

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE :
L'ENJEU PRINCIPAL
DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ?

ANALYSE DU POSITIONNEMENT DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES
EN REGARD DE L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE DU MOUVEMENT DESJARDINS

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN COMMUNICATION

PAR
JEAN-PIERRE BEAUDRY

OCTOBRE 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
CHAPITRE 1. INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2. LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	6
2.1 LE COMMUNICATEUR PROFESSIONNEL À LA RECHERCHE D'UN RÔLE STRATÉGIQUE	6
2.2 L'IMPORTANCE DE L'IMAGE CORPORATIVE.....	7
2.3 LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE : UNE FONCTION DE SOUTIEN	8
2.4 À LA RECHERCHE DES FACTEURS D'EXCELLENCE DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	9
2.5 LA GESTION DES ENJEUX.....	11
2.6 L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE : UN ENJEU PRIMORDIAL POUR LES ORGANISATIONS ?	12
CHAPITRE 3. CADRE THÉORIQUE : LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE.....	13
3.1 LE PARADIGME FONCTIONNALISTE	14
3.2 LE PARADIGME INTERPRÉTATIF	16
3.3 LE PARADIGME CRITIQUE.....	17
3.4 UN MONDE NOUVEAU : UN NOUVEAU PARADIGME ?	18
3.5 LE PARADIGME CONSTRUCTIONNISTE	20
3.6 RÉSUMÉ DES PARADIGMES DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	23
CHAPITRE 4. CADRE THÉORIQUE : L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE	25
4.1 L'IMPORTANCE DE LA RÉPUTATION ORGANISATIONNELLE	25
4.2 L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE : UN ENJEU PRIMORDIAL POUR LES ORGANISATIONS	28
4.3 UNE CERTAINE CONFUSION ENTRE IDENTITÉ ET IMAGE.....	29
4.4 LA PERSPECTIVE FONCTIONNALISTE	30
4.5 LA PERSPECTIVE INTERPRÉTATIVE.....	30
4.6 LA PERSPECTIVE POST-MODERNE OU CRITIQUE.....	32
4.7 LA PERSPECTIVE CONSTRUCTIONNISTE.....	33
4.8 L'IDENTITÉ SIMPLE OU COMPLEXE.....	33
4.9 L'IDENTITÉ ET LE CHANGEMENT.....	35
4.10 L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE DANS LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAUX.....	36
4.11 L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE : UNE OCCASION À SAISIR POUR LES COMMUNICATEURS PROFESSIONNELS	38

CHAPITRE 5. LE CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE.....	39
5.1 POSITIONNEMENT THÉORIQUE	39
5.2 QUESTION PRINCIPALE.....	48
5.3 LA FORMULATION DES HYPOTHÈSES	49
CHAPITRE 6. UNE MÉTHODOLOGIE APPROPRIÉE : LA RECHERCHE QUALITATIVE.....	50
6.1 LA RECHERCHE QUALITATIVE.....	50
6.2 LE MOUVEMENT COOPÉRATIF : UN TERRAIN D'INVESTIGATION APPROPRIÉ.....	52
6.3 LE CAS DESJARDINS : UNE IDENTITÉ EN MOUVEMENT.....	57
6.4 UN DESIGN DE RECHERCHE BASÉ SUR LA DIVERSITÉ DES SOURCES DE DONNÉES.....	58
6.5 LA POSTURE D'OBSERVATEUR PARTICIPANT	72
CHAPITRE 7. L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE DE DESJARDINS.....	75
7.1 L'IDENTITÉ ORIGINELLE DE DESJARDINS	76
7.2 L'IDENTITÉ CONTEMPORAINE DU MOUVEMENT DESJARDINS	81
7.3 DISCUSSION SUR L'ÉVOLUTION DE L'IDENTITÉ DE DESJARDINS	151
CHAPITRE 8. LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE DE DESJARDINS	165
8.1 ÉVOLUTION DES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DE DESJARDINS AU COURS DE SON HISTOIRE.....	165
8.2 INTERPRÉTATION À PARTIR DU MODÈLE DE GRUNIG.....	201
CHAPITRE 9. LE RÔLE DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION DE L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE.....	226
9.1 DESJARDINS ET LE QUÉBEC : UNE VÉRITABLE OSMOSE CULTURELLE ?	226
9.2 LES CONGRÈS DANS DESJARDINS : UN IMPORTANT EXERCICE DE COMMUNICATION BIDIRECTIONNELLE SYMÉTRIQUE	231
9.3 VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE SUR LE RÔLE JOUÉ PAR LES GESTIONNAIRES DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE DE DESJARDINS À L'ÉGARD DE L'IDENTITÉ DE CETTE ORGANISATION	235
9.4 TENTATIVE DE GÉNÉRALISATION	237

CHAPITRE 10. LES DÉFIS IDENTITAIRES ET COMMUNICATIONNELS DE DESJARDINS	246
10.1 LES DÉFIS DU MAINTIEN ET DE L'ADAPTATION DE L'IDENTITÉ DE DESJARDINS.....	246
10.2 LES DÉFIS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE DE DESJARDINS.....	253
10.2.1 LE DÉFI DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE DE DESJARDINS : LA COMMUNICATION ASCENDANTE.....	257
CHAPITRE 11. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	264
BIBLIOGRAPHIE	277

Liste des tableaux

Tableau		Page
1	Les caractéristiques des quatre modèles de communication organisationnelle de Grunig	45
2	Liste des organismes retenus dans notre étude	64
3	La place occupée par Desjardins dans différents domaines d'activités financières	82
4	Image nette des institutions financières	96
5	Présentation des indices globaux de l'image des institutions financières	97
6	Distinction entre les caisses et les banques	99
7	Les éléments les plus et les moins appréciés de Desjardins	101
8	Le caractère avantageux de la distinction coopérative de Desjardins	102
9	Décodage des unités d'information par sujet et fréquence	108
10	Décodage des unités d'information par sujet et tendance	109
11	Décodage des unités d'information par organisme	110
12	Répartition des commentaires des organismes par sujet	112
13	Impressions à l'égard des grandes entreprises et institutions financières	195
14	Évolution de la favorabilité	196
15	Évolution de la comparaison des caisses par rapport aux banques	197
16	Évolution de la distinction coopérative	198
17	Évolution des avantages d'être membre	199
18	Profil des membres fondateurs et des premiers dirigeants des caisses populaires (1935, 1940, 1945)	210
19	Résumé des deux facettes du grand patron de niveau 5	242

Liste des annexes

Annexe

- 1 Modèle de Burrell et Morgan
- 2 Grille des paradigmes de Burrell et Morgan
- 3 Grille des paradigmes de Giroux et Demers
- 4 Les différentes définitions de l'image
- 5 Three perspectives on organizational identity
- 6 Grille de classification des réponses managérielles aux multiples identités organisationnelles
- 7 Modèle processuel de l'interdépendance image-identité
- 8 Résultats des votes, XVIII^e Congrès des dirigeants, Assises générales, 29 mars 2003
- 9 Questionnaire sondage image (disponible sur consultation seulement)
- 10 Résultats consolidés des ateliers de consultation, Assises locales, XVIII^e Congrès des dirigeants, automne 2002
- 11 Organigramme du Mouvement Desjardins

Chapitre 1. Introduction

Les communicateurs professionnels cherchent constamment à démontrer la valeur de leur champ de pratique et ainsi accroître leur influence dans le processus de décision stratégique dans les organisations pour lesquelles ils œuvrent. Que cette organisation soit une entreprise privée, coopérative ou étatique, qu'elle soit un organisme communautaire ou un syndicat, que l'organisation soit de grande ou de petite taille, dans tous les cas, les professionnels de la communication organisationnelle revendiquent une place au sein de l'équipe dirigeante des organisations.

Par notre recherche, nous souhaitons apporter une contribution au développement des connaissances sur la communication organisationnelle et fournir aux professionnels de la communication un concept intégrateur leur permettant d'accroître leur influence stratégique au sein des organisations. Nous ajouterons ainsi notre voix à celle des nombreux chercheurs qui, à l'instar des Grunig, Dozier et autres, travaillent à circonscrire la valeur ajoutée de la gestion de la communication organisationnelle pour une organisation.

Nous commencerons par définir la problématique de notre recherche à partir de la réflexion qu'a suscitée notre propre pratique en tant que communicateur professionnel. Cette réflexion nous amènera à cheminer à travers certains concepts de référence pour les communicateurs professionnels. Après avoir constaté l'importance de l'image corporative, nous identifierons la place qu'occupe la gestion des communications au sein des organisations. Puis, nous aborderons les facteurs d'excellence de la communication organisationnelle ainsi que la stratégie de la gestion des enjeux comme moyen d'accroître l'influence des communicateurs professionnels au sein des organisations. Nous serons alors conduit à nous demander si, parmi tous les enjeux auxquels sont confrontés les organisations, l'identité organisationnelle ne constitue pas un enjeu primordial pour les organisations et si la gestion de cet enjeu spécifique ne devrait pas être assumée par les gestionnaires de la communication au sein des organisations.

À travers l'analyse de l'identité organisationnelle, nous chercherons à savoir si celle-ci peut servir de clé pour la gestion stratégique de la communication organisationnelle. Pour définir la relation que nous anticipons entre ces deux concepts, nous commencerons par circonscrire le cadre théorique propre à chacun d'eux. Dans la définition du cadre théorique de la communication organisationnelle, nous passerons en revue les principaux paradigmes établis par Burrell et Morgan (1979) comme le paradigme fonctionnaliste, le paradigme interprétatif et le paradigme critique. Puis, nous nous demanderons si l'avènement de la société en réseaux (Castells, 1999) ne nécessite pas de recourir à un nouveau paradigme, le constructionnisme, tel que proposé par Giroux et Demers (1998).

En ce qui concerne le cadre théorique de l'identité organisationnelle, nous commencerons par bien établir la distinction entre le concept d'identité organisationnelle et ceux de réputation et d'image corporative. Puis, nous passerons en revue la définition du concept d'identité organisationnelle à travers les paradigmes fonctionnaliste, interprétatif, critique et constructionniste. Nous aborderons également deux aspects importants de l'identité organisationnelle, soit sa singularité et sa stabilité par rapport à la dynamique du changement organisationnel. Au terme de ce chapitre, nous réaffirmerons l'importance accrue de l'identité organisationnelle dans le contexte de la société en réseaux (Castells, 1999).

Une fois établi le cadre théorique de la communication organisationnelle et de l'identité organisationnelle, nous conviendrons du cadre d'analyse spécifique à notre recherche. Pour ce faire, nous définirons notre positionnement théorique sur le plan des théories sociales et des théories des organisations ainsi que sur celles portant sur l'identité organisationnelle et la communication organisationnelle.

Nous serons alors amené à circonscrire deux prémisses de base à notre recherche. La première part de la vision grunigienne (Grunig, 1992) de la communication organisationnelle. Celle-ci établit que c'est lorsque la pratique de la communication organisationnelle s'exerce dans une perspective bidirectionnelle symétrique qu'elle contribue le plus efficacement à l'atteinte des objectifs organisationnels en construisant et en maintenant des relations solides à long terme avec les parties prenantes. Cette perspective

requiert que les gestionnaires de la communication organisationnelle participent à la prise de décision stratégique et l'influencent en identifiant les parties prenantes stratégiques, les principaux enjeux sociétaux pouvant affecter l'organisation et proposent des stratégies appropriées.

La seconde prémisse s'établit sur la base des conclusions de Collins et Porras (1994). Étant donné que la conduite organisationnelle influence directement le positionnement de la réputation organisationnelle, il apparaît que les gestionnaires de la communication organisationnelle, dans leur participation à l'exercice de direction stratégique, sont tout désignés pour rappeler aux décideurs que cette conduite, si elle veut s'inscrire dans une perspective de pérennité et de performance à long terme, doit s'inspirer de l'identité organisationnelle et contribuer à la maintenir et à la faire évoluer, comme le suggèrent Collins et Porras (1994).

Nous serons alors en mesure de formuler la question principale de notre recherche : les gestionnaires de la communication organisationnelle, dans leur volonté de participer à la prise de décision stratégique, peuvent-ils mettre de l'avant l'identité organisationnelle comme concept intégrateur, c'est-à-dire en devenir les révélateurs, les défenseurs et les gestionnaires ? Cette question comporte deux volets qui constituent les dimensions essentielles de notre problématique :

- l'identité organisationnelle peut-elle constituer le filtre à partir duquel les communicateurs professionnels peuvent proposer une analyse des enjeux auxquels l'organisation est confrontée et les stratégies permettant d'atteindre les objectifs organisationnels ?
- comment les gestionnaires de la communication organisationnelle peuvent-ils jouer un rôle déterminant dans la constitution, le maintien et la transformation de l'identité organisationnelle ?

En regard de cette question, nous formulerons l'hypothèse qu'une organisation, qui adopte la stratégie du maintien et de l'adaptation continue de son identité en vue d'assurer sa pérennité et sa performance à long terme, tend à s'inscrire dans une dynamique de communication

bidirectionnelle stratégique. Si cette hypothèse se confirmait dans le cadre de notre recherche, nous serions alors en mesure d'en tirer une conclusion corollaire, à savoir que les gestionnaires de la communication organisationnelle peuvent contribuer à la pérennité d'une organisation et à sa performance à long terme en devenant les gestionnaires de l'identité organisationnelle et en inscrivant cette gestion dans une approche de communication bidirectionnelle stratégique.

Pour répondre à ces questions et vérifier notre hypothèse, il faut définir une méthodologie appropriée. Notre design de recherche sera essentiellement basé sur la méthode de recherche qualitative. Nous réaliserons une étude de cas sur l'identité organisationnelle et la communication organisationnelle du Mouvement Desjardins, une coopérative de services financiers qui vient de célébrer son centième anniversaire de fondation en 2000 et qui est devenue au fil des décennies la plus importante institution financière québécoise.

Nous analyserons dans un premier temps l'évolution de l'identité organisationnelle du Mouvement Desjardins en comparant l'identité originelle définie en 1900 par le fondateur du Mouvement, Alphonse Desjardins, et l'identité contemporaine telle qu'elle est définie dans le cadre du XVIII^e Congrès des dirigeants des caisses en 2003. Puis, dans un deuxième temps, nous analyserons l'évolution des stratégies de communication organisationnelle à travers les grandes étapes de l'histoire du Mouvement. Enfin, dans un troisième temps, nous établirons quelle a été la contribution de la communication organisationnelle au maintien des éléments centraux de l'identité de Desjardins et à son adaptation à l'évolution de la société québécoise. Nous terminerons cette étude par l'analyse des enjeux et des défis auxquels Desjardins fait face par rapport à son identité organisationnelle et sa communication organisationnelle.

En somme, cette analyse nous permettra de mieux circonscrire les liens existant entre l'identité organisationnelle et la communication organisationnelle. Ce faisant, nous devrions être en mesure de démontrer la pertinence de notre intuition voulant que l'identité organisationnelle peut servir de point d'ancrage pour les gestionnaires de la communication d'une organisation en leur fournissant une prise sur un paramètre organisationnel important

qui peut leur ouvrir l'accès au cercle des décideurs et permettre leur participation au processus de décision stratégique.

Chapitre 2. La problématique de la recherche

« At the beginning of the 21st Century, academic scholars and public relations practitioners seem to be rushing in different directions to identify a concept that defines the value of public relations to an organization¹. »

Dans ce chapitre, nous discuterons de la problématique de notre recherche. Celle-ci s'alimente de la réflexion portée sur notre propre pratique en tant que professionnel de la communication ainsi que sur le questionnement de milliers d'autres professionnels membres de l'International Association of Business Communicators (IABC)² qui s'interrogent, eux aussi, sur la façon de démontrer aux dirigeants des organisations la valeur ajoutée de la pratique de la communication organisationnelle et sur l'approche leur permettant de participer à part entière au processus de décision stratégique.

2.1 Le communicateur professionnel à la recherche d'un rôle stratégique

Notre recherche s'inscrit ainsi dans la continuité de la préoccupation des théoriciens et des praticiens de la communication organisationnelle qui s'efforcent de trouver le concept clé qui serait en mesure de faire évoluer cette fonction de celle de producteur-réalisateur-exécutant à celle de stratège influent auprès de la direction d'une organisation. Comment peut-on faire en sorte que la direction de l'organisation tienne compte des intérêts, des points de vue et de la perception de l'ensemble de ses parties prenantes ? En somme, comment intégrer la fonction de gestion des pratiques communicationnelles à l'intérieur même du processus décisionnel stratégique de l'entreprise ?

¹ Grunig et Hung, 2002, p. 2.

² L'International Association of Business Communicators est une association professionnelle qui regroupe plus de 14 000 membres répartis dans 50 pays, qui a comme objectif de soutenir les professionnels de la communication dans leur développement professionnel et qui, pour ce faire, soutient entre autres la recherche universitaire par l'intermédiaire de sa Fondation. Cette fondation a d'ailleurs été le principal contributeur financier de cette recherche.

Pour réaliser cette étude, quatre concepts clés ont d'abord retenu notre attention, soit : l'importance de l'image corporative, le rôle de la gestion des communications dans l'organisation, les facteurs d'excellence de la performance de la communication organisationnelle et la gestion des enjeux en tant que stratégie utilisée par les communicateurs.

2.2 L'importance de l'image corporative

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance de l'image qu'elles projettent autant auprès de leurs clients, de leurs fournisseurs et de leurs employés qu'auprès des communautés où elles sont en activité parce qu'elles savent que cette image influence les décisions quotidiennes des consommateurs. De nombreuses études canadiennes et américaines le démontrent. À titre d'exemple, dans une recherche intitulée *Comment établir une bonne relation d'affaires avec le consommateur des années 1990*, la firme canadienne Market Vision a constaté que 90 % des Canadiens considèrent qu'il n'est pas suffisant d'offrir des produits ou des services de qualité à un prix abordable. Ils s'attendent de plus à ce qu'une entreprise manifeste de façon concrète sa responsabilité sociale.

L'influence de l'image sur le consommateur est telle que 94 % des répondants de cette recherche affirment qu'ils ont tendance à faire affaire avec une entreprise responsable et que 25 % d'entre eux disent avoir boycotté des entreprises qui n'adoptaient pas un tel comportement. Aux yeux des consommateurs, l'entreprise responsable doit :

- Penser davantage à sa clientèle qu'à faire de l'argent.
- Être à l'écoute de sa clientèle.
- Se soucier de la communauté.
- Se soucier des enjeux qui sont importants pour la clientèle.
- Établir une bonne communication avec la clientèle.

On peut certes se demander si les intentions des personnes sondées se répercutent dans leurs habitudes de consommation. Les prises de position des individus ne sont pas toujours

conformes à leurs comportements, voire à leurs réels désirs, et l'expression des valeurs n'est pas toujours cohérente avec le comportement réel.

