mécanismes plus informels. La majorité de ces mécanismes réfèrent à l'implication des membres-administrateurs et à leurs motivations. Bien qu'informels, ces mécanismes ont été décrits par les interviewés comme contribuant de manière plus importante à assurer la gouvernance démocratique propre aux coopératives. En effet, ces mécanismes plus informels semblent compenser le peu d'influence des mécanismes démocratiques formels et, en ce sens, sont considérés comme contribuant activement à assurer la gouvernance démocratique des enjeux de RSE.

#### La représentativité démocratique des membres

En raison des faibles taux de participation des membres-clients, la dimension démocratique de la gouvernance semble être assumée par les membres-administrateurs, en ce sens que la dimension démocratique ne repose pas sur la participation active d'un nombre important de membres-clients; les taux de participation des membres aux AGA des trois Bureaux étudiés sont en deçà de 1,2%.

«Moi, la démocratie, c'est comme l'élection... tu sais, c'est... moi, je trouve que c'est ça. Il n'y en a pas (d'élection). Finalement, c'est nous autres qui est conscientisés à ça.» B06

À ce sujet, le **Tableau 8.6** résume les opinions énoncées par les personnes interviewées sur le fait que ce sont les membres-administrateurs qui incarnent concrètement la dimension démocratique et la représentativité démocratique dans la gouvernance des enjeux de RSE.

**Tableau 8.6 Administrateurs et dimension démocratique / représentativité démocratique**

	Bureau B	Bureau C	Bureau D	Total
Responsabilité / conscience de devoir représenter membres	4	5	1	10
Administrateurs influencent enjeux RSE par observation du milieu / échanges informels	3	3	3	9
Administrateurs prennent décisions en fonction des membres	2	3	2	7
Administrateurs s'assurent de relayer demandes des membres	1	3	1	5
Représentativité du CA p/r aux membres participe à la représentativité démocratique des membres	0	2	0	2

Selon les résultats, la première observation concerne la vive responsabilité perçue par plus de la moitié des administrateurs interviewés (10/16 interviewés, si on exclut les directeurs-généraux et employés interviewés) de devoir représenter les membres et ceux qui les ont élus à leur poste dans l'exercice de leur fonction. Plusieurs administrateurs interviewés ont dit prendre leur décision concernant les enjeux de RSE en fonction des membres. Les administrateurs considèrent qu'ils assurent la représentation des intérêts des membres en ayant une approche qui place le membre au cœur de leurs préoccupations. Cette approche guide leurs décisions en matière de gouvernance et influence indirectement l'importance accordée aux enjeux de RSE.

«nos décisions sont vraiment en fonction des membres. Et en fonction de qu'est-ce qu'ils feraient eux. Il faut que nos membres soient toujours dans notre objectif de décision.» B02

«On est là pour représenter nos 31 000 membres. C'est notre voix, ce sont nos décisions. Mais on prend toujours nos décisions en pensant à (eux) !» C04

«Une des grandes distinctions (d'avec les entreprises détenues par des investisseurs) c'est qu'on prend des décisions pour nos membres desquels on est proche.» C07

De plus, les administrateurs considèrent qu'ils sont proches du milieu.

«Donc, 20 personnes qui connaissent véritablement le milieu et qui sont capables de [...] rappeler qui sont les grands joueurs, etc.» C01

«La proximité des gens. [...] C'est des notions de proximité. Parce que les gens (de la communauté), c'est nos membres.» D01

«nous autres, on est vraiment au niveau RSE, on est pas mal plus au niveau communautaire. On est pas mal plus proches des gens, c'est sûr. Parce qu'on les connaît même.» B06

Et que cette proximité explique que ce sont eux qui influencent activement les enjeux de RSE de par leur observation du milieu, par le fait qu'ils y vivent et y sont impliqués.

«en étant continuellement à l'écoute de ce qui se passe dans la communauté. Et quand on est impliqué également dans la communauté, bien, souvent, s'il y a des choses que les gens de la communauté n'aiment pas, ils vont en parler. Et c'est pour ça qu'en étant à l'écoute, on est en mesure de le voir, de l'entendre puis de constater effectivement s'il y a quelque chose qui ne va pas bien.» D03

«Et aussi, suivre ce qui se passe dans ton milieu. Tu sais, bon, il y a des projets de développement. On crée des immeubles, on construit, on répare une école. Tout ça, on est impliqué socialement. Même les municipalités, on les aide parfois dans des projets.» B05

En effet, plus de la moitié des administrateurs interviewés disent s'assurer de transposer ces observations du milieu dans leurs prises de décisions et l'exercice de leur fonction.

«il y a plusieurs administrateurs qui sont impliqués aussi dans d'autres organismes du milieu. Alors, ce qui fait en sorte, ça aide, si on veut, à sensibiliser tout le monde au conseil d'administration. [...] On voit les problématiques qui existent, ainsi de suite. De sorte qu'on est en mesure de mieux comprendre, si on veut, les besoins que ces organismes-là ont et qu'on puisse les supporter, les aider.» D03

«Donc, ça fait que si (les) administrateurs sont dans la communauté et ils le sont, là, ça, je le confirme, bien, pour moi, ils sont beaucoup mieux placés pour être les porte-paroles de cette communauté-là» D05

Ce comportement a d'ailleurs pu être confirmé durant l'observation d'une réunion d'un CA. En fin de réunion, un membre-administrateur a pris la parole, de manière ad hoc, pour intervenir sur l'implication du Bureau concernant un événement de levée de fonds d'un organisme du milieu. Plus précisément, le membre-administrateur demandait : «Pourquoi n'avons-nous pas décidé de nous impliquer dans l'événement de levée de fonds de [nom

de l'organisme]?»). Il s'en est suivi des échanges constructifs; l'événement n'avait vraisemblablement pas été porté à l'attention des responsables. Le même membre-administrateur a continué son intervention et a cherché à rallier les autres membres-administrateurs en ajoutant que : «c'est un organisme important pour notre municipalité». En conclusion, l'ensemble du CA s'est engagé à ce que le Bureau participe à l'événement de levée de fonds en question. Il ressort clairement de cet échange que les membres-administrateurs ont une connaissance du milieu qui permet au Bureau de mieux rayonner dans son milieu et d'améliorer sa performance sociale. En ce sens, la connaissance du milieu influence informellement la gouvernance des enjeux de RSE.

D'ailleurs, plusieurs personnes interviewées considèrent que les membres-administrateurs sont très sensibles aux changements sociétaux et qu'ils peuvent ainsi participer activement, à travers leur rôle d'administrateur, à modeler une entreprise coopérative qui est plus en phase avec les attentes sociales.

«c'est la motivation de certains administrateurs qui fait en sorte que ça facilite (l'évolution de l'importance de la RSE). Il y en a des gens [...] on peut percevoir qu'ils ont à cœur le développement durable ou qui ont à cœur, [...] qui disent : « moi, je connais bien cet organisme-là [...] et je sais qu'elle bénéficierait d'un appui ». Moi, je dirais que ce qui facilite, c'est la connaissance du milieu et les valeurs propres aux administrateurs autour de la table.» B03

«l'aspect qu'on est bien conscient (les administrateurs) qu'il faut être de notre temps, là. Il faut respecter les êtres humains. Il faut respecter l'environnement. Il faut respecter les besoins de chacun.» C07

### L'implication des membres-administrateurs

Cette responsabilité envers les membres-clients implique un niveau élevé d'implication dans la gouvernance de la part des membres-administrateurs. Certains interviewés soulignent d'ailleurs que les membres intéressés à poser leur candidature pour un poste d'administrateur sont formellement informés et/ou mis en garde sur l'investissement de temps requis pour bien assumer ce rôle. D'ailleurs, le niveau d'implication apparaît comme un des critères importants, mis à part les compétences, pour qualifier un bon administrateur.

«Pour moi, là, ce qui est important, [...], c'est la personne. C'est quoi qu'elle est prête à faire comme implication? C'est quoi justement ses compétences aussi? C'est ça qui est important» D03

Plusieurs personnes interviewées décrivent comme très élevé le niveau d'implication attendu de la part des administrateurs en lien avec leurs tâches officielles liées à la gouvernance, mais également en termes de présence dans la communauté, que ce soit en s'impliquant bénévolement auprès d'organismes ou en représentant le Bureau lors d'événements publics. Comme en témoignent les notes d'observation d'une réunion d'un CA, cette implication des membres-administrateurs fait même l'objet d'une organisation formelle.

*«Il y a un tableau Excel pour suivre la présence des administrateurs aux différents événements de la collectivité pour assurer la représentativité des administrateurs. Le tableau présente une colonne «liste d'événements», une colonne «date» et une colonne «administrateur».*

*«Vous pouvez vous rajouter aux événements qui vous intéressent» explique adjoint D-G».*

Clairement, les attentes quant à l'implication des administrateurs dans la communauté sont explicites et contribuent à créer une culture dans laquelle les membres-administrateurs considèrent important de s'impliquer dans la communauté. Également, la culture au sein du Groupe BCC invite les administrateurs et les employés à s'investir dans des activités de bénévolat, même si aucune exigence officielle n'existe à cet égard.

«Puis moi, je ne veux pas qu'on donne juste de l'argent. C'est une présence sur le terrain qui est importante aussi. [...] On débarque chez vous. On vous aide à faire quelque chose. Puis ça, j'aime ça. Parce que je sens que tout le monde autour de la table au niveau du conseil d'administration, y compris nos employés, sont prêts à ça. Ils sont prêts à donner...»  
D04

Cette implication dans la communauté rend les membres-administrateurs encore plus actifs dans leur milieu et accentue d'autant la fracture perçue entre les membres-actifs et les membres-passifs :

«C'est toujours pareil, règle générale quand quelqu'un est impliqué quelque part, il s'implique dans plusieurs choses ! Donc, c'est des gens sur qui on peut compter.» C01

«Si je te disais que de nos jours, les gens sont individualistes. Si je vous disais aussi que, les gens qui sont actifs dans le milieu sont portés à faire ce genre de choses-là. Ceux qui ont

des organisations, des sociétés locales, communautaires. Eux sont plus dans ce sens-là (de s'impliquer dans le milieu). Alors que la balance des gens, non !» B05

Pour institutionnaliser encore plus le caractère actif des membres-administrateurs, le titre d'«ambassadeur» s'est largement répandu dans les communications du Groupe BCC et rend explicite le niveau d'implication attendu d'un administrateur.

«[Cela nous est présenté] carrément, : «Vous êtes ambassadeurs»» B01

«Mais en même temps, dans les appellations [...], dans les documents, là, c'est vraiment «ambassadeur Groupe BCC». La façon qu'un administrateur est vu maintenant, dans les nouvelles façons de faire, quand ils ont fait le changement de ce que devait être un administrateur. Il y avait ce mot-là qui était là. Que on était des ambassadeurs» D01

Les administrateurs interviewés semblent à l'aise avec ce titre d'ambassadeur et les responsabilités additionnelles que cela implique.

«Un administrateur doit être ambassadeur du Groupe BCC. Il doit le faire reluire partout. On se doit de le faire bien paraître et de bien l'expliquer. Et quand on va à quelque part, il ne faut pas être gêné de dire : « moi, je suis du Groupe BCC et on fait ça, on fait ça». C'est ça être un ambassadeur, [...] Il faut y croire premièrement, il faut être très convaincu. [...] Puis de propager la bonne nouvelle. De dire : « oui, on est une belle coopérative. Oui, on fait plein de choses ». Juste ici, à [nom de municipalité], on en fait plein de choses, d'être ambassadeur et de le dire.» B02

D'ailleurs, plusieurs des personnes rencontrées lors des entrevues portaient un badge aimanté au logo du Groupe BCC, s'identifiant encore plus explicitement comme représentant et ambassadeur du Groupe BCC. Les résultats montrent que les personnes interviewées considèrent que l'implication des membres-administrateurs dans le milieu et la connaissance du milieu influencent la gouvernance des enjeux de RSE

### Motivations des membres-administrateurs pour s'impliquer dans la gouvernance

Considérant le niveau d'implication attendue de la part des administrateurs, il est intéressant d'étudier la nature de leurs motivations pour comprendre pourquoi des membres-passifs choisissent de devenir des membres-actifs, et ce, tout en connaissance de cause des efforts qui devront être investis.

Dans les structures de gouvernance des entreprises détenues par des investisseurs, cet intérêt pour s'impliquer dans la gouvernance est souvent lié à l'intérêt économique de la

part de détenteurs de blocs d'actions importants (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). La nature du mode de propriété «Un membre, une voix» des entreprises coopératives rend impossible un tel intérêt purement économique pour justifier l'implication dans la gouvernance des membres-actifs (Spear, 2004). Le **Tableau 8.7** recense les motivations des personnes interviewées en les présentant selon qu'elles soient de nature personnelle, professionnelle ou autre.

**Tableau 8.7 Motivation(s) des administrateurs/employés**

Motivations des administrateurs	Bureau B	Bureau C	Bureau D	Total
Motivations personnelles				
Faire sa part / redonner à la communauté / se sentir utile	1	5	3	9
Curiosité / intérêt / défi rôle administrateur	2	3	3	8
Conserver / tisser liens avec communauté	1	1	-	2
Retraite / disponibilité	1	-	1	2
Amitié / faire partie d'un groupe	1	1	-	2
Motivations professionnelles				
Développer réseau contacts	1	1	1	3
Parcours / défi professionnel	1	2	-	3
Compétences / expériences pour milieu professionnel	3	-	-	3
Autres				
Valeurs coopératives	-	-	2	2
A été sollicité directement	-	2	-	2

Les résultats fournissent un portrait descriptif des différentes motivations qui ont poussé les personnes interviewées à s'impliquer comme membres-administrateurs ou employés dans le Groupe BCC et permettent d'observer que les personnes interviewées disent s'impliquer principalement pour des raisons personnelles, et dans une moindre part, pour des raisons professionnelles ou autres. Certaines personnes interviewées identifient plusieurs motivations distinctes à leur implication active dans la gouvernance de leur Bureau.

Cette analyse permet de dresser un portrait plus précis des motivations qui poussent des membres à devenir actifs dans la gouvernance des Bureaux étudiés. Notamment, il semble que la notion de membre-actif trouve un écho plus fort chez des membres qui ont un fort

sentiment de responsabilité personnelle et qui considèrent important la dimension de servir la communauté.

«on doit, à mon avis, et je le fais encore autrement, on doit être bénévole. [...] On doit remettre à la communauté ce qu'on a reçu. Toujours le principe « donner au suivant » et puis c'est ça. [...] on remet à la communauté» C02

«je me suis dit : « oui, il faut que je le fasse pour la communauté. [...] et je vais aller jusqu'au bout.» C05

Ces motivations personnelles teintent la nature de l'implication des participants et instaure une certaine aura éthique au rôle d'administrateur. Cette notion d'implication sociale désintéressée semble même servir de rationalisation au fait que les membres-administrateurs sentent qu'ils assument la dimension démocratique et la représentativité démocratique dans la gouvernance.

Les résultats montrent que plusieurs personnes interviewées soulignent le désir personnel de participer à aider et à améliorer leurs communautés et leurs milieux de vie. Ainsi, cette orientation qui motive leurs implications semble s'apparenter aux motivations qui soutiennent l'implication bénévole de citoyens dans différents organismes communautaires. À ce sujet, le fait que les membres-administrateurs des Bureaux du Groupe BCC soient rémunérés contredit la description empirique de Goddard, McKillop et Wilson (2008) qui exposent que les membres-administrateurs qui siègent aux CA des coopératives financières s'engagent dans ce rôle d'une «manière volontaire et bénévole». Pourtant, malgré leur rémunération, les interviewés décrivent qu'il ne s'agit pas d'une source de motivation importante à s'impliquer dans le rôle de membres-administrateurs.

«comme ambassadeur, on doit maintenir un comportement intègre, transparent, digne. [...] écoute, je ne peux pas dire : « on est payé pour faire ça » (être ambassadeur), ce n'est pas vrai. Moi, quand je reçois ma paie, je suis bien content là. C'est un bon petit bouche-trou si on veut ! [...] Mais, ce n'est pas ça moi qui me stimule.» C02

D'ailleurs, le même interviewé souligne que lorsqu'il a commencé à s'impliquer dans le rôle de membre-administrateur, il s'agissait d'une implication bénévole.

«Dans ce temps-là, ce n'était pas payant être administrateur.» C02

Pourtant, bien que les membres-administrateurs soient rémunérés, on sent qu'il ne s'agit que d'une considération très secondaire et qu'ils sont plutôt présents pour la différence qu'ils sentent qu'ils peuvent faire dans leur communauté.

«Ben, c'était un désir de faire un peu ma part dans la communauté.» B02

«j'ai dit : « tiens, (être administrateur) ça va être une belle façon de contribuer au développement communautaire aussi et social ».» B05

«honnêtement, c'est que je sens que je peux faire une différence. C'est pour ça... je peux apporter mon petit plus puis tout le monde va être content. Dans le fond, c'est ça.» D04

Plusieurs interviewés ont également souligné qu'il s'agit d'un «cercle vertueux», c'est-à-dire qu'ils s'impliquent initialement pour contribuer à leur milieu, mais qu'ils finissent par en retirer plusieurs bénéfices : sentiment de réalisation et d'accomplissement personnel, apprentissages, reconnaissance par le milieu professionnel, développement personnel et développement de nouvelles amitiés que certains comparent à une famille.

«je dirais que être aussi administrateur d'un Bureau ça apporte plein d'autres choses personnelles [...] c'est une expérience incroyable, géniale avec je dirais une « mini université » qui fait qu'on apprend plein de choses, on développe du leadership, on développe plein de qualités, de compétences personnelles qu'on ajoute, qui nous sont profitables, qu'on n'a pas vraiment conscience au départ. On y va pour nos valeurs, on y va pour le défi et qu'à la fin, on a un bagage pas mal plus rempli que ce qu'on avait au départ. Ça c'est très intéressant.» C03

«je trouve que le rôle d'administrateur comme en termes de gouvernance, le rôle d'administrateur est vraiment, vraiment un beau rôle. Et qui est méconnu des membres et de la population en général, l'impact qu'ils peuvent avoir. Et je pense que ça mériterait d'être davantage publicisé pour avoir, peut-être avoir des gens, un plus grand bassin de candidatures et avec le feu sacré et la passion qui vient avec» B03

### Lien avec la mission sociale des coopératives

La double mission inhérente aux coopératives, qui poursuivent à la fois une mission commerciale et une mission sociale, pourrait permettre d'expliquer en partie le choix de certains membres de devenir actifs dans la gouvernance de leur coopérative. En effet, plusieurs personnes interviewées soulignent que l'adoption d'un comportement socialement responsable de la part de leur Bureau est implicite et que c'est un principe qui a toujours guidé les Bureaux du Groupe BCC. Certains ont d'ailleurs souligné que la fondation du premier Bureau a été guidée par le désir de soutenir le développement et la

prospérité économique de la communauté, bref que la fondation a été mue par un souci de responsabilité sociale à la base.

«moi, je ramènerai ça peut-être aux bases qui ont poussé (nom du fondateur du premier Bureau BCC) à fonder le (Groupe BCC) initialement. C'est vraiment que le milieu se prenne en main et qui, financièrement, il développe une certaine autonomie pour pouvoir réaliser puis se réaliser. Et aussi, aider l'ensemble de la communauté à [...] se donner aussi les moyens disponibles à réaliser leurs ambitions.» D05

Cette idée que la mission sociale est un principe au cœur de l'organisation de leur Bureau est vivante pour plusieurs personnes interviewées. On sent un sentiment de fierté et d'attachement notable de nombreux interviewés en ce qui a trait à l'apport du Groupe BCC dans l'histoire du Québec. Certains ont d'ailleurs mentionné qu'ils ne s'impliqueraient tout simplement pas dans un rôle d'administrateur au sein d'une institution financière traditionnelle.

«Puis (le Groupe BCC), c'est un fleuron. Pourquoi (le Groupe BCC)? Parce que (le Groupe BCC), toute la coopération, le fait que ce soit des membres. Moi, j'ai toujours été fier d'être membre (du Groupe BCC). Ça a toujours été une fierté. [...] Le fait qu'ils s'impliquent dans la communauté, qu'ils sont sur place, c'est comme une chimie. En tout cas pour moi, non, une banque, je ne serais pas allé (comme administrateur).» D01

Pour les membres-administrateurs, la mission sociale qu'ils considèrent centrale chez le Groupe BCC est un moteur puissant à leur volonté de s'impliquer, car ils sentent que leur Bureau et leur implication au sein de celui-ci ont le pouvoir de faire une différence dans leur milieu.

«On veut que notre communauté soit florissante. Que tout le monde soit bien, en partant autant des jeunes à l'école qui ont des difficultés, que ceux qui arrivent sur le marché du travail ou les personnes âgées, si on veut, et ainsi de suite. On veut que tout le monde soit bien dans notre communauté.» D03

La mission sociale, considérée par certains comme étant dans l'ADN des coopératives, rejoint une observation intéressante, à savoir que près du tiers des employés et administrateurs sont familiers avec le mode d'organisation en coopérative en raison de leur histoire familiale (6/20 participants ; 30%). Le **Tableau 8.8** présente les liens familiaux qui ont permis que certaines personnes interviewées deviennent familières avec le milieu des coopératives. Certains expriment avec fierté qu'un membre de leur famille a fondé une

coopérative ou a été impliqué dans ce type d'organisation et que pour eux, les coopératives sont une forme d'organisation valable et pérenne.