Cela ne signifie toutefois pas que l'image corporative n'a pas d'impact sur le comportement des individus, bien au contraire. En fait, les éléments qui influencent les comportements des individus sont majoritairement implicites, c'est-à-dire que les individus ne sont conscients que d'une infime partie des sources d'influence qui ont guidé leurs actions. La recherche de Market Vision tend à démontrer que l'image corporative constitue une des sources d'influence importantes et que la dynamique du comportement du consommateur dépasse sa stricte relation avec le produit vendu par l'entreprise pour s'attacher à la personnalité même de l'entreprise, à son image. D'où la nécessité pour l'entreprise de se comporter de manière responsable et éthique ainsi que de gérer ses communications de façon à s'assurer de projeter une image juste auprès du consommateur.

2.3 La communication organisationnelle : une fonction de soutien

Mais quel rôle attribuer à la gestion des communications au sein de la structure organisationnelle ? Henry Mintzberg (1982), dans son analyse de la structure des organisations, dénombreait cinq composantes : le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, le sommet stratégique, la technostructure et les fonctions de soutien logistique. C'est dans cette dernière catégorie qu'il situe la gestion de la pratique communicationnelle.

La fonction de soutien logistique regroupe différentes activités dont des activités administratives, l'entretien des édifices, le gardiennage, les services alimentaires, etc. La gestion de la communication organisationnelle se situe-t-elle dans cette catégorie d'activités d'appoint ? Mintzberg définit la gestion de la pratique communicationnelle comme une fonction spécialisée ayant comme objectif de réduire l'incertitude reliée aux différents publics internes et externes de l'organisation. Il ajoute que : « Dans la plupart des entreprises industrielles, les relations publiques et le conseil juridique sont situés près du sommet, car c'est au sommet stratégique qu'ils servent essentiellement³. » L'importance que cette

³ Mintzberg, 1982, p. 48.

fonction acquiert au sein de l'entreprise est liée à l'âge de celle-ci, à son système technique et à sa taille mais aussi et surtout à l'environnement dans lequel elle évolue.

Mintzberg décrit quatre variables qui permettent de caractériser l'environnement organisationnel : la stabilité, la complexité, la diversité des marchés et l'hostilité. Or la globalisation des marchés et la révolution technologique ont transformé radicalement cet environnement, le rendant moins stable, plus complexe, plus diversifié et plus hostile. Cela étant, la pertinence du développement de la dimension stratégique de la fonction de la gestion de la pratique communicationnelle s'accroît.

2.4 À la recherche des facteurs d'excellence de la communication organisationnelle

Voyons maintenant quelles sont les conditions de l'apparition de la dimension stratégique dans la gestion de la pratique communicationnelle dans les organisations. Au début des années 1990, James E. Grunig réalisa une vaste recherche empirique sur les facteurs d'excellence de la communication organisationnelle auprès de 225 organisations, de tous types (privées, publiques et associatives) et de toutes tailles, situées aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, sondant à la fois les chefs de direction, les communicateurs et un échantillon d'employés de ces organisations.

Au terme de son étude, Grunig regroupe les différents types de pratiques de la communication organisationnelle en quatre modèles de base :

- L'agence de presse publicitaire : où les communicateurs cherchent à promouvoir l'organisation par tous les moyens possibles.
 - L'information publique : où les communicateurs font office de journalistes maison dont la mission est de diffuser de l'information objective et positive sur leur organisation.
 - La communication bidirectionnelle asymétrique : où les communicateurs utilisent des méthodes de recherche pour déterminer le message le plus susceptible d'amener le public visé à se comporter comme l'organisation le souhaite.
-

- La communication bidirectionnelle symétrique : où les communicateurs utilisent des techniques de recherche et de dialogue pour gérer les conflits, améliorer la compréhension et construire des relations harmonieuses avec les différents publics de l'organisation.

Selon l'analyse de Grunig, la gestion de la communication exerce un rôle stratégique bénéfique pour l'entreprise, lorsqu'elle s'inscrit dans le modèle de la communication bidirectionnelle symétrique, particulièrement si l'entreprise est située dans un environnement instable, complexe, diversifié et parfois même hostile.

Excellent departments design their communication programs on the two-way symmetrical model rather than the press agentry, public information, or two-way asymmetrical models⁴.

Grunig poursuit sa proposition en affirmant que les gestionnaires de la communication contribuent à la prise de décision stratégique en fournissant au groupe des décideurs l'information pertinente à propos de l'environnement de l'organisation, de l'organisation elle-même et sur les relations entre les deux :

Excellent public relations departments contribute to decisions made by the coalition of senior managers by providing information to that coalition about the environment of the organization, about the organization itself, and about the relationship between the organization and its environment.

[...] excellent departments engaged in environmental scanning have access to the dominant coalition, and present information at an appropriate level of abstraction for different levels of management.

[...] organizations will be more likely to have excellent communication departments when they face a high level of environmental uncertainty⁵.

Grunig constate que les communicateurs qui procèdent à une analyse de l'environnement ont un accès au groupe des décideurs et c'est particulièrement le cas si cet environnement est instable.

⁴ Grunig, 2002, p. 15.

⁵ Grunig, 1992, p. 12.

2.5 La gestion des enjeux

Dans la perspective où les communicateurs professionnels s'efforcent de fournir aux décideurs l'information pertinente à la prise de décision relativement à l'environnement interne et externe ainsi qu'à propos de l'état des relations entre l'organisation et son environnement, la gestion des enjeux apparaît alors comme une stratégie de travail fort pertinente, comme l'avance Grunig : « Issues management is one area in which communicators typically work with dominant coalitions and participate in decision making⁶. » Grunig poursuit en reprenant à son compte la définition proposée par Cutlip, Center et Broom : « [Issues management] is the proactive process of anticipating, identifying, evaluating, and responding to public policies issues that affect organizations and their publics⁷. »

Bien que l'utilisation de cette stratégie semble prometteuse, il n'en demeure pas moins, comme le souligne très justement Kugler (2004), qu'elle ne fait pas partie de la pratique communicationnelle quotidienne. En effet, la gestion des enjeux est un travail de longue haleine qui exige une collaboration étroite et continue entre la direction des organisations et les communicateurs, ce qui est loin d'être le cas dans la pratique.

Nous pourrions ajouter que les enjeux de l'organisation sont multiples et que la gestion de ceux-ci relève de plusieurs fonctions de l'organisation qui les examinent à travers leur propre filtre. Or les enjeux de la communication organisationnelle, à moins que l'organisation soit dans un contexte très hostile ou très changeant ou carrément en période de crise, sont très souvent tournés vers l'externe et d'ordre socio-économico-politique. Ce faisant, les enjeux définis par les communicateurs apparaissent souvent complexes, imprécis, lointains et donnent peu de prises à des actions précises, concrètes et s'intègrent difficilement au plan opérationnel de l'organisation.

⁶ Grunig, 2002, p. 212.

⁷ Cutlip, Centre et Broom, 1994, p. 16.

Ainsi, malgré les percées récentes de la recherche, les communicateurs professionnels qui réussissent à inscrire leurs pratiques dans le modèle de la communication bidirectionnelle symétrique demeurent minoritaires. Peut-être manque-t-il encore un maillon conceptuel pour faire avancer la gestion de la communication vers un rôle davantage stratégique ?

2.6 L'identité organisationnelle : un enjeu primordial pour les organisations ?

Dans cet exercice de gestion des enjeux, sur quels fondements les communicateurs peuvent-ils établir l'évaluation de l'environnement et définir les principes directeurs de l'intervention de l'organisation en regard des enjeux ? Comment, dans un monde surmédiatisé, les communicateurs peuvent-ils aider les organisations à se définir et à se distinguer ? L'identité organisationnelle peut-elle devenir un enjeu primordial pour les organisations et constituer le centre d'intérêt principal des gestionnaires de la communication organisationnelle ?

Nous avançons qu'un recentrage de la gestion de la communication organisationnelle autour de l'enjeu de l'identité organisationnelle représente une avenue intéressante à explorer. C'est dans cette voie que nous comptons amener notre recherche. Mais avant de confirmer cette piste de recherche, voyons d'abord comment les théories de la communication organisationnelle et celles sur l'identité organisationnelle peuvent nous aider à établir le cadre d'analyse qui nous permettra d'aborder cette question sur le plan scientifique.

Chapitre 3. Cadre théorique : la communication organisationnelle

La notion de communication réfère à une réalité tellement vaste qu'il est nécessaire, comme le proposent Breton et Proulx (2002), « de distinguer clairement quatre ordres de réalité : celui des pratiques effectives de communication, celui des techniques que l'on met en œuvre dans ces pratiques, celui, plus spécialisé, des théories sur lesquelles s'appuient ces techniques et enfin celui des enjeux qui sont associés à la communication⁸ ».

Les pratiques se concentrent sur :

- le transport des messages qui s'effectue grâce aux moyens de communication (l'oral, l'écrit, le geste, l'image)
- et leur mise en forme qui renvoie aux genres de la communication (l'expressif, l'argumentatif, le descriptif).

Quant aux théories, elles sont de deux ordres :

- les théories techniques qui servent à décrire les processus de communication;
- les théories sociales qui rendent compte des pratiques de communication et qui les replacent dans l'ensemble des activités humaines.

Notre intention, à ce stade-ci, est de situer les nombreux chercheurs de la communication organisationnelle à l'intérieur des différentes écoles et de voir comment leur pensée s'articule autour de grands paradigmes, c'est-à-dire, « (the) universally recognized scientific achievements that for a time provide model problems and solutions to a community of practitioners⁹ ».

Burrell et Morgan ont établi une classification de ces différentes écoles qui constitue une référence reconnue encore aujourd'hui. À partir de deux pôles d'opposition, objectivisme

⁸ Breton et Proulx, 2002, p. 7.

⁹ Burrell et Morgan, 1979, p. 35.

contre subjectivisme d'une part et ordre social contre changement d'autre part, ils ont distingué quatre courants paradigmatiques : les fonctionnalistes, les interprétatifs, les structuralistes radicaux et les humanistes radicaux (voir les annexes 1 et 2).

3.1 Le paradigme fonctionnaliste

Le paradigme fonctionnaliste décrit la société comme une réalité concrète et s'intéresse principalement aux questions de régulation et d'intégration sociale. Les théoriciens associés à ce paradigme peuvent se regrouper sous trois écoles : classique, des relations humaines et de la contingence.

L'**École classique** se caractérise par une conception de l'organisation qui est vue comme une réalité concrète, extérieure à l'individu, structurée formellement en fonction des exigences de la division du travail, selon les théories mécanistes et bureaucratiques de H. Fayol, F. W. Taylor et M. Weber.

Selon cette approche, la communication, telle que proposée par C. Shannon et H. Laswell, est un processus de traitement de l'information qui met l'accent sur la transmission de messages et laisse de côté les questions de signification. Le sens est dans le message, qui est conçu comme une substance tangible qu'il faut transmettre correctement. C'est la métaphore du conduit.

La communication prend un caractère macro-organisationnel, formel, planifié et hiérarchique. C'est un outil contrôlé par la direction, notamment par des moyens structurels, pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Les acteurs y sont réduits aux rôles d'émetteur et de récepteur, l'émetteur étant responsable de la création du message (encodage) et le récepteur étant essentiellement passif, un réceptacle pour l'information qui lui est envoyée (décodage). On tient pour acquis que si le message est bien transmis, il sera compris, et que le comportement approprié suivra, d'où l'intérêt sur le choix des médias de transmission (l'oral, l'écrit, le courrier électronique, par exemple) et les canaux de transmission (particulièrement la chaîne hiérarchique).

L'École des relations humaines, qui regroupe des auteurs tels que E. Mayo, R. Likert, H. J. Leavitt, D. McGregor et C. Argyris, s'est intéressée à l'aspect relationnel de la communication. On fait l'hypothèse que la performance organisationnelle est influencée par la qualité des relations sociales et on met l'accent sur la communication micro-organisationnelle, c'est-à-dire les relations informelles à l'intérieur des petits groupes. Pour cette école, une communication efficace implique plus que la simple production d'un message; elle nécessite, chez l'émetteur, la capacité d'identifier le contexte, de tenir compte des attentes, des besoins, des intérêts du récepteur et d'adapter sa communication à la capacité de compréhension de l'autre.

Malgré la volonté des auteurs de cette école de se distinguer de l'École fonctionnaliste, leurs travaux ont servi à développer des méthodes pour améliorer la productivité dans les organisations. Dans un tel contexte, la communication joue un rôle instrumental d'intégration et d'harmonisation sociale. La communication micro-organisationnelle est conçue comme séparée et, parfois même, opposée à la communication macro-organisationnelle, mais la première reste toujours subordonnée à la seconde et l'articulation des deux niveaux n'est pas réalisée.

L'École de la contingence, représentée entre autres par P. L. Lawrence, J. W. Lorsch, J. Woodward, H. Mintzberg, postule que les organisations sont ouvertes à leur environnement, avec lequel elles échangent; elles doivent établir et maintenir une relation fonctionnelle avec leur environnement si elles désirent survivre. La fonction principale de la gestion est d'en arriver à un degré élevé de congruence entre la structure de l'organisation, sa technologie (nature des tâches) et les caractéristiques de l'environnement. Différentes formes de gestion peuvent être requises pour réaliser diverses tâches à l'intérieur d'une même organisation et différents types d'organisations peuvent être requis selon le genre d'environnement dans lequel elles évoluent. Les organisations les plus efficaces sont celles qui parviennent à se donner un degré de différenciation et d'intégration compatible avec l'environnement dans lequel elles évoluent.

La communication demeure instrumentale comme dans l'École classique mais au lieu d'être basée sur le principe que « le bon message doit se rendre à la bonne personne au bon moment », elle s'appuie sur celui qui « permet à chaque individu d'avoir accès à l'information dont il a besoin pour accomplir son travail ».

3.2 Le paradigme interprétatif

Pour les interprétatifs, tels K. Weick, L. Putnam, L. Smircich, la réalité organisationnelle n'a pas d'existence objective hors des interprétations faites par les acteurs. Ils tentent donc de comprendre la façon dont s'élaborent les significations subjectives et consensuelles qui donnent du sens à l'expérience de la vie en organisation.

La communication correspond à un processus de création de sens dans l'élaboration d'un message qui est construit dans l'esprit du récepteur. Ce dernier n'est donc pas passif mais plutôt un sujet qui interprète. Dans une telle perspective, le message n'est pas univoque et chaque message peut avoir plusieurs sens selon l'interprétation de celui qui le reçoit. De plus, ce message n'est pas uniquement informatif, il a aussi une fonction symbolique.

Ce modèle tient pour acquis la multiplicité des interprétations dans l'organisation, qui est en fait le résultat des interactions entre ses membres. Les sujets en interaction, par leurs actions et leurs interprétations, créent le sens de l'organisation. Comme ces sujets sont des acteurs sociaux autonomes, ils élaborent diverses interprétations de la réalité organisationnelle, qui devient ainsi composite et en constante évolution. Dans cette perspective, l'interprétation est un acte créateur et les récepteurs s'approprient l'information, en la traduisant de façon à ce qu'elle soit signifiante dans leur contexte. La communication étant bidirectionnelle et le processus d'interprétation étant conçu comme intersubjectif et visant l'intercompréhension, le défi est alors de faire en sorte que les représentations ainsi créées soient partagées pour assurer la cohésion de l'organisation.

Les auteurs interprétatifs se sont surtout attardés à étudier les représentations des gestionnaires ou les significations partagées par les membres de l'organisation. Ces études,

qui s'inspirent d'approches microsociologiques, tendent à rester au niveau de l'interaction entre individus et à perdre de vue l'organisation dans son ensemble.

3.3 Le paradigme critique

Les tenants des deux autres paradigmes de Burrell et Morgan, soit les structuralistes radicaux et les humanistes radicaux, ont été regroupés par Giroux et Demers (1998) sous un même paradigme, le paradigme critique.

Pour les **structuralistes radicaux**, qui se regroupent autour d'Althusser, Gramsci et auteurs d'inspiration marxiste, la réalité sociale a une existence matérielle, objective et aliénante; ils visent à identifier les conditions du changement radical de cette réalité. Dans cette approche, à laquelle on reproche sa tendance déterministe, l'accent est mis sur les phénomènes macro-organisationnels tant dans la structure profonde (pouvoir, règles) que dans la structure de surface (idéologie, stratégie, structure hiérarchique) qui la camoufle. Une caractéristique importante de ces structures est de comporter des contradictions que l'idéologie dominante sert à camoufler et qui, une fois révélées, peuvent susciter des changements.

Quant aux **humanistes radicaux**, principalement regroupés au sein de l'École de Francfort et dont Habermas est l'un des plus célèbres auteurs, ils se préoccupent davantage de l'émancipation des sujets et présentent la réalité comme le résultat d'une interprétation aliénante. Cette approche, critiquée parce qu'elle ne tient pas suffisamment compte des contraintes macro-structurelles, vise à démontrer les rapports de force en action dans les échanges langagiers qui se produisent tous les jours au sein de l'organisation. Elle veut amener une prise de conscience de l'aliénation qui résulte des écarts de pouvoir et susciter ainsi une volonté d'émancipation chez les individus.

Dans les deux cas, l'organisation est conçue comme un instrument de domination au service d'une classe de privilégiés. L'approche critique considère que le modèle de la communication émergeant des organisations est celui d'un processus de manipulation idéologique qui masque les véritables enjeux. Le sens réside dans la structure profonde. Celle-ci inclut les

conditions matérielles de production de sens ainsi que les croyances et valeurs tenues pour acquises qui supportent la structure de surface, c'est-à-dire l'organisation telle qu'elle est vécue et subie par ses membres.

Dans la perspective critique, le message organisationnel redevient univoque, sa remise en question n'étant tolérée qu'à l'intérieur du cadre imposé. Le contenu de la communication est sélectif, il vise la propagande plutôt que l'analyse rationnelle et il a une valeur idéologique, c'est-à-dire qu'il présente comme seul valable le point de vue du groupe dirigeant. C'est en utilisant diverses stratégies communicationnelles comme la naturalisation, la neutralisation, la légitimation ou la socialisation que le discours de la direction parvient à poser sa vision du monde comme le seul système de pensée cohérent, factuel et objectif.

Peu d'études utilisent l'approche critique en gestion et en communication. Aborder l'organisation dans une telle perspective ne facilite certainement pas l'accès au terrain, comme le souligne Hassard (1993), qui a de façon délibérée tenté d'utiliser tous les paradigmes dans une même étude. Devant cette difficulté, la critique macrosociale se positionne davantage au niveau sociétal, à l'extérieur de l'organisation. La critique humaniste, quant à elle, est surtout le fait des tenants de l'approche interprétative qui ont un regard critique. Ceux-ci remettent en question l'accès inégal à la prise de parole, le discours hégémonique et manipulateur des dirigeants, voire la distorsion intentionnelle de l'information.

3.4 Un monde nouveau : un nouveau paradigme ?

Mais en ce début du troisième millénaire, ne sommes-nous pas en train d'assister à la naissance d'un monde nouveau ? Castells (1999) le croit et en situe les origines dans le développement de trois processus indépendants : la révolution informatique, les crises parallèles du capitalisme et de l'étatisme, avec les restructurations qu'elles ont entraînées, ainsi que l'essor de mouvements culturels et sociaux (revendications libertaires, féminisme, écologie, défense des droits de l'homme) :

Les interactions entre ces trois processus, et les réactions qu'ils ont suscitées, sont à l'origine d'une nouvelle structuration du social, la société en réseaux, d'une nouvelle économie, mondialisée et informationnalisée, et d'une nouvelle culture, celle de la virtualité réelle. La logique de cette économie, de cette société et de cette culture sous-tend désormais le comportement des acteurs sociaux et la vie des institutions dans un monde de plus en plus interdépendant¹⁰.

La société en réseaux modifie profondément l'expérience humaine ainsi que le mode de relations entre la Nature et la Culture. Le premier mode de relations entre ces deux pôles fondamentaux de l'expérience humaine s'est caractérisé, pendant des millénaires, par la domination de la Nature sur la Culture, les codes de l'organisation sociale exprimant presque sans médiation la lutte pour la survie sous le joug incontrôlable de la Nature.

Apparu au début de l'ère moderne, associé à la révolution industrielle et au triomphe de la Raison, le deuxième mode de relations a vu la Culture dominer la Nature, la société devenant le produit du processus de travail en vertu duquel l'humanité s'est à la fois libérée des forces naturelles et soumise à l'oppression et à l'exploitation qu'elle a elle-même engendrées.

Castells considère que nous entrons dans une nouvelle étape dont la caractéristique est que la Culture renvoie à la Culture : l'Homme a à ce point supplanté la Nature que celle-ci se trouve aujourd'hui artificiellement ressuscitée comme forme culturelle et nous expérimentons un mode purement culturel d'interaction et d'organisation sociales. C'est pourquoi les flux de messages et d'images entre réseaux constituent la trame première de notre structure sociale.

C'est le début d'une ère nouvelle, ou, plus exactement, le début d'une ère de l'information, caractérisée par l'autonomie de la culture par rapport aux fondements matériels de l'existence.

La révolution technologique, amenée par l'avènement de l'informatique, a transformé la manière de penser, de consommer, de diriger une entreprise et de communiquer. Une culture de la virtualité réelle, installée dans un univers audiovisuel de plus en plus interactif, pénètre

¹⁰ Castells, 1999, p. 398.

les représentations et la communication mentales partout dans le monde, intégrant la diversité des cultures dans un hypertexte électronique.

Les quatre paradigmes de Burrell et Morgan suffisent-ils alors à définir les frontières de cette nouvelle réalité ? Giroux et Demers considèrent que leur classification a atteint ses limites et qu'elle arrive difficilement à intégrer de nouvelles théories qui chevauchent les paradigmes interprétatif-critique ou interprétatif-fonctionnaliste ou qui tentent un effort d'intégration des niveaux macro et micro ainsi que de la diversité des représentations et des intérêts des acteurs en présence.

3.5 Le paradigme constructionniste

Giroux et Demers proposent le nouveau paradigme constructionniste (voir l'annexe 3) afin de faire disparaître la dichotomie sujet-objet puisque l'on ne peut séparer le connu de celui qui connaît ainsi que la dichotomie micro-macrosociologique. La connaissance est alors le fruit d'un processus et elle est construite par l'individu à partir de son expérience du réel :

Dans cette nouvelle perspective, les connaissances, les significations ne sont pas partagées mais bien coconstruites intersubjectivement à travers la conversation. [...] Les connaissances et les significations sont ainsi le résultat d'une coopération active entre des personnes qui entrent en relation. Elles émergent d'une négociation avec les autres, dans des pratiques sociales circulaires. [...] Dans ce processus de coconstruction où s'entremêlent coopération, controverse et conflits, sont aussi générés des règles, des objets matériels et des objets sociaux comme des associations, des organisations, des institutions. [...] Le paradigme constructionniste actuellement en développement met l'accent sur les processus collectifs et le langage comme sources de compréhension de l'action collective. De ce fait, il nous apparaît pertinent pour l'étude de la relation communication-stratégie¹¹.

Giroux et Demers retiennent trois théories dans ce paradigme : l'énaction, la structuration et la traduction. Dans la théorie de l'énaction, la construction sociale est traitée par l'étude du rapport cognition-action dans les interactions dépassant la dyade. Dans la théorie de la structuration, la réflexion sur la construction sociale analyse le rapport structure-action et s'appuie sur une définition riche de l'acteur. Dans la théorie de la traduction, la construction

¹¹ Giroux et Demers, 1998, p. 24.

sociale est étudiée dans le rapport réseau-action lors du processus d'enrôlement des acteurs humains et non humains.

La **théorie de l'énaction** élaborée par Weick (1969) considère que l'environnement n'est pas connu directement et qu'on ne peut le connaître que par l'interprétation des effets des actions que l'on pose. Il s'agit donc non pas d'un environnement objectif mais d'un environnement tel qu'il est connu par le sujet agissant. Dans cette vision processuelle, le principal problème qui se pose alors aux membres de l'organisation est la réduction de l'équivoque. Celle-ci peut être réduite au moyen d'un processus organisant qui, partant des informations fournies par l'énaction, les traite soit en faisant appel aux règles présentes dans son stock de connaissances, soit en mettant en branle des cycles d'interaction. Ce traitement de l'information a pour buts de générer des interprétations, de sélectionner celles qui semblent les plus pertinentes selon les circonstances et, finalement, de retenir celles qui peuvent s'appliquer à nouveau ultérieurement. Le processus organisant est un processus de transformation de l'équivoque en signification, processus qui se réalise par et dans la communication.

Cette théorie prête elle-même à l'équivoque. En effet, le niveau d'analyse fluctue de celui de l'individu, au petit groupe, aux membres de la direction, à l'organisation ou à des interactions entre membres de diverses organisations. Le lien macro-micro n'est donc pas toujours évident ou suffisamment explicite.

D'autre part, selon la **théorie de la structuration** élaborée par Giddens (1987), la structure est le produit et le médium des actions qui la créent au quotidien. Cette approche se base sur une description riche de l'agent comme acteur compétent qui exerce un contrôle réflexif sur son action et qui est motivé par un besoin ontologique de sécurité. Elle tient compte de la rationalité, mais aussi de la possibilité d'une méconnaissance des conditions de l'action, de même que de l'existence des conséquences non intentionnelles de celle-ci. Ce modèle décrit le passage du niveau micro au niveau macro à partir de trois modalités (schéma d'interprétation, utilisation de ressources et normes) qui relie l'action au structurel. Dans ce modèle, la communication est intégrée de façon explicite : elle est reliée à la signification par

les schémas d'interprétation. Il en est de même du pouvoir exercé au quotidien, lequel, par l'utilisation de ressources, permet l'établissement de la domination dans la structure organisationnelle. Enfin, dans ce modèle, c'est la norme qui unit la sanction à la notion de légitimation. Giddens explique que, dans le processus de structuration, l'agent joue simultanément de ces modalités, l'une pouvant servir de médiation pour l'autre. Pouvoir, temporalité et communication sont donc ici des concepts présents et interreliés; la communication et la création de règles sont essentielles pour maintenir l'organisation au-delà de la coprésence des acteurs.

La **théorie de la traduction**, conçue par Callon et Latour, substitue la notion de réseau à celle d'organisation. Elle montre comment ces réseaux sont créés par l'action de multiples acteurs. Le processus de traduction, qui transforme un énoncé en un autre, est celui par lequel sont associés les divers acteurs à un projet (boîte noire) dans lequel un rôle leur est proposé. Cette théorie inclut dans le processus de constitution effective des réseaux, l'action de tous les actants vivants et non vivants. Elle présente le pouvoir comme dépendant de l'assentiment de ceux qui le subissent (Callon, 1986) et définit deux types d'acteurs : les microacteurs qui parlent en leur nom propre et les macroacteurs qui représentent des collectifs. Cette théorie, si elle souligne l'importance de la communication, n'explicite pas vraiment comment celle-ci permet l'intéressement et l'enrôlement ni comment elle facilite ou inhibe le changement.

Demers et Giroux ajoutent à ces trois théories le **modèle discursif** de Taylor selon lequel l'organisation est constituée par les transactions entre individus, transactions qui peuvent être matérielles mais qui sont le plus souvent symboliques. L'organisation y est présentée comme une communauté discursive fonctionnant selon deux modalités : la conversation et le texte.

La conversation, c'est l'organisation qui s'actualise au quotidien. Elle renferme la réalité diversifiée de la communauté organisationnelle et son caractère mouvant. Elle est constituée d'échanges qui peuvent comporter à la fois des performances orales et écrites (discussions, réunions, mémos, rapports). Le texte, c'est l'inscription qui permet la distanciation, la projection de l'organisation dans le temps et l'espace au-delà de la coprésence de ses membres. Elle vise à réduire l'équivoque, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification unique et partagée par eux. Le texte est composé lui

aussi de performances orales (discours des dirigeants) et écrites autorisées (rapport annuel, énoncé de mission, organigramme). Il est l'institutionnalisation de l'action collective et d'une représentation par une personne morale habilitée à agir au nom de la collectivité.

Ces deux modalités sont en tension. Cependant, elles constituent davantage une dualité qu'un dualisme. En effet, c'est par la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte, qui vient à son tour contraindre et rendre possible la conversation.

3.6 Résumé des paradigmes de la communication organisationnelle

Demers et Giroux considèrent que les approches précédemment décrites mènent à des positions différentes quant à la communication organisationnelle.

Dans le paradigme fonctionnaliste, on met l'accent sur la rationalité, l'objectivité du réel et le déterminisme structurel; on tend alors à réifier l'organisation et à occulter la question du conflit. Dans le paradigme interprétatif, on s'intéresse surtout à l'activité symbolique des agents en interaction qui construisent ensemble un univers intersubjectif de significations partagées. Toutefois, à cause de l'importance accordée à l'interaction, on tend alors à perdre de vue l'ensemble de l'organisation. De plus, dans ces interactions, la différence de statut entre le créateur de sens n'est pas pris en compte, ce qui élimine ainsi la question du pouvoir.

Par contre, dans le paradigme critique, la question du pouvoir devient centrale. On s'intéresse aux rapports de force inscrits soit dans la structure, soit dans l'idéologie véhiculée au quotidien. Le courant radical structuraliste tend à minimiser la marge de manœuvre des acteurs, alors que le courant humaniste tend à négliger l'impact des contraintes structurelles. Cependant, en replaçant les enjeux du pouvoir dans le contexte plus large de l'ensemble de la société, l'approche critique fait ressortir le processus historique de création de la structure et de la culture.

Dans le paradigme constructionniste, l'organisation est à la fois le produit et le médium des interactions qui la créent. Elle est le résultat d'un processus d'intégration dans un réseau et ce processus organisant s'actualise dans la communication.

À la lumière de la grille de Burrell et Morgan et de celle de Demers et Giroux, l'organisation est soit une réalité objective (fonctionnalisme) pouvant être aliénante (perspective critique), ou une réalité subjective (perspective interprétative), ou encore une réalité coconstruite dans la communication (constructionnisme).

La communication, quant à elle, est considérée comme un traitement de l'information encodée dans un message circulant entre un émetteur et un récepteur (fonctionnalisme), puis comme la création de signification par les interlocuteurs (interprétatif) ou encore comme un instrument de manipulation (approche critique) et enfin comme le médium privilégié de la construction sociale de la réalité et comme un processus à travers lequel se constituent les significations, les identités et les structures sociales (constructionnisme).

Dans le cadre précis de notre recherche, notre intérêt se porte davantage sur la communication entre les différentes parties prenantes concernées à propos de l'identité organisationnelle que sur les significations élaborées par les acteurs individuels ou sur les structures sociales. En effet, bien que nous devions tenir compte des significations que donnent les différents acteurs individuels à propos de l'organisation ainsi que des structures sociales dans lesquelles elle évolue, nous désirons nous concentrer sur l'identité organisationnelle telle que constituée par la communication organisationnelle.

Allons maintenant vers la deuxième étape de détermination de notre cadre d'analyse en passant en revue les théories portant sur l'identité organisationnelle.

Chapitre 4. Cadre théorique : l'identité organisationnelle

L'identité organisationnelle représente peut-être le concept-phare pouvant éclairer la perspective du regard porté par les communicateurs dans leur effort d'utilisation de la communication bidirectionnelle symétrique comme modèle de leur pratique professionnelle au sein des organisations. Cependant, avant d'analyser plus en profondeur ce concept d'identité organisationnelle, attardons-nous un instant à un autre concept, proche parent, qui est fréquemment évoqué comme concept intégrateur, soit celui de la réputation organisationnelle.

4.1 L'importance de la réputation organisationnelle

La nécessité grandissante pour les organisations de tenir compte des enjeux sociétaux a amené de nombreux organismes à promouvoir le rôle de bon citoyen corporatif et la responsabilité sociale corporative comme des éléments clés de la réputation des organisations. À titre d'exemple, pensons au Canadian Business for Responsibility, au Reputation Institute et même à l'Institut canadien des comptables agréés.

Cette prise de conscience s'est d'ailleurs accentuée en ce début de 21^e siècle à l'occasion de la « crise morale » du milieu corporatif que le président du Mouvement Desjardins, M. Alban D'Amours (2002), décrit ainsi :

Comme plusieurs observateurs l'ont souligné, la profondeur de la crise qui touche les marchés financiers prend depuis quelques mois l'allure d'une véritable « crise morale » du capitalisme. Cette crise tire son ampleur de la conjonction de tous les scandales financiers révélés au cours des derniers mois ainsi que de l'éclatement de la bulle spéculative qui s'était créée autour d'Internet à la fin des années 1990.

Des attentes de rendement démesurées et insoutenables à long terme, mues par un désir d'enrichissement rapide ont mené aux pires excès et, même, à des comportements immoraux de la part de dirigeants d'entreprise, de vérificateurs et peut-être même de banquiers. Le « virus de la cupidité », comme l'a qualifié le chef de la Réserve fédérale américaine, M. Alan Greenspan, s'est ainsi propagé au cours des dernières années dans la plupart des milieux financiers¹².

¹² D'Amours, 2002, p. 2.

Cette crise morale a entraîné la perte de la réputation de nombreuses entreprises et la chute de nombreux empires financiers, le cas Enron en étant le plus illustre exemple. Pour contrer le « virus de la cupidité » et rétablir la confiance des investisseurs et des consommateurs, nombreux sont ceux qui proposent de revenir aux valeurs de base :

Ce qu'il faut souhaiter, c'est que l'expérience de cette crise amène toute la communauté financière à mettre le focus sur les valeurs d'intégrité, d'éthique, de transparence, de responsabilité et à privilégier une saine gouvernance des entreprises. Ce n'est qu'ainsi que l'on pourra regagner la confiance des investisseurs, petits et grands, répondre à nouveau adéquatement aux besoins des entreprises en capitaux et permettre ainsi à l'économie de réaliser son plein potentiel¹³.

Cette situation amena certains praticiens, tel Aaron E. Boles, dans une lettre à l'éditeur du *Globe and Mail* de Toronto le 23 juillet 2002, à proposer que le communicateur professionnel devienne le gestionnaire de la réputation de l'entreprise :

Public relation practitioners must recast their roles to play a central part in steering companies in a new direction. In the recent past, public relations professionals have been important agents of change as the antenna and conscience of their organizations, driving much of what we now call corporate social responsibility.

It's now time to go a step further. Just as companies employ lawyers as legal compliance officers to ensure that their standards and practices fall within the law, so they should bring public relations professionals to the boardroom table and hold them accountable as guardians of the public trust - chief reputation officer.

The role of chief reputation officer (CRO) would fulfill the promise of corporate self-regulation, which is to vet the ideas of management and to steer clear of doing things that are wrong and that public will not tolerate. Fundamentally, the CRO would act as a bridge between a corporation's natural self-interest and the greater, seemingly forgotten, public interest.

Le nouveau contexte de la « crise morale » des entreprises, amené par la globalisation des marchés et la recherche de la maximisation des profits, met en relief l'importance de la réputation d'une organisation. La réputation des organisations serait-elle le concept tant recherché par les relationnistes pour légitimer l'ensemble de leurs interventions dans l'organisation ? Voici ce qu'en pensent Grunig et Hung :

¹³ D'Amours, 2002, p. 2.

For many years, the public relations profession has searched for a single concept—and a single measure—to explain the value of public relations to an organization and to society. In recent years, public relations professionals and public relations firms, in particular, have focused on the concept of reputation as the manifestation of this Holy Grail. They have been assisted by business scholars eager to enter the intriguing new research area of reputation, marketing experts promoting the concept of branding, and public opinion research firms eager to capitalize on the popularity of reputational evaluative surveys such as those that produce the annual Fortune magazine index of corporate reputations¹⁴.

Grunig et Hung, après avoir exploré le concept de réputation, constatent l'importance cruciale des conduites managérielles dans la formation de la réputation :

We explored definitions of reputation and similar concepts such as brand, image, goodwill, and impressions. We collapsed these concepts into a single concept that we have called a cognitive representation—based on theories of cognitive and social psychology. For ease of communication, we called the single concept a reputation.

[...] Both our review of the literature and our survey research showed the critical effect of management behaviors on both our measure of reputation and on the type and quality of relationships¹⁵.

Le constat de l'importance des conduites managérielles dans la formation de la réputation organisationnelle conduit Grunig à douter que la réputation organisationnelle constitue le concept intégrateur recherché par les communicateurs professionnels. Il propose plutôt aux communicateurs de se recentrer sur la nécessité de s'intégrer dans le processus de direction stratégique de façon à influencer ces conduites et ultimement la réputation de l'organisation :

This study showed, therefore, that public relations professionals who are interested in protecting or enhancing the reputations, and the relationships, of the organizations they serve should do so by participating in the strategic management processes of the organization so that they can have a potential influence on the organizational behaviors chosen by management. The traditional approach of putting out strategic messages

[...] Rather than focusing on reputation as a sole measure of the value of public relations, therefore, our research suggests that public relations professionals should focus on relationships as an indicator of both the value and the success of their work¹⁶.

¹⁴ Grunig et Hung, 2002, p. 45.

¹⁵ Grunig et Hung, 2002, p. 47.

¹⁶ Grunig et Hung, 2002, p. 48.

En somme, Grunig invite les communicateurs à inscrire leurs pratiques de gestion de la communication à l'intérieur du modèle de communication bidirectionnelle symétrique et à se centrer sur les relations que l'organisation établit avec les différentes parties prenantes comme indicateur de la valeur et du succès de leur pratique.

4.2 L'identité organisationnelle : un enjeu primordial pour les organisations

Une fois repoussé le concept de réputation organisationnelle et après avoir reconnu que la gestion des enjeux sociétaux, nécessaire aux communicateurs désireux d'entrer dans une dynamique de communication bidirectionnelle, est un terrain très vaste dont les communicateurs ne peuvent revendiquer l'exclusivité, on peut se demander s'il y a un enjeu qui devrait retenir l'attention prioritaire des communicateurs et à partir duquel ils pourraient développer leur approche stratégique.