**Tableau 8.8 Interviewés et familles de coopérateurs**

Interviewés	Membre(s) famille coopérateurs
Bureau B	-Grand-père fondateur d'un Bureau et d'une coopérative agricole -Grand-mère fondatrice AFÉAS (Association féminine d'éducation et d'action sociale) -Père impliqué dans coopérative agricole fondée par grand-père
Bureau B	Initié au mouvement coopératif à 12 ans par son père
Bureau C	Père et frère sont d'anciens administrateurs d'un Bureau
Bureau D	Initié au mouvement coopératif à un jeune âge par les enseignements de son père
Bureau D	Grand-père fondateur d'un Bureau BCC
Bureau D	Plusieurs membres de la famille impliqués dans des coopératives BCC ou des coopératives agricoles. Initié au mouvement coopératif depuis l'âge de 4 ans

Alors que plusieurs personnes interviewées déplorent que le mode d'organisation en coopérative soit méconnu d'une large part des membres-clients (voir section 8.2.1), il semble que le contexte familial joue un rôle important dans la diffusion de la connaissance du modèle coopératif. De plus, cette connaissance du modèle coopératif semble soutenir la volonté de certains membres-clients de devenir des membres-actifs, comme en témoigne la mention explicite des «valeurs coopératives» pour expliquer la motivation de deux membres-administrateurs du Bureau D (voir **Tableau 8.7**).

Pour résumer cette sous-section, les résultats montrent qu'il y a moyen de trouver des membres-administrateurs prêts à s'impliquer de manière importante dans la gouvernance, et ce, malgré l'absence de motivation économique importante. Notamment, le fait que les membres-administrateurs reçoivent une rémunération pour assumer leur rôle semble une considération mineure pour expliquer leur implication dans la gouvernance des Bureaux. Les éléments qui expliquent que certains membres-administrateurs décident de devenir actifs dans la gouvernance de leur coopérative malgré l'implication que cela demande et

les faibles incitatifs économiques ont été exposés. Pour encourager l'implication de membres-administrateurs, la dimension sociale a été mise de l'avant.

Puisque les membres-administrateurs disent s'impliquer principalement pour des raisons personnelles et considèrent centrale la dimension sociale de la mission de leur Bureau, il en découle que ces derniers abordent leur rôle d'administrateur en accordant beaucoup d'importance à la performance socioéconomique générale de leur Bureau. En définitive, et plus particulièrement pour les dimensions sociales et sociétales de la RSE, les motivations personnelles qui soutiennent l'implication des membres-administrateurs, leur connaissance du milieu et la dimension sociale de la mission des Bureaux influencent positivement l'importance accordée aux enjeux de RSE et contribue à l'adoption d'approches stratégiques proactives.

Toutefois, l'Union, par le biais de son leadership, de son rôle de soutien et d'un parcours de formation obligatoire pour tous les membres-administrateurs, contribue également à accroître l'importance des mécanismes démocratiques informels assumés par les membres-administrateurs. L'influence de l'Union sera analysée plus en détail dans la section 8.3.

### **8.3 Influence de l'Union sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE**

Les résultats montrent que les interrelations entre les membres-administrateurs des Bureaux et l'Union sont nombreuses et de nature variée. En effet, les personnes interviewées décrivent, d'une part, l'influence des membres-administrateurs sur la détermination des orientations et des enjeux prioritaires de l'Union par le biais de processus démocratiques et, d'autre part, l'influence importante de l'Union sur les Bureaux par le biais de son leadership, de son rôle de soutien et d'un parcours de formation obligatoire.

#### Influence réciproque des membres-administrateurs et de l'Union

Les membres-administrateurs influencent indirectement l'importance et l'approche stratégique de la RSE de l'Union à travers une approche *bottom-up*, par le biais des processus démocratiques qui lient les différents Bureaux et l'Union, notamment lors de la

tenue de l'AGA du Groupe BCC où des représentants de chaque Bureau du Groupe sont présents. En effet, la dimension démocratique est décrite comme étant très vivante au sein de l'AGA du Groupe BCC. Cette description de l'exercice démocratique de l'AGA du Groupe BCC tranche assez nettement avec la description des AGA des Bureaux individuels par les interviewés (voir section 8.2.1).

«Ça (l'AGA du Groupe BCC), il faut vivre ça. Il faut vivre ça! Moi, j'y tiens à chaque année à y aller, là. Je suis délégué. Parce que délégué, on a droit à cinq délégués par Bureau, notre Bureau, parce qu'avec le nombre de membres. Puis c'est magnifique au niveau de la démocratie. C'est vraiment, il faut vivre ça. C'est présenté. Tout le monde peut échanger. On a des périodes de questions. On a des périodes d'échanges, des périodes d'ateliers aussi. Où on travaille des mélanges des fois de différents Bureaux. [...] Puis après ça, il y a des plénières sur des questions. On a eu des congrès aussi. Les congrès, ça, c'était génial. Ça, on avait beaucoup d'ateliers dans les congrès. On votait. Et donc par vote électronique. Encore là, je reviens au niveau de l'expression démocratique, ça c'est génial.» D01

Les membres-administrateurs considèrent que l'Union les représente, qu'il n'y a pas de séparation, hiérarchique ou décisionnelle, entre les Bureaux et l'Union.

«(intervieweuse) c'est quoi l'impact d'être affilié à l'Union sur les enjeux de RSE ?

(répondant) Ben, l'Union, c'est nous autres ! Je ne comprends pas (la question). [...] Et l'Union vient de l'assemblée générale annuelle aussi. Ça part de la base ! C'est les délégués qui vont là, qui soumettent des projets, des demandes et là c'est étudié au niveau du conseil. Mais c'est encore nous autres (les membres-administrateurs des Bureaux) !» C04

Les membres-administrateurs décrivent les relations entre les Bureaux et l'Union comme une approche *bottom-up* où les membres-administrateurs partagent les revendications des membres, ce qui influence indirectement les décisions prises et les enlignements stratégiques lors de l'AGA du Groupe BCC.

«Je vais partir de l'AGA, l'AGA du Groupe BCC. Dans l'AGA du Groupe BCC, les délégués qui sont là et bien transportent, enfin, c'est ça charroient, transportent avec eux les revendications des membres. Et puis enfin, même si on en a discuté déjà au CA, pour un peu synthétiser tout ça. Donc ça part d'en haut, en haut lieu. [...] Moi, je pense qu'au niveau démocratique (de) l'Union en tout cas, je pense que c'est assez bien.» C05

En retour, l'Union, une fois ses orientations stratégiques adoptées en contexte d'AGA du Groupe BCC, participe par le biais d'une approche *top-down* à influencer l'importance et l'approche stratégique de la RSE des différents Bureaux.

«Je pense que l'Union, c'est elle qui, à l'aide de ses membres évidemment, c'est elle qui détermine les grands enjeux, les grandes orientations. Et le RSE, RSE, c'est la responsabilité alors c'est elle qui donne le ton en quelque sorte, l'Union c'est elle qui donne le ton.» C05

L'observation d'une réunion de CA (qui a eu lieu en novembre 2019) a permis de confirmer l'influence de l'Union sur les orientations stratégiques RSE des différents Bureaux. En effet, durant cette réunion, le directeur général a annoncé les prochaines orientations stratégiques RSE de l'Union en ces mots : «on va se faire parler de la proximité avec le milieu [dans la prochaine année]» et ajoute que «c'est LE sujet 2020<sup>29</sup> de l'Union».

Peu de personnes interviewées considèrent que l'Union exerce une pression directe sur les Bureaux pour l'adoption de stratégies et de comportements RSE. Par contre, un interviewé souligne qu'il va de soi que les Bureaux se doivent d'agir conformément aux politiques énoncées par l'Union.

«dans l(es Bureaux du) Groupe, ils reçoivent des communiqués (de l'Union), [...], il faut plus s'enligner là-dessus. [...] Ça fait qu'on s'entend qu'ils envoient tout ça (les politiques de RSE) à tout le monde. [...] Ça, c'est sûr. [...] Si le Groupe le fait. Tu sais, il faut suivre un peu le Groupe.» B06

En définitive, il semble exister une influence réciproque entre les membres-administrateurs et l'Union sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE. Les membres-administrateurs contribuent indirectement, par le biais du processus démocratique formel que constitue l'AGA du Groupe BCC, à influencer les orientations stratégiques RSE de l'Union. Pour sa part, l'Union contribue directement, par le biais de son rôle de leadership, de son rôle de soutien et de son parcours de formation à influencer l'importance et l'approche stratégique de la RSE des Bureaux individuels.

### L'Union et l'importance et l'approche stratégique RSE

L'Union influence l'importance et l'approche stratégique RSE des Bureaux individuels de différentes façons, c'est-à-dire en assumant un rôle de leadership, en offrant du soutien aux Bureaux et en formant les membres-administrateurs. Malheureusement, le manque de

---

<sup>29</sup> L'observation de cette réunion a eu lieu en novembre 2019, avant le début des impacts de la pandémie de COVID-19.

données empêche de pousser plus loin l'analyse d'une possible influence différenciée de l'Union sur l'importance et l'approche stratégique des différentes dimensions de la RSE des Bureaux individuels. L'influence de l'Union sera donc analysée de manière plus globale sur la RSE de manière générale.

Il apparaît, à la lumière des entrevues avec les personnes interviewées, que l'Union joue un rôle de leadership majeur et central dans le développement de l'importance et de l'approche stratégique RSE des différents bureaux.

«Bien, c'est certain que c'est une locomotive. L'Union.» C08

Également, le rôle de leadership de l'Union, via le développement d'une stratégie et d'une politique RSE est souligné par de nombreux participants.

«on a une politique de développement durable dans le Groupe BCC. On a une bonne, une très bonne politique, à la hauteur (de l'Union) du Groupe BCC. Et (l'Union du) Groupe BCC a plusieurs pratiques. Par contre, dans le réseau des Bureaux, il n'y en a pas gros.» B04

Enfin, par le biais du développement de nombreuses politiques corporatives concernant la RSE, l'Union agit également à titre de leader pour influencer les pratiques RSE individuelles des différents Bureaux.

De plus, l'Union, par le biais de ses équipes de soutien et par le développement d'un pôle d'expertise, contribue de manière formelle à influencer l'importance et l'approche stratégique de la RSE des Bureaux.

«Des connaissances. C'est surtout ça qu'on est en train de faire, là. Là, présentement, ce que l'Union fait c'est d'aller chercher de l'information puis de la connaissance pour mieux la transmettre aux Bureaux.» C08

Le développement d'outils d'aide à la prise de décisions et d'outils de mesures fait que l'Union influence l'importance et l'approche stratégique de la RSE au sein des différents Bureaux. En effet, en plus d'agir à titre de leader, l'Union travaille au développement de ressources pour soutenir et guider les Bureaux dans la mise en œuvre de leur plan de RSE individualisé.

«Avoir du support. Avoir accès à des recherches de qualité. Parce qu'il y a vraiment des équipes de soutien incroyables. Comme je le disais tantôt, il y a des gens qui s'affairent à

travailler uniquement sur les démarches de développement durable en tout temps à l'Union du Groupe BCC. Fait que, pour le réseau des Bureaux, on a un énorme soutien.» C06

Certains interviewés soulignent le fait que la centralisation de ressources par l'ensemble des Bureaux au niveau de l'Union permet la création d'un pôle d'expertise en RSE qui ne pourrait être reproduit au niveau individuel par chacun des Bureaux.

«Donc, l'accompagnement de cette façon-là, qui est pas propre à chaque Bureau, parce qu'on ne peut pas avoir un spécialiste en développement durable dans chacun des Bureaux, donc cet accompagnement-là aussi aide beaucoup le fait d'appartenir à un groupe qui est plus grand, qui a des spécialistes qui peuvent nous être prêtés ou selon les besoins. [...]» C03

«on a des services qu'on se paie aussi au niveau de l'Union. Donc, si on avait un enjeu environnemental, on aurait besoin d'expertise, ils sont là pour ça. [...]. La force du réseau, moi, je crois beaucoup à ça.» D01

«c'est impensable que chacun des Bureaux ait la vigie au niveau de la responsabilité sociale [...]. On a (mis en place une personne-ressource à l'Union) qui est un peu la figure de proue de la RSE [...] Chacun des Bureaux individuellement ne pourrait pas se substituer à ce travail-là. [...] Bien, c'est impossible. [...] Déjà la représentation qu(e cette personne) fait au niveau national, international, aucun Bureau ne pourrait faire ça.» D05

De plus, le rôle de soutien de l'Union apparaît également essentiel pour appuyer les membres-administrateurs dans leur rôle de supervision des gestionnaires. En effet, certains interviewés ont soulevé la difficulté de la tâche de superviser la direction générale et souligné que le soutien de l'Union à cet égard les avait aidés significativement.

«Donc moi, j'ai eu à communiquer avec plusieurs personnes de l'Union pour pouvoir m'aider, m'appuyer. Parce qu'en tant qu'administrateur, moi je suis à la merci de ce qu'on me divulgue comme information quand ça vient de l'interne. Donc moi, comment je peux contre vérifier ? Comment je peux avoir de l'aide externe? Ce qui me démontre aussi la transparence [...] du comité de gestion, [...] du directeur général aussi, [...] Donc d'avoir ça, [...] un accompagnement parallèle, fait que ça facilite beaucoup le travail des administrateurs. [...] Mais je trouve ça vraiment important parce que, c'est ça, nous sommes à la merci de ce qui nous est divulgué.» C03

Dans le même ordre d'idée, lors de l'observation de réunion de CA dans deux Bureaux distincts, le sujet de l'évaluation annuelle de la direction générale a été abordé selon des approches très comparables. Il apparaît évident que le processus d'évaluation a été orienté par un guide procédural commun dans les deux Bureaux où les réunions des CA ont été

observées. Ce guide procédural a été développé par l'Union et est rendu disponible aux membres-administrateurs pour les appuyer et les guider dans leur rôle d'évaluation de la performance de la direction générale.

Les résultats montrent que l'Union contribue de manière importante à réduire la complexité pour les membres-administrateurs de superviser la performance des gestionnaires. Certains interviewés avancent même que ce soutien de l'Union contribue au fait que les membres-administrateurs sont encouragés à accorder plus de temps à la gouvernance des enjeux de RSE et à la mission sociale des Bureaux.

«C'est un peu comme si on disait : « Le business, le cash, on (les gestionnaires) s'en occupe. On a les compétences pour ça. On paie des directeurs pour ça ». Tu sais, il y a des normes, il y a des règles. [...]

Mais pour ce qui est de l'implication dans la communauté, ça, c'est nous autres (les administrateurs). Dites-nous comment on s'enligne. Donc, le rôle des administrateurs est beaucoup plus vers ça maintenant, [...]. C'est vraiment ça. C'est d'aider plus l'administrateur, qu'il soit plus impliqué dans la communauté. C'est le rôle du Groupe BCC dans la communauté. La présence auprès des membres. Le service aux membres» D01

De nombreux interviewés ont soulevé que le parcours de formation obligatoire des membres-administrateurs, développé et conçu au niveau de l'Union, influence de manière importante la façon dont les membres-administrateurs s'acquittent de leurs responsabilités. En ce sens, le parcours de formation obligatoire pour l'ensemble des membres-administrateurs du Groupe BCC contribue à diffuser et renforcer une culture de gouvernance cohésive à l'échelle de l'ensemble des Bureaux. La culture contribue ensuite à construire un contexte informel qui influence la gouvernance des enjeux de RSE des différents Bureaux.

Certains sujets, qui font l'objet d'un quasi-consensus chez les personnes interviewées, sont fortement influencés par la formation et l'éducation des administrateurs des Bureaux par le biais de l'Union. Notamment, le fait que les membres-administrateurs considèrent presque unanimement l'importance de prendre leurs décisions en fonction des membres et de représenter les membres (voir analyse détaillée à la section 8.2.2) repose assurément sur des éléments de culture communiqués par le biais de la formation.

«Les membres? Bien crime, c'est sûr! Justement, j'avais une formation, là. Bien, tu sais, on a des formations à faire sur Internet. J'en ai commencé une. Puis c'est tout le temps ça : l'intérêt des membres, les clients. Tout le temps, tout le temps la représentativité. Ça fait que c'est clair qu'on a toujours ça en tête. [...] C'est nos décisions. Il faut penser aux membres. Ça fait que ça, c'est tout le temps, tout le temps.

Intervieweuse :

[...] ce que vous me dites, c'est que les formations qui viennent de l'Union mettent beaucoup d'importance là-dessus. Il n'y a pas moyen de l'oublier (que vous devez représenter les membres).

Répondant :

Impossible.» B06

De la même manière, la formation dispensée aux administrateurs par le biais de l'Union contribue probablement à une relative cohérence idéologique à l'effet que les membres-administrateurs se doivent d'incarner la dimension démocratique en prenant leurs décisions en considérant l'ensemble des membres.

Les résultats montrent que les personnes interviewées considèrent que l'Union, par le biais de ses rôles de leadership, de soutien et de formation, influence directement et indirectement l'importance et l'approche stratégique RSE des Bureaux individuels.

#### Gouvernance hybride *bottom-up* et *top-down*

En définitive, les résultats montrent donc, d'une part, que l'Union exerce une influence sur l'importance de la RSE des différents Bureaux et, d'autre part, que les orientations stratégiques de l'Union reposent sur des assises démocratiques solides qui assurent une légitimité maximale aux interventions de l'Union dans le cadre de ses relations avec les Bureaux. Cette description des processus démocratiques et des relations qui lient l'Union et les Bureaux montre une imbrication sophistiquée d'une structure de gouvernance à la fois de type *bottom-up* et *top-down*. Ce type d'interrelations est décrit comme étant optimal par un interviewé.

«malgré que les organisations, c'est prouvé, [...], celles qui fonctionnent vraiment bien, ceux qui sont les plus efficaces, qui sont les plus performantes, [...], il y a toujours un chef qui est en place. Il y a du *top-down* qui se passe. Tu sais, parce qu'il y a une vision, une stratégie, la culture qui s'aligne un peu. Parce que ça prend quelqu'un qui *call la shot* un

peu à quel part, veut, veut pas, même si on est un paquet de moutons en dessous, [...] Mais quand le paquet de moutons a une opinion et qu'ils ont un droit de vote là-dedans, [...], des organisations qui sont *bottom-up* aussi, une combinaison du *top-down/bottom up* qui viennent se rejoindre, sont toujours les plus (performantes)» B01

Il semble donc que la performance socioéconomique générale du Groupe BCC s'appuie sur une structure de gouvernance démocratique efficiente pour la détermination des grands enjeux RSE de l'Union assurée par la participation active des membres-administrateurs des différents Bureaux. Pour sa part, l'Union influence directement l'importance et l'approche stratégique de la RSE des différents Bureaux conformément aux orientations stratégiques établies démocratiquement par les membres-administrateurs des différents Bureaux lors de l'AGA du Groupe BCC.

En conclusion, l'analyse des résultats confirme que les dimensions sociales et sociétales de la RSE sont importantes dans la gouvernance des différents Bureaux. La dimension environnementale en est à ses débuts, mais gagne en importance dans la gouvernance de chacun des Bureaux. Concernant les approches stratégiques, l'ensemble des Bureaux décrivent avoir une approche proactive par rapport aux enjeux sociaux et sociétaux. Par contre, concernant la dimension environnementale de la RSE, les Bureaux présentent beaucoup de disparité, les résultats recensant des descriptions d'approches proactives, réactives ou passives.

Concernant l'influence des mécanismes de gouvernance démocratiques, les résultats montrent que les membres-administrateurs constituent le groupe de membres qui influencent de manière importante la gouvernance des enjeux de RSE des Bureaux par leur implication directe dans le CA de leur Bureau (voir section 8.2.2) et par le biais de leur implication dans les processus démocratiques de l'Union (voir section 8.3). À l'opposé, les membres-clients sont considérés comme exerçant peu d'influence sur la gouvernance des enjeux de RSE (voir section 8.2.1). De plus, l'Union est considérée exercer une influence directe sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE des Bureaux individuels.

## **Chapitre 9**

### **Discussion**

Dans ce chapitre, les différentes questions de recherche posées dans la section 1.4 sont analysées à la lumière des constats actuels relevés dans la littérature et des résultats décrits dans le Chapitre 8.

La question de recherche Q1 est analysée dans la section 9.1, la question Q2 est analysée dans la section 9.2, la question Q3 fait l'objet d'une analyse dans la section 9.3, alors que les questions Q4 et Q5 sont analysées conjointement dans la section 9.4.

#### **9.1 Quelle place occupent les enjeux liés à la RSE au sein des instances de gouvernance formelles des coopératives (Question 1) ?**

Conformément aux attentes (Boeger, 2018), les résultats montrent que la RSE occupe une place importante dans la gouvernance des Bureaux étudiés. Par contre, lorsque la RSE est analysée selon ses trois dimensions (sociale (liée aux RH), sociétale et environnementale), les résultats sont moins catégoriques. En effet, d'une part, les résultats montrent que les dimensions sociales et sociétales sont considérées comme importantes par tous les interviewés. D'autre part, les résultats montrent que la dimension environnementale de la RSE en est à ses débuts.

Concernant l'importance des dimensions sociales et sociétales de la RSE, tous les interviewés expliquent l'importance accordée aux relations avec les employés des Bureaux et avec la communauté. Selon Jussila, Kotonen et Tuominen (2007), les coopératives sont gouvernées avant tout au bénéfice de leurs membres-propriétaires, mais accordent également un niveau d'importance élevé à l'endroit des relations avec leurs employés. Les résultats tendent à supporter ce constat.

De plus, il apparaît que les interviewés établissent un parallèle étroit entre ces dimensions de la RSE (sociale (RH) et sociétale) et la mission sociale des Bureaux. À ce sujet, Defourny et Nyssens (2017) décrivent les organisations coopératives comme poursuivant nécessairement deux missions; une mission commerciale et une mission sociale. Les

interviewés mentionnent notamment que l'importance de la dimension sociale dans la gouvernance est intrinsèque au fait d'être une coopérative. McKillop *et al.* (2020) soulignent que la dimension sociale de leur mission est considérée comme un facteur ayant permis aux coopératives financières de prospérer et d'être, encore aujourd'hui, un choix populaire auprès des consommateurs. Les coopératives financières sont perçues comme ayant un impact positif sur le développement de leur milieu en raison de l'importance de leur orientation sociale (Thomas et Marinangeli, 2016). Ce lien entre l'importance des dimensions sociale et sociétale de la RSE et la mission sociale des Bureaux semble supporté par les résultats.

Concernant la dimension environnementale de la RSE, les résultats montrent que le sujet n'occupe pas encore beaucoup d'importance dans la gouvernance des Bureaux et permettent également de souligner un écart substantiel entre l'importance de cette dimension au niveau de l'Union et au niveau des Bureaux individuels. Selon Boeger (2018), les attentes normatives sont à l'effet que les coopératives se distinguent significativement d'autres types d'organisation par des procédures et des structures imbriquées à même leur modèle de gouvernance qui soutiennent l'importance accordée à la RSE dans la gouvernance. Pourtant, la disparité observée dans les résultats entre le niveau d'importance des différentes dimensions de la RSE contredit partiellement ce portrait d'une gouvernance «idéale-type» en contexte de coopérative. En effet, aucun mécanisme spécifique du modèle de gouvernance n'a été identifié par les personnes interviewées concernant la dimension environnementale de la RSE.

Hingley (2010) explique que les coopératives de consommateurs abordent la RSE différemment des autres types d'organisation. En effet, la RSE des coopératives de consommateurs découle, d'une part, des principes coopératifs fondateurs du mouvement coopératif et, d'autre part, d'une mise en application pratique contemporaine basée sur une approche fondée sur l'engagement envers les parties prenantes (Hingley, 2010). Cette double source de la RSE semble d'ailleurs s'observer dans le cas des Bureaux étudiés. En effet, selon les résultats, la première source d'influence, c'est-à-dire les principes coopératifs fondateurs du mouvement coopératif, permet notamment d'expliquer que les dimensions sociales et sociétales sont considérées, depuis toujours, comme étant

importantes dans la gouvernance des Bureaux. La seconde source d'influence, c'est-à-dire une approche contemporaine basée sur l'engagement envers les parties prenantes, semble supporter le fait que la dimension environnementale gagne présentement en importance dans la gouvernance des Bureaux.

### Approches stratégiques liées aux différentes dimensions de la RSE

Concernant les approches stratégiques en lien avec la gouvernance des dimensions de la RSE décrites par Pistoni, Songini et Perrone (2016), les résultats montrent que toutes les personnes interviewées considèrent que leur Bureau adopte une approche stratégique proactive à l'égard des dimensions sociales et sociétales de la RSE. Les interviewés décrivent notamment le rôle de leader socioéconomique des Bureaux dans leur milieu respectif démontrant l'approche stratégique proactive qui caractérise les relations du Bureau avec le milieu.

En conformité avec d'autres sources dans la littérature, Jussila, Kotonen et Tuominen (2007) décrivent les organisations coopératives comme étant des entreprises socialement responsables étroitement liées à leurs milieux par le biais de relations réciproques significatives avec les parties prenantes du milieu. Pourtant, bien que les résultats suggèrent que les Bureaux sont effectivement considérés être socialement responsables et étroitement liés à leur milieu, l'existence de relations réciproques significatives avec les parties prenantes du milieu ne semble pas s'observer ; les résultats ne montrent aucune influence importante émanant des parties prenantes des Bureaux sur l'approche stratégique à l'égard de la dimension sociétale de la RSE. En effet, les relations décrites avec le milieu sont plutôt unidirectionnelles et concernent l'influence des Bureaux sur le milieu, notamment par le biais d'importants dons philanthropiques, et ne soulèvent aucune influence directe des parties prenantes sur l'approche stratégique de la dimension sociétale de la RSE.

Pourtant, les résultats présentent une certaine nuance, car certains interviewés décrivent un changement au niveau de l'approche stratégique de la dimension sociétale de la RSE qui semble commencer à s'étendre dans la culture de gouvernance, c'est-à-dire aller au-delà de «simples» apports philanthropiques. Certains interviewés disent que leur Bureau doit

repenser la gouvernance de la dimension sociétale de la RSE pour stimuler l'implication communautaire et développer des partenariats avec le milieu. Malgré que les causes de ce changement ne soient pas explicitement décrites par les interviewés, les pressions liées aux attentes changeantes des consommateurs et des citoyens concernant la responsabilité sociale des entreprises, le développement d'une nouvelle identité corporative (suite aux fusions de Bureaux) et l'influence de l'Union semblent expliquer en partie le début d'un changement d'approche stratégique concernant la dimension sociétale de la RSE. Ce changement d'approche stratégique s'inscrit dans l'optique d'une mise en application pratique contemporaine de la RSE basée sur une approche fondée sur l'engagement envers les parties prenantes, telle que décrite par Hingley (2010). De plus, ce début de changement d'approche stratégique concernant la dimension sociétale de la RSE décrite dans les résultats résonne davantage avec l'idée de développer des relations réciproques significatives avec les parties prenantes du milieu (Jussila, Kotonen et Tuominen, 2007). À ce sujet, Hingley (2010) explique que le développement d'un réseau significatif avec les organisations locales contribue à renforcer les valeurs traditionnelles du mouvement coopératif et à offrir un modèle d'affaires distinctif qui attire une certaine catégorie de consommateurs pour qui ces valeurs sont importantes.

Le rôle de leader socioéconomique des Bureaux a également été souligné en lien avec l'influence importante que les différents Bureaux du Groupe BCC ont exercée sur la prospérité de leur région depuis leur fondation. Les résultats sont cohérents avec la description de McKillop *et al.* (2020) qui rapportent que, dans la littérature, les coopératives financières sont considérées comme jouant un rôle de facilitateur socioéconomique dans leur milieu en assurant la prestation de services financiers, et plus précisément l'accès au crédit, à coût raisonnable à leurs membres, même durant les périodes de ralentissement économique.

En ce qui concerne la dimension environnementale de la RSE, les interviewés décrivent différentes approches stratégiques, certains considérant que leur Bureau adopte une approche proactive, d'autres considérant que leur Bureau adopte une approche réactive et d'autres considérant que leur Bureau adopte une approche passive. Dans le même ordre d'idée, Thomas et Marinangeli (2016) établissent que les coopératives financières ne sont

pas considérées comme proactives concernant les pratiques de divulgation volontaire concernant la RSE et que celles qui produisent des rapports annuels de responsabilité sociale sont rares. En effet, il apparaît que les coopératives financières ne semblent pas encore proactives vis-à-vis des demandes croissantes des consommateurs concernant les enjeux de conformité corporative touchant les questions d'éthique et les questions sociales (Thomas et Marinangeli, 2016). Ce constat trouve un certain écho dans les résultats, car les interviewés considèrent que leur Bureau n'a pas nécessairement une approche stratégique proactive dans toutes les dimensions de la RSE.

À ce sujet, Chew, Tan et Hamid (2016) établissent que les pressions qui émanent des investisseurs institutionnels contribuent significativement à l'intensification de l'importance que les coopératives financières accordent, dans leurs pratiques commerciales, aux questions d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale. Ce constat met en évidence que l'importance de la RSE, particulièrement au niveau environnemental, doit mieux se diffuser dans les pratiques commerciales des coopératives financières et ne pas rester isolée au niveau de la mission sociale qui vise à soutenir la communauté. Les consommateurs veulent également percevoir la dimension RSE dans les pratiques commerciales des Bureaux comme en témoigne l'intervention décrite dans les résultats d'un membre en AGA. Chew, Tan et Hamid (2016) soutiennent que les consommateurs s'attendent à ce que les coopératives financières agissent à titre de leader dans la construction d'un modèle d'affaires bancaire éthique. Selon Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017), ces changements dans l'environnement institutionnel ajoutent de nouvelles attentes concernant la façon dont les coopératives exercent leurs activités commerciales selon une logique institutionnelle, qui peut être qualifiée de logique corporative capitaliste.

En conclusion, les enjeux de RSE occupent une place importante au sein des instances de gouvernance des trois coopératives étudiées. Pourtant, certaines nuances doivent être apportées.

Dans un premier temps, les dimensions sociales et sociétales de la RSE, qui s'arriment plutôt naturellement avec la dimension de la mission sociale des coopératives, occupent

une place très importante. Ces dimensions sont au cœur des préoccupations des interviewés et ces derniers considèrent que les approches stratégiques proactives de leur Bureau concernant ces dimensions confirment l'importance qui leur est accordée. Alors que les liens actuellement décrits avec le milieu sont plutôt unidirectionnels, l'influence d'une approche stratégique reposant sur une forme de réciprocité avec les parties prenantes du milieu semble être en train de se diffuser au sein des acteurs de la gouvernance, ce qui pourrait contribuer à augmenter l'influence des parties prenantes concernant les dimensions sociales et sociétales dans la gouvernance des coopératives étudiées.

Dans un deuxième temps, la principale nuance à souligner est associée à la dimension environnementale qui représente un enjeu RSE moins classique pour les Bureaux et qui constitue une préoccupation relativement récente par rapport aux deux autres dimensions. En effet, cette dimension n'est pas encore au cœur des préoccupations des interviewés, malgré qu'elle gagne lentement en importance. Ce constat est renforcé par les approches stratégiques décrites concernant la dimension environnementale de la RSE qui sont parfois réactives ou passives. Selon Bolla-Araya, Seguí-Mas et Polo-Garrido (2014), la prédominance des dimensions sociales et sociétales au détriment de la dimension environnementale s'observe également dans les rapports de responsabilité sociale produits par les coopératives financières européennes.

En termes d'implication théorique, les recherches qui s'intéressent à la RSE dans le contexte des coopératives devraient prévoir d'analyser distinctement les différentes dimensions de la RSE. Par exemple, Lauermann *et al.* (2018) indiquent n'avoir relevé aucune corrélation entre la performance financière d'un échantillon de coopératives agricoles et leur performance socioéconomique. Malgré que l'existence d'un potentiel lien entre la performance financière et socioéconomique des coopératives ne fasse pas l'objet de la présente étude, les résultats suggèrent que de faire cette analyse en distinguant la performance à l'endroit des différentes dimensions de la RSE pourrait possiblement nuancer les résultats obtenus.

Toujours en termes d'implication théorique, alors que Defourny et Nyssens (2014) proposent d'analyser distinctement les éléments liés à la mission commerciale et à la

mission sociale des coopératives, les résultats de la présente étude soulèvent plutôt les limites d'une telle approche. En effet, les consommateurs exigent de plus en plus que les coopératives financières intègrent la RSE également dans la dimension de leurs activités commerciales (Thomas et Marinangeli, 2016). Ainsi, selon les résultats présentés dans la thèse, isoler l'analyse de l'influence de la dimension sociale de la mission des coopératives offre un potentiel explicatif limité pour rendre compte de l'importance et de l'approche stratégique de la RSE dans les activités commerciales des coopératives. En effet, les résultats suggèrent que la dimension sociale contribue à l'importance et à l'approche stratégique proactive concernant la gouvernance des dimensions sociales et sociétales de la RSE à la fois dans les activités commerciales des Bureaux (mission commerciale) et dans les activités philanthropiques des Bureaux (mission sociale).

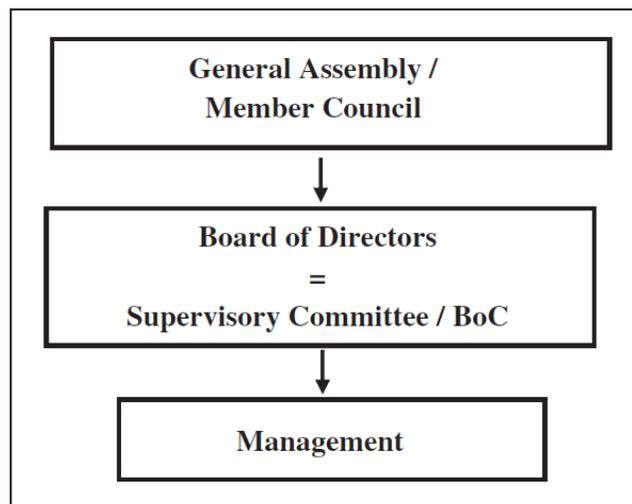
L'Union semble en avance sur les Bureaux concernant la dimension environnementale de la RSE et adopte une approche de gouvernance de type *top-down* pour diffuser certaines pratiques RSE environnementales à l'ensemble des Bureaux individuels, ce qui soulève de nouvelles questions sur les raisons qui pourraient expliquer une telle disparité sur l'importance et l'approche stratégique en lien avec la dimension environnementale de la RSE des différents Bureaux. Ces questions font l'objet d'une analyse plus détaillée dans la section 9.3.

## 9.2 Quels sont les caractéristiques et/ou les éléments spécifiques du mode de fonctionnement, propres à chaque instance de gouvernance, qui modifient et/ou impactent l'importance accordée aux enjeux de RSE (Question 2)?

La structure de gouvernance actuelle des différents Bureaux du Groupe BCC prévoit que les membres-clients doivent élire les administrateurs qui les représenteront au CA à partir du bassin de membres du Bureau. La responsabilité de superviser la direction, constituée de gestionnaires professionnels non issus du bassin de membres, incombe au CA composé de membres-administrateurs. L'important niveau de compétence requis pour l'exploitation des activités commerciales complexes des Bureaux explique le recours à une équipe de gestionnaires professionnels. Cette structure réfère au modèle de gouvernance qualifié de «corporatif» (Bijman, Hendrikse et van Oijen, 2013).

**Figure 9.1 Modèle de gouvernance corporatif**

(Bijman, Hendrikse et van Oijen, 2013)



Ce modèle de gouvernance permet d'identifier que, dans la structure actuelle de gouvernance des différents Bureaux du Groupe BCC, il existe deux instances officielles de gouvernance, à savoir l'AGA et le CA. Ces deux instances peuvent influencer l'importance accordée aux enjeux de RSE. L'influence de l'AGA est analysée dans la section 9.4.

Dans cette section, les modes de fonctionnement des bureaux, en lien avec leurs CA et les membres-administrateurs qui les composent, sont décomposés en quatre grands éléments

spécifiques, soient les motivations personnelles, la connaissance du milieu, le parcours de formation et les mécanismes de gouvernance. Pour chacun de ces éléments, l'influence sur la prise en compte des enjeux RSE est analysée.

### Motivations personnelles et mission sociale

Les entreprises coopératives n'offrant pas d'avantages économiques directs incitant les membres à s'impliquer dans le processus de gouvernance (Defourny et Nyssens, 2017; Galera et Borzaga, 2009), ce sont donc d'autres raisons qui motivent les membres à investir les efforts nécessaires à une supervision efficace des gestionnaires de la coopérative (Spear, 2004). En écho à ce constat, les résultats suggèrent que les membres-administrateurs décident de s'impliquer activement dans la gouvernance de leur Bureau surtout en raison de motivations personnelles. En effet, les membres-administrateurs expliquent s'impliquer dans la gouvernance de leur coopérative principalement pour «faire leur part», redonner à la communauté et se sentir utiles. Mason, Kirkbride et Bryde (2007) expliquent que dans le contexte des coopératives, l'approche néoinstitutionnelle permet notamment d'expliquer le rôle de la place centrale occupée par la mission sociale sur l'emphase observée sur le développement de valeurs éthiques fortes, et ce, à tous les niveaux organisationnels. Les résultats mènent au même constat; la mission sociale semble occuper une place centrale pour expliquer la motivation de plusieurs membres à s'impliquer activement dans la gouvernance de leur Bureau et explique la place centrale qu'occupe la RSE au niveau du CA par le biais des valeurs éthiques personnelles fortes des membres-administrateurs.

De plus, la dimension des activités commerciales des Bureaux suscite également «intérêt et curiosité» de la part des membres-administrateurs et ce rôle est vu comme une opportunité de relever un défi personnel. En lien avec leur rôle, certains membres-administrateurs décrivent les bénéfices qu'ils perçoivent à s'impliquer dans la gouvernance de leur Bureau en des termes qui décrivent plusieurs bénéfices sociaux (sentiment de réalisation et d'accomplissement personnel, développement de nouvelles amitiés que certains comparent à une famille) et/ou économiques indirects. En effet, les apprentissages, la reconnaissance par le milieu professionnel et le développement personnel constituent

des bénéfiques indirects qui pourraient être valorisés et servir les membres-administrateurs dans d'autres contextes.

Dans cet ordre d'idée, Spear (2004), souligne que le double rôle des administrateurs de coopératives, rôle de supervision des activités commerciales et rôle de soutien à la mission sociale, doit être pris en compte pour permettre de rendre compte des motivations non économiques qui animent les membres de la gouvernance des coopératives. En effet, sans minimiser l'importance du rôle de supervision des membres-administrateurs, les résultats semblent suggérer que ce rôle ne contribue pas de manière substantielle au développement de l'importance accordée aux enjeux de RSE dans la gouvernance des Bureaux. Les résultats décrivent plutôt l'influence du rôle de soutien à la mission sociale de la part des membres-administrateurs comme contribuant à développer l'importance des enjeux de RSE. En ce sens, les résultats confirment que les membres-administrateurs influencent l'importance de la RSE par le biais d'activités collaboratives, par exemple en s'impliquant dans des initiatives communautaires, et non par le biais d'activités de contrôle. En écho aux constats de Hatak, Lang et Roessl (2016) et Sabatini, Modena et Tortia (2014), les résultats amènent à considérer l'importance des dimensions collaboratives dans le développement de bons systèmes de gouvernance générale dans le contexte des coopératives. Les résultats amènent même à proposer que ces dimensions collaboratives, notamment l'implication active des membres-administrateurs dans leur milieu, soient encore plus importantes dans le développement de bons systèmes de gouvernance pour soutenir les enjeux de RSE dans le contexte des coopératives.

Pour conclure, les résultats permettent de proposer que l'approche altruiste des membres-administrateurs vis-à-vis leur rôle contribue à augmenter l'importance accordée aux enjeux de RSE dans le CA. Hatak, Lang et Roessl (2016) soulignent d'ailleurs l'importance de ces obligations sociales et morales dans la coordination des relations entre les membres d'une coopérative. L'identification à la mission sociale des Bureaux influence, et permet même d'expliquer en partie, la décision des membres de devenir actifs dans la gouvernance de leur coopérative. L'implication active des membres-administrateurs dans la

gouvernance des Bureaux et dans la communauté influence la gouvernance des enjeux de RSE par le biais d'activités collaboratives, plutôt que par le biais d'activités de contrôle, permettant ainsi d'expliquer de quelle manière cette implication des membres-administrateurs contribue à influencer l'importance des enjeux de RSE dans la gouvernance.

### Connaissance du milieu

Les résultats suggèrent que la connaissance du milieu par les membres-administrateurs contribue à soutenir une meilleure performance RSE du Bureau. En effet, puisque les membres-administrateurs connaissent bien le milieu, ils peuvent contribuer à une meilleure prise de décisions concernant les enjeux de RSE. Cette idée rejoint le constat de Jussila, Kotonen et Tuominen (2007) à l'effet que les administrateurs et les gestionnaires performants, dans le contexte des coopératives, s'impliquent dans différents comités et/ou organismes régionaux pour mieux comprendre les besoins des parties prenantes du milieu. Jussila, Kotonen et Tuominen (2007) soutiennent que cette implication locale est cruciale et participe à modeler l'environnement institutionnel dans lequel la coopérative évolue, en soutenant la création de valeur stratégique pour l'ensemble des parties prenantes et en sécurisant les ressources externes nécessaires pour assurer la pérennité de la coopérative. À la lumière des résultats, les membres-administrateurs semblent effectivement considérer leur rôle comme étant l'opportunité de soutenir la création de valeur pour la communauté, par exemple, pour le Bureau en région rurale, les membres-administrateurs peuvent jouer le rôle de leader socioéconomique visant à soutenir la création d'entreprises en agriculture durable. Selon les résultats, l'importance de la connaissance du milieu pour soutenir la performance socioéconomique met encore une fois de l'avant que les membres-administrateurs influencent principalement la RSE par le biais d'activités collaboratives plutôt que par le biais d'activités de contrôle.

Par contre, les membres-administrateurs ne semblent pas considérer qu'ils participent à la «sécurisation» des ressources pour assurer la pérennité de leur Bureau. En effet, les résultats montrent que l'implication des membres-administrateurs dans la communauté est considérée comme un moyen d'améliorer la qualité des milieux et non comme une

opportunité de développement des affaires commerciales. À ce sujet, McKillop *et al.* (2020) explique que l'importance des relations avec le milieu pour accroître le niveau informel de connaissance a longtemps contribué à fournir un avantage concurrentiel au modèle d'affaire des coopératives financières. Par contre, cet avantage historique tend à disparaître en raison de l'arrivée de nouvelles formes d'organisations spécialisées dans le financement par le biais de plateformes technologiques (McKillop *et al.*, 2020). Ainsi, alors qu'il y a à peine quelques années, les coopératives financières constituaient la seule option sérieuse pour obtenir un prêt pour de nombreux entrepreneurs, ces nouvelles plateformes de financement en ligne ont permis d'ouvrir un nouvel éventail d'options de financement et tendent à faire disparaître cet avantage historique du modèle d'affaires traditionnel des coopératives financières (McKillop *et al.*, 2020). Selon nos résultats, cet avantage traditionnellement attribué aux coopératives financières ne semble pas se vérifier. En effet, l'importance du niveau de connaissance informel du milieu n'est pas considérée par les interviewés comme un moyen de contribuer au développement des activités commerciales du Bureau, mais plutôt comme un moyen de contribuer à soutenir une meilleure performance socioéconomique des Bureaux. La connaissance du milieu devient un moyen supplémentaire pour les membres-administrateurs d'influencer la santé de leur milieu par le biais de leur implication dans la gouvernance de leur Bureau.