Les études de Collins et Porras (1994) nous fournissent une piste de réponse très intéressante à ce sujet. Dans le cadre d'une vaste étude empirique longitudinale, ils ont identifié un ensemble de 18 entreprises qualifiées de visionnaires, ont étudié leur développement historique sur une longue période et les ont comparées à 18 autres entreprises choisies selon des critères permettant une comparaison scientifique. Au terme de cette recherche, ils ont découvert que :

the fundamental distinguishing characteristic of the most enduring and successful corporations is that they preserve a cherished core ideology while simultaneously stimulating progress and change in everything that is not part of their core ideology. Put another way, they distinguish their timeless core values and enduring core purpose (which should never change) from their operating practices and business strategies (which should be changing constantly in response to a changing world)¹⁷.

Collins et Porras établissent une distinction entre, d'une part, les traits centraux et distinctifs de l'identité d'une organisation (ses valeurs fondamentales et sa raison d'être) et, d'autre part, ses stratégies d'affaires et ses pratiques opérationnelles. Si l'organisation veut connaître du succès à long terme, ses traits centraux ne doivent pas ou peu changer dans le temps, alors

¹⁷ Collins et Porras, 1994, p. 220.

que ses stratégies d'affaires et ses pratiques opérationnelles doivent, au contraire, s'adapter constamment.

Le « core ideology » de Collins et Porras, qui se rapproche de la définition de l'identité organisationnelle d'Albert et Whetten comme nous le verrons plus loin, constitue un des pôles de la performance organisationnelle.

Or, les communicateurs professionnels participent activement à l'énoncé des valeurs, de la raison d'être et de la mission organisationnelle. En poursuivant la logique de Collins et Porras, la préservation de l'identité organisationnelle peut-elle devenir l'enjeu prioritaire des communicateurs et le filtre à travers lequel ils analysent les autres enjeux de l'organisation ?

4.3 Une certaine confusion entre identité et image

Mais d'abord tentons de distinguer le concept d'identité organisationnelle de celui de l'image d'une organisation. Une première constatation s'impose lorsqu'on étudie le concept d'identité, c'est sa proximité avec celui de l'image. « L'image de soi d'une organisation joue un rôle très important dans la détermination de presque tous les aspects de son fonctionnement et en particulier de son impact sur le contexte dont elle fait partie; en conséquence, les organisations devraient prêter beaucoup d'attention à la découverte et au développement d'un sens adéquat de leur propre identité¹⁸. »

Il existe un nombre important de définitions similaires des concepts de l'identité et de l'image tel qu'en fait foi le tableau élaboré par Gioia, Schultz et Corley à l'annexe 4. La clé que propose Kapferer (1988) pour saisir la distinction entre ces deux concepts-phares est de rattacher l'identité à l'émission de la communication et l'image à sa réception : l'identité constitue la base à partir de laquelle sont émis des signes en provenance de l'organisation et l'image est un résultat qui reflète la façon dont les publics décodent l'ensemble des signes émis. Ces signes peuvent prendre plusieurs formes : les produits, les services, les noms, les

¹⁸ Morgan, 1989, p. 285.

sites, les dirigeants, les publicités, les relations de presse, les relations publiques, la promotion, etc.

Attardons-nous maintenant à analyser la définition du concept d'identité à travers quatre courants principaux de pensée : les fonctionnalistes, les interprétatifs et les post-modernistes ou critiques (annexe 5) et les constructionnistes.

4.4 La perspective fonctionnaliste

La première définition que nous avons recensée est celle d'Albert et Whetten (1985), de l'École fonctionnaliste, qui abordent le concept sous un angle organisationnel et proposent une définition devenue classique et qui sert encore aujourd'hui comme point de repère. Selon eux, l'identité organisationnelle comprend trois caractéristiques :

- elle est ce que les membres de l'organisation considèrent comme sa caractéristique centrale;
- elle est ce qui lui permet de se distinguer des autres organisations;
- elle est ce que ses membres considèrent comme étant une caractéristique permanente qui perdure et permet de lier le présent de l'organisation à son passé et à son futur.

La principale critique qui a été adressée à l'égard de cette définition veut que celle-ci se centre exclusivement sur les acteurs internes de l'organisation et, plus particulièrement, sur la vision de la haute direction.

4.5 La perspective interprétative

Kapferer (1988), adoptant la perspective interprétative, a poursuivi le questionnement sur l'identité organisationnelle, en proposant une définition plus élaborée que celle d'Albert et Whetten, et qu'il décompose en six facettes :

- La dimension *physique* de l'entreprise : renvoie à la réalité concrète et matérielle de l'entreprise, ses produits, ses marchés, sa taille, ses résultats, ses performances, ses moyens, son positionnement. C'est le socle de l'identité.

- La *personnalité* de l'entreprise : ce sont le nom de l'entreprise, ses symboles visuels, son logotype, mais aussi le président-directeur général lorsqu'il est médiatisé, le sponsoring, le mécénat et le ton de la publicité.
- Le *registre culturel* de l'entreprise : tout produit est issu d'une culture et d'un système de valeurs; les clients accèdent à cette culture à travers la fréquentation de l'entreprise et l'achat de ses produits.
- La *relation* entre l'entreprise et son marché : le type de rapport que l'entreprise entretient avec son public (le partenariat, la domination, la connivence, la pédagogie, l'assistance, la solidarité, etc.).
- Le *reflet* de l'acheteur ou du client : la représentation que l'entreprise se fait de ses clients, de ses acheteurs, le miroir extérieur des clients.
- La *mentalisation* de l'acheteur ou du client : le miroir intérieur que les clients développent à travers leur relation avec une entreprise, une certaine relation à eux-mêmes, une relation intérieure.

Selon cet auteur, l'identité, tout en reposant sur une base matérielle, est un construit social et symbolique dont le but est de donner un sens à l'expérience organisationnelle : « The main project of interpretativist approaches is the description an insightful explanation of identity, with the intention of understanding the meaning system employed by organization members and other relevant constituents. Interpretative researchers tend to emphasize the views of insiders¹⁹. »

Le principal reproche que l'on peut adresser à cette approche est qu'elle met l'accent sur le point de vue des acteurs internes. D'ailleurs, cinq des six facettes de la définition de Kapferer sont reliées à l'organisation elle-même, une seule se rapporte au monde extérieur et elle se limite seulement aux clients de l'organisation.

¹⁹ Gioia, 1998, p. 27.

4.6 La perspective post-moderne ou critique

Dans la perspective critique, selon la compréhension qu'en ont Gioia, Schultz et Corly (2000), l'identité est un mythe, une illusion, un masque, un simulacre, une invention, une manifestation linguistique pour servir les objectifs (parfois sinistres) de ceux qui détiennent le pouvoir.

Selon Baudrillard (1983), la fragmentation, l'ambiguïté et l'indétermination sont inhérentes aux systèmes et cette réalité est plus spécialement vraie des organisations. L'identité est transformée en image sans véritable identité. Ils nient l'existence d'une constellation de traits centraux qui constitueraient l'identité organisationnelle. Celle-ci n'est que la réflexion des images du moment présent construites par les communicateurs professionnels et diffusés par les médias de masse. Ces images n'ont pas de lien avec la réalité organisationnelle intrinsèque, mais proviennent plutôt des transformations survenant dans le processus de recherche de succès dans un marché hyper compétitif et volatile.

Baudrillard (1988) particularly emphasizes this perspective, tracing the progression of image from (1) its beginnings as a reflection of some basic reality, to (2) a means of masking and perverting a basic reality, to (3) masking an absence of reality, to (4) no longer bearing a relation to reality. As radical as such a depiction is, it points to the shifting nature of image and its distancing from original character. In this sense, image not only supplants identity; image and identity both end up as illusions²⁰.

La principale critique que l'on peut faire de cette approche est la difficulté à l'opérationnaliser pour améliorer la gestion de la pratique communicationnelle des organisations.

²⁰ Gioia, Schultz et Corly, 2000, p. 35.

4.7 La perspective constructionniste

Dans la perspective constructionniste de l'identité, proposée par Castells (1999), celle-ci est un construit :

L'élaboration d'une identité emprunte ses matériaux à l'histoire, à la géographie, à la biologie, aux structures de production et de reproduction, à la mémoire collective et aux fantasmes personnels, aux appareils de pouvoir et aux révélations religieuses. Mais les individus, les groupes sociaux, les sociétés transforment tous ces matériaux et redéfinissent leur sens en fonction de déterminations sociales et de projets culturels qui s'enracinent dans leur structure sociale et dans leur cadre d'espace-temps²¹.

Il nous importe de préciser que cette perspective met l'accent sur la dimension communicationnelle de l'identité de l'organisation. À l'instar de Giroux (2001), les constructionnistes considèrent que l'identité organisationnelle se développe dans l'interaction de discours individuels et institutionnels et que cette création discursive n'est plus seulement l'apanage des dirigeants et des spécialistes du marketing et de la communication, comme dans l'approche fonctionnaliste, mais de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, tous les acteurs participent au processus de construction de l'identité organisationnelle à travers la communication.

4.8 L'identité simple ou complexe

Jusqu'à maintenant, nous avons parlé d'identité comme si elle était simple et unique. C'est effectivement le cas de plusieurs organisations. Cependant, plusieurs auteurs avancent que la grande majorité des organisations ont une identité complexe et certains vont même parler d'identités multiples. Albert et Whetten (1985) ont eux-mêmes considéré cette possibilité en faisant référence à l'organisation hybride qui comprend deux identités. L'organisation hybride peut prendre deux formes : la forme holographique où chaque unité organisationnelle exprime les deux identités, la forme idéographique ou spécialisée où chaque unité n'exprime qu'une seule identité.

²¹ Castells (1999), p. 18.

Pratt et Foreman (2000) considèrent qu'une organisation a des identités multiples quand en son sein coexistent différentes conceptualisations des traits caractéristiques centraux, distinctifs et durables. Ces différences dans les conceptualisations ne présument cependant pas qu'elles sont en conflit, ni qu'elles sont partagées par l'ensemble des membres de l'organisation, ni même que ces derniers soient conscients de leur existence. Ces deux auteurs, constatant la multiplicité des identités et la complexité des environnements, considèrent qu'il est nécessaire et possible de gérer ces identités et articulent cette gestion autour de deux variables : la pluralité et la synergie des identités. Les gestionnaires des organisations à identités multiples peuvent choisir d'augmenter, de diminuer ou de maintenir leur nombre actuel. Ils peuvent aussi gérer les relations entre ces différentes identités en favorisant leur synergie de façon à diminuer les demandes potentiellement conflictuelles des parties prenantes ou en favorisant leur divergence de façon à pouvoir répondre à un plus grand nombre de parties prenantes.

Pratt et Foreman créent à partir de ces deux variables un répertoire de réponses possibles sur le plan de la gestion des identités organisationnelles multiples en regroupant ces réponses en quatre types : la compartimentalisation, la dilution, l'intégration et l'agrégation (voir l'annexe 6) :

- La compartimentalisation se présente quand l'organisation choisit de préserver ses différentes identités selon le pouvoir de certaines parties prenantes, les contraintes imposées par les ressources et la compatibilité entre les identités. Cette compartimentalisation peut se concrétiser de différentes façons par des moyens physiques, spatiaux ou symboliques et peut prendre la forme d'une ségrégation des identités ou d'une subordination.
- La dilution des identités se manifeste surtout lorsque la pression des parties prenantes est faible, que les contraintes des ressources sont fortes et que la compatibilité des identités est faible.
- L'intégration des identités s'avère une réponse pertinente quand la pression des parties prenantes est faible, que les contraintes des ressources sont élevées et que la compatibilité des identités est forte. Cette intégration peut prendre la forme d'une

véritable synthèse des identités ou la création d'une toute nouvelle comme dans le cas de fusions d'organisations ou encore celle d'une cohabitation.

- L'agrégation apparaît intéressante quand la pression des parties prenantes est élevée, que les contraintes des ressources sont faibles et que la compatibilité des identités est forte.

Plutôt que de parler d'identités multiples, comme le font Pratt et Foreman (2000), nous préférons retenir de leur analyse la complexité de l'identité organisationnelle et les différentes facettes de celle-ci qui peuvent lui permettre d'évoluer, ce qui nous amène à poser la question du changement de l'identité.

4.9 L'identité et le changement

La définition classique de l'identité organisationnelle fait ressortir le fait que les traits centraux et distinctifs doivent être durables. La durabilité de l'identité signifie-t-elle l'absence de changement de l'identité ? Si l'on se fie à Pratt et Foreman (2000), on sait que l'on peut gérer l'identité et ses métamorphoses, c'est donc qu'elle peut changer.

Albert et Whetten (1985) considèrent que l'identité bien que durable n'est pas pour autant immuable. Ils reconnaissent la possibilité de changement de l'identité et identifient certains moments de vérité dans le cycle de vie des organisations où la question est susceptible de se poser avec plus d'acuité :

- lors de la formation de l'organisation
- lors de la perte d'un élément clé de l'identité
- lors de l'accomplissement de la raison d'être de l'organisation
- lors d'une croissance extrêmement rapide
- lors d'un changement dans le statut collectif de l'organisation
- lors d'une réduction des activités de l'organisation.

C'est cependant Gioia, Schultz et Corly (2000) qui ont le mieux étudié la dynamique du changement de l'identité dans les interrelations entre l'image et l'identité organisationnelles. Ces auteurs considèrent qu'à cause des interrelations étroites entre l'image et l'identité, cette

dernière doit être vue comme un concept relativement fluide et instable. C'est d'ailleurs cette relative instabilité qui permettra l'adaptabilité de l'identité. L'apparente durabilité de l'identité est contenue dans la stabilité des étiquettes qu'accrochent les membres de l'organisation pour la décrire. Mais comme le sens de ces étiquettes évolue constamment, l'identité se trouve en perpétuelle mouvance.

La dynamique de ce changement réside dans les interrelations entre l'identité et l'image tel que décrit par le diagramme de l'annexe 7 :

To examine the processes by which identity becomes interrelated with, and susceptible to, the influence of image, we begin with the assumption that organization members (especially top management members) have developed some sense of "who we are as an organization" (Albert & Whetten, 1985) and have communicated that identity to internal and external constituencies. Over time, organization members receive feedback about their organizational portrayal, or some event occurs that makes identity concerns salient (cf. Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer, 1996). Because organization members are simultaneously also members of external groups (e.g., as customers, as members of special-interest groups monitoring the organization's actions, or simply as audiences for media portrayals of their company), and thus sensitized to outsider views of their own organization, the tendency to compare their views of their organization with others' views of the organization is heightened further (Hatch & Schultz, 1997)²².

4.10 L'identité organisationnelle dans la société en réseaux

Mais que devient l'identité organisationnelle dans un monde radicalement transformé par la globalisation des marchés ? Castells (1999) considère que la société dans laquelle nous vivons, qu'il appelle « la société en réseaux », se caractérise par la déstructuration générale des organisations, la perte de légitimité des institutions, le dépérissement des grands mouvements sociaux et l'affaiblissement des expressions culturelles. Les réseaux planétaires d'échanges instrumentaux branchent et débranchent individus, groupes, régions et même pays, selon qu'ils remplissent ou non les objectifs de leur programme.

²²Whetten et Godfrey, 1998, p. 55.

En contrepartie, Castells (1999) constate qu'en même temps que la révolution technologique, la mutation du capitalisme et la disparition de l'étatisme, nous avons connu, dans le dernier quart du siècle dernier, un autre phénomène de masse : de puissantes manifestations d'identités collectives sont venues défier la mondialisation et le cosmopolitisme, au nom de la singularité culturelle et du contrôle des individus sur leur vie et leur environnement.

Multiples, extrêmement diversifiées, ces manifestations épousent les formes de chaque culture et puisent aux sources historiques constitutives de chaque identité. Elles comprennent des rassemblements novateurs qui aspirent à révolutionner de fond en comble les relations humaines (comme les féministes et les environnementalistes), mais aussi toute une série de mouvements régressifs qui se barricadent pour résister au nom de Dieu, de la nation, de l'ethnie, de la famille, du terroir, bref des catégories fondamentales d'un mode de vie millénaire, aujourd'hui menacé par l'assaut conjoint et contradictoire des forces techno-économiques et des mouvements sociaux réformateurs²³.

Dans ce nouveau contexte, Castells considère que la quête d'une identité devient la source première de signification sociale. Rien de nouveau à cela dans la mesure où l'identité est le fondement du sens collectif. Cependant, l'identité devient aujourd'hui la principale, sinon l'unique, source de sens. Ce n'est plus sur ce que l'on fait mais sur ce que l'on est, ou croit être, que l'on fonde désormais le sens de son existence.

Toutes ces identités sont bien sûr construites. Puisque la construction sociale de l'identité se produit toujours dans un contexte marqué par de multiples rapports de force, Castells en distingue trois formes, les deux premières pouvant s'inscrire dans une perspective constructionniste fonctionnaliste et la troisième dans une perspective constructionniste davantage critique :

- l'identité-légitimante qui est introduite par les institutions dirigeantes de la société, afin d'étendre et de rationaliser leur domination sur les acteurs sociaux. Elle crée une société civile, c'est-à-dire un ensemble d'organisations et d'institutions, ainsi qu'une série d'acteurs sociaux structurés et organisés, reproduisant, même si c'est parfois sur un modèle conflictuel, l'identité qui rationalise les sources de domination structurelle;

²³Castells, 1998, p. 12.

- l'identité-résistance est introduite par les acteurs qui se trouvent dans des positions ou des conditions dévalorisées pour résister et survivre et elle conduit à la formation de communautés;
- l'identité-projet apparaît lorsque les acteurs sociaux construisent une identité nouvelle qui redéfinit leur position dans la société et se proposent de transformer la structure sociale.

4.11 L'identité organisationnelle : une occasion à saisir pour les communicateurs professionnels

Bien que Castells ne fasse pas référence de façon spécifique aux entreprises, ni à l'identité organisationnelle dans son analyse, il nous semble possible de proposer à partir de la vision castellienne que l'identité organisationnelle devient un enjeu primordial pour les organisations et que la gestion de l'identité organisationnelle pose un défi aux communicateurs. C'est également le point de vue de Cheney :

As many organizations have come to realize, the principal management problem in today's marketplace of goods and ideas is not so much to provide commodities and services or to take stands on the salient issues of the day, but to do these things with a certain distinctiveness that allows the organization to create, and legitimate itself, its particular « profile » and its advantageous position. This quest for visibility has made disciplines such as public relations, issue management, marketing, and advertising chief architects of organizational identity. [...] Many organizations today engage in ongoing efforts to (re)shape their images, ever seeking the support of both internal and external audiences [...], even though there may be in any given case little real harmony among various constituencies and the images they hold of the organization²⁴.

Ainsi, les communicateurs, en s'attaquant à l'important défi que pose l'identité organisationnelle, pourront aider les organisations dans leur quête d'un profil distinctif qui leur permettra de se démarquer dans leur environnement.

²⁴ Cheney et Christensen, 1998, p. 241.

Chapitre 5. Le cadre d'analyse de la recherche

En rétrospective, après avoir circonscrit les cadres théoriques de la communication organisationnelle et de l'identité organisationnelle, nous constatons qu'il est nécessaire de resituer dans une perspective plus large, à l'exemple des poupées russes, les concepts-phares que nous avons évoqués dans notre problématique soit l'image corporative, la place de la gestion de la communication dans l'organisation, les facteurs d'excellence de la performance de la communication organisationnelle et la gestion des enjeux.