#### Parcours de formation obligatoire

Le parcours de formation obligatoire est un mécanisme de gouvernance *top-down* par lequel l'Union influence l'importance de la RSE dans l'ensemble des Bureaux individuels. Les résultats montrent que le parcours de formation obligatoire, dispensé par l'Union, contribue à influencer la façon dont les administrateurs exercent leur rôle et influence l'importance accordée aux enjeux de RSE. En effet, la formation contribue à uniformiser la perception générale du rôle d'administrateur, notamment le niveau d'implication requis dans la communauté, l'importance de prendre leurs décisions en fonction des membres et d'assurer une représentativité démocratique de par la prise en compte réfléchie et concrète de la pluralité des points de vue qui existent à l'intérieur du bassin de membres. Selon Choi *et al.* (2014), les activités des membres-administrateurs du CA pour communiquer avec les membres afin de mieux comprendre leurs besoins et mieux les refléter lors des

prises de décisions démocratiques pourraient permettre de diminuer la tension perçue du rôle d'administrateur divisé entre la préservation des valeurs coopératives et la surveillance des activités commerciales de l'organisation. En agissant sur la perception du rôle de membre-administrateur et sur les mécanismes de prise de décisions du CA, les résultats suggèrent que la formation contribue à la diffusion d'une culture où les membres-administrateurs abordent leur rôle en s'assurant de refléter les besoins des membres du Bureau et d'assurer une représentativité démocratique lors des prises de décisions, ce qui contribue indirectement à augmenter l'importance de la RSE dans la gouvernance.

### Mécanismes de gouvernance

Les résultats mettent en lumière deux mécanismes de gouvernance récemment implantés par tous les Bureaux du Groupe BCC pour encadrer certaines pratiques de gouvernance liées à la composition du CA. Ces deux mécanismes de gouvernance semblent être des moyens par lequel l'Union pourrait influencer l'importance de la RSE dans l'ensemble des Bureaux individuels par le biais d'une influence *top-down*.

Le premier mécanisme de contrôle, qui limite le nombre d'années pour le mandat d'un président de CA, a provoqué de nombreux changements de présidence, mais n'est pas décrit dans les résultats comme ayant une influence sur l'importance accordée aux enjeux de RSE dans le CA.

Le second mécanisme de contrôle, qui vise à structurer la nomination des membres-administrateurs pour assurer une plus grande diversité au CA, n'est pas encore considéré comme ayant un impact sur l'importance de la RSE dans la gouvernance des Bureaux selon les résultats. Au moment des entrevues, ce nouveau mécanisme venait d'être implanté dans tous les Bureaux du Groupe BCC lors des élections des dernières AGA et cet élément de nouveauté explique possiblement ce peu d'influence. En effet, il est surprenant que ce mécanisme n'ait pas d'influence sur l'importance de la RSE dans la gouvernance, car, selon Chao et Musso (2007), le fait que les membres-administrateurs qui composent le conseil d'administration reflètent les caractéristiques, politiquement significatives, du bassin de membres contribue à la représentativité et assure la dimension démocratique de la gouvernance. Cette caractéristique intrinsèquement liée à la composition des membres du

CA devrait donc contribuer à ce qu'une pluralité de points de vue soit considérée lors des prises de décisions concernant les enjeux de RSE.

En résumé, ces deux nouveaux mécanismes de gouvernance issus de directives de l'Union ne semblaient pas, au moment des entrevues, avoir eu une influence sur la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE.

En définitive, l'analyse des différents éléments de résultats qui porte sur les caractéristiques du CA qui influencent l'importance de la RSE dans la gouvernance des Bureaux amène à proposer trois constats.

Premièrement, la mission sociale de la coopérative motive certains membres, dotés d'un fort sentiment de «responsabilité sociale personnelle<sup>30</sup>» (RSP), à s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative. Malgré le manque d'incitatifs économiques importants, l'influence que les membres-administrateurs croient avoir sur leur communauté, par le biais de leur implication dans la coopérative, explique, dans une certaine mesure, leur volonté de s'impliquer dans la gouvernance de leur coopérative. La connaissance du milieu par les membres-administrateurs contribue, dans l'exercice de la gouvernance, à soutenir les initiatives RSE les mieux adaptées à la réalité de la communauté.

Deuxièmement, cette approche des membres-administrateurs par rapport à leur rôle, dans le contexte des Bureaux étudiés, semble s'exprimer dans les interrelations décrites entre les Bureaux et la communauté ; concernant la RSE, les membres-administrateurs considèrent que le Bureau contribue activement à soutenir la communauté à travers ses initiatives RSE, alors qu'aucune influence importante inverse (des parties prenantes de la communauté vers le Bureau) ne semble s'observer.

Troisièmement, le renforcement culturel du modèle d'un membre-administrateur qui s'assure de prendre ses décisions en fonction des membres et qui assure la représentativité

---

<sup>30</sup> Terme choisi en écho à la RSE «responsabilité sociale de l'entreprise»

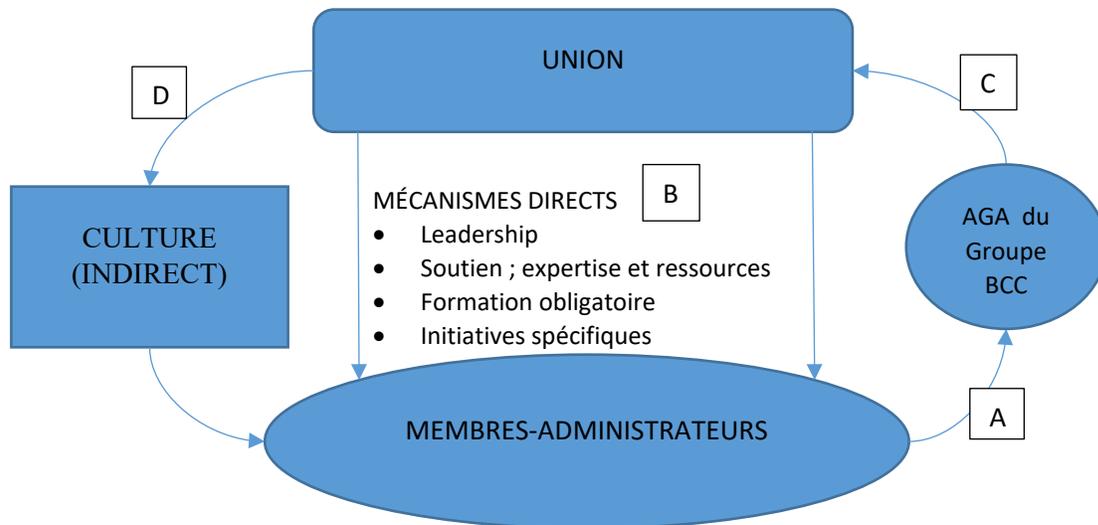
démocratique est supporté par le biais d'un parcours de formation obligatoire dispensé par l'Union. Malgré que cette influence ne se soit pas encore fait sentir, l'Union cherche également à influencer la RSE des Bureaux individuels par l'instauration de deux nouveaux mécanismes de gouvernance encadrant la composition du CA. Le parcours de formation obligatoire influence, de manière indirecte, par le renforcement du mécanisme de gouvernance informel que constitue la culture, l'importance de la RSE dans la gouvernance des Bureaux.

En termes d'implication théorique, ces constats mettent en lumière l'importance de considérer les mécanismes de gouvernance informels dans l'étude de l'influence du CA sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE dans le contexte des coopératives. En effet, selon les résultats de la présente recherche, il semble que les mécanismes de gouvernance formels qui visent à encadrer la constitution du CA (nombre d'administrateurs, rotation obligatoire du poste de présidence, etc.) ne constituent pas les éléments qui influencent principalement la gouvernance des enjeux de RSE dans le contexte des coopératives. Les futures études empiriques s'intéressant aux liens entre le CA et la performance RSE des coopératives devraient donc prévoir d'inclure des variables descriptives qui permettent de refléter ces éléments plus informels. Par exemple, selon les résultats de la présente recherche, l'importance et le temps consacré à la dimension sociale par rapport à la dimension commerciale dans la gouvernance et le niveau d'implication et d'interrelations des administrateurs avec les parties prenantes du milieu constituent deux éléments qui permettraient vraisemblablement de mieux caractériser les liens existants entre le CA et la performance RSE des coopératives.

### 9.3 Comment les interrelations entre les différentes instances de gouvernance formelles impactent-elles l'approche RSE des coopératives (Question 3)?

Les résultats montrent une influence réciproque entre les membres-administrateurs des Bureaux et l'Union. La **Figure 9.2** schématise les interrelations importantes identifiées entre les membres-administrateurs des Bureaux et l'Union et qui rend explicite l'existence d'une influence réciproque entre les instances de gouvernance au niveau de l'approche RSE.

**Figure 9.2 Interrelations entre les membres-administrateurs des Bureaux et l'Union dans la gouvernance de la RSE**



#### Hybridation des interrelations de gouvernance Union / Bureaux / Membres-administrateurs

Selon les résultats, les membres-administrateurs considèrent qu'ils influencent les orientations de l'Union, indirectement, par le biais des processus démocratiques formels (flèche A, **Figure 9.2**). Plus spécifiquement, lors de la tenue de l'AGA du Groupe BCC où des représentants de chaque Bureau du Groupe sont présents, les membres-administrateurs des différents Bureaux qui composent le Groupe BCC influencent notamment l'importance et l'approche stratégique de la RSE de l'Union. En effet, c'est lors de l'AGA du Groupe BCC, qui est décrit par plusieurs interviewés comme un événement démocratique vivant et inspirant, que les grandes orientations du Groupe BCC sont établies de manière démocratique par l'ensemble des représentants (des membres-

administrateurs) des différents Bureaux. Selon Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017), un important niveau de participation démocratique dans une organisation coopérative contribue significativement à faciliter l'adoption d'innovations parce que ces décisions reposent sur un processus de votation non coercitif et légitime en AGA. Les résultats montrent effectivement que le fait que les orientations stratégiques concernant la RSE soient établies et adoptées démocratiquement durant l'AGA du Groupe BCC, un événement décrit comme présentant un important niveau de participation démocratique, contribue à légitimer les orientations stratégiques de l'avis des interviewés. Puisque ces orientations stratégiques sont considérées comme légitimes, les membres-administrateurs des différents Bureaux acceptent plus facilement l'adoption de nouvelles politiques RSE proposées par l'Union.

Lauermann *et al.* (2018) soutiennent qu'une AGA est considérée comme un mécanisme de gouvernance démocratique formel et que le taux de participation à cet événement est considéré comme un des indicateurs de la performance socioéconomique d'une coopérative. Les niveaux d'engagement et de participation importants décrits dans les résultats concernant l'AGA du Groupe BCC permettent donc d'avancer que l'AGA du Groupe BCC constitue un mécanisme de gouvernance démocratique efficace et témoigne de la bonne performance socioéconomique du Groupe BCC dans son ensemble.

En retour, les résultats montrent que l'Union influence directement l'importance et l'approche stratégique RSE des Bureaux de trois façons (flèche B, **Figure 9.2**). Premièrement, en adoptant un leadership formel à l'égard des grandes orientations décidées démocratiquement par les membres-administrateurs lors de l'AGA du Groupe BCC (flèche C, **Figure 9.2**). Deuxièmement, par le biais de son rôle de soutien via le développement d'un niveau d'expertise en RSE inimitable par chaque Bureau individuellement et par le développement d'outils pour soutenir les membres-administrateurs dans leur rôle. Ce dernier élément permet notamment aux membres-administrateurs de consacrer moins de temps aux tâches de supervision des gestionnaires et plus de temps au développement de la mission sociale du Bureau. Finalement, le parcours de formation obligatoire influence les membres-administrateurs de deux façons; d'une part, en présentant formellement les différents comportements attendus de la part des administrateurs et, d'autre part, en

contribuant, indirectement, à établir une culture (flèche D, **Figure 9.2**) entourant le rôle attendu de la part des membres-administrateurs. L'influence du parcours de formation obligatoire, à la fois sur la conception du rôle de membre-administrateur et sur le renforcement de la culture, a été analysée distinctement dans la section 9.2. Par ailleurs, l'Union propose, de manière ponctuelle, des initiatives concernant la structure de gouvernance des Bureaux individuels qui semblent en lien avec le renforcement de l'importance de la RSE. C'est le cas des interventions visant à assurer une rotation à la présidence des CA des Bureaux et à promouvoir la diversité, également analysée dans la section 9.2.

Concernant l'influence du rôle de soutien de l'Union, les résultats décrivent que le fait de centraliser le développement d'expertises et de ressources en RSE au niveau de l'Union permet des économies d'échelle. Selon McKillop *et al.* (2020), la majorité des coopératives financières, notamment parce qu'elles ne sont habituellement pas en compétition directe, ont tendance à se regrouper, selon différentes formes d'arrangements coopératifs, pour bénéficier d'économies d'échelle et de développement de compétence. Conformément à ce constat, les interviewés expliquent que cette stratégie permet d'atteindre un niveau d'expertise en RSE satisfaisant à coût raisonnable, comparé à une stratégie qui consisterait à recréer un niveau d'expertise comparable à l'échelle de chacun des Bureaux. Également, les résultats montrent que l'Union réduit les coûts de mises en œuvre de la stratégie RSE en fournissant des outils de gestion et d'évaluation aux membres-administrateurs des différents Bureaux. D'ailleurs, McKillop *et al.* (2020) expliquent qu'une telle structure de gouvernance, qui repose sur une organisation en réseau, permet d'augmenter le potentiel de coopération et l'atteinte de buts communs. La structure collaborative décrite entre les différents Bureaux du Groupe BCC, et qui s'articule au niveau de l'Union, permet d'accroître la performance commune et individuelle des Bureaux concernant les enjeux de RSE.

Enfin, la pratique de gouvernance qui consiste à confier à l'Union le mandat d'étudier et de produire des recommandations sur certains sujets d'intérêt collectif, comme la RSE et le DD, contribue à créer une forte cohérence au niveau de la mise en application future de politiques découlant de cet exercice. Les résultats montrent d'ailleurs déjà une importante

cohérence concernant certains mécanismes et politiques émanant de l'Union pour orienter la RSE. Par exemple, plusieurs interviewés mentionnent que le fait d'éliminer les bouteilles d'eau en plastique découle d'une directive émanant de l'Union qui a été diffusée à l'ensemble des Bureaux individuels.

Parallèlement, les résultats montrent également une importante cohérence dans les mécanismes et les outils utilisés pour s'acquitter des différentes responsabilités qui incombent au CA. D'une part, les résultats semblent indiquer l'existence d'une disparité entre la responsabilité attendue de la part des membres-administrateurs concernant la supervision de la performance des gestionnaires, encadrée et simplifiée par l'Union, et la supervision de la mission sociale des Bureaux. D'ailleurs, Cornforth (2004) explique que cette double responsabilité qui incombe aux CA des coopératives est identifiée comme une source de tension importante pour les administrateurs. Pour gérer cette tension, les membres-administrateurs se disent satisfaits de recevoir beaucoup de soutien de la part de l'Union pour les guider et les appuyer dans l'exercice de surveillance de la performance des gestionnaires. Ainsi, le rôle de l'Union pour soutenir les membres-administrateurs dans leur devoir de supervision de la performance de la direction contribue à réduire l'asymétrie d'informations importante qui caractérise traditionnellement les échanges entre ces parties (Chaddad et Iliopoulos, 2013; Spear, 2004) et à réduire la tension perçue dans l'exercice de leurs fonctions (Cornforth, 2004). Les résultats montrent donc l'influence importante du rôle de soutien de l'Union, qui contribue à réduire les efforts à investir pour l'encadrement de la performance de la direction, pour permettre aux membres-administrateurs de consacrer plus de temps à la dimension de la mission sociale de la coopérative.

L'analyse des résultats amène à confirmer l'existence d'une structure de gouvernance hybride entre l'Union et les membres-administrateurs des Bureaux pour assurer la dimension démocratique des enjeux de RSE. Comme l'expliquent McMurtry et Brouard (2015), alors que chaque Bureau demeure indépendant et autonome, ils opèrent d'une manière structurée et standardisée dans un environnement étroitement interconnecté rendu possible par l'Union. D'une part, l'influence directe de l'Union (flèche B, **Figure 9.2**) décrite dans les résultats incarne une approche de gouvernance *top-down*. D'autre part,

une implication démocratique importante des membres-administrateurs des différents Bureaux du Groupe BCC lors de l'AGA de l'Union (flèche A, **Figure 9.2**) incarne une approche consultative de gouvernance *bottom-up* pour la fixation et l'approbation des grandes orientations de l'Union. Dans le cadre de processus d'adoption d'innovations, Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017) soulignent qu'un tel processus d'hybridation peut être vu comme un mécanisme de gouvernance balançant les intérêts de multiples parties prenantes. D'ailleurs, selon McKillop *et al.* (2020), les coopératives financières réussissent mieux que les autres formes organisationnelles à balancer les intérêts hétérogènes des parties prenantes. Ainsi, conformément à ces constats, la structure de gouvernance hybride décrite dans les résultats entre l'Union et les Bureaux concernant les enjeux de RSE permet de faciliter le développement et l'adoption de nouvelles politiques RSE en équilibrant les attentes hétérogènes de l'ensemble des membres du Groupe BCC, représentés par les membres-administrateurs, et en permettant des économies d'échelle.

Des études suggèrent que les structures coopératives fédérées deviennent inefficaces lorsque l'hétérogénéité des membres s'accroît et, qu'en conséquence, les organisations ont tendance à les remplacer par des structures de gouvernance centralisées (Chaddad et Iliopoulos, 2013). Pourtant, les résultats de la présente recherche suggèrent la pertinence de l'organisation de coopératives en fédération, même en contexte d'importante hétérogénéité des membres-clients. En effet, il semble que l'hybridation décrite dans le contexte des interrelations entre les membres-administrateurs des Bureaux et l'Union constitue une stratégie efficace pour conserver, d'une part, une influence démocratique importante et, d'autre part, une influence centralisatrice qui permet d'appréhender efficacement les attentes hétérogènes d'une multitude de membres-clients. En résumé, l'Union et les membres-administrateurs des Bureaux ont développé une structure de gouvernance hybride qui accorde un pouvoir d'influence *top-down* important à l'Union sur la RSE en raison du fait que les orientations stratégiques RSE sont légitimement et démocratiquement établies par un processus d'influence *bottom-up* de l'ensemble des Bureaux.

### Hybridation du rôle de membre-administrateur<sup>31</sup>

Les résultats suggèrent également une deuxième stratégie d'hybridation, cette fois concernant la façon dont les membres-administrateurs abordent leur rôle. En effet, les membres-administrateurs considèrent qu'ils influencent les enjeux de RSE de deux façons; par le biais de leur implication dans le CA de leur Bureau et par le biais de leur implication dans les processus démocratiques de l'Union. Par conséquent, le rôle de membres-administrateurs, tout comme la structure de gouvernance qui lie l'Union et les Bureaux, montre également des signes d'hybridité. En effet, d'une part, les membres-administrateurs considèrent qu'ils incarnent la représentativité démocratique des membres de leurs Bureaux (approche *bottom-up*). D'autre part, ils considèrent que les politiques et recommandations structurantes émanant de l'Union sont légitimes, car démocratiquement établies, et doivent être mises de l'avant et, en ce sens, représentent les intérêts de l'Union (approche *top-down*). Comme l'expliquent Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017), l'hybridation est une approche qui permet aux administrateurs des coopératives d'équilibrer les demandes émanant des constituants de l'organisation, les membres-clients, face aux pressions et aux attentes institutionnelles, ici incarnées par l'Union. Alors que Cornforth (2004) souligne la tension importante qui existe entre les différents rôles que doivent assumer les administrateurs des coopératives, les résultats suggèrent que l'hybridation devient une stratégie pour permettre aux membres-administrateurs des Bureaux d'assumer ces différentes facettes de leur rôle et de réduire la tension perçue entre ces différents rôles.

En définitive, les interrelations les plus importantes, ayant une influence sur l'importance de la RSE dans la gouvernance des organisations coopératives, suggèrent le recours à des stratégies d'hybridation.

---

<sup>31</sup> Cette section de discussion n'est pas illustrée dans la **Figure 9.2**.

Une première structure d'hybridation s'observe au niveau de la dimension démocratique qui caractérise les interrelations entre les membres-administrateurs, qui incarnent les différents Bureaux du Groupe BCC, et l'Union. Dans ce premier contexte, la dimension hybride concerne l'exercice de la gouvernance, d'une part, *bottom-up*, par l'adoption démocratique des orientations stratégiques et d'autre part, *top-down*, par l'exercice d'une forte influence institutionnelle de l'Union sur les politiques et les pratiques individuelles de chacun des Bureaux.

Une deuxième stratégie d'hybridation s'observe dans la manière dont les membres-administrateurs abordent leur rôle et influencent les enjeux de RSE dans la gouvernance. Dans ce deuxième contexte, d'une part, les membres-administrateurs considèrent qu'ils incarnent la représentativité démocratique des membres de leurs Bureaux concernant la RSE (approche *bottom-up*). D'autre part, ils considèrent que les politiques et recommandations structurantes concernant la RSE émanant de l'Union sont légitimes, car démocratiquement établies, et doivent être mises de l'avant et, en ce sens, les membres-administrateurs deviennent des représentants des intérêts de l'Union (approche *top-down*).

En conformité avec les conclusions de Chaddad (2012) et de Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017), l'hybridation apparaît comme un mécanisme important dans les structures de gouvernance démocratique des coopératives. Les résultats, qui décrivent deux cas explicites d'hybridation dans la structure de gouvernance des Bureaux étudiés, tendent donc à supporter l'idée que les coopératives assurent une portion de la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE par le recours à des stratégies d'hybridation.