5.1 Positionnement théorique

Nous commencerons d'abord par situer notre recherche par rapport aux théories sociales qui nous permettront de circonscrire l'environnement dans lequel évoluent les organisations, puis par rapport aux théories des organisations qui nous permettront d'en saisir les composantes et les interrelations avec l'environnement pour aboutir aux théories relatives à l'identité organisationnelle et à la communication organisationnelle, comme objets d'étude.

5.1.1 Positionnement sur les théories sociales

Pour le positionnement sur les théories sociales, nous sommes tenté de retenir les concepts issus du paradigme critique puisqu'ils permettent une remise en question des fondements de nos sociétés modernes et des organisations, asservissantes à maints égards. Cependant, ces théories qu'elles soient de niveau macrosociologique ou microsociologique sont basées sur un déterminisme qui laisse peu de place aux acteurs sociaux et à leurs interactions dans la construction de l'organisation. De plus, elles ont produit peu de recherches en mesure d'aider le communicateur professionnel à opérationnaliser des concepts susceptibles d'améliorer sa pratique.

Le paradigme qui présente la meilleure perspective pour notre recherche qui porte sur les relations entre la communication et l'identité organisationnelles nous apparaît être le constructionnisme. Dans ce paradigme, les connaissances et les significations sont coconstruites intersubjectivement à travers la conversation. Dans ce processus de coconstruction (Giroux, Demers, 1998), où s'entremêlent coopération, controverse et conflits,

Chapitre 5. Le cadre d'analyse de la recherche

En rétrospective, après avoir circonscrit les cadres théoriques de la communication organisationnelle et de l'identité organisationnelle, nous constatons qu'il est nécessaire de resituer dans une perspective plus large, à l'exemple des poupées russes, les concepts-phares que nous avons évoqués dans notre problématique soit l'image corporative, la place de la gestion de la communication dans l'organisation, les facteurs d'excellence de la performance de la communication organisationnelle et la gestion des enjeux.

5.1 Positionnement théorique

Nous commencerons d'abord par situer notre recherche par rapport aux théories sociales qui nous permettront de circonscrire l'environnement dans lequel évoluent les organisations, puis par rapport aux théories des organisations qui nous permettront d'en saisir les composantes et les interrelations avec l'environnement pour aboutir aux théories relatives à l'identité organisationnelle et à la communication organisationnelle, comme objets d'étude.

5.1.1 Positionnement sur les théories sociales

Pour le positionnement sur les théories sociales, nous sommes tenté de retenir les concepts issus du paradigme critique puisqu'ils permettent une remise en question des fondements de nos sociétés modernes et des organisations, asservissantes à maints égards. Cependant, ces théories qu'elles soient de niveau macrosociologique ou microsociologique sont basées sur un déterminisme qui laisse peu de place aux acteurs sociaux et à leurs interactions dans la construction de l'organisation. De plus, elles ont produit peu de recherches en mesure d'aider le communicateur professionnel à opérationnaliser des concepts susceptibles d'améliorer sa pratique.

Le paradigme qui présente la meilleure perspective pour notre recherche qui porte sur les relations entre la communication et l'identité organisationnelles nous apparaît être le constructionnisme. Dans ce paradigme, les connaissances et les significations sont coconstruites intersubjectivement à travers la conversation. Dans ce processus de coconstruction (Giroux, Demers, 1998), où s'entremêlent coopération, controverse et conflits,

sont aussi générés des règles, des objets matériels et des objets sociaux comme des associations, des organisations, des institutions. Le paradigme constructionniste mettant l'accent sur les processus collectifs et le langage comme sources de compréhension de l'action collective, ce faisant, il nous apparaît pertinent pour l'étude de la relation communication-identité.

5.1.2 Positionnement sur les théories des organisations

La plupart des recherches portant sur la pratique des communications au sein des organisations s'étant situées à l'intérieur du paradigme fonctionnaliste, nous devons apprécier certaines théories des organisations qui en sont issues. À l'intérieur de ce paradigme, l'approche de la contingence nous semble intéressante dans la mesure où, tout en reconnaissant l'existence de l'organisation comme une entité distincte, elle la situe dans son environnement et considère ces deux réalités comme évoluant à travers une relation d'influence et d'interdépendance réciproque.

Cette interdépendance ouvre la porte à la possibilité de l'autoreproduction de l'organisation comme dans la théorie de l'autopoïèse. Bien que cette approche semble moins bien s'appliquer à des systèmes ouverts et turbulents que l'on retrouve maintenant dans la société en réseaux (Castells, 1999), elle fournit un lien intéressant avec l'identité organisationnelle avec l'introduction du concept du « processus autoréférentiel » :

l'autopoïèse, considérée comme une métaphore, a d'intéressantes conséquences sur notre compréhension des organisations.

Premièrement, une interprétation créatrice de cette théorie nous permet de voir que les organisations tentent sans cesse d'arriver à une sorte de clôture autoréférentielle vis-à-vis leur environnement et enactent ce dernier comme une projection de leur propre identité ou de l'image qu'elles ont d'elles-mêmes. Deuxièmement, elle nous aide à comprendre qu'un grand nombre des problèmes auxquels les organisations ont à faire face en traitant avec leur environnement sont intimement reliés à la sorte d'identité qu'elles essaient de conserver. Et, troisièmement, elle nous aide à voir que les explications de l'évolution, du changement et du développement des organisations doivent faire une grande place aux facteurs qui déterminent l'identité d'une organisation, et par conséquent, ses rapports avec le monde²⁵.

²⁵ Morgan, 1998, p. 278.

Ces théories de la contingence et de l'autopoïèse, en situant l'organisation dans son environnement, permettent l'ouverture au rôle des parties prenantes interpellées par les activités de l'organisation et interpellantes pour l'organisation également. Cependant, elles risquent de nous contenir dans une approche trop systémique et déterministe. C'est pourquoi, tout en nous permettant de faire référence à ces théories dans notre analyse, nous nous situerons davantage dans la perspective constructionniste qui conçoit l'organisation comme une réalité coconstruite dans la communication. L'organisation est à la fois le produit et le médium des interactions qui la créent. Elle est le résultat d'un processus d'intégration dans un réseau et ce processus organisant s'actualise dans la communication. On y retrouve les cinq pôles de notre recherche : l'organisation, la communication, l'identité organisationnelle, l'environnement et les parties prenantes.

5.1.3 Positionnement sur les théories de l'identité organisationnelle

On se souviendra que notre intérêt pour le concept d'identité s'est manifesté à l'occasion de notre prise de contact avec les travaux de Collins et Porras (1994), dont la principale conclusion est que ce qui caractérise les entreprises visionnaires, c'est qu'elles sont guidées par une idéologie fondamentale qu'elles préservent en ne la modifiant que rarement. Le concept de « core ideology » ou d'idéologie fondamentale de Collins et Porras se transpose très bien dans celui de l'identité organisationnelle :

Core ideology [...] defines the enduring character of an organization – its self identity that remains consistent through time and transcends product/market life cycles, technological breakthroughs, management fads, and individuals leaders. In fact the most lasting and significant contribution of the architects of visionary companies is the core ideology. Leaders die, products become obsolete, markets change, new technologies emerge, management fads come and go; but core ideology in a great company endures as a source of guidance and inspiration²⁶.

Mais dans quelle perspective théorique devons-nous analyser l'identité organisationnelle ? La perspective fonctionnaliste d'Albert et Whetten (1985) étant la plus reconnue et la plus utilisée, nous ne pourrions échapper à la rétention de leur définition devenue classique :

²⁶ Collins et Porras, 1994, p. 221.

l'identité organisationnelle est ce que les membres de l'organisation considèrent comme sa **caractéristique centrale**; elle est ce qui lui **permet de se distinguer** des autres organisations; elle est ce que ses membres considèrent comme étant une **caractéristique permanente** qui perdure et permet de lier le présent de l'organisation à son passé et à son futur.

Cependant, nous resituerons le concept d'identité organisationnelle d'Albert et Whetten (1985), qui nous permet de définir ce qu'elle est, dans la perspective constructionniste, qui nous permettra de circonscrire son développement. Dans cette perspective, l'identité organisationnelle est un construit qui se développe dans l'interaction de discours individuels et institutionnels. L'accent est alors mis sur la dimension communicationnelle de l'identité de l'organisation.

Cette création discursive n'est pas seulement l'apanage des dirigeants et des spécialistes du marketing et de la communication, comme dans l'approche fonctionnaliste. À l'instar de Giroux (2001), nous pouvons constater que tous les acteurs participent au processus de construction de l'identité organisationnelle bien que les dirigeants aient plus d'impact que les autres parties prenantes :

Ils n'ont cependant pas tous le même impact : certains d'entre eux, reconnus comme porte-parole (dirigeants de l'organisation et des firmes concurrentes et alliées, journalistes, représentants d'organismes réglementaires) ont à la fois une plus grande légitimité pour parler de l'organisation et un accès plus aisé à des médias de masse pour diffuser « leur version » de l'organisation. Dans cette perspective, les acteurs ne font pas qu'interpréter le discours des dirigeants de la firme, ils créent dans leurs interactions de la signification à partir de leur expérience de l'organisation et en réaction aux discours des autres partenaires de la « conversation »²⁷.

La définition d'Albert et Whetten (1985) mettait en évidence les critères de continuité, de centralité et de singularité de l'identité. Récemment, plusieurs auteurs ont remis en question ces caractéristiques pour ajouter les notions de mutabilité, de multiplicité et de similarité.

²⁷ Giroux, 2001, p. 7.

C'est ce qui amène Giroux à parler de la nature fondamentalement paradoxale du concept d'identité :

En fait, trois paradoxes ont été soulevés par les divers auteurs : 1) le paradoxe de la continuité qui se traduit par la recherche d'une représentation stable de soi malgré les pressions internes et externes au changement ; 2) le paradoxe de l'unicité qui dépeint la quête d'un sentiment d'unicité malgré la multiplicité des facettes et des rôles manifestés ; 3) le paradoxe de la singularité qui se présente comme le désir d'être unique et différent malgré le besoin de conformité et d'appartenance²⁸.

Pour régler ces différents paradoxes de l'identité, les acteurs organisationnels utilisent trois stratégies, soit celle de la négation de l'un ou l'autre des pôles du paradoxe, la coexistence des deux pôles ou encore le recadrage de l'identité en fonction de nouveaux paramètres. « Ces stratégies seront principalement utilisées par les porte-parole officiels de l'organisation. Néanmoins, elles pourraient l'être aussi par les employés, les partenaires externes et les opposants pour élaborer leur propre version de l'identité de l'organisation à partir de leur perspective et de leur expérience²⁹. »

Dans le cadre de notre recherche, nous serons amené à analyser, à travers l'enjeu de préservation de l'identité, la dimension du changement de cette identité. Selon Collins et Porras (1994), les entreprises visionnaires sont guidées par une idéologie fondamentale qu'elles préservent en ne la modifiant que rarement. Les valeurs à la base de cette idéologie constituent une plateforme solide, insensible aux variations des tendances et des modes. Est-ce à dire que l'identité organisationnelle doit demeurer immuable ? Ou est-ce que l'organisation peut évoluer tout en demeurant fidèle à son identité ? Pour Collins et Porras (1994), non seulement il ne fait aucun doute que les entreprises doivent évoluer mais, de plus, les entreprises visionnaires manifestent une vigueur progressiste qui leur permet de changer et de s'adapter sans toutefois compromettre leur identité de base. C'est aussi l'analyse de Chreim (2000):

²⁸ Giroux, 2001, p. 21.

²⁹ Giroux, 2001, p. 31.

To start with, it should be noted that affirming that identity tends to endure does not mean that it remains static. Identity is never completely fixed. It is constantly subject to revision as the context shifts. Nevertheless, organizational identity can, and does, maintain its core content as long as the context within which it is embelbed calls no major re-evaluation. If we cast Levitt and March (1988) argument in the terms used in the present discussion, we can say that the organizational identity can be flexible enough to allow change in operational routines without altering the core of identity itself. This is consistent with Fox-Wofgramm (1998) et al's contention that « organizations can change without necessarily changing their identities ». These authors talk about « plasticity » in identity to refer to the fact that identity can be expanded without breaking or changing in essence³⁰.

Nous partageons cette vision concernant le changement dans l'identité d'une organisation. Cette identité bien que durable n'est pas pour autant immuable. Au contraire, l'organisation étant constamment interpellée par les modifications de son environnement et les attentes de ses différentes parties prenantes, l'identité organisationnelle doit présenter un caractère de flexibilité de façon à s'adapter au contexte changeant.

5.1.4 Positionnement sur les théories techniques de la communication organisationnelle

Notre recherche portant sur le rôle des gestionnaires de la communication de l'organisation par rapport à l'identité organisationnelle, nous devons nous situer par rapport aux théories techniques de la communication organisationnelle. Dès le départ, nous nous étions attachés à la typologie des pratiques de communications des organisations proposée par Grunig (1992) que Kugler (2004) résume dans le tableau suivant.

³⁰ Chreim, 2000, p. 19.

Tableau 1. Les caractéristiques des quatre modèles de communication organisationnelle de Grunig³¹

	Promotion	Information publique	Bidirectionnel asymétrique	Bidirectionnel symétrique
Caractéristique	Propagande	Diffusion d'informations	Persuasion scientifique	Compréhension réciproque
Nature de la communication	Unidirectionnelle La vérité n'est pas essentielle	Unidirectionnelle La vérité est importante	Bidirectionnelle L'échange n'est pas équilibré	Bidirectionnelle Les effets sont équilibrés
Modèle de communication	Source – public	Source – public	Source – public avec rétroaction	Groupe – groupe
Outils de pilotage de l'opération de communication	Peu Statistiques	Peu Lisibilité Études de lectorat	Évaluation formative Évaluation des attitudes	Évaluation de la compréhension et de la connaissance réciproque

Le modèle de la communication bidirectionnelle symétrique constitue, selon Grunig, l'approche la plus éthique en relations publiques et le plus efficace pour atteindre les objectifs organisationnels : « The two-way symmetrical model avoids the problem of ethical relativism because it defines ethics as a process of public relations rather than an outcome. Symmetrical public relations provide a forum for dialogue, discussion, and discourse on issues for which people with different values generally come to different conclusions³². »

Cependant, à l'instar de Heath (2001), on peut reconnaître une certaine évolution, plus pragmatique, chez Grunig concernant ce modèle de communication bidirectionnelle symétrique qui apparaît davantage comme un idéal-type dont il faut tenter de se rapprocher :

Awareness that critics doubt the wisdom of asking organizations to sacrifice their interests for those of their publics has led Grunig to modify his theoretical perspective

³¹ Kugler, 2004, p. 11.

³² Grunig, 1992, p. 308.

to champion a mixed-motive approach to reconciling interests in conflict. This advance in theory recognizes the reality that public relations practitioners are expected to advance the interests of their organizations rather than easily abandon them in deference to the interests of its publics. In this sense, public relations are a professional practice that helps organizations and publics to understand each others' interests. Once these interests are understood, efforts can be made to blend them or at least reduce the conflict by helping the publics and the organizations to be less antagonistic toward each other. We have the predicate that the win-win approach to conflict resolution is preferred³³.

Dans ce contexte, la vision grunigienne de la communication bidirectionnelle et de sa portée stratégique peut aisément être intégrée dans la perspective constructionniste. En effet, cette approche permet de situer la pratique professionnelle de la communication organisationnelle à l'interface de l'organisation et de ses diverses parties prenantes dans un environnement en constante évolution. À l'intérieur de cette perspective, elle fournit le cadre théorique technique capable de saisir le développement de l'identité organisationnelle qui se construit à travers le dialogue entre les parties prenantes intéressées à l'organisation.

Aux fins de notre recherche, nous avons adopté la définition de la communication organisationnelle telle que proposée par la Schermerhorn, Hunt et Osborn (2002)

La communication entre les membres du pesonne ainsi qu'entre ces derniers et les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les partenaires et une foule d'autres personnes, est une source d'information vitale pour l'organisation. Le terme « communication organisationnelle » désigne ce processus par lequel l'information circule et s'échange de façon descendante, ascendante et horizontale à travers les structures formelles et informelles d'une organisation.³⁴

Les différentes parties prégnantes auxquelles nous faisons référence dans notre analyse concernent les publics internes et externes. Les publics internes sont constitués des interlocuteurs suivants :

- les employés;
- les gestionnaires;

³³ Heath, 2001, p. 3.

³⁴ Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002, p.433.

- les unités syndicales;
- les membres des associations professionnelles ou de cadres;
- les réseaux formels et informels;
- les retraités.

Quant aux publics externes, ils sont fort nombreux :

- les actionnaires;
- les clients;
- les fournisseurs;
- les conseillers et consultants;
- les concurrents;
- les élus et les gouvernements;
- les syndicats;
- les associations patronales et professionnelles;
- les communautés;
- les groupes de pression;
- les médias;
- les réseaux formels et informels d'influence.

Selon l'environnement, du type d'organisation, du contexte spécifique et des principaux enjeux de l'heure, l'influence des différentes parties prenantes sur l'organisation varie sensiblement.

5.2 Question principale

La vision grunigienne (Grunig *et al.*, 1992) établit que c'est lorsque la pratique de la communication organisationnelle s'exerce dans une perspective bidirectionnelle symétrique qu'elle contribue le plus efficacement à l'atteinte des objectifs organisationnels en construisant et en maintenant des relations solides à long terme avec les parties prenantes. Cette perspective requiert que les gestionnaires de la communication organisationnelle participent à la prise de décision stratégique et l'influencent en identifiant les parties prenantes stratégiques, les principaux enjeux sociétaux pouvant affecter l'organisation et proposent des stratégies appropriées.

Par ailleurs, étant donné que la conduite organisationnelle influence directement le positionnement de la réputation organisationnelle, il apparaît que les gestionnaires de la communication organisationnelle, dans leur participation à l'exercice de direction stratégique, sont tout désignés pour rappeler aux décideurs que cette conduite, si elle veut s'inscrire dans une perspective de pérennité et de performance à long terme, doit s'inspirer de l'identité organisationnelle et contribuer à la maintenir et à la faire évoluer, comme le suggèrent Collins et Porras (1994).

L'établissement de ces deux prémisses nous amène à la question suivante : les gestionnaires de la communication organisationnelle, dans leur volonté de participer à la prise de décision stratégique, peuvent-ils mettre de l'avant l'identité organisationnelle comme concept intégrateur, c'est-à-dire en devenir les révélateurs, les défenseurs et les gestionnaires ? Cette question comporte deux volets qui constituent les dimensions essentielles de notre problématique :

- l'identité organisationnelle peut-elle constituer le filtre à partir duquel les communicateurs professionnels peuvent proposer une analyse des enjeux auxquels l'organisation est confrontée et les stratégies permettant d'atteindre les objectifs organisationnels ?

- comment les gestionnaires de la communication organisationnelle peuvent-ils jouer un rôle déterminant dans la constitution, le maintien et la transformation de l'identité organisationnelle ?

5.3 La formulation des hypothèses

En regard de cette question, nous formulerons une hypothèse générale, à savoir qu'une organisation qui adopte la stratégie du maintien et de l'adaptation continue de son identité en vue d'assurer sa pérennité et sa performance à long terme, tend à s'inscrire dans une dynamique de communication bidirectionnelle symétrique. Si cette hypothèse se confirmait dans le cadre de notre recherche, nous serions alors en mesure d'en tirer une conclusion corollaire, à savoir que les gestionnaires de la communication organisationnelle peuvent contribuer à la pérennité d'une organisation et à sa performance à long terme en devenant des gestionnaires de l'identité organisationnelle et en inscrivant cette gestion dans une approche de communication bidirectionnelle symétrique.

Dans le cadre précis de notre étude de cas qui porte sur le Mouvement Desjardins, nous décortiquerons notre hypothèse générale en deux sous-hypothèses de recherche. Dans un premier temps, nous formulerons l'hypothèse que, parmi les nombreuses raisons qui peuvent expliquer le succès de Desjardins, il y a le fait que cette coopérative a su maintenir et adapter son identité organisationnelle au sens de Collins et Porras (1994).

La vérification de cette première hypothèse nous amènera alors à nous demander ce qui a permis à Desjardins de maintenir et adapter son identité organisationnelle. Nous formulons alors une seconde hypothèse à savoir que Desjardins a pu maintenir et adapter son identité organisationnelle parce que sa communication organisationnelle a eu tendance à se rapprocher du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique de Grunig (1992).

Chapitre 6. Une méthodologie appropriée : la recherche qualitative

Ce chapitre vise à exposer la démarche méthodologique que nous avons utilisée pour réaliser cette recherche. En premier lieu, nous aborderons les spécificités de la recherche qualitative et de l'étude de cas sur lesquelles repose notre étude. Puis, nous expliquerons comment se justifie le choix du Mouvement Desjardins comme site de recherche. Nous présenterons ensuite comment la collecte des documents et des données pertinents à cette recherche s'est effectuée. Nous terminerons le chapitre en présentant le design de recherche que nous avons retenu pour valider nos hypothèses.

6.1 La recherche qualitative

Quelle méthodologie utiliser ? Nous avons porté notre choix sur la méthode de recherche qualitative, et ce, pour trois raisons. Tout d'abord parce qu'elle est, selon Deslauriers, « une méthode de recherche intéressée d'abord par le sens et par l'observation d'un phénomène social en milieu naturel³⁵ ». En outre, elle couvre, selon Thorne, « an array of interpretative techniques which seek to describe, decode, translate and otherwise come to terms with the meaning, not the frequency of certain more or less naturally occurring phenomena in the social world³⁶ ». Cela convient à notre intention de chercher à saisir l'identité d'une organisation et à faire le lien avec la communication de cette même organisation.

La seconde raison qui milite en faveur de notre choix réside dans le fait que ce type de recherche se rapproche de celui de l'intervention professionnelle et nous apparaît être le plus susceptible de répondre à nos interrogations de départ, à l'instar de Deslauriers : « En raison de sa proximité avec le terrain et de sa préoccupation de l'action, il m'a toujours semblé que la recherche qualitative était une méthode de recherche pouvant servir d'appui à la pratique professionnelle³⁷. »

³⁵ Deslauriers, 1991, p. 6.

³⁶ Thorne, 1998, p. 193.

³⁷ Deslauriers, 1991, p. 15.

La troisième raison réside dans le fait que cette méthode offre beaucoup de flexibilité au chercheur, lui permettant ainsi de créer un design de recherche en relation avec la réalité de son terrain d'investigation.

Cependant, pas plus qu'aucune méthode de recherche, la recherche qualitative ne peut se soustraire à la démonstration de la validité de ses résultats et de la fidélité de ses techniques. « La validité signifie que la méthode de recherche utilisée a été capable de répondre à la question posée alors que la fidélité désigne la capacité de reproduire la recherche en obtenant les mêmes résultats³⁸. » Nous devons donc en faire la démonstration en cours de route.

Mais, à ce stade-ci, on peut se demander si notre définition des concepts est suffisamment précise pour aller sur le terrain. Eisenhardt croit que le chercheur peut aller sur le terrain dès qu'il se sent prêt, à la condition qu'il accepte que cette première formulation de la question et des concepts soit temporaire et flexible et qu'il la fasse évoluer au fur et à mesure que la recherche avance :

An initial definition of the research question, in at least broad terms, is important in building theory from case studies. Although early identification of the research question and possible constructs is helpful, it is equally important to recognize that both are tentative in this type of research. No construct is guaranteed a place in the resultant theory, no matter how well it is measured. Also, the research question may shift during the research³⁹.

Deslauriers est du même avis :

Il est normal que l'objet de recherche soit plutôt vague au début, il n'est pas obligatoire de viser à la précision extrême; il faut avoir une bonne idée, repérer les grands jalons et les lignes directrices, mais rien ne sert de tout planifier en détail. Si le chercheur n'est pas trop sûr de la question qu'il étudiera, le contact avec le terrain l'aidera à la préciser; la vraie question émerge parfois en cours de réalisation du projet. Le milieu ne propose pas seulement des réponses mais aussi des questions, et souvent plus intéressantes que celles que s'était initialement posées le chercheur. Bref, une fois que le chercheur sait à peu près où il s'en va, il peut commencer⁴⁰.

³⁸ Deslauriers, 1991, p. 99.

³⁹ Eisenhardt, 1989, p. 536.

⁴⁰ Deslauriers, 1991, p. 27.

Aller sur le terrain et commencer même si la question n'est pas aussi précise que nous le souhaitons, c'est effectivement ce que nous avons décidé de faire. D'ailleurs, de nombreuses fois, en cours de route, nous avons réévalué la formulation de la question pour revenir à peu de chose près à la formulation initiale.

Nous aborderons ce terrain par l'intermédiaire d'une étude de cas que l'on peut définir ainsi : « A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are clearly evident⁴¹. »

L'étude de cas constitue une approche qui s'inscrit parfaitement bien dans la méthodologie de la recherche qualitative que nous avons convenu d'adopter : « The systematic examination of a single case often enables us to see in the whole that which is often obscure in the process of studying its pieces⁴². »

Cette méthode est parfois décriée parce qu'elle ne permet pas de généralisation et qu'elle s'arrête souvent à la description, sans chercher d'explication. Cependant, elle nous convient parfaitement puisqu'en nous concentrant sur un cas unique, nous pourrions mener une étude approfondie et effectuer des observations très spécifiques sans qu'il y ait « de contraintes liées aux ressources et à l'équivalence des concepts à comparer⁴³ ».

6.2 Le mouvement coopératif : un terrain d'investigation approprié

Pour faire l'analyse de notre problématique, il aurait été idéal de retourner à l'échantillonnage de Collins et Porras (1994), ce qui nous est évidemment impossible de faire dans le cadre de cette recherche, compte tenu des ressources dont nous disposons. C'est plutôt sur le terrain coopératif que nous avons décidé de porter notre analyse et ce choix tient tout d'abord à deux raisons principales.

⁴¹ Yin, 1994, p. 13.

⁴² Berg, 1990, p. 66.

⁴³ Gauthier, 1992, p. 169.

D'une part, la coopérative, compte tenu de sa nature même, devrait s'efforcer d'avoir une identité très forte. Côté (2001) rappelle que les conclusions de Collins et Porras s'appliquent très bien aux coopératives et que celles-ci peuvent même tirer un avantage stratégique de la mise en valeur de leur identité coopérative, aspect qui est susceptible d'attirer l'attention des communicateurs de ce type d'organisation :

Ces conclusions, inspirées de l'expérience des entreprises les plus performantes du XX^e siècle, nous permettent de mettre en perspective les bases idéologiques propres aux coopératives. Plusieurs pensent y voir une faiblesse en contexte concurrentiel, mais si nous savons assurer la transparence et la cohérence relativement à cette idéologie, elle devrait plutôt se révéler un atout stratégique⁴⁴.

D'autre part, la coopérative, compte tenu de sa dimension démocratique rattachée à son caractère d'association de personnes, devrait tendre à se rapprocher du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique de Grunig. Dans ce contexte, les gestionnaires de la communication de la coopérative devraient non seulement avoir une conscience aiguë de l'importance de l'identité de leur organisation et de la distinction identitaire de la coopérative, mais également s'efforcer d'inscrire leurs pratiques dans le cadre du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique.

Le choix du milieu coopératif pour faire l'analyse de notre problématique nous apparaît donc parfaitement approprié tant pour l'aspect identitaire que pour l'aspect communicationnel.

6.2.1 La définition de l'identité coopérative

Mais comment définir l'identité coopérative ? Les principes de base, universellement reconnus par les coopérateurs à travers le monde, tels qu'actualisés par l'Alliance coopérative internationale à l'occasion du Congrès de Manchester en 1995, sont les suivants :

⁴⁴ Côté, 2001, p. 53.

- **Adhésion volontaire et ouverte à tous**

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

- **Pouvoir démocratique exercé par les membres**

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle – un membre, un vote; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

- **Participation économique des membres**

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

- **Autonomie et indépendance**

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

- **Éducation, formation et information**

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

- **Coopération entre les coopératives**

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

- **Engagement envers la communauté**

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres⁴⁵.

En somme, traditionnellement, la coopérative se différencie de l'entreprise à capital-actions sur la base de principes et de valeurs. Trois traits caractéristiques doivent être reconnus comme étant les fondements coopératifs : la double identité de propriétaire-usager, le processus démocratique d'orientation et de contrôle et la redistribution des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative.

6.2.2 Un constat de crise d'identité au sein du mouvement coopératif

Le choix du mouvement coopératif comme terrain d'enquête est d'autant plus pertinent que, à la lumière des préoccupations grandissantes à l'égard des effets de la mondialisation, la coopération vit une crise identitaire. La mondialisation, nous l'avons vu avec Castells (1999), interpelle toutes les organisations. Cependant, elle entraîne une remise en question fondamentale de l'identité organisationnelle des coopératives d'envergure confrontées à des choix stratégiques difficiles à effectuer pour assurer leur survie et leur développement :

Les coopératives sont confrontées, au même titre que tous les autres types d'entreprise, au défi de leur pérennité dans une économie de marché qui ne leur accorde aucun traitement de faveur. Mais la pression exercée par un environnement financier adapté en premier lieu aux entreprises à capitalisation boursière détermine pour elles un défi supplémentaire : la préservation de leur identité propre de coopératives⁴⁶.

⁴⁵ Conseil de la coopération du Québec, 2005, p. 5.

⁴⁶ D'Amours, 2001, p. VIII.

Or, Côté (2000) constate que la formule coopérative est de plus en plus remise en question. Nous assistons en effet, dans les domaines de l'assurance, de l'agroalimentaire et dans celui des services financiers, à une véritable vague de démutualisations⁴⁷ dans plusieurs pays, convertissant ainsi d'importantes entreprises à propriété collective en sociétés à capital-actions. On procède à cette conversion parce qu'on est convaincu qu'elle est devenue nécessaire dans les conditions actuelles où la formule mutualiste ou coopérative serait devenue un handicap. Des doutes sont exprimés de plus en plus souvent sur la capacité des coopératives à se développer dans le nouvel environnement économique qui se met en place. On s'interroge ouvertement sur la capacité des coopérateurs à continuer d'être solidaires et de partager des objectifs collectifs :

Dans un environnement si difficile, les gestionnaires et les dirigeants questionnent les capacités de l'organisation coopérative à faire face à la concurrence. La nature et la structure coopératives sont-elles suffisamment adaptées pour survivre et relever les nombreux défis ? Pour certains, la réponse est non, ils préfèrent se transformer en une organisation à capital-actions. D'autres réaffirment leur conviction coopérative dans un tel environnement. Tous s'interrogent cependant⁴⁸.

De toute évidence, le mouvement coopératif vit une crise d'identité à l'échelle mondiale et s'avère ainsi un terrain propice pour l'analyse de l'identité organisationnelle et de la communication organisationnelle.

Le mouvement coopératif recouvre cependant une réalité très vaste. En effet, à l'échelle internationale, il regroupe, selon le Conseil de la coopération du Québec (2005), 750 000 coopératives réparties dans plus de 100 pays, et compte plus de 775 millions de membres. Les coopératives sont aussi très présentes au Canada puisqu'il en existe plus de 10 000 qui sont la propriété de 15 millions de membres. Le Québec, quant à lui, compte plus de 3 000 coopératives, propriété de 7 millions de membres, qui procurent plus de 75 000 emplois et qui représentent un chiffre d'affaires⁴⁹ de 18 milliards de dollars.

⁴⁷ La démutualisation consiste à transformer la mutuelle en société à capital-actions.

⁴⁸ Côté, 2002, p. 151.

⁴⁹ Le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes cumulées sur une base annuelle.

Devant l'ampleur du mouvement coopératif international, canadien et québécois, nous avons décidé, à ce stade de notre recherche, de concentrer nos efforts sur une grande coopérative et d'analyser l'évolution de son identité organisationnelle et de sa communication organisationnelle dans le temps. Notre choix s'est alors porté sur le Mouvement Desjardins.

6.3 Le cas Desjardins : une identité en mouvement

Le Mouvement Desjardins constitue, selon nous, un terrain privilégié pour une étude de cas portant sur l'étude de la dynamique de l'évolution de l'identité organisationnelle et de la communication organisationnelle, compte tenu de son importance au Québec et compte tenu que, comme toute coopérative, il a été amené à vivre au cours de son histoire des remises en question de son identité.

Le Mouvement Desjardins est la plus importante coopérative au Québec et est plus que centenaire. Ce mouvement, qui compte plus de 100 milliards de dollars d'actifs⁵⁰ en 2005, a comme mission de contribuer au mieux-être économique et social de ses 5,6 millions de membres et des collectivités par l'entremise de son réseau de plus de 600 caisses réparties dans tout le Québec.

De plus, le survol historique nous permet de constater que la gestion de la pratique communicationnelle a toujours joué un rôle de premier plan au sein de cette entreprise depuis sa fondation. Dès le départ, Desjardins a obtenu l'appui des différentes parties prenantes et a presque toujours joui d'une identité très forte et d'une image corporative généralement positive.

Desjardins a fêté en 2000 son centième anniversaire de fondation, moment privilégié pour dresser un bilan et proposer de nouvelles perspectives. C'est ainsi que la question identitaire s'est inscrite au cœur de la démarche de réflexion sur l'authenticité coopérative qui s'est amorcée au sein du Mouvement au début des années 2000 et qui a culminé dans le XVIII^e Congrès d'orientation des dirigeants, tenu en mars 2003. Ce Congrès représente donc un

⁵⁰ Les actifs de Desjardins sont principalement constitués des prêts effectués à ses membres et des valeurs mobilières détenues par cette institution.

moment privilégié pour l'étude de l'identité organisationnelle de Desjardins ainsi que pour celle de sa communication organisationnelle.

6.4 Un design de recherche basé sur la diversité des sources de données

Afin d'assurer la scientificité de notre recherche qualitative basée sur l'étude du cas Desjardins et la validité de ses conclusions, nous avons défini notre design de recherche de façon à utiliser une grande diversité de sources de données pertinentes :

a major strength of a case study data collection is the opportunity to use many different source of evidence. [...]

The use of multiples sources of evidence in case studies allows an investigator to address a broader range of historical, attitudinal, and behavioral issues. However, the most important advantage presented by using multiple sources of evidence is the development of converging lines of inquiry [...] Thus any finding or conclusion an a case study is likely to be much more convincing and accurate if it is based on several different sources of information, following a corroboratory mode⁵¹.

Nous croyons en la fiabilité de notre recherche compte tenu de la mixité de son design. En effet, nous avons intégré à notre recherche qualitative des mesures quantitatives d'analyse de contenu et de sondages d'opinion. D'autre part, tous les documents utilisés comme données de base sont soit d'ordre public (nombreuses publications et études sur Desjardins) ou disponibles (l'ensemble des mémoires produits par les organismes invités à l'occasion du XVIII^e Congrès, les différents sondages et rapports d'analyses de presse).

Dans le but de réaliser une analyse pertinente, nous avons d'abord défini l'univers des données susceptibles d'apporter des informations utiles à notre analyse :

- il existe une riche documentation factuelle et analytique de l'histoire de Desjardins;
- il existe aussi une riche documentation sur le processus d'orientation, de planification, de réalisation et de suivi du XVIII^e Congrès ainsi que des contenus développés dans le cadre de ce congrès;
- il existe de nombreux sondages d'opinion réalisés par Desjardins auprès de ses membres et des Québécois concernant leur perception de Desjardins;

⁵¹ Yin, 1994, p. 92.

- il existe aussi des analyses de la couverture médiatique de Desjardins.

6.4.1 La vérification de la première hypothèse

Nous avons formulé ainsi notre première hypothèse : parmi les nombreuses raisons qui peuvent expliquer le succès de Desjardins, il y a le fait que cette coopérative a su maintenir et adapter son identité organisationnelle au sens de Collins et Porras (1994). Pour vérifier cette hypothèse, nous avons réalisé une analyse comparative diachronique de l'identité originelle et de l'identité contemporaine de Desjardins. Une telle analyse nous permettra d'évaluer si l'identité de Desjardins s'est modifiée au cours du siècle et, si c'est le cas, d'identifier les éléments qui ont changé et ceux qui sont demeurés permanents.

La seule stratégie disponible pour arriver à la démonstration de l'influence d'une situation sur une autre et pour être en mesure de généraliser ses conclusions est la stratégie comparative. Elle se caractérise par l'observation de plusieurs cas dont elle relève à la fois les ressemblances et les différences. Le but ultime est de mettre à jour les circonstances qu'on peut retrouver d'un cas à l'autre tout en observant les similitudes et les dissemblances⁵².

La comparaison peut être axée sur deux pôles différents. Elle peut être basée sur plusieurs cas observés en même temps, ce qui est la comparaison synchronique, ce qui ne cadre pas avec notre recherche. Elle peut aussi considérer le même cas à plusieurs reprises dans le temps, c'est la comparaison diachronique. C'est cette dernière méthode comparative que nous avons utilisée pour analyser l'évolution de l'identité organisationnelle et de la communication organisationnelle de Desjardins entre sa naissance, en 1900, et le XVIII^e Congrès des dirigeants de 2003.

Nous avons retracé l'identité originelle de Desjardins à travers l'analyse historique réalisée par Pierre Poulin (1990) en nous basant principalement sur le premier tome de son étude intitulée *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 1: 1900-1920*. Dans cette étude, Poulin analyse en profondeur la pensée d'Alphonse Desjardins et la genèse du projet de la caisse populaire à travers tous les matériaux produits par Alphonse Desjardins et conservés par la

⁵² Einstein et Infeld, 1984, p. 139.

Société historique Alphonse-Desjardins. De cette analyse, nous pourrions en extraire l'identité originelle du Mouvement Desjardins, telle qu'elle a été définie par son fondateur au cours de la période couvrant la fondation de la première caisse populaire à Lévis en 1900 jusqu'à son décès en 1920.