En termes d'implications théoriques, les mécanismes d'hybridation dans les structures de gouvernance des coopératives semblent permettre, d'une part, d'assurer la dimension démocratique en développant des mécanismes de consultation *bottom-up* dynamiques et participatifs pour contribuer à assurer la légitimité des orientations stratégiques concernant la RSE. Cette légitimité contribue pour sa part à une plus vaste adhésion des membres-administrateurs à ces orientations stratégiques. Cette adhésion est importante en ce sens qu'elle contribue à offrir l'appui nécessaire pour que les membres-administrateurs

acceptent, en retour, une forte influence inverse, de type *top-down*, lorsque vient le temps de mettre en application ces orientations stratégiques.

D'autres parts, il apparaît également qu'une forme d'influence «centralisatrice», de type *top-down*, soit essentielle dans les structures de gouvernance des coopératives pour assurer une gouvernance cohérente et efficiente des enjeux de RSE. Cette influence *top-down* semble donc contribuer à créer une forme de logique institutionnelle qui exerce une pression importante pour contribuer à accroître l'importance de la RSE dans le contexte des coopératives. En ce sens, cette influence de type *top-down* contribue à une plus large diffusion des orientations stratégiques auprès des membres-administrateurs et des responsables de la gouvernance et contribue à accélérer l'adoption de mécanismes de gouvernance pour assurer une gouvernance proactive des enjeux de RSE dans les coopératives.

**9.4 Comment les membres des coopératives parviennent-ils à influencer la place qu’occupent les enjeux RSE dans les discussions des instances de gouvernance (Question 5) ? Comment se manifeste la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE (Question 5)? Comment la dimension démocratique de la gouvernance, propre aux coopératives, impacte-t-elle l’importance accordée aux enjeux de RSE ? (Question 4)**

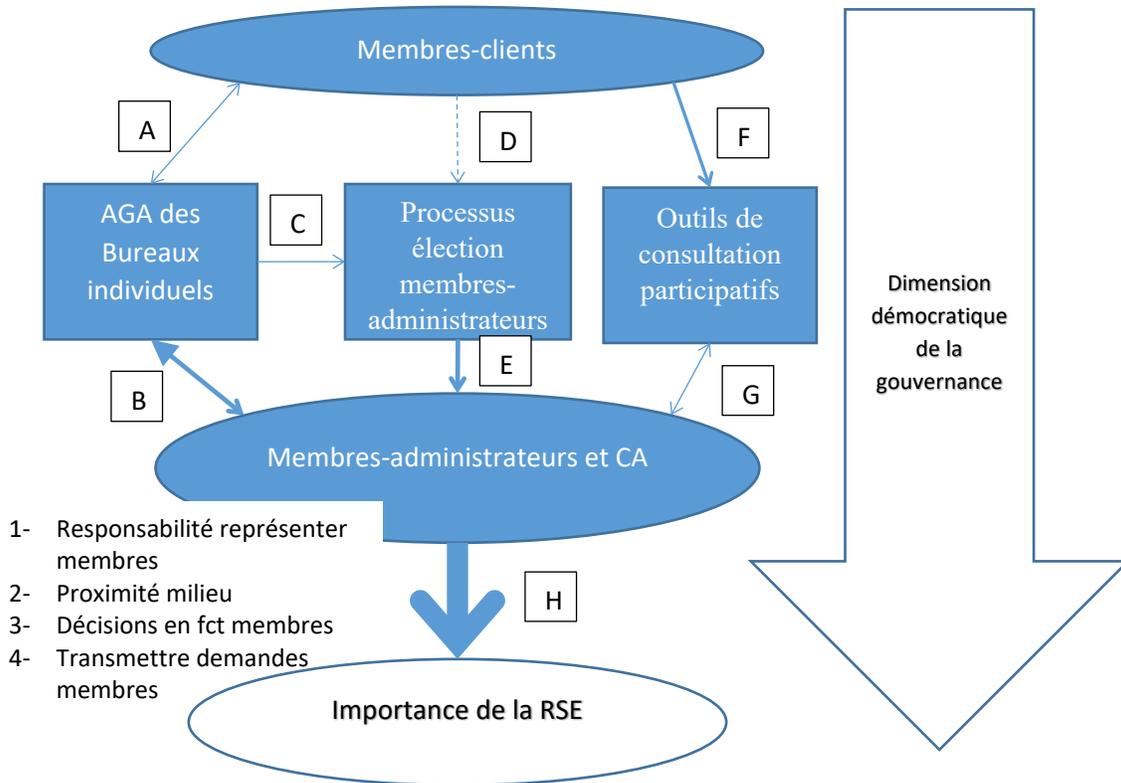
L’étude de la gouvernance des organisations démocratiques composées de membres-propriétaires permet d’examiner les processus par lesquels les intérêts des membres sont représentés à travers les processus démocratiques (Spear, 2004) et de déterminer dans quelle mesure ces organisations se comportent conformément aux besoins et aux attentes de leurs constituants (les membres dans le cas des coopératives) (Chao et Musso, 2007). Ainsi, les différents processus et mécanismes démocratiques peuvent être étudiés pour établir dans quelle mesure les intérêts des membres se reflètent dans les décisions et les actions de la coopérative.

Comme il est discuté en détail à la section 9.2, la structure de gouvernance actuelle des différents Bureaux du Groupe BCC adopte en tout point la structure de gouvernance des entreprises traditionnelles détenues par des investisseurs; une assemblée des actionnaires où sont élus les administrateurs du CA qui supervisent une équipe de gestion. En ce sens, il paraît raisonnable que les membres-clients ne soient pas d’emblée conscients de la distinction coopérative de leur institution financière.

On reconnaît dans ce modèle de gouvernance deux instances de gouvernance officielles, à savoir l’AGA et le CA. Ces deux instances peuvent influencer l’importance accordée aux enjeux de RSE. L’influence du CA a été analysée dans la section 9.2, alors que l’influence des membres-clients par le biais des AGA des Bureaux individuels fait l’objet de la présente section.

La Figure 9.3 présente les principaux mécanismes de gouvernance démocratiques et leur influence sur la gouvernance des enjeux de RSE et ces mécanismes sont expliqués dans la présente section.

**Figure 9.3 Dimension démocratique et influence sur RSE**



Les membres-clients sont considérés comme étant peu actifs dans les processus de gouvernance en général des différents Bureaux et comme ayant peu d'influence sur la place qu'occupent les enjeux de RSE dans les discussions au sein des instances de gouvernance. L'influence des membres-clients est analysée plus en détail en lien avec trois mécanismes de gouvernance démocratique formels constitutifs de la structure de gouvernance actuelle des Bureaux ; soit l'AGA des Bureaux individuels, le processus d'élection des membres-administrateurs et les outils de consultation participatifs.

#### Assemblée Générale Annuelle des Bureaux individuels

L'événement qui incarne la dimension formelle de la gouvernance démocratique, l'AGA des Bureaux individuels, et qui devrait permettre aux membres d'influencer la place qu'occupent les enjeux de RSE dans les discussions des instances de gouvernance, est décrit dans les résultats comme ayant peu d'influence. Spear (2004) soutient qu'un faible

taux de participation des membres à l'AGA d'une coopérative rend ce mécanisme démocratique comparable à un exercice démocratique plutôt symbolique. Les résultats tendent majoritairement à confirmer ce constat ; les membres-administrateurs considèrent que le faible taux de participation des membres-clients à l'AGA de leur Bureau (flèche A, **Figure 9.3**) fait en sorte que le rôle des membres-clients est neutre par rapport à l'importance qu'occupe la RSE dans les instances de gouvernance.

Pourtant, les résultats décrivent certaines situations concrètes dans lesquelles un membre peut parvenir à influencer les enjeux de RSE au niveau du CA par une intervention formelle en AGA d'un Bureau (flèche B, **Figure 9.3**). Puisque ces situations sont plutôt rares et limitées à certains sujets précis, les interviewés considèrent que les membres-clients ont ultimement peu d'influence, par le biais de l'AGA des Bureaux individuels, sur l'importance des enjeux de RSE dans les discussions des instances de gouvernance.

Les interviewés considèrent que l'AGA de leur Bureau n'est pas suffisante à elle seule pour assurer la dimension démocratique et permettre aux membres-clients d'exercer pleinement leur pouvoir d'influence sur l'importance de la RSE dans les discussions des instances de gouvernance.

#### Élection des membres-administrateurs au CA

Les membres-clients sont considérés comme ayant peu d'influence, par le biais du processus électoral pour nommer les membres-administrateurs au CA, sur l'importance des enjeux de RSE dans les discussions des instances de gouvernance. Lors du processus d'élection (flèche C, **Figure 9.3**), des enjeux de participation (peu de membres participent au processus électoral qui se tient exclusivement durant l'AGA des Bureaux individuels) et de représentativité (les membres votants ne sont pas représentatifs du bassin de membres) contribuent à miner la légitimité perçue de ce mécanisme de gouvernance formel pour assurer la dimension démocratique. En effet, Chao et Musso (2007) expliquent qu'une élection où peu de membres expriment leur vote est considérée comme un obstacle important à la représentativité formelle de manière spécifique. Spear (2004) ajoute qu'il s'agit également d'un obstacle important à la dimension démocratique de la gouvernance de manière générale.

En définitive, les résultats montrent que certains interviewés mettent en doute la pertinence d'un modèle démocratique, en présentiel, qui n'a lieu qu'une fois par année (l'AGA) pour élire les membres-administrateurs (flèche E, **Figure 9.3**) et assurer la dimension démocratique spécifique de la gouvernance des coopératives. Selon des observations empiriques de Lauermann *et al.* (2018) et Spear (2004), la refonte du mode de votation pour accroître la diversité des canaux par lesquels les membres peuvent exercer leur droit de vote contribue à une augmentation notable du pourcentage de membres votants (flèche D, **Figure 9.3**). Ces observations suggèrent donc que la révision du mode de votation pour élire les membres-administrateurs pourrait contribuer à accroître la légitimité de la dimension démocratique de l'exercice. En effet, de faibles taux de participation aux AGA et aux processus électoraux sont considérés comme des facteurs indicatifs d'une faible performance socioéconomique de la part des coopératives (Lauermann *et al.*, 2018) et sont considérés comme insuffisants pour assurer la représentativité et la dimension démocratique s'ils ne fonctionnent pas efficacement (Chao et Musso, 2007).

#### Outils de consultation participatifs

Les membres-clients sont considérés comme ayant peu d'influence, par le biais des outils de consultation participatifs, sur l'importance des enjeux de RSE dans les discussions des instances de gouvernance, et ce, malgré que l'Union ait émis une politique qui oblige les Bureaux à sonder les membres-clients pour établir les grandes orientations à privilégier au niveau de la RSE. Chao et Musso (2007) décrivent ces processus de consultation et d'implication formels comme étant plutôt des «technologies de légitimation» qui servent à légitimer les décisions des membres de la gouvernance (flèche G, **Figure 9.3**). Les résultats abondent dans le même sens. En effet, selon la description des membres-administrateurs, la politique obligeant les membres-administrateurs à sonder les membres-clients est considérée par ces derniers comme une façon de confirmer qu'ils prennent les bonnes décisions à l'égard de la RSE; cette démarche n'est pas décrite comme ayant une influence sur l'importance et l'approche stratégique RSE des Bureaux. En ce sens, cette politique échoue dans son objectif initial qui consiste à augmenter la participation démocratique des membres dans la gouvernance des enjeux de RSE.

Malgré ces constats, les résultats suggèrent que les interviewés considèrent que la formalisation du processus de consultation auprès des membres, la diversification des moyens de communication pour rejoindre les membres et l'augmentation du nombre de sondages ponctuels pour faire participer et intéresser les membres peuvent constituer des moyens potentiels d'augmenter le niveau d'influence des membres-clients sur l'importance des enjeux de RSE dans les discussions des instances de gouvernance. À ce sujet, Chao et Musso (2007) soulignent l'importance de maintenir une variété de voies de communication et de moyens de participation pour s'assurer que l'organisation est réceptive aux demandes des membres et est présentée comme une stratégie qui contribue à légitimer la dimension représentative des coopératives. En suivant cette logique, si la représentativité des membres-clients s'améliore en augmentant la participation de ces derniers par le biais de pratiques inclusives dans la gouvernance des enjeux de RSE, la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE s'en trouve également améliorée. Galera et Borzaga (2009) soutiennent que la promotion de formats de participation démocratique innovants contribue à rejoindre et à engager les membres dans les processus de gouvernance et à augmenter l'influence de la dimension démocratique dans la gouvernance des organisations. Dans le même ordre d'idée, les résultats suggèrent que les interviewés croient au potentiel des outils de consultation participatifs pour accroître l'influence des membres-clients dans la gouvernance des enjeux de RSE (flèche F, **Figure 9.3**). À ce sujet, Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017) avancent que les membres-clients sont plus disposés à s'impliquer dans la gouvernance lorsqu'il s'agit de sujets qui concernent la mission sociale des coopératives.

Par ailleurs, les résultats suggèrent que la méconnaissance du modèle coopératif par les membres-clients pourrait en partie expliquer le peu de participation de la part des membres-clients dans les différents processus démocratiques. En effet, le manque de connaissance du modèle de gouvernance démocratique des coopératives fait que les membres-clients ne sont pas nécessairement conscients de l'influence qu'ils peuvent exercer sur la gouvernance de leur Bureau.

Les résultats suggèrent que le faible taux de participation des membres ne permet pas d'assurer un certain niveau d'influence, par le biais des mécanismes de gouvernance

démocratiques formels, sur la gouvernance des enjeux de RSE. Cette observation rejoint certaines critiques dans la littérature qui remettent en doute l'efficacité des structures démocratiques pour assurer la gouvernance des coopératives (Davis, 2001). Davis (2001) suggère d'ajouter, aux structures démocratiques, des mécanismes de gouvernance parallèles visant à s'assurer que la direction prend ses décisions en fonction des valeurs coopératives dans le but d'assurer la gouvernance optimale des coopératives. Les résultats de la présente recherche suggèrent plutôt que la mise à profit d'un CA composé d'administrateurs issus du bassin de membres de la coopérative constitue un mécanisme de gouvernance efficace pour soutenir et développer la dimension de la performance sociale et RSE des Bureaux. En effet, il semble que les membres-administrateurs offrent une importante plus-value, en termes de gouvernance, pour soutenir et développer les enjeux de RSE et, ultimement, la performance socioéconomique des coopératives.

#### La dimension démocratique assurée par les membres-administrateurs

Malgré le peu d'influence des membres-clients dans la gouvernance des enjeux de RSE qui remet en doute la légitimité des processus démocratiques des Bureaux, les résultats suggèrent que cette dimension est effectivement présente et s'exprime principalement par le biais des membres-administrateurs (flèche H, **Figure 9.3**). Comme les membres-administrateurs sont eux-mêmes issus du bassin des membres-clients, la structure de gouvernance démocratique des coopératives offre une voie d'accès aux membres-clients voulant s'impliquer dans leur milieu. Ce qui est intéressant, toutefois, c'est qu'une fois devenus membres-administrateurs, ces derniers ne se voient plus comme des membres-clients qui s'impliquent. Ils se voient plutôt comme distincts des membres-clients et considèrent les membres-clients comme peu actifs dans la gouvernance des Bureaux.

Plus précisément, les résultats relèvent deux éléments qui supportent l'idée que les membres-administrateurs assurent principalement la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE des Bureaux. D'abord, les membres-administrateurs assurent la représentativité des intérêts des membres-clients dans les processus de prises de décisions concernant les enjeux de RSE. Ensuite, les membres-administrateurs assurent la dimension démocratique en étant à l'écoute des parties prenantes.

Concernant le premier élément, Boeger (2018) expose que l'engagement des membres de la gouvernance à représenter les intérêts des membres-clients permet d'internaliser les processus de contestation démocratiques et de tenir compte d'une pluralité de point de vues lors des prises de décisions. Selon les résultats, en internalisant les processus de contestation démocratiques au niveau des prises de décisions du CA, il semble que les membres-administrateurs puissent légitimement prétendre qu'ils assument principalement la dimension démocratique de la gouvernance de la coopérative.

De plus, Choi *et al.* (2014) ont établi que lorsque les CA des coopératives s'engagent à refléter les besoins et les attentes des membres dans leur processus de prise de décisions, il s'ensuit que la participation volontaire des membres tend à s'accroître, ce qui, à son tour, améliore la performance financière. À la lumière des résultats de la recherche actuelle, il est raisonnable de proposer que le fait pour les membres-administrateurs de s'engager à prendre leurs décisions en fonction des membres-clients puisse également avoir un impact sur la performance socioéconomique des coopératives. En effet, le fait de sonder les membres-clients sur les questions de RSE par le biais d'outils participatifs permet d'aligner les décisions du CA avec les attentes des membres-clients. Cette prise en compte des attentes des membres-clients, majoritairement issus du milieu communautaire où le Bureau exerce ses activités, influence à son tour favorablement la performance socioéconomique du Bureau, car les initiatives en RSE mises de l'avant seront les plus pertinentes selon l'avis des membres-clients qui sont eux-mêmes issus du milieu et de la communauté.

Concernant le deuxième élément, à l'inverse de l'influence décrite des membres-clients, les membres-administrateurs sont dépeints comme étant très impliqués à la fois dans l'exercice de gouvernance du Bureau et à la fois dans des initiatives communautaires du milieu. Le titre d'ambassadeur, récemment institutionnalisé par le biais d'une politique de l'Union, rend explicite le rôle attendu de la part des membres-administrateurs dans la communauté. Chao et Musso (2007) expliquent que certains mécanismes de gouvernance peuvent participer à accroître la légitimité de la représentativité symbolique en contribuant à gagner la confiance des membres et à intensifier leur engagement envers la mission de l'organisation. Ainsi, le rôle d'administrateur qui contribue à soutenir et propager l'image du Groupe BCC comme étant une organisation qui contribue à améliorer la qualité de vie

des milieux et des communautés, s'inscrit comme un mécanisme visant à soutenir la légitimité de la représentativité symbolique des Bureaux.

Par ailleurs, Quandt *et al.* (2017) ont démontré l'importance des liens avec les parties prenantes de la communauté pour soutenir le développement et la mise en œuvre d'innovations sociales dans le contexte des coopératives. Ainsi, l'importance de l'implication des membres-administrateurs dans la communauté, décrite dans les résultats, apparaît comme une stratégie rationnelle pour soutenir le développement et la mise en œuvre d'une approche RSE proactive et innovante dans le contexte des coopératives.

En définitive, les membres-clients influencent peu la place qu'occupent les enjeux de RSE dans les discussions des instances de gouvernance, et ce, malgré l'existence de mécanismes démocratiques formels prévus pour leur permettre d'exercer cette influence. La dimension démocratique de la gouvernance se manifeste plutôt par le biais des membres-administrateurs qui abordent leur rôle et prennent leurs décisions concernant la RSE en fonction des membres-clients; les membres-administrateurs assurent la représentativité démocratique des membres-clients concernant la RSE. La dimension démocratique de la gouvernance, incarnée par l'engagement des membres-administrateurs à représenter les intérêts des membres-clients, permet d'internaliser les processus de contestation démocratique et de tenir compte d'une pluralité de points de vue lors des prises de décisions du CA et influence l'importance accordée aux enjeux de RSE dans les coopératives.

Hatak, Lang et Roessl (2016) expliquent que la notion de confiance est pour sa part présentée comme le mécanisme de gouvernance «idéal» pour coordonner les relations entre les membres des coopératives et soulignent que les mécanismes de gouvernance démocratique formels contribuent à stimuler et soutenir le niveau de confiance qui constitue un actif spécifiquement lié au contexte qui peut difficilement être transféré dans le temps et l'espace. En termes d'implications théoriques, il semble que, malgré la nature largement symbolique perçue des processus démocratiques formels, ces derniers permettent de contribuer au maintien de l'importance de la dimension démocratique et d'un

niveau de confiance symbolique suffisant pour assurer la coordination de la gouvernance des enjeux de RSE entre les différentes parties prenantes dans le contexte des coopératives.

## Conclusion

En conclusion de cette thèse, ce chapitre présente le sommaire des principales contributions théoriques et pratiques du travail de recherche. Les limitations de la recherche sont ensuite identifiées et discutées. Pour terminer, les implications pour de potentielles avenues de recherches futures sont présentées.

La littérature permet de statuer sur l'existence d'une relation générale entre les concepts de RSE, de gouvernance et du mode de propriété spécifique que constituent les coopératives. En effet, il a été démontré que la structure de propriété, considérée comme un mécanisme de gouvernance externe important, influence le positionnement stratégique des organisations, et notamment leur positionnement à l'égard de leur engagement envers la RSE (Faller et Knyphausen-Aufsess, 2018). La présente thèse propose donc de s'intéresser aux liens qui existent entre la structure de propriété du mode d'organisation en coopérative et la gouvernance des enjeux de RSE.

Le plan de recherche adopté repose sur trois études de cas de coopératives financières, autonomes et indépendantes, affiliées à une fédération unique qui regroupe environ 271 coopératives financières. Il s'agit d'un ensemble de coopératives qui présente l'avantage d'un haut niveau d'homogénéité ; toutes les coopératives présentent des offres de services financiers comparables et opèrent toutes d'une manière structurée et standardisée. En même temps, cet important groupe de coopératives autonomes présente l'avantage d'une possibilité d'hétérogénéité à l'égard d'éléments contextuels spécifiques. Ainsi, les différents cas étudiés sont suffisamment homogènes pour permettre des comparaisons valides et suffisamment hétérogènes pour permettre de soutenir une amorce de généralisation à une population plus large (Wood, 1992).