Quant à l'identité contemporaine, nous l'avons circonscrite à partir d'une analyse discursive comparative des points de vue des différentes parties prenantes de l'organisation, exprimés de 1995 à aujourd'hui, en nous attardant principalement à ceux exprimés en marge du XVIII^e Congrès des dirigeants de Desjardins, qui portait spécifiquement sur l'identité de l'organisation et qui s'est tenu en mars 2003. Nous avons analysé les points de vue de la haute direction de Desjardins, des dirigeants bénévoles, des membres des caisses, des Québécois, de la société civile et des experts.

Le point de vue de la haute direction⁵³ est celui exposé par le président du Mouvement, M. Alban D'amours, lors de ses allocutions à l'occasion des assemblées générales qui ont suivi son élection en février 2000 ainsi qu'en mars 2002 et mars 2003, au moment de l'annonce de la décision prise par le conseil d'administration du Mouvement de convoquer un congrès sur le renouveau coopératif. Ces allocutions évoquent les raisons de la convocation de ce Congrès. Nous analyserons également les allocutions qui suivirent la tenue du Congrès afin de connaître le positionnement de la haute direction concernant les décisions prises à ce congrès. Ces allocutions, rédigées par un professionnel de la Vice-présidence Communications, sont le reflet des décisions de cette instance.

Le point de vue des dirigeants est celui exprimé le 29 mars 2003 par les 2210 délégués des caisses qui ont statué sur les grandes orientations en regard de l'identité coopérative de Desjardins lors du XVIII^e Congrès. Ce point de vue est répertorié dans les *Résultats des*

⁵³ Aux fins de notre recherche, la haute direction réfère au conseil d'administration et au Comité de direction de la Fédération des caisses Desjardins dont le point de vue est généralement exprimé par le président et chef de la direction, en l'occurrence M. Alban D'Amours, élu en février 2000 et en poste au moment de la tenue du XVIII^e Congrès en 2003.

votes, *XVIII^e Congrès Desjardins, Assises générales du 29 mars 2003* que nous retrouvons à l'annexe 8.

Le point de vue des membres et des Québécois a été saisi à partir de deux sources distinctes : des sondages d'opinion et des résultats des assises locales pré-congrès. Nous avons tenté de saisir, à partir des sondages d'opinion réalisés par Desjardins depuis les années 1970, la perception des membres des caisses et des Québécois, leur perception quant à l'identité organisationnelle de Desjardins. Nous nous sommes particulièrement attaché aux sondages que nous avons nous-même commandés à titre de responsable des sondages institutionnels de Desjardins. Ces derniers ont été réalisés annuellement depuis 2001 par la firme Score Marketing sur une base méthodologique commune, rendant ainsi les résultats comparables d'une année à l'autre. Il s'agit en fait d'une recherche quantitative menée à l'échelle du Québec avec des échantillons représentatifs variant de 1500 à 2500 répondants, dans le but d'évaluer l'image perçue des Caisses Desjardins. Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants :

- Évaluer les impressions (favorables / défavorables) à l'égard de grandes entreprises dont Desjardins.
- Identifier les éléments d'actualité spontanément associés aux institutions financières et à Desjardins de façon spécifique.
- Recueillir les perceptions à l'égard de Desjardins, en soi et par rapport aux banques :
 - Éléments distinctifs.
 - Éléments les plus et les moins appréciés.
 - Comparaison générale (meilleure / aussi bonne / moins bonne institution).
 - Avantages et inconvénients coopératifs.
 - Évaluation comparative sur divers éléments spécifiques.

La méthode utilisée est celle du sondage téléphonique réalisé à partir d'un questionnaire structuré auprès des adultes de 18 ans et plus, résidant au Québec, capables de s'exprimer en français ou en anglais. Les répondants ont été sélectionnés aléatoirement avec une marge d'erreurs de moins de 3 %. Le questionnaire, que l'on retrouve à l'annexe 9, est d'une durée de 11 minutes et comporte des questions fermées et semi-fermées.

La deuxième source du point de vue des membres provient de leur positionnement exprimé lors des assises locales tenues à l'automne 2002 dans tout le Québec. Ces assises ont réuni 6320 **membres**, 4974 **dirigeants** et 5950 **employés** provenant de 547 **caisses**, soit 81,5 % d'entre elles. Elles ont permis à plus de 17 000 personnes d'exprimer leurs opinions sur diverses hypothèses portant sur l'identité coopérative de Desjardins qui leur ont été soumises par la haute direction de Desjardins. Ce point de vue est répertorié dans les *Résultats consolidés des ateliers de consultation, Assises locales, XVIII^e Congrès Desjardins, Automne 2002*, que l'on retrouve à l'annexe 10.

De plus, nous avons analysé le **point de vue d'experts et d'observateurs reconnus** répertoriés dans les Actes de deux colloques universitaires récents portant sur le mouvement coopératif et sur Desjardins. Le premier a été organisé par l'Université du Québec à Montréal, en 1995, et s'intitulait *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?* Le second a été organisé par le Programme d'études sur le Québec à l'Université McGill, en 2000, à l'occasion du Centenaire de Desjardins, et s'intitulait *Le Mouvement coopératif au cœur du XX^e siècle*.

Un des principaux sujets de ces deux colloques portait sur l'identité coopérative de Desjardins. Nous avons analysé le point de vue des experts en nous posant les questions suivantes :

- quel jugement portent-ils sur l'identité contemporaine de Desjardins ?
- considèrent-ils que cette identité est encore coopérative ?
- considèrent-ils que l'identité contemporaine de Desjardins est demeurée fidèle à son identité originelle ?

Les experts et témoins retenus constituent des informateurs clés au sens où l'entend Mucchieli (1996) :

un individu choisi au sein d'un système social pour sa capacité à refléter adéquatement la pensée d'un ou de certains sous-groupes. Les informateurs clés sont donc des personnes particulièrement bien informées et articulées, des personnes dont les

intuitions peuvent s'avérer très utiles pour aider un observateur à comprendre ce qui se passe⁵⁴.

Les experts que nous avons retenus sont les suivants :

- François-Albert Angers, professeur et économiste qui œuvra depuis la fin des années 1930 dans les domaines de l'économie, de l'enseignement, de la promotion nationale et du coopératisme québécois;
- Claude Béland, qui a assumé la présidence du Mouvement Desjardins de 1987 à 2000;
- Lise Bissonnette, alors directrice du journal *Le Devoir*;
- Gérald Larose, alors président de la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN);
- Gilles Paquet, professeur d'économie et de management public ainsi qu'éditorialiste au journal *Le Droit*;
- Roland Parenteau, professeur et directeur-fondateur de l'École nationale d'administration publique;
- Yvan Rousseau, docteur en études québécoises;
- Joseph Yvon Thériault, professeur et doyen de la faculté des sciences sociales à l'Université d'Ottawa;
- Daniel Côté, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales;
- Jean-Pierre Girard, professeur et consultant auprès des coopératives.

Étant donné que les propos que nous avons retenus de ces experts sont d'ordre analytique plutôt que de l'ordre de la simple opinion, nous les avons intégrés dans notre propre analyse de l'évolution de l'identité de Desjardins.

Nous avons surtout concentré notre recherche sur l'analyse du **point de vue de la société civile** par rapport à l'identité coopérative de Desjardins, de façon à bien circonscrire le positionnement des différentes parties prenantes à cet égard. Ce point de vue s'est exprimé sous la forme des mémoires soumis par divers acteurs sociaux québécois à l'invitation de Desjardins, en mars 2002, lors de l'étape préparatoire au Congrès. À cette occasion, 33 organismes ont été invités à faire connaître leurs réflexions sur la distinction coopérative de

⁵⁴ Mucchieli, 1996, p. 102.

Desjardins auprès de la haute direction du Mouvement. Ces organismes provenaient des différents secteurs de regroupement de la société québécoise: éducation, agroalimentaire, affaires, développement économique, social, communautaire, culturel, coopératif et syndical comme en fait foi la liste suivante.

Tableau 2. Liste des organismes retenus dans notre étude

Liste des organismes invités	Liste des organismes ayant déposé un mémoire	Liste des organismes retenus aux fins de notre recherche
Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives (IRECUS) Université de Sherbrooke	X	
Chaire de coopération Guy-Bernier Université du Québec à Montréal	X	
Centre d'études Desjardins sur la gestion des coopératives de services financiers (École des Hautes Études Commerciales)		
Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC)	X	
Fédération des commissions scolaires du Québec		
Fédération des cégeps		
Centrale des syndicats du Québec		
Union des producteurs agricoles		
Coopérative fédérée du Québec (CFQ)	X	
Solidarité rurale du Québec	X	X
Agropur		
Chambre de commerce du Québec	X	X
Conseil du patronat du Québec		
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	X	X
Groupement des chefs d'entreprise du Québec		
Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec	X	X
Association des centres locaux de développement du Québec	X	X
Réseau des services d'aide au développement des collectivités (SADC) du		

Québec		
Association des régions du Québec		
Fédération des coopératives de développement régional du Québec	X	X
Association des professionnels en développement économique du Québec (APDEQ)	X	
Chantiers de l'économie sociale	X	X
Fédération des femmes du Québec (FFQ)		
Place aux Jeunes du Québec inc.	X	X
Conseil des relations interculturelles du Québec (CRI)	X	X
Assemblée des évêques du Québec (AEQ)	X	X
Assemblée des Premières Nations		
Conseil de la coopération du Québec		
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)	X	X
Confédération des syndicats nationaux (CSN)	X	X
Centrale des syndicats démocratiques (CSD)	X	X
Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ)	X	X
Coalition pour des services bancaires personnalisés	X	X

Notons toutefois que la Coalition pour les services bancaires personnalisés⁵⁵, qui agit sous le leadership des associations de défense des consommateurs, regroupe à elle seule pas moins de 23 organismes représentant les étudiants, les jeunes, les femmes, les personnes âgées, les syndicats, les consommateurs et les agriculteurs. Certains de ces organismes, tels la CSN, la FTQ, la CSD, Solidarité rurale et la Fédération de l'âge d'or du Québec, invités spécifiquement par Desjardins, ont présenté leur propre mémoire, alors que d'autres, comme la Centrale des syndicats du Québec, la Fédération des femmes du Québec et l'Union des producteurs agricoles, se sont contentés du mémoire de la Coalition.

Des 33 organismes invités par Desjardins à présenter leur point de vue sur l'identité du Mouvement, 20 ont répondu à l'invitation. De cet échantillon de départ, nous avons exclu les analyses des experts, soit le CIRIEC, la Chaire de coopération Guy-Bernier et l'IRECUS

⁵⁵ Liste des organismes membres de la Coalition pour les services bancaires personnalisés :

1. ACEF Rive-sud
2. Association des retraités de l'enseignement du Québec
3. Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR), région de Montréal et niveau provincial
4. Centrale des syndicats démocratiques (CSD)
5. Centrale des syndicats du Québec (CSQ)
6. Comité de la justice sociale de la Conférence religieuse canadienne du Québec (CRC-Q)
7. Conseil régional FTQ-Montréal métropolitain
8. Fédération de l'âge d'or (FADOQ)
9. Fédération des ACEF du Québec (FACEF)
10. Fédération des femmes du Québec (FFQ)
11. Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)
12. Fédération étudiante collégiale du Québec (FECQ)
13. Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ)
14. Forum des citoyens aînés de Montréal
15. Front commun des personnes assistées sociales du Québec
16. Option consommateurs
17. Projet Genèse
18. Regroupement des syndicalistes à la retraite (Conseil régional FTQ Montréal métró)
19. Solidarité rurale
20. Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), section locale 429 (retraités)
21. Syndicat des employées et employés de la Banque Laurentienne (SEPB-434-FTQ)
22. Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau (SEPB-57-FTQ)
23. Union des producteurs agricoles (UPA)

puisque ce qui nous intéresse ici, c'est la perception des acteurs de la société civile à l'égard de Desjardins et que nous reviendrons ultérieurement sur le point de vue des experts. Nous n'avons pas retenu, non plus, les propos de l'Association des professionnels en développement économique ni ceux de la Coopérative fédérée du Québec puisque leur présentation s'est limitée à des échanges verbaux non consignés dans un rapport formel. Notre attention s'est donc portée sur les mémoires de 15 organismes fort représentatifs de la société civile québécoise actuelle.

L'analyse de contenu des mémoires déposés par les organismes

L'analyse de contenu, selon Bardin, « est un ensemble de techniques d'analyse des communications. Il ne s'agit pas d'un instrument mais d'un éventail d'outils, ou plus précisément d'un même outil mais marqué par une grande disparité dans les formes et adaptable à un champ d'application très étendu : les communications⁵⁶ ». Cette méthode vise « par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages⁵⁷ ».

L'analyse de contenu de notre corpus de plus de 150 pages, portant sur les mémoires des 15 organismes retenus, constitue l'élément original et inédit de notre recherche puisque ce corpus n'a fait l'objet d'aucune analyse scientifique à ce jour.

Il importe de nous demander si la sélection du corpus répond aux règles prescrites dans l'analyse de contenu. Nous croyons que oui. Notre corpus est exhaustif et homogène puisqu'il comprend tous les mémoires écrits déposés aux instances de Desjardins. Seuls deux organismes ont été exclus de l'échantillon analysé puisque leur présentation n'avait été que verbale et non consignée dans un document formel. Deuxièmement, notre échantillon d'organismes est représentatif de la société civile québécoise actuelle puisqu'on y retrouve des organismes représentant toutes les couches de la société. Ce corpus est aussi très

⁵⁶ Bardin, 1990, p. 31.

⁵⁷ Bardin, 1990, p. 43.

pertinent, car tous les organismes qui ont déposé un mémoire l'ont fait sur la base de leur perception de l'identité actuelle de Desjardins.

Poursuivons maintenant sur le traitement de l'information contenue dans chaque mémoire. Pour chaque mémoire retenu, nous avons décortiqué le contenu en unités d'information selon la méthode de Naville-Morin (1969), utilisée pour analyser le discours de presse mais qui s'applique parfaitement à l'analyse de discours différents émis par divers émetteurs sur un même objet :

[...] l'unité d'information correspond à une idée provenant d'une source quelconque, mise en forme et acheminée par un média et comprise par des membres de son auditoire. L'ensemble des unités d'information constitue un magma informel dans lequel nous baignons tous. Isolément, la compréhension de chacune des idées extraites des nouvelles peut varier selon l'acteur, le transmetteur ou le récepteur⁵⁸.

Dans le cas de notre recherche, le média est remplacé par les 15 organismes retenus dans notre échantillon. Selon Naville-Morin, voici en quoi consiste le travail d'analyse de contenu :

Le travail consiste à décoder objectivement le récit médiatisé (*les mémoires dans le cas de notre recherche*) en utilisant un étalon de mesure constant. L'unité d'information est donc constituée d'un contenu informatif circonscrit à l'intérieur d'une nouvelle, peu importe qu'il se répète ou qu'il change. Elle relève à la fois de la logique et de la linguistique. Au chapitre de la logique, elle incarne le niveau le plus général de compréhension d'une idée, ce qui correspond à la réalité concrétisée chez le lecteur ou l'auditeur. Au chapitre de la sémantique, elle peut comporter quelques mots, une phrase complète, et parfois même quelques phrases ou paragraphes se rattachant à une même idée, et sans y ajouter de nouvel élément informatif quant à sa classification, précisons-nous⁵⁹.

Dans le cas de notre corpus, pas moins de 430 unités d'information ont été identifiées et analysées. Ce matériel a fait l'objet de deux analyses, une première quantitative et une seconde qualitative. L'analyse quantitative s'est effectuée en bonne partie par l'utilisation de la méthodologie élaborée par le Laboratoire d'analyse de presse Caisse Chartier de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal. Cette méthode, conçue à

⁵⁸ Naville-Morin, 1969, p. 28.

⁵⁹ Naville-Morin, 1969, p. 31.

l'origine par Naville-Morin (1969), a été enrichie à travers son application à plus de 300 dossiers de presse sur une période d'une vingtaine d'années par *Caisse, Chartier et associés inc.* Au fil des ans, la méthode originale a été perfectionnée grâce notamment au développement d'un logiciel de traitement des informations.

Selon cette méthode, une fois les unités d'information définies, il faut les classifier en sujets. Dans notre cas, nous avons arrêté cinq sujets qui constituent autant de facettes de l'identité organisationnelle de Desjardins, soit :

- la mission et les buts de Desjardins;
- les pratiques commerciales de Desjardins;
- la participation des membres à la vie démocratique de Desjardins;
- la participation financière des membres à la propriété de Desjardins et au partage des excédents;
- les relations de travail chez Desjardins.

Dans un deuxième temps, nous avons regroupé les émetteurs, les 15 organismes, en fonction de leur secteur principal d'intérêt, soit :

- le monde des affaires : l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec, la Chambre de commerce du Québec, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante;
- les syndicats : la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ);
- les groupes de pression et associations : l'Association des centres locaux de développement du Québec, la Coalition pour les services bancaires personnalisés, la Fédération de l'âge d'or du Québec, Place aux jeunes, Solidarité rurale;
- les organismes sociaux : le Conseil des relations interculturelles du Québec, le Chantier de l'économie sociale;
- le clergé : l'Association des évêques du Québec;
- le monde coopératif : la Fédération des coopératives de développement régional du Québec.

Dans un troisième temps, nous avons codé chaque unité d'information en nous demandant : **Est-ce que ce qu'on nous dit ici est favorable, défavorable ou neutre par rapport à l'identité coopérative de Desjardins ?**

En décortiquant un contenu en unités codées, évaluées et traitées conformément à des calculs précis, cette méthodologie permet de dégager différents indices :

- la fréquence : le pourcentage d'apparition de chaque sujet par rapport à l'ensemble;
- la partialité : le pourcentage des unités orientées positivement ou négativement;
- l'orientation : chiffre la dominante (positive ou négative) de l'ensemble des unités orientées;
- le poids/tendance : permet de déterminer le poids d'une catégorie sur l'ensemble des catégories (positivement ou négativement) sans tenir compte des unités neutres.

Nous avons d'abord réalisé une analyse quantitative des mémoires des organismes constituant notre échantillon. Une fois cette analyse quantitative réalisée, nous avons étudié à nouveau le même corpus sur la base d'une analyse qualitative, car cette dernière, plus souple, permet de faire une analyse plus approfondie de la logique propre à chaque organisme dans son positionnement et son argumentation par rapport à l'identité coopérative de Desjardins.

6.4.2 La vérification de la deuxième hypothèse

Quant à la deuxième hypothèse, à savoir que Desjardins a pu maintenir et adapter son identité organisationnelle parce que sa communication organisationnelle s'est constamment rapprochée du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique de Grunig (1992), nous avons tenté de la vérifier par une analyse diachronique de l'évolution de la communication organisationnelle de Desjardins, des origines jusqu'en 2005.