L'ensemble des recherches empiriques présentées dans la revue de littérature et portant sur les liens entre les trois concepts au cœur de cette thèse, soit la gouvernance, la RSE et les coopératives, a permis de développer un cadre théorique pour guider les étapes ultérieures de collectes et d'analyse des données empiriques. En effet, la synthèse de la revue de littérature (voir section 1.4) remplit le rôle, dans le cadre de cette recherche, de cadre

théorique d'analyse et a permis d'encadrer l'analyse inductive des données empiriques recueillies par le biais d'entrevues, d'observation non participative et de sources documentaires.

### **Contributions théoriques**

Différentes contributions théoriques découlent de l'analyse des différentes questions de recherche.

D'abord, les résultats de la présente recherche permettent de mettre en évidence une disparité notable entre les niveaux d'importance accordés aux différentes dimensions de la RSE dans le contexte des trois coopératives étudiées. En effet, alors que les dimensions sociales et sociétales de la RSE, qui s'arriment plutôt naturellement avec la dimension de la mission sociale des coopératives, occupent une place très importante, la dimension environnementale, qui représente un enjeu RSE moins classique pour les coopératives, constitue une préoccupation relativement récente par rapport aux deux autres dimensions et n'occupe pas encore beaucoup d'importance. Selon Bollas-Araya, Seguí-Mas et Polo-Garrido (2014), la prédominance des dimensions sociales et sociétales au détriment de la dimension environnementale s'observe également dans les rapports de responsabilité sociale produits par les coopératives financières européennes. Ainsi, les recherches qui s'intéressent à la RSE dans le contexte des coopératives devraient prévoir d'analyser distinctement les différentes dimensions de la RSE. Par exemple, Lauermann *et al.* (2018) indiquent n'avoir relevé aucune corrélation entre la performance financière d'un échantillon de coopératives agricoles et leur performance socioéconomique. Malgré que l'existence d'un potentiel lien entre la performance financière et socioéconomique des coopératives ne fasse pas l'objet de la présente étude, les résultats suggèrent que de faire cette analyse en distinguant la performance à l'endroit des différentes dimensions de la RSE pourrait possiblement nuancer les résultats obtenus.

Toujours en termes d'implication théorique, alors que Defourny et Nyssens (2014) proposent d'analyser distinctement les éléments liés à la mission commerciale et à la mission sociale des coopératives, les résultats de la présente étude soulèvent plutôt les limites d'une telle approche. En effet, les consommateurs exigent de plus en plus que les

coopératives financières intègrent la RSE également dans leurs activités commerciales (Thomas et Marinangeli, 2016). Ainsi, selon les résultats de la présente étude, isoler l'analyse de l'influence de la dimension sociale de la mission des coopératives, qui contribue significativement à l'importance et l'approche stratégique proactive concernant la gouvernance des dimensions sociales et sociétales de la RSE, offre un potentiel explicatif limité pour rendre compte de l'importance et de l'approche stratégique de la RSE dans les activités commerciales des coopératives.

Concernant l'influence des caractéristiques du CA sur la gouvernance des enjeux de RSE, les résultats permettent de poser trois constats.

Premièrement, la mission sociale de la coopérative motive certains membres, dotés d'un fort sentiment de «responsabilité sociale personnelle<sup>32</sup>» (RSP), à s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative. Malgré le manque d'incitatifs économiques importants, l'influence que les membres-administrateurs considèrent qu'ils peuvent avoir sur leur communauté, par le biais de leur implication dans la coopérative, explique, dans une certaine mesure, leur volonté de s'impliquer dans la gouvernance de leur coopérative. La connaissance du milieu par les membres-administrateurs contribue, dans l'exercice de la gouvernance, à soutenir les initiatives RSE les mieux adaptées à la réalité de la communauté.

Deuxièmement, cette approche des membres-administrateurs par rapport à leur rôle, dans le contexte des Bureaux étudiés, semble s'exprimer dans les interrelations décrites entre les Bureaux et la communauté ; concernant la RSE, les membres-administrateurs considèrent que le Bureau contribue activement à soutenir la communauté à travers ses initiatives RSE, alors que les parties prenantes de la communauté ne semblent pas influencer les Bureaux.

Troisièmement, le renforcement culturel du modèle d'un membre-administrateur qui s'assure de prendre ses décisions en fonction des membres et qui garantit la représentativité

---

<sup>32</sup> Terme choisi en écho à la RSE «responsabilité sociale de l'entreprise»

démocratique est supporté par le biais d'un parcours de formation obligatoire dispensé par l'Union. Malgré que cette influence ne se soit pas encore fait sentir, l'Union cherche également à influencer la RSE des Bureaux individuels par l'instauration de deux nouveaux mécanismes de gouvernance encadrant la composition du CA. Le parcours de formation obligatoire influence, de manière indirecte, par le renforcement du mécanisme de gouvernance informel que constitue la culture, l'importance de la RSE dans la gouvernance des Bureaux.

Ces constats permettent de mettre en lumière l'importance de considérer les mécanismes de gouvernance informels dans l'étude de l'influence du CA sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE dans le contexte des coopératives. En effet, selon les résultats, il semble que les mécanismes de gouvernance formels qui visent à encadrer la constitution du CA (nombre d'administrateurs, rotation obligatoire du poste de présidence, etc.) ne constituent pas les éléments qui influencent principalement la gouvernance des enjeux de RSE dans le contexte des coopératives. Les futures études empiriques s'intéressant aux liens entre le CA et la performance RSE des coopératives devraient donc prévoir d'inclure des variables descriptives qui permettent de refléter ces éléments plus informels. Par exemple, toujours selon les résultats, l'importance et le temps consacré à la dimension sociale par rapport à la dimension commerciale dans la gouvernance et le niveau d'implication et d'interrelations des administrateurs avec les parties prenantes du milieu constituent deux éléments qui permettraient vraisemblablement de mieux caractériser les liens existants entre le CA et la performance RSE des coopératives.

Concernant l'influence des différentes instances de gouvernance sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE, les résultats montrent que les interrelations les plus importantes, dans le cadre des trois coopératives étudiées, reposent sur le recours à des stratégies d'hybridation. Une première structure d'hybridation concerne l'exercice de la gouvernance; d'une part, *bottom-up*, par l'adoption démocratique des orientations stratégiques et d'autre part, *top-down*, par l'exercice d'une forte influence institutionnelle de l'Union sur les politiques et les pratiques individuelles de chacun des Bureaux. Une deuxième stratégie d'hybridation s'observe dans la manière dont les membres-administrateurs abordent leur rôle; d'une part, ils considèrent qu'ils représentent les

membres auprès de l'Union (approche *bottom-up*) et qu'ils représentent l'Union auprès des membres de leur Bureau (approche *top-down*). Ainsi, en conformité avec les conclusions de Chaddad (2012) et de Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017), l'hybridation apparaît comme un mécanisme important dans les structures de gouvernance démocratique des coopératives. Les résultats, qui décrivent deux cas explicites d'hybridation dans la structure de gouvernance des Bureaux étudiés, tendent donc à supporter l'idée que les coopératives assurent une portion de la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE par le recours à des stratégies d'hybridation.

Selon les résultats, les mécanismes d'hybridation dans les structures de gouvernance des coopératives semblent permettre, d'une part, d'assurer la dimension démocratique en développant des mécanismes de consultation *bottom-up* dynamiques et participatifs pour contribuer à la légitimité des orientations stratégiques concernant la RSE. Cette légitimité contribue pour sa part à une plus vaste adhésion des membres-administrateurs à ces orientations stratégiques. Cette adhésion est importante en ce sens qu'elle contribue à offrir l'appui nécessaire pour que les membres-administrateurs acceptent, en retour, une forte influence inverse, de type *top-down*, lorsque vient le temps de mettre en application ces orientations stratégiques.

D'autres part, il apparaît également qu'une forme d'influence «centralisatrice», de type *top-down*, soit essentielle dans les structures de gouvernance des coopératives pour assurer une gouvernance cohérente et efficiente des enjeux de RSE. Cette influence *top-down* semble donc contribuer à créer une forme de logique institutionnelle qui exerce une pression importante pour contribuer à accroître l'importance de la RSE dans le contexte des coopératives. En ce sens, cette influence de type *top-down* contribue à une plus large diffusion des orientations stratégiques auprès des membres et des responsables de la gouvernance et à accélérer l'adoption de mécanismes de gouvernance pour assurer une gouvernance proactive des enjeux de RSE dans les coopératives. L'hybridation dans les structures de gouvernance des coopératives contribue en définitive, d'une part, à l'adhésion des membres aux orientations stratégiques RSE et, d'autre part, à la diffusion aux membres des orientations stratégiques RSE.

Enfin, concernant l'influence de la dimension démocratique sur la gouvernance des enjeux de RSE, les résultats mettent en évidence que, malgré le peu d'influence des membres-clients dans la gouvernance des enjeux de RSE, la dimension démocratique est effectivement présente et s'exprime principalement par le biais des membres-administrateurs. Plus précisément, les résultats relèvent deux éléments qui supportent l'idée que les membres-administrateurs assurent principalement la dimension démocratique de la gouvernance des enjeux de RSE des trois coopératives étudiées. D'abord, les membres-administrateurs assurent la représentativité des intérêts des membres-clients dans les processus de prises de décisions concernant les enjeux de RSE. Ensuite, les membres-administrateurs assurent la dimension démocratique en étant à l'écoute des parties prenantes.

Hatak, Lang et Roessl (2016) expliquent que les mécanismes de gouvernance démocratique formels contribuent à stimuler et soutenir un certain niveau de confiance, identifié comme étant le mécanisme de gouvernance «idéal» pour coordonner les relations entre les membres des coopératives. Parce que la confiance constitue un actif spécifiquement lié au contexte qui peut difficilement être transféré dans le temps et l'espace, les résultats proposent que, malgré la nature largement symbolique perçue des processus démocratiques formels dans le contexte des trois coopératives étudiées, ces processus permettent de contribuer au maintien de l'importance de la dimension démocratique et d'un niveau de confiance symbolique suffisant pour assurer la coordination de la gouvernance des enjeux de RSE entre les différentes parties prenantes dans le contexte des coopératives.

### **Contributions pratiques**

Les résultats de la présente recherche permettent également d'identifier certaines contributions pratiques qui pourraient possiblement permettre de soutenir une meilleure gouvernance des enjeux de RSE dans le contexte des organisations coopératives.

Concernant l'influence de la dimension démocratique dans la gouvernance des coopératives, Galera et Borzaga (2009) soutiennent que la promotion de formats de participation démocratique innovants contribue à rejoindre et à engager les membres dans les processus de gouvernance et à augmenter l'influence de la dimension démocratique

dans la gouvernance des organisations. Les résultats suggèrent d'ailleurs que les interviewés croient au potentiel des outils de consultation participatifs pour accroître l'influence des membres-clients dans la gouvernance des enjeux de RSE. D'ailleurs, Teixeira, De Déa Roglio et Marcon (2017) avancent que les membres-clients sont plus disposés à s'impliquer dans la gouvernance lorsqu'il s'agit de sujets qui concernent la mission sociale des coopératives. En conséquence, les coopératives devraient mettre l'accent sur les sujets entourant la RSE dans le cadre des processus de consultation participatifs pour encourager le niveau de participation des membres-clients et mettre moins d'emphase sur les sujets qui concernent les activités commerciales des Bureaux.

Concernant les mécanismes de gouvernance démocratiques formels, les résultats remettent en doute la pertinence d'un modèle démocratique, en présentiel, qui n'a lieu qu'une fois par année (l'AGA) pour élire les membres-administrateurs et assurer la dimension démocratique spécifique de la gouvernance des coopératives. Selon des observations empiriques de Lauermaun *et al.* (2018) et Spear (2004), la refonte du mode de votation pour accroître la diversité des canaux par lesquels les membres peuvent exercer leur droit de vote contribue à une augmentation notable du pourcentage de membres votants. Ces observations suggèrent donc que la révision du mode de votation pour élire les membres-administrateurs pourrait contribuer à accroître la légitimité de la dimension démocratique de l'exercice. En effet, de faibles taux de participation aux AGA et aux processus électoraux sont considérés comme des facteurs indicatifs d'une faible performance socioéconomique de la part des coopératives (Lauermaun *et al.*, 2018) et sont considérés comme insuffisants pour assurer la représentativité et la dimension démocratique s'ils ne fonctionnent pas efficacement (Chao et Musso, 2007).

Les résultats suggèrent donc que des innovations soient nécessaires pour moderniser et augmenter la pertinence des mécanismes de gouvernance démocratiques formels et contribuer à ce que les membres-clients exercent de manière plus importante leur influence démocratique sur les enjeux de RSE. De telles innovations pourraient par exemple rendre l'AGA disponible sur des plateformes d'écoute virtuelle en temps réel ou en différé ou augmenter les opportunités pour les membres-clients d'exprimer leur vote dans le

processus d'élection des membres-administrateurs en prévoyant différents modes de votation.

### **Limitations**

Certaines limitations doivent être soulignées en lien avec cette thèse. La principale limitation réfère à la généralisation des résultats. En effet, les principales contributions théoriques de cette thèse s'appuient sur les données de trois études de cas de coopératives financières affiliées à une même fédération. En ce sens, les résultats doivent être interprétés avec prudence en ce sens qu'il est impossible de déterminer dans quelle mesure les résultats de la présente étude peuvent s'appliquer dans le contexte de coopératives opérant dans d'autres secteurs d'activités ou dans le contexte d'autres types de coopératives. En effet, les trois coopératives étudiées sont, d'une part, des coopératives financières et, d'autre part, des coopératives de consommateurs.

Une seconde limitation découle du fait que les personnes interviewées pourraient avoir un biais à présenter un portrait favorable de leur appréciation de la RSE dans le contexte de leur coopérative. En effet, la manière dont l'étude a été présentée aux potentiels interviewés par les directeurs généraux (voir section 2.1.3 pour une description détaillée du processus) et le contenu «socialement» chargé des thématiques étudiées pourraient avoir induit un biais chez les personnes interviewées.

Une troisième limitation, liée au processus de collecte de données dans le cadre de l'observation non participative, réfère au possible biais que la présence du chercheur aurait pu provoquer. En effet, malgré le consentement unanime de l'ensemble des participants à la présence du chercheur et les précautions prises par le chercheur pour minimiser l'impact de sa présence, il n'en demeure pas moins qu'il n'y a aucune certitude sur le fait que la présence du chercheur n'ait pas modifié les événements observés lors de ces réunions.

Une quatrième limitation réfère au contexte particulier dans lequel la phase d'analyse des données s'est déroulée. En effet, la collecte de données sur laquelle repose la présente étude s'est terminée lors de l'observation d'une réunion de CA tenue le 24 février 2020, soit 18 jours avant l'imposition de restrictions sanitaires strictes visant à freiner la propagation de la Covid-19. Ces restrictions ont évidemment chamboulé le quotidien des

individus, mais également le quotidien des entreprises, incluant les trois coopératives financières étudiées dans le cadre de cette thèse. Ainsi, il est rapidement devenu évident que cet événement venait de mettre un terme définitif à toutes collectes de données significatives supplémentaires. En effet, la possibilité de mener des entrevues supplémentaires en soi constituait un réel défi. Par ailleurs, la prédominance du sujet de la pandémie, quoique parfaitement compréhensible, aurait possiblement influencé la nature de nouvelles entrevues en orientant significativement les discussions sur la gouvernance des enjeux de RSE. Enfin, la pandémie a également créé un contexte où une pression importante a été exercée sur l'ensemble des acteurs œuvrant dans le domaine bancaire, rendant ces derniers beaucoup moins disponibles pour participer à un projet de recherche. En définitive, le début de la pandémie a signifié la fin de la collecte des données dans le cadre du présent projet de recherche. N'eût été la pandémie, une collecte de données directement auprès de l'Union aurait été envisagée.

Finalement, une dernière limitation à souligner tient au fait que les résultats présentés reposent sur l'interprétation des données empiriques par le chercheur. En effet, il est important de reconnaître que cette interprétation n'en est qu'une parmi une multitude d'interprétations possibles des données empiriques recueillies. Ainsi, un autre chercheur, se basant sur les mêmes données empiriques, aurait pu aborder l'analyse des données autrement et arriver à des conclusions différentes que celles présentées dans cette thèse.

### **Avenues de recherche**

Plusieurs avenues de recherche intéressantes découlent des résultats de cette thèse et pourraient permettre de mieux comprendre les liens entre la gouvernance et la RSE dans le contexte des organisations coopératives.

D'abord, en réponse à la variabilité des approches stratégiques à l'égard de la dimension environnementale de la RSE des trois coopératives étudiées, il serait intéressant de pousser l'analyse de ce phénomène plus en détails, et ce, à différents niveaux de la structure de gouvernance. Premièrement, une attention devrait être accordée à l'identification des éléments spécifiques du CA des coopératives qui contribuent à influencer l'approche stratégique de la dimension environnementale de la RSE. Par contre, comme stipulé dans

cette thèse, l'attention devrait être dirigée, non pas sur les éléments purement structurels du CA, mais plutôt sur la compréhension de l'influence des éléments plus informels sur l'importance et l'approche stratégique de la RSE. Notamment les interrelations entre les administrateurs et les différentes parties prenantes du milieu semblent une avenue prometteuse, à la lumière des résultats de cette thèse, pour permettre de mieux caractériser les liens existants entre le CA et la performance RSE des coopératives. De manière plus spécifique, cette approche devrait être explorée pour tenter d'établir si certaines caractéristiques du CA permettent d'expliquer la variabilité observée à l'égard de l'approche stratégique de la dimension environnementale de la RSE. Deuxièmement, il serait intéressant de comprendre les liens entre les stratégies d'hybridation de la gouvernance et l'importance et l'approche stratégique de la dimension environnementale de la RSE. Comme semblent le suggérer les résultats, les stratégies d'hybridation dans les structures de gouvernance des coopératives influencent les orientations stratégiques RSE de manière générale. La compréhension de l'influence de ces mécanismes plus précisément concernant la dimension environnementale de la RSE est donc une avenue de recherche intéressante. Troisièmement, une meilleure compréhension de l'influence de la dimension démocratique de la gouvernance des coopératives sur l'importance et l'approche stratégique de la dimension environnementale de la RSE constitue également une avenue à sonder. Enfin, il serait également intéressant d'étudier plus en profondeur dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance qui ne sont pas en lien avec la dimension démocratique de la gouvernance des coopératives, qui ont le potentiel d'influencer tous les types d'organisations, et qui ont volontairement été ignorés dans le cadre de cette thèse, influencent la dimension environnementale de la RSE.

Par ailleurs, pour parvenir à mieux caractériser l'influence des stratégies d'hybridation dans les structures et mécanismes de gouvernance des enjeux de RSE des coopératives, il serait intéressant de sonder des individus qui travaillent au niveau de l'Union. Ce point de vue permettrait des comparaisons intéressantes avec la perception des membres-administrateurs de l'influence des interrelations entre les Bureaux et l'Union concernant la gouvernance des enjeux de RSE.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, Aurélien et Jean-Pascal Gond (2007). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : À la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'howard bowen », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, no 2, p. 5-35.
- Adams, Renée B., Benjamin E. Hermalin et Michael S. Weisbach (2010). « The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey », *Journal of Economic Literature*, vol. 48, no 1, p. 58-107.
- Aguilera, R. V., K. A. Desender et L. R. Kabbach de Castro (2012). « A bundle perspective to comparative corporate governance », dans T. Clarke et D. Branson (dir.), *Sage handbook of corporate governance*, London, Sage, p. 379-405.
- Alliance Coopérative Internationale (2018). Récupéré le 30 janvier 2019 <https://www.ica.coop>
- Arthurs, Jonathan D., Robert E. Hoskisson, Lowell W. Busenitz et Richard A. Johnson (2008). « Managerial agents watching other agents: Multiple agency conflicts regarding underpricing in ipo firms », *The Academy of Management Journal*, vol. 51, no 2, p. 277-294.
- BCC (2020). À propos de nous. 2020 de <https://www.BBC.com>
- Bhimani, A. et K. Soonawalla (2005). « From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 24, p. 165-174.
- Bieber, Mike (2002). « Governing independent museums : How trustees and directors exercise their powers », dans Chris Cornforth (dir.), *The governance of public and non-profit organizations* London, UNITED KINGDOM, Routledge.
- Bijman, Jos, Markus Hanisch et Ger Sangen (2014). « Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the eu », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 85, no 4, p. 641-661.
- Bijman, Jos, George Hendrikse et Aswin van Oijen (2013). « Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives », *Managerial and Decision Economics*, vol. 34, no 4-5, p. 204.
- Boeger, Nina (2018). « Beyond the shareholder corporation: Alternative business forms and the contestation of markets », *Journal of Law and Society*, vol. 45, no 1, p. 10-28.

- Bollas-Araya, Helena-María, Elies Seguí-Mas et Fernando Polo-Garrido (2014). « Sustainability reporting in european cooperative banks: An exploratory analysis », *REVESCO : Revista De Estudios Cooperativos*, vol. 115, p. 30-56.
- Bontis, Nick, Massimo Ciambotti, Federica Palazzi et Francesca Sgro (2018). « Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 19, no 4, p. 712-731.
- Bouchard, Michel (2018). *Entre la coopérative et l'obnl, quel modèle d'économie sociale choisir ?* <https://pmentl.com/blogue/cooperative-et-obnl-modele-economie-sociale-choix>
- Braun, Virginia et Victoria Clarke (2012). « Thematic analysis », dans *Apa handbook of research methods in psychology, vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological.*, Washington, DC, US, American Psychological Association, coll. *Apa handbooks in psychology*®. p. 57-71.
- Cadbury, Adrian (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*, London, Gee.
- Cadot, Julien et Michael L. Cook (2018). *The governance of cooperative federations, a first insight*.
- Capron, Michel (2011). « Déconstruire la rse pour retrouver le sens des relations entreprises-société. Jalons pour un nouvel agenda de recherche », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 6, no 1, p. 7-15.
- Castilla-Polo, Francisca, M. Sánchez-Hernández et Dolores Gallardo-Vázquez (2017). « Assessing the influence of social responsibility on reputation: An empirical case-study in agricultural cooperatives in spain » [Article], *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, vol. 30, no 1, p. 99-120.
- Catuogno, Simona, Sara Saggese, Fabrizia Sarto et Riccardo Viganò (2016). « Shedding light on the aim of stock options: A literature review », *Journal of Management & Governance*, vol. 20, no 2, p. 387-411.
- Cechin, Andrei, Jos Bijman, Stefano Pascucci, Decio Zylbersztajn et Onno Omta (2013). « Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: Evidence from brazil », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 84, no 4, p. 443-468.
- Chaddad, Fabio (2012). « Advancing the theory of the cooperative organization: The cooperative as a true hybrid », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, no 4, p. 445-461.
- Chaddad, Fabio et Constantine Iliopoulos (2013). « Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives », *Agribusiness*, vol. 29, no 1, p. 3.

- Chao, Guo et Juliet A. Musso (2007). « Representation in nonprofit and voluntary organizations: A conceptual framework », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 2, p. 308-326.
- Charmaz, Kathy (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, sage.
- Charreaux, Gérard (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance : Théories et faits*, Paris, Économica, coll. Recherche en gestion.
- Chew, Boon Cheong, Lay Hong Tan et Syaiful Rizal Hamid (2016). « Ethical banking in practice: A closer look at the co-operative bank uk plc », *Qualitative Research in Financial Markets*, vol. 8, no 1, p. 70-91.
- Cho, Charles H., Matias Laine, Robin W. Roberts et Michelle Rodrigue (2015). « Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 40, p. 78-94.
- Cho, Charles H., Matias Laine, Robin W. Roberts et Michelle Rodrigue (2018). « The frontstage and backstage of corporate sustainability reporting: Evidence from the arctic national wildlife refuge bill: Jbe jbe », *Journal of Business Ethics*, vol. 152, no 3, p. 865-886.
- Choi, Eunju, Woosuk Choi, Seungkwon Jang et Sangsun Park (2014). « Does the effectiveness of board of directors affect firm performance of consumer co-operatives? The case of icoop korea », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 85, no 3, p. 371-386.
- Commission Européenne (2001). *Livre vert- promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (2019). *Portrait statistique de l'économie sociale au québec*. <https://www.cqcm.coop/actualites-et-evenements/nouvelles/portrait-statistique-de-leconomie-sociale-au-quebec/>
- Cook, Alison et Christy Glass (2018). « Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? », vol. 71, no 7, p. 897-924.
- Coopératives de Développement régional du Québec (2020). *Types de coopératives*. <https://cdrq.coop/types-de-cooperatives>
- Coopératives et Mutuelles Canada (2019). *Valeurs et principes*. 2019 de <https://canada.coop>

- Cordery, Carolyn et Bronwyn Howell (2017). « Ownership, control, agency and residual claims in healthcare: Insights on cooperatives and non-profit organizations », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 88, no 3, p. 403-424.
- Cornforth, Chris (2002). *The governance of public and non-profit organizations : What do boards do?*, London, UNITED KINGDOM, Routledge.
- Cornforth, Chris (2004). « The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 11.
- Corporate Governance An International Review (2019). *Call for proposals*.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14678683>
- Crifo, Patricia, Elena Escrig-Olmedo et Nicolas Mottis (2018). « Corporate governance as a key driver of corporate sustainability in france: The role of board members and investor relations », *Journal of Business Ethics*.
- Cruz, Cristina, Martin Larraza-Kintana, Lucía Garcés-Galdeano et Pascual Berrone (2014). « Are family firms really more socially responsible? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, no 6, p. 1295-1316.
- Damert, Matthias et Rupert J. Baumgartner (2018). « External pressures or internal governance – what determines the extent of corporate responses to climate change? », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 25, no 4, p. 473-488.
- Davis (2001). « The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture », *Corporate Governance*, vol. 1, no 4, p. 28-39.
- Davis, James, F. Schoorman et Lex Donaldson (1997). « Toward a stewardship theory of management », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 20-47.
- Defourny, Jacques et M. Nyssens (2014). « The emes approach of social enterprise in a comparative perspective », dans, p. 42-65.
- Defourny, Jacques et Marthe Nyssens (2017). « Fundamentals for an international typology of social enterprise models », *Voluntas*, vol. 28, no 6, p. 2469-2497.
- Donaldson, Lex (1985). « In defence of organization theory : A reply to the critics », dans Cambridge University Press (dir.), p. xii, 196 p.
- Donaldson, Lex et James H. Davis (1991). « Stewardship theory or agency theory: Ceo governance and shareholder returns » [Article], *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, vol. 16, no 1, p. 49.

- Dupuis, Jean-Claude (2014). *Économie et comptabilité de l'immatériel. Enjeux du reporting non financier*, Bruxelles, De Boeck.
- Edenfield, Avery C. (2016). « Power and communication in worker cooperatives: An overview », *Journal of Technical Writing and Communication*, vol. 47, no 3, p. 260-279.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Faller, Christian M. et Dodo zu Knyphausen-Aufsess (2018). « Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings », *Journal of Business Ethics*, vol. 150, no 1, p. 15-40.
- Filatotchev, Igor et Oksana Dotsenko (2015). « Shareholder activism in the uk: Types of activists, forms of activism, and their impact on a target's performance », *Journal of Management & Governance*, vol. 19, no 1, p. 5-24.
- Fischhoff, Baruch, Paul Slovic et Sarah Lichtenstein (1977). « Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence », *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 3, no 4, p. 552-564.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management a stakeholder approach*, Boston, Toronto, Boston, Toronto Pitman., coll. Collections : Pitman series in business and public policy.
- Galbreath, Jeremy (2009). « Building corporate social responsibility into strategy », *European Business Review*, vol. 21, no 2, p. 109-127.
- Galera, Giulia et Carlo Borzaga (2009). « Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation », *Social Enterprise Journal*, vol. 5, no 3, p. 210-228.
- Ganescu, Mariana Cristina (2015). « Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses », *Theoretical and Applied Economics*, vol. 11, p. 91-106.
- Glaser, Barney G et Anselm L Strauss (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Routledge.
- Goddard, John, Donal McKillop et John O. S. Wilson (2008). « What drives the performance of cooperative financial institutions? Evidence for us credit unions », *Applied Financial Economics*, vol. 18, no 11, p. 879.
- Hancock, J. (2005). *Investing in corporate social responsibility: A guide to best practice, business planning & the uk's leading companies*, London, Kogan Page.

- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hatak, Isabella, Richard Lang et Dietmar Roessl (2016). « Trust, social capital, and the coordination of relationships between the members of cooperatives: A comparison between member-focused cooperatives and third-party-focused cooperatives », *Voluntas*, vol. 27, no 3, p. 1218-1241.
- Hikkerova, Lubica et Julie Bortolloti (2013). « Finance durable et rse : Le cas de trois banques », *Gestion 2000*, vol. 30, no 6, p. 79-98.
- Hingley, Martin (2010). « Networks in socially embedded local food supply: The case of retailer co-operatives » [Article], *Journal of Business Market Management (Springer Science & Business Media B.V.)*, vol. 4, no 3, p. 111-128.
- Ho, C. (2005). « Corporate governance and corporate competitiveness: An international analysis », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, p. 211-253.
- Institut de la statistique du Québec (2019). *L'économie sociale au québec. Portrait statistique 2016*. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale-2016.pdf>
- Jain, Tanusree et Dima Jamali (2016). « Looking inside the black box: The effect of corporate governance on corporate social responsibility », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 24, no 3, p. 253-273.
- Jamali, Dima, Asem M. Safieddine et Myriam Rabbath (2008). « Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 16, no 5, p. 443-459.
- Jo, Hoje et Maretno A. Harjoto (2012). « The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 106, no 1, p. 53-72.
- Jussila, Iiro, Ulla Kotonen et Pasi Tuominen (2007). « Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: Qualitative evidence from Finnish co-operatives », *Social Responsibility Journal*, vol. 3, no 3, p. 35-43.
- Kumar, Praveen et Alessandro Zattoni (2014). « Ownership, managerial entrenchment, and corporate performance » [Article], *Corporate Governance: An International Review*, vol. 22, no 1, p. 1-3.

- Kyazze, Lawrence Musiitwa, Isaac Nabeta Nkote et Juliet Wakaisuka-Isingoma (2017). « Cooperative governance and social performance of cooperative societies », *Cogent Business & Management*, vol. 4, no 1.
- Lamb, Nai H. et Frank C. Butler (2016). « The influence of family firms and institutional owners on corporate social responsibility performance », *Business & Society*, vol. 57, no 7, p. 1374-1406.
- Lauermann, Gerson José, Moreira Vilmar Rodrigues, Alceu Souza et Piccoli Pedro Guilherme Ribeiro (2018). « Do cooperatives with better economic–financial indicators also have better socioeconomic performance? », *Voluntas*, p. 1-12.
- Le réseau québécois en innovation sociale (2011). *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale*. [http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/08/Declaration\\_quebecoise\\_pour\\_linnovation\\_sociale1.pdf](http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/08/Declaration_quebecoise_pour_linnovation_sociale1.pdf)
- Lin, Ting-Ling, Heng-Yih Liu, Chi-Jui Huang et Yu-Chiung Chen (2018). « Ownership structure, board gender diversity and charitable donation », *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 18, no 4, p. 655-670.
- Mason, Chris, James Kirkbride et David Bryde (2007). « From stakeholders to institutions: The changing face of social enterprise governance theory », *Management Decision*, vol. 45, no 2, p. 284-301.
- Mazzarol, Tim, Geoffrey Soutar et Elena Mamouni Limnios (2019). « Member loyalty and wom in co-operative and mutual enterprises », *The Journal of Services Marketing*, vol. 33, no 3, p. 303-315.
- McKillop, Donal, Declan French, Barry Quinn, Anna L. Sobiech et John O. S. Wilson (2020). « Cooperative financial institutions: A review of the literature », *International Review of Financial Analysis*, vol. 71, p. 101520.
- McMurtry, J. J. et Francois Brouard (2015). « Social enterprises in canada: An introduction », *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, vol. 6, no 1.
- Miles, Matthew B. et A. M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, 2e éd..<sup>e</sup> éd., Bruxelles, Bruxelles : De Boeck Université, coll. Series: Méthodes en sciences humaines.
- Monks, Robert A. G. et Nell Minow (2012). *Corporate governance*, 5th ed..<sup>e</sup> éd., Wiley Online Library.
- OCDE (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du g20 et de l'ocde*.

- Oh, Won-Yong, Young Kyun Chang et Tae-Yeol Kim (2016). « Complementary or substitutive effects? Corporate governance mechanisms and corporate social responsibility », *Journal of Management*, vol. 44, no 7, p. 2716-2739.
- Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt et Sara L. Rynes (2003). « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, vol. 24, no 3, p. 403-441.
- Otto, Shirley (2002). « A comparison of the roles of chairs of governing bodies and managers in different sectors », dans Chris Cornforth (dir.), *The governance of public and non-profit organizations*, London, UNITED KINGDOM, Routledge.
- Patton, Michael Quinn (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*, Sage publications.
- Pistoni, Anna, Lucrezia Songini et Oriana Perrone (2016). « The how and why of a firm's approach to csr and sustainability: A case study of a large european company », *Journal of Management & Governance*, vol. 20, no 3, p. 655-685.
- Plamondon Emond, Etienne (2012, 31 mars). « Un québec exemplaire - le québec est une référence », *Le Devoir*.
- Quandt, Carlos, Alex Ferraresi, Claudineia Kudlawicz, Janaína Martins et Ariane Machado (2017). « Social innovation practices in the regional tourism industry: Case study of a cooperative in brazil », *Social Enterprise Journal*, vol. 13, no 1, p. 78-94.
- Registre des entreprises du Québec *Glossaire*. [www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/glossaire/](http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/glossaire/)
- Ryan, Bob (1992). *Research method and methodology in finance and accounting*, London, Toronto, Toronto Academic Press.
- Sabatini, Fabio, Francesca Modena et Ermanno Tortia (2014). « Do cooperative enterprises create social trust? », *Small Business Economics*, vol. 42, no 3, p. 621-641.
- Sahut, Jean-Michel, Medhi Mili et Frédéric Teulon (2018). « Gouvernance, rse et performance financière : Vers une compréhension globale de leurs relations ? », *Management & Avenir*, vol. 101, no 3, p. 39-59.
- Schermerhorn, John R (2005). *Management 8th edition update: Personal management edition packaged w*, John Wiley & Sons.
- Seguí-Mas, Elies, HelenaMaría Bollas-Araya et Paula Asensi Peiró (2016). « Why do cooperatives assure their csr reports? An analysis of the motivations and benefits in a big retail cooperative », *CIRIEC - Espana*, no 87, p. 39-68.

- Shaukat, Amama, Yan Qiu et Grzegorz Trojanowski (2016). « Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 135.
- Shleifer, Andrei et Robert W. Vishny (1997). « A survey of corporate governance » [<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>], *The Journal of Finance*, vol. 52, no 2, p. 737-783.
- Spear, Roger (2004). « Governance in democratic member-based organisations », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 33-60.
- Spitzeck, Heiko (2009). « The development of governance structures for corporate responsibility », *Corporate Governance*, vol. 9, no 4, p. 495-505.
- Statistique Canada (2016). *Dictionnaire, recensement de la population, 2016*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/dict/geo009-fra.cfm>
- Sundin, Heidi, Markus Granlund et David A Brown (2010). «Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard », *European Accounting Review*, vol. 19, no 2, p. 203-246.
- Teixeira, Maísa Gomide, Karina De Déa Roglio et Rosilene Marcon (2017). « Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization », *Journal of Management & Governance*, vol. 21, no 1, p. 181-209.
- Thomas, Antonio et Bruna Marinangeli (2016). « Social reporting and voluntary disclosure in italian credit cooperative banks », *International Journal of Disclosure and Governance*, vol. 13, no 2, p. 178-194.
- United Nations Principles for Responsible Investments (2006). *Principles for responsible investments*. <https://www.unpri.org/pri>
- Wood, Miriam M. (1992). « Is governing board behavior cyclical? », vol. 3, no 2, p. 139-163.
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research : Design and methods*, Fifth edition..<sup>e</sup> éd., Los Angeles : Sage, [2014], ©2014, coll. Collections : Applied social research methods series.
- Zero Waste International Alliance (2018). *Zero waste definition*. Récupéré le 20 janvier 2020 de <http://zwia.org/zero-waste-definition/>

## ANNEXE 1

«Région métropolitaine de recensement (RMR) et agglomération de recensement (AR)

### **Définition**

Une région métropolitaine de recensement (RMR) ou une agglomération de recensement (AR) est formée d'une ou de plusieurs municipalités adjacentes situées autour d'un centre de population (aussi appelé le noyau). Une RMR doit avoir une population totale d'au moins 100 000 habitants et son noyau doit compter au moins 50 000 habitants d'après les données ajustées du Programme du Recensement de la population précédent. Quant à l'AR, son noyau doit compter au moins 10 000 habitants toujours selon les données du Programme du Recensement de la population précédent. Pour être incluses dans une RMR ou une AR, les autres municipalités adjacentes doivent avoir un degré d'intégration élevé avec le noyau, lequel est déterminé par le pourcentage de navetteurs (déplacement domicile-lieu de travail) établi d'après les données du Programme du recensement précédent sur le lieu de travail.

Si la population du noyau d'une AR diminue et devient inférieure à 10 000 habitants, l'AR est retirée du programme lors du prochain recensement. Cependant, une RMR restera une RMR même si sa population totale devient inférieure à 100 000 habitants ou si la population de son noyau devient inférieure à 50 000 habitants. Toutes les régions à l'intérieur des RMR et des AR qui ne sont pas des centres de population sont des régions rurales.

Lorsque l'AR a un noyau comptant au moins 50 000 habitants d'après les données du recensement précédent sur la population, elle est subdivisée en secteurs de recensement. Les secteurs de recensement sont maintenus pour l'AR même si la population du noyau diminue par la suite à moins de 50 000. Toutes les RMR sont subdivisées en secteurs de recensement.» (Statistique Canada, 2016).

## ANNEXE 2

Statistiques descriptives des entrevues				
# entrevue	Organisation	Durée	Endroit	Date
B01	B	00:50:53	Lieu public - restaurant	10/07/2019
B02	B	00:49:21	Siège social du Bureau B	11/07/2019
B03	B	00:30:12	Lieu de travail de l'interviewé	12/07/2019
B04	B	01:02:44	Siège social du Bureau B	17/07/2019
B05	B	00:52:01	Centre de service du Bureau B	13/08/2019
B06	B	01:06:35	Lieu public - restaurant	11/11/2019
<b>SOUS-TOTAL</b>		05:11:46		
C01	C	00:36:12	Siège social du Bureau C	11/07/2019
C02	C	01:14:31	Siège social du Bureau C	16/07/2019
C03	C	01:01:01	Siège social du Bureau C	16/07/2019
C04	C	00:44:59	Siège social du Bureau C	22/07/2019
C05	C	01:01:04	Centre de service du Bureau C	22/07/2019
C06	C	00:23:02	Siège social du Bureau C	22/07/2019
C07	C	00:51:57	Centre de service du Bureau C	29/07/2019
C08	C	00:39:46	Siège social du Bureau C	29/07/2019
C09	C	00:33:17	Centre de service du Bureau C	08/08/2019
<b>SOUS-TOTAL</b>		07:05:49		
D01	D	01:56:02	Lieu public - café	23/09/2019
D02	D	01:18:13	Siège social du Bureau D	26/09/2019
D03	D	00:37:05	Siège social du Bureau D	02/10/2019
D04	D	00:53:12	Siège social du Bureau D	08/10/2019
D05	D	00:59:43	Siège social du Bureau D	04/11/2019
<b>SOUS-TOTAL</b>		05:44:15		
<b>TOTAL</b>		18:01:50		

## ANNEXE 3

### Guide d'entrevue

#### QUESTIONS D'INTRODUCTION

1. Depuis combien de temps siégez-vous sur le CA/CS de l'organisation?
  - 1.1. Qu'est-ce qui vous a poussé à vouloir vous impliquer comme administrateur au sein de votre coopérative?

#### QUESTIONS SUR LA PLACE QU'OCCUPENT LES ENJEUX LIÉS À LA RSE

2. Quelle place occupent les enjeux liés à la RSE dans les discussions au sein du CA/CS?
3. Est-ce que l'importance des enjeux liés à la RSE a évolué au sein de votre coopérative depuis vos débuts à titre d'administrateur? Si changement dans le temps : Qu'est-ce qui a entraîné ces changements/cette évolution?
4. Êtes-vous satisfait de l'importance accordée aux enjeux liés à la RSE au sein de votre coopérative? Au sein du CA/CS/AG?

#### QUESTIONS SUR LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DU MODE DE FONCTIONNEMENT QUI MODIFIENT ET/OU IMPACTENT L'IMPORTANCE ACCORDÉES AUX ENJEUX DE RSE

5. Quels sont les principaux éléments/facilitateurs qui soutiennent et/ou contribuent à l'importance accordée aux enjeux RSE de votre coopérative?
  - 5.1. Éléments spécifiques au CA/CS?
6. Quels sont les principaux éléments/obstacles qui freinent l'importance accordée aux enjeux RSE de votre coopérative?
  - 6.1. Éléments spécifiques au CA/CS?
7. Selon vous, comment pourrait-on améliorer l'importance accordée aux enjeux RSE?
  - 7.1. Et qu'est-ce qui pourrait nuire?

#### QUESTIONS SUR LES INTERRELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES INSTANCES DE GOUVERNANCE FORMELLES ET LEURS IMPACTS SUR L'APPROCHE RSE DES COOPÉRATIVES ?

8. Est-ce qu'il y a des interrelations au niveau des enjeux en matière de RSE entre les différents conseils/comités/assemblées dans la structure de gouvernance de votre coopérative?

- 8.1. Si oui, est-ce que vous considérez que ces interrelations contribuent à l'importance accordée aux enjeux RSE? Expliquer
- 8.2. Sinon, pourquoi n'y a-t-il pas d'interrelations?

#### QUESTIONS SUR L'IMPACT DE LA DIMENSION DÉMOCRATIQUE DE LA GOUVERNANCE, PROPRE AUX COOPÉRATIVES, EN MATIÈRE DE RSE

9. Est-ce que vous croyez que la dimension démocratique de la gouvernance influence les enjeux RSE de votre coopérative? Expliquer.
10. Au niveau de la gouvernance, en quoi croyez-vous que votre coopérative se distingue d'une institution financière traditionnelle (non coopérative) dans l'importance accordée aux enjeux RSE?
11. Au niveau de la gouvernance, quel est l'impact d'être affiliée à la Fédération sur l'importance accordée aux enjeux RSE de votre coopérative?

#### QUESTIONS SUR L'INFLUENCE DES MEMBRES SUR LES ENJEUX DE RSE

12. Est-ce que les membres «ordinaires» ont une influence sur les enjeux RSE au sein de votre coopérative? Si oui, quels impacts ont les prises de positions énoncées par les membres sur les enjeux RSE? Sinon, pourquoi?
13. Comment le CA/CS s'assure-t-il de refléter les préoccupations des membres à l'égard des enjeux de RSE dans la stratégie RSE de votre coopérative?

#### QUESTIONS DE CLÔTURE

14. Est-ce que vous considérez que la structure de gouvernance de votre coopérative est adéquate/optimale pour soutenir sa performance RSE? Si oui pourquoi? Sinon que changeriez-vous?
15. Ma recherche concerne les interrelations entre la gouvernance et l'importance accordée aux enjeux RSE dans le contexte particulier des coopératives. Avez-vous d'autres choses à ajouter que nous n'aurions pas déjà couvert par mes questions?

## ANNEXE 4

Le tableau suivant présente la liste de codage utilisée dans le cadre du processus d'analyse et la répartition des différents codes selon qu'ils permettent de répondre aux différentes questions de recherche. La colonne «nom» recense les différents codes utilisés, la colonne «fichiers» recense le nombre d'entrevues où un code donné est présent et la colonne «références» recense le nombre total de fois où un code a été attribué. Les colonnes Q1 à Q5 permettent de constater comment le chercheur a distribué les codes pour les fins d'analyse des différentes questions de recherche. Par exemple, le code «Administrateurs doivent représenter, agir au bénéfice des membres» a été identifié par le chercheur comme permettant de répondre à la question de recherche Q4.

NOM	FICHIERS	RÉFÉRENCES	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
ADMINISTRATEURS	0	0					
ADMINISTRATEURS DOIVENT REPRESENTER, AGIR AU BENEFICE DES MEMBRES	17	42				1	
AMBASSADEUR	18	68					1
IMPLICATION QUI RAPPORTE	7	22	1				
LEADERSHIP RSE	6	13	1				
MOTIVATIONS	18	49	1				
RÔLE(S)	10	27		1			
SENSIBILITE AUX CHANGEMENTS DE SOCIETE	15	43	1				
COOPÉRATIVE	0	0					
APPORT- SOUCI DE LA COMMUNAUTE	15	55	1	1			
ÉDUCATION, FORMATION, INFORMATIONS (PRINCIPE 7)	12	19		1			
FAMILLE ET COOPÉRATION	5	8	1				
MEMBRE AU COEUR DES PREOCCUPATIONS	15	47					1
MODÈLE PARALLÈLE (SYSTÈME CAPITALISTE)	8	21	1	1			
SATISFACTION MEMBRES-SERVICES FINANCIERS	10	24					1
COOPÉRATIVE - GOUVERNANCE	0	0					
AGA	0	0					

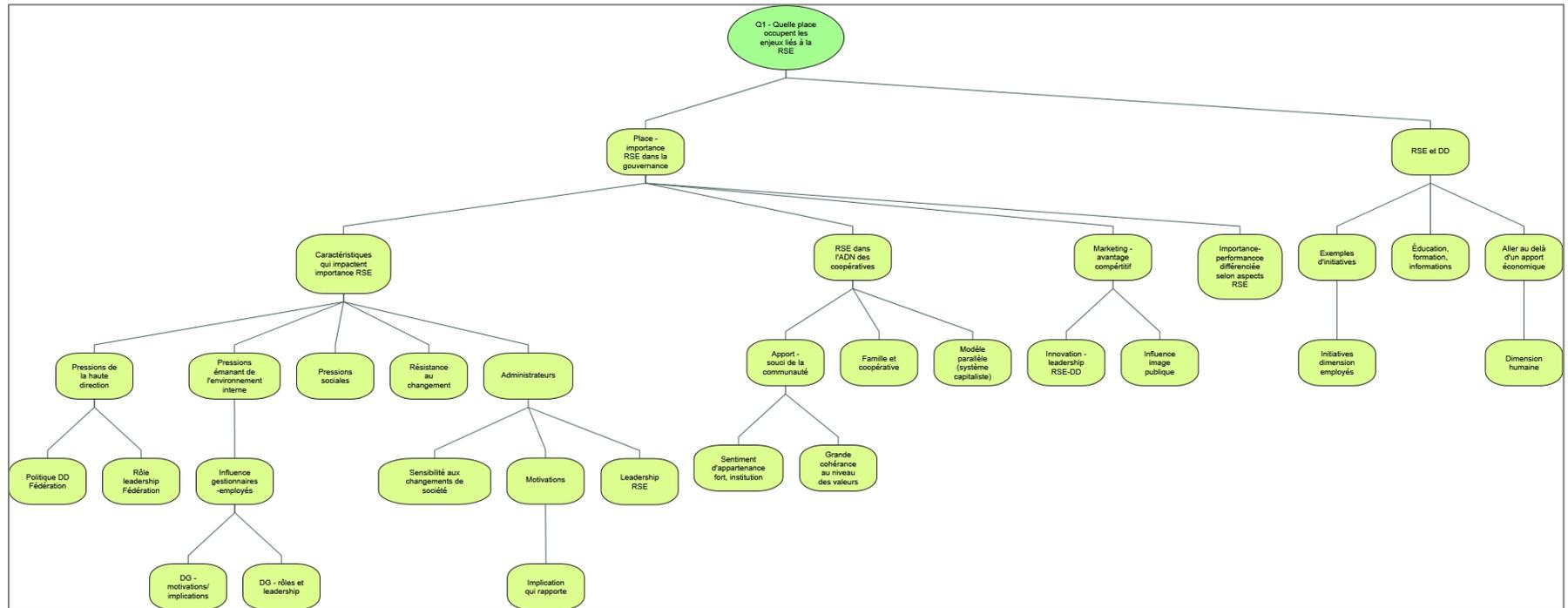
CONSULTATION DES MEMBRES	2	2	1
ÉDUCATION - FORMATION	8	13	1
ENJEUX REPRÉSENTATIVITÉ MEMBRES PRÉSENTS	7	15	1
FLUX UNIDIRECTIONNEL CA VERS MEMBRES	10	21	1
PARTICIPATION MEMBRES EN AGA	12	37	1
STRUCTURE	13	24	1
BOTTOM-UP	6	13	1
EDUCATION, FORMATION, INFORMATION (PRINCIPE 7)	12	35	1
ENJEU DE DÉMOCRATIE	18	52	1
ENJEU DE REPRÉSENTATIVITÉ	19	64	1
HÉTÉROGÉNÉITÉ DES MEMBRES	13	28	1
IMPLICATION DES MEMBRES	19	47	1
OUTIL PARTICIPATION DES MEMBRES	11	27	1
PRESSIONS-INFLUENCE MEMBRES	17	68	1
RECRUTEMENT - APPEL DE CANDIDATURES	13	60	1
RESPECT DES BESOINS DE CHAQUE MEMBRE	7	9	1
TRANSPARENCE - RENDRE COMPTE	6	19	1
COOPÉRATIVE - RSE	0	0	
ÉDUCATION, FORMATION, INFORMATION (PRINCIPE 7)	10	16	1
IMPACT RÉGIONAL	14	24	1
PROXIMITÉ-CONNAISSANCE DU MILIEU	17	88	1
RSE DANS L'ADN DES COOPERATIVES	10	22	1
SENTIMENT D'APPARTENANCE FORT, INSTITUTION	8	14	1
DG	0	0	
MOTIVATIONS - IMPLICATION	3	4	1
RÔLES ET LEADERSHIP	3	11	1
GOVERNANCE	0	0	
CONSEIL D'ADMINISTRATION	0	0	
ROLE CONSEIL - STRATEGIQUE DU CA	9	12	1
ROLE DE SURVEILLANCE DU CA	10	16	1
ROLES DES ADMINS AU SEIN DU CA	17	63	1
SOUS-COMITÉS	15	46	1

FÉDÉRATION	0	0		
DÉMOCRATIE - BOTTOM UP	13	42		1
INTERRACTIONS	14	39		1
POLITIQUE DE DD	4	8	1	
RÔLE - ENJEU UNIFORMITÉ	13	32		1
ROLE DE SURVEILLANCE - CHIEN DE GARDE	6	16		1
RÔLE LEADERSHIP	14	39	1	
RÔLE SOUTIEN - RESSOURCES	15	37		1
TOP-DOWN	8	20		1
FORMALISATION COMPÉTENCES-CONNAISSANCES	7	20		1
GESTION RESSOURCES	6	28		1
GRANDE COHERENCE AU NIVEAU DES VALEURS	14	22	1	
INFLUENCE DES GESTIONNAIRES-EMPLOYÉS	16	47	1	
MODIFICATION, FLEXIBILITÉ	14	48		1
PLAN DE REMUNERATION - EVALUATION HAUTE DIRECTION	1	2		1
STRUCTURE - DESCRIPTION	5	11		1
GOVERNANCE - RSE	0	0		
CA RENOUVELLE, +DIVERSIFIE ASSURE MEILLEURE RSE	10	17		1
CARACTERISTIQUES QUI IMPACTENT IMPORTANCE RSE	12	30	1	
DIMENSION POLITIQUE ET RSE	7	27		1
FORMALISATION DE LA GOUVERNANCE DE LA RSE	17	73		1
INFLUENCE CHANGEMENT STRUCTURE GOUVERNANCE SUR RSE	11	32		1
INFLUENCE IMAGE PUBLIQUE	11	39	1	
PLACE - IMPORTANCE RSE DANS LA GOUVERNANCE	10	28	1	
PRESSIONS DE LA HAUTE DIRECTION	2	2	1	
PRESSIONS EMANANT DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE	1	2	1	
PRESSIONS SOCIALES	15	36	1	
RENDRE RSE OBSERVABLE POUR MEMBRES	11	30		1
RSE	0	0		
ALLER AU DELA D'UN APPORT ECONOMIQUE	11	29	1	
DIMENSION HUMAINE	4	6	1	
ÉDUCATION, FORMATION, INFORMATIONS	6	12	1	

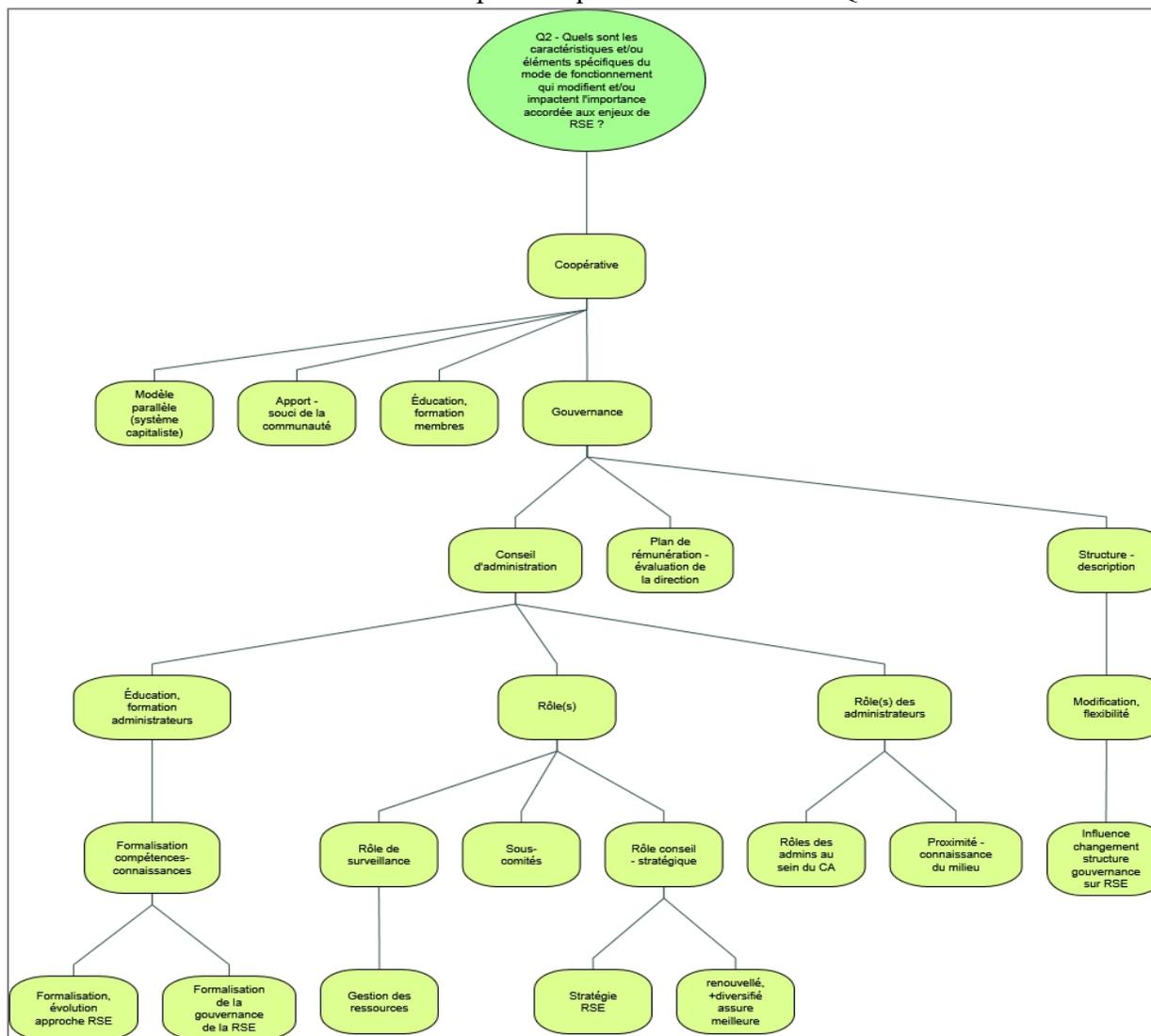
<b>ENJEU ACCOMPAGNEMENT, FORMATION</b>	11	34		1		
<b>EXEMPLES D'INITIATIVES</b>	8	13	1			
<b>FORMALISATION, ÉVOLUTION DE L'APPROCHE</b>	14	37		1		
<b>IMPORTANCE-PERFORMANCE DIFFERENCIÉE SELON ASPECTS RSE</b>	7	14	1			
<b>INITIATIVES DIMENSION EMPLOYÉS</b>	4	16	1			
<b>INITIATIVES LOCALES</b>	2	6			1	
<b>INNOVATION - LEADERSHIP RSE-DD</b>	8	34	1			
<b>MARKETING - AVANTAGE COMPÉTITIF</b>	9	27	1			
<b>RÉSISTANCE AU CHANGEMENT</b>	5	12	1			
<b>RSE ET DD</b>	4	7	1			
<b>STRATÉGIE RSE</b>	4	8		1		
<b>TOTAL</b>			32	20	11	8 12

## ANNEXE 5

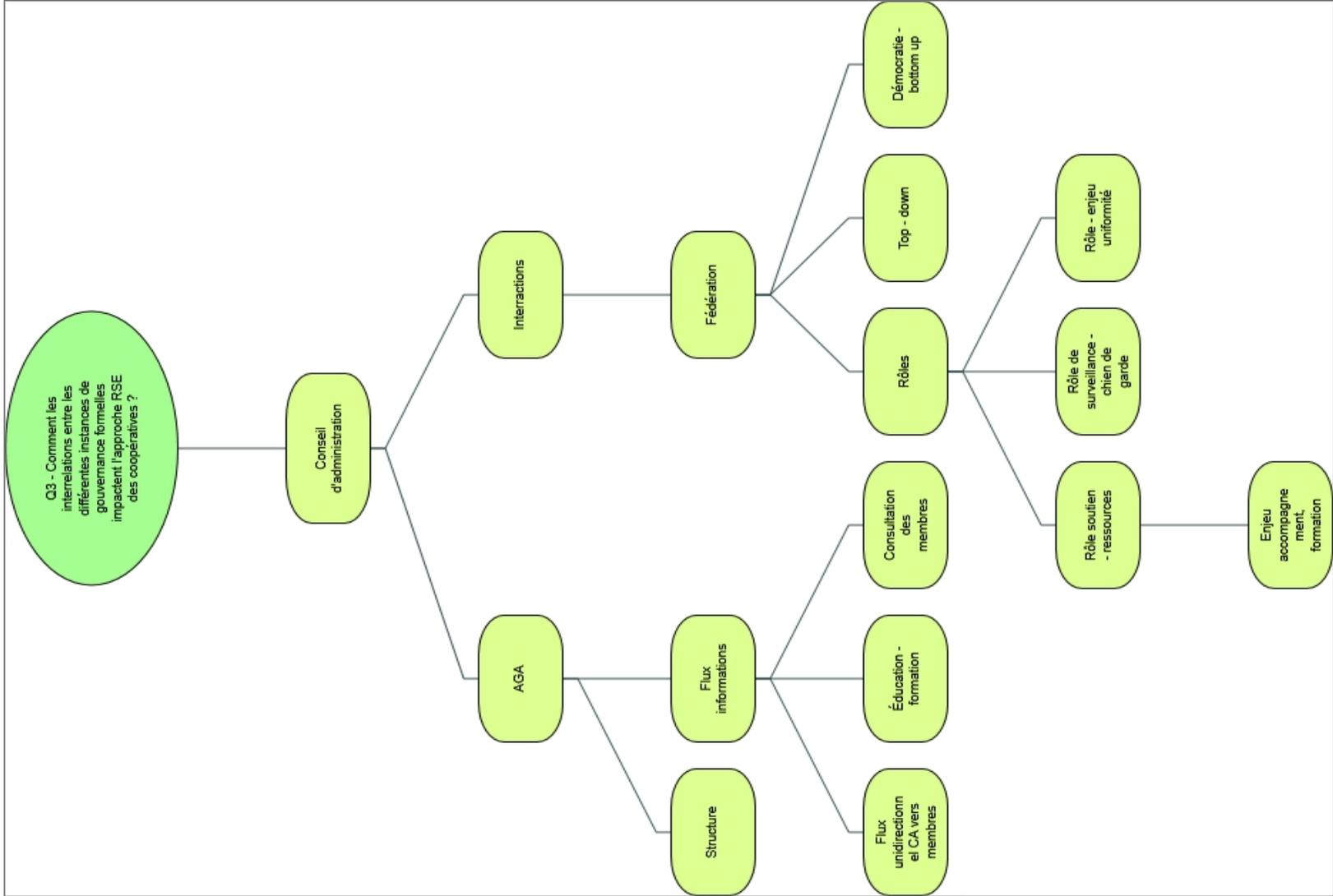
### Carte mentale pour la question de recherche Q1



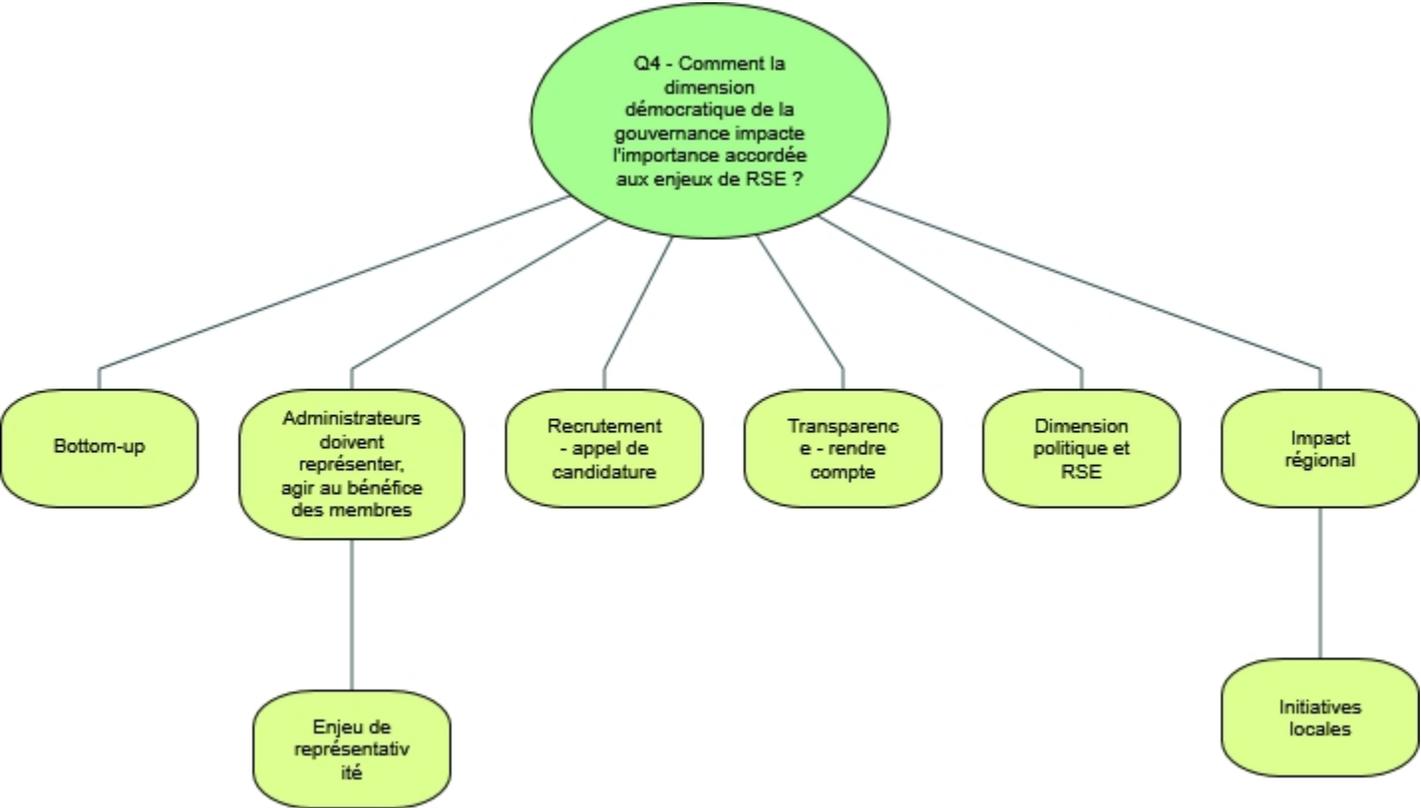
## Carte mentale pour la question de recherche Q2



Carte mentale pour la question de recherche Q3



Carte mentale pour la question de recherche Q4



Carte mentale pour la question de recherche Q5