Nous avons repéré les faits saillants de l'évolution de la communication organisationnelle de Desjardins à travers l'étude historique réalisée par Pierre Poulin, ce qui représente un corpus de près de 1 400 pages :

○ *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 1 : 1900-1920;*

- *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 2 : 1920-1944;*
- *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 3 : 1945-1971;*
- *Desjardins en quatre temps, Fils conducteurs*, un document interne de la Société historique Alphonse-Desjardins, non encore publié et qui permet de retracer la période de 1970 à aujourd'hui.

Pour la période de 1975 à aujourd'hui, nous nous sommes aussi appuyé sur plusieurs autres documents :

- sur les travaux de Michel Beauchamp, professeur à l'Université Laval, un des rares chercheurs à avoir produit des analyses sur la communication organisationnelle de Desjardins, et plus particulièrement sur son étude de cas : *La Communication et les organisations coopératives. Le cas du Mouvement des caisses Desjardins;*
- sur le point de vue des 15 organismes qui ont déposé des mémoires aux hautes instances de Desjardins dans le cadre du XVIII^e Congrès et qui ont traité de façon spécifique de la dimension de la communication organisationnelle de Desjardins;
- sur de nombreux documents internes produits durant cette période par les différentes unités administratives responsables de la gestion de la communication organisationnelle de Desjardins, tels les sondages d'opinion, les analyses de situation, d'impacts, de couverture médiatique et les divers plans de communication stratégique;
- sur notre propre connaissance basée sur notre expérience professionnelle comme communicateur chez Desjardins depuis 1977.

En ce qui a trait à cette dernière période, nous nous sommes particulièrement demandé quels étaient les impacts sur la perception des membres des caisses et des Québécois des campagnes de communication réalisées par Desjardins dans le but de réaffirmer son identité coopérative. Nous avons analysé ces impacts en décortiquant les rapports d'analyse de la couverture médiatique de Desjardins de 2002 et 2003 réalisés par le Laboratoire d'analyse de presse de la Chaire en relations publiques de l'UQAM selon les règles méthodologiques définies par Violette Naville-Morin et enrichies par celles de *Caisse, Chartier et associés inc.* que nous avons expliquées précédemment. Nous avons aussi analysé de façon détaillée les sondages d'opinion réalisés en 2001, 2002, 2003 et 2004 auprès de l'ensemble des

Québécois et des membres des caisses pour le compte de Desjardins, dont nous avons décrit la méthodologie précédemment.

Une fois la toile de fond historique et factuelle de la communication organisationnelle de Desjardins réalisée, nous avons questionné chacune de ses phases en nous demandant à quelle partie du modèle de Grunig nous pouvions la rattacher (voir le tableau 1).

Enfin, dans une dernière étape, nous avons analysé le lien existant entre la communication organisationnelle de Desjardins et son identité et tenté de démontrer l'influence importante de la communication de Desjardins par rapport à son identité tout au long de son histoire en nous attardant à quelques moments clés de celle-ci.

6.5 La posture d'observateur participant

À ce stade-ci, il importe de rappeler que notre position de chercheur est conditionnée par la fonction de communicateur que nous exerçons depuis plus de 25 ans au sein même de Desjardins. Nous y avons œuvré à différents niveaux professionnels en communication comme celui d'agent, d'analyste, de conseiller et de gestionnaire.

Nous avons touché à tous les domaines de la pratique des relations publiques tant au niveau des communications internes qu'à celui des communications externes en regard des dons, commandites et événements majeurs, ainsi que les relations médias, la gestion des enjeux et la communication de crise. De plus, nous avons participé très étroitement à la conception et à la réalisation de plans de communication stratégiques à l'occasion de la crise du verglas (1998), du passage à l'an 2000, du centenaire de Desjardins (2000). Nous avons aussi participé en tant que professionnel à tous les congrès de Desjardins depuis 1983. Nous avons également mis sur pied et coordonné, au cours des années 1990, un plan de développement des relations interculturelles de Desjardins, de façon à lui permettre de se rapprocher des allophones. Enfin, depuis 2000, nous avons œuvré principalement comme conseiller auprès du président du Mouvement Desjardins, M. A. D'Amours, et responsable de ses activités publiques.

L'exercice de ces différentes responsabilités nous a permis de saisir toute l'importance de l'identité organisationnelle au sein de Desjardins et du rôle exercé par la fonction de communication organisationnelle en regard de cette identité.

Notre recherche est donc en partie alimentée par notre posture d'observateur participant que Deslauriers définit ainsi :

L'observation participante est une technique de recherche qualitative par laquelle le chercheur recueille des données de nature surtout descriptive en participant à la vie quotidienne du groupe, de l'organisation, de la personne qu'il veut étudier. Plus que les autres techniques de recherche qualitative, l'observation participante met l'accent sur le terrain et le caractère inductif de la recherche⁶⁰.

Cette méthode pose toujours l'épineuse question de l'intégration du chercheur au terrain : jusqu'où peut-il et doit-il s'engager ?

À ce sujet, Junker (1960) a développé une typologie de la participation qui s'est imposée au cours des ans. À une extrémité, on retrouve l'observateur dans le sens le plus strict du terme, c'est-à-dire sans aucun lien avec le milieu : c'est le chercheur qui se spécialise dans l'observation de lieux publics où il peut observer à loisir et surprendre des conversations sans s'engager davantage. À l'autre extrémité, il y a le participant à part entière : il fait partie de l'action et son identité de chercheur est vraiment secondaire. Entre ces deux pôles se situe le participant-observateur, dont l'identité de chercheur est connue, et qui est vu comme un collègue, un confrère, un égal⁶¹.

Nous sommes bien sûr fort conscient du risque que comporte la posture d'observateur participant par rapport à notre propre position de chercheur à l'égard de Desjardins. La seule façon d'en sortir, selon Deslauriers, est d'essayer de prendre une distance critique vis-à-vis de l'objet de sa recherche et de garder un équilibre entre l'engagement et la neutralité. C'est cette voie que nous avons tenté de suivre en transformant nos intuitions professionnelles en hypothèses de recherche, en utilisant notre connaissance profonde de l'organisation pour

⁶⁰ Deslauriers, 1991, p. 46.

⁶¹ Deslauriers, 1991, p. 49.

trouver les sources de documentation pertinentes disponibles et en nous concentrant sur les faits et perceptions dûment documentés.

Chapitre 7. L'identité organisationnelle de Desjardins

Le Mouvement Desjardins, cent ans après la création de la première caisse populaire, a connu tout au long de son histoire des changements quantitatifs et qualitatifs importants. Pour bien saisir l'évolution de l'identité organisationnelle et de la communication organisationnelle de Desjardins, il faut remonter à ses origines et au projet initial du fondateur, et retracer leur évolution dans le temps. L'historien Pierre Poulin a consacré une bonne partie de ses travaux de recherches à l'histoire du Mouvement Desjardins pour le compte de la Société historique Alphonse-Desjardins. Ses travaux ont résulté en la diffusion de l'*Histoire du Mouvement Desjardins* en trois tomes et portant sur les périodes 1900-1920, 1920-1944 et 1945-1971.

Des travaux plus récents faits pour le bénéfice de l'Institut coopératif Desjardins ont amené Poulin à poursuivre son analyse historique sur la dernière période, soit de 1971 à aujourd'hui, et à proposer un redécoupage de l'histoire du Mouvement en fonction de l'évolution historique du Québec en quatre périodes : 1900-1935, 1935-1960, 1960-1980, 1980 à nos jours. Ce nouveau découpage est proposé par Poulin dans un document interne non encore diffusé intitulé *Desjardins en quatre temps, Fils conducteurs*.

Afin d'analyser l'évolution de l'identité organisationnelle de Desjardins, nous nous proposons de saisir l'identité de cette organisation à deux moments clés de son histoire : d'abord l'identité originelle définie par le fondateur du Mouvement vers 1900 et ensuite l'identité définie par le XVIII^e Congrès des dirigeants du Mouvement de 2003.

7.1 L'identité originelle de Desjardins

Commençons par analyser l'identité originelle du Mouvement Desjardins telle qu'elle a été définie par son fondateur, Alphonse Desjardins, (1854-1920).

7.1.1 Le problème auquel veut s'attaquer Alphonse Desjardins

Né à Lévis en 1854, huitième d'une famille de 15 enfants, Alphonse Desjardins est élevé dans la pauvreté. Dès l'âge de 15 ans, il quitte le collège et, après une année passée dans la milice canadienne, devient journaliste, profession qu'il exerce jusqu'en 1879. À ce moment, il travaille comme rapporteur des débats à l'Assemblée législative de Québec, poste qu'il occupe pendant onze ans jusqu'à son abolition. Grâce à ses bonnes relations avec le Parti conservateur à Ottawa, il décroche le poste de sténographe français de la Chambre des communes en 1892, emploi qu'il occupe jusqu'à sa retraite en 1917.

Alphonse Desjardins n'a rien du financier ni de l'homme d'affaires. Pourtant, il consacre les 25 dernières années de sa vie à fonder des caisses populaires avec, comme seule ressource financière, son salaire de fonctionnaire.

Dans ses textes et ses conférences, Desjardins a souvent relié sa motivation à créer la caisse populaire au scandale des pratiques usuraires dénoncé à la Chambre des communes en 1897 :

À l'époque, les services financiers sont réservés à une clientèle restreinte. Les banques, créées par les hommes d'affaires, ont d'abord pour fonction de financer les entreprises commerciales et industrielles et, ensuite, de répondre aux besoins d'une clientèle capable de fournir des garanties. L'agriculteur, l'ouvrier, l'artisan ou le petit industriel peuvent difficilement obtenir un prêt d'une banque. De toute façon, l'étendue du réseau des succursales bancaires demeure encore très limitée. Les banques concentrent leurs activités dans les principales villes et commencent à peine à implanter des succursales dans les régions. De plus, elles n'offrent qu'un crédit à court terme qui ne convient pas aux longs cycles de la production agricole. Le crédit personnel est donc en grande partie l'affaire des prêteurs d'argent. À la campagne, le notaire, le marchand général ou quelque riche rentier jouent, tant bien que mal, ce rôle aujourd'hui dévolu aux institutions financières. Rien d'étonnant à ce qu'un tel système donne lieu à une prolifération de pratiques usuraires. Il n'est pas rare que des prêteurs sans scrupules

exigent des taux d'intérêt exagérément élevés pour le crédit qu'ils consentent à des agriculteurs ou à des ouvriers⁶².

Mais, selon Poulin (1997), l'usure n'est pas la préoccupation essentielle d'Alphonse Desjardins :

L'insécurité financière des classes populaires, les inégalités sociales croissantes, les retards de l'agriculture et l'émigration aux États-Unis retiennent aussi son attention depuis plusieurs années. Tous ces problèmes, il les perçoit comme autant de signes d'une déficience dans l'organisation économique des classes populaires. Une déficience d'organisation qui crée les conditions de leur dépendance, et dont les effets ne peuvent que s'aggraver compte tenu de la force croissante de la grande entreprise capitaliste et de la concentration du pouvoir économique⁶³.

Alphonse Desjardins est en fait très préoccupé par les conséquences du libéralisme économique et des progrès du capitalisme : la prolétarianisation des travailleurs et l'élimination progressive des petits producteurs incapables de soutenir la concurrence des grandes entreprises capitalistes. En somme, croit Poulin (1990), « toute la pensée de Desjardins est guidée par l'idée de donner à la société québécoise des moyens de lutter contre les forces qui menacent son intégrité : la concentration du pouvoir économique et la domination économique et politique anglo-saxonne⁶⁴ ».

Mais l'analyse qu'Alphonse Desjardins fait de la situation des classes populaires est avant tout celle d'un catholique, versé dans l'étude de l'économie sociale européenne. Alphonse Desjardins est en effet un fervent catholique et ses croyances religieuses conditionnent ses engagements. Le milieu social dans lequel il évolue est fortement imprégné de la tradition catholique et ses plus grands amis peuvent pour la plupart être qualifiés d'ultramontains, c'est-à-dire de défenseurs intransigeants du catholicisme intégral et des doctrines pontificales. Poulin affirme :

⁶² Poulin, 1990, p. 28.

⁶³ Poulin, 1997, p. 43.

⁶⁴ Poulin, 1990, p. 100.

Dans les dernières décennies du XIX^e siècle, face au développement du capitalisme indistinct, à l'accentuation des misères de la classe ouvrière et à la montée des conflits sociaux, le catholicisme européen se préoccupe de plus en plus de la question sociale. Les associations, qu'elles soient coopératives, d'entraide ou de bienfaisance, apparaissent alors comme un moyen privilégié de restaurer l'ordre social chrétien. Par l'association, on espère promouvoir les intérêts matériels du travailleur, lui redonner sa dignité de personne humaine et favoriser enfin le rapprochement des classes et l'harmonie sociale⁶⁵.

Le projet d'Alphonse Desjardins s'inspire du catholicisme social. Il s'inspire plus spécialement de la doctrine sociale de l'Église, professée par le pape Léon XIII, et des enseignements du sociologue français Frédéric Le Play (1806-1882) et de son école de pensée.

7.1.2 La solution selon Alphonse Desjardins : la caisse populaire

La coopération est le moyen

En fait, pour A. Desjardins, le problème ne réside pas dans le capitalisme en tant que tel mais plutôt dans l'absence de moyens d'organisation économique à la disposition des classes populaires. C'est pourquoi le syndicalisme ne l'intéresse guère et lui paraît s'appuyer sur une mauvaise interprétation du problème. Poulin (1990) cite ainsi Alphonse Desjardins :

En se donnant des associations syndicales pour améliorer leur situation économique, les masses ouvrières ont couru au plus pressé : « On crut qu'il importait d'abord de réunir le nombre afin de lutter contre le capital [...] ». Or, selon lui, les mesures d'amélioration et de relèvement auraient dû être orientées dans une autre direction : « On aurait dû, par l'épargne, se créer le capital au lieu de le combattre⁶⁶. »

Alphonse Desjardins ne croit pas davantage à l'intervention de l'État. Il prône l'initiative privée, le « *self-help* » (« aide-toi toi-même ») : elle seule peut vraiment mener à l'émancipation économique. « Il faut, écrit Desjardins, que le régime nouveau plonge ses racines dans les énergies créatrices et organisatrices du peuple lui-même, et non pas dans des

⁶⁵ Poulin, 1990, p. 75.

⁶⁶ Poulin, 1990, p. 82.

moyens extérieurs imposés d'autorité ou émanant d'une initiative qui ne sera pas la sienne⁶⁷. »

Alphonse Desjardins croit fermement que c'est par la coopération que les classes populaires peuvent protéger et promouvoir le plus efficacement leurs intérêts matériels : « La coopération a ceci de particulièrement attachant, c'est qu'elle étend ses bienfaits à tous. [...] Elle présente en plus cette caractéristique bien digne de toutes nos préférences, de reposer complètement sur le principe si chrétien de l'union pour la vie, et non de la lutte pour la vie⁶⁸. »

La coopérative est aussi vue par Alphonse Desjardins comme un instrument de démocratisation de la vie économique, car chaque membre, riche ou pauvre, ne dispose à l'assemblée générale que d'un seul vote. Elle est aussi un instrument d'éducation qui permet d'acquérir des connaissances économiques et d'apprendre à mener ses propres affaires.

Selon Alphonse Desjardins, la coopération peut servir à l'organisation de plusieurs secteurs de l'activité économique : consommation, production, distribution, logement, assurance ou crédit. Mais la première étape à franchir est celle de créer des coopératives d'épargne et de crédit. Poulin (1990) constate :

Deux raisons incitent Desjardins à prôner la préséance de la coopérative d'épargne et de crédit. Il y a d'abord l'urgence de satisfaire les besoins de crédit des classes populaires et, ensuite, le rôle indispensable d'une institution d'épargne et de crédit pour favoriser l'apparition des autres types d'entreprises coopératives. Desjardins conçoit ainsi la caisse populaire comme « un foyer générateur des autres associations⁶⁹ ».

Le projet

On peut considérer que le projet d'Alphonse Desjardins visait trois grands objectifs : assurer la protection des classes laborieuses, soutenir le développement de l'agriculture et générer un patrimoine national.

⁶⁷ Poulin, 1990, p. 82.

⁶⁸ Poulin, 1990, p. 84.

⁶⁹ Poulin, 1990, p. 88.

La caisse populaire était d'abord destinée à protéger les intérêts économiques des travailleurs, des cultivateurs et des petits producteurs en leur offrant :

la possibilité de s'associer, de mettre en commun leurs épargnes et de créer un réservoir de crédit qu'ils pourraient utiliser pour se libérer de l'emprise des usuriers, éviter les pièges du crédit à la consommation, faire face à des situations imprévues comme le chômage et la maladie, ou encore pour investir dans leurs instruments de production ou acquérir une propriété. Guidé par un idéal de démocratisation et de décentralisation économiques, Desjardins cherchait en somme à procurer aux travailleurs, aux cultivateurs et aux petits producteurs les moyens de faire eux-mêmes leurs propres affaires, de s'affranchir des exploiters, de conquérir ou de préserver leur indépendance économique⁷⁰.

Les caisses populaires avaient aussi comme mission de régénérer l'agriculture en la faisant évoluer vers la forme industrielle et la rendre ainsi plus rentable. Ce faisant, on pourrait endiguer l'exode rural vers les villes et mettre fin à l'émigration aux États-Unis.

Alphonse Desjardins nourrissait également l'espoir qu'à long terme l'accumulation et le contrôle de l'épargne par les caisses populaires apporteraient une solution au problème de l'infériorité économique des Canadiens français et qu'ils serviraient ainsi à la protection de leur identité. Poulin (1994) rapporte les propos d'Alphonse Desjardins :

Quelles que soient, écrivait-il, les conséquences immédiates ou lointaines, probables ou imprévues, du plein développement de ces organismes, notre nationalité peut se créer, par eux, un trésor indivisible. Elle peut aussi élever une véritable forteresse économique fondée sur l'immuable unité paroissiale, si vivace parmi nous, forteresse où notre jeune démocratie économique puisera la force de résistance et les concours nécessaires pour développer ses énergies, agrandir son action, aider ses initiatives et consolider son existence. Appuyés sur la force que donne la possession d'un capital à l'abri de la trahison, de la cupidité ou de l'égoïsme individuel, capital qui se développera automatiquement et sans cesse par suite des avantages mêmes qui en découleront, nous pourrons accroître notre fortune nationale, grandir le prestige qu'elle comporte, prestige qui nous aidera à sauvegarder tout ce qui est cher à étendre le domaine de notre légitime influence⁷¹.

⁷⁰ Poulin, 1994, p. 11.

⁷¹ Poulin, 1994, p. 100.

Cependant, tout en étant proche des leaders du mouvement nationaliste, Alphonse Desjardins était plutôt de ceux qui, à l'instar d'Errol Bouchette et d'Édouard Montpetit, tendaient à faire de la question nationale une question économique.

En somme, pour Alphonse Desjardins, la caisse populaire vise deux grands buts. Le premier consiste à développer une coopérative d'épargne et de crédit au service de ses membres :

La caisse coopérative a pour but : d'un côté, de provoquer ses membres à pratiquer l'épargne, même la plus modeste; de l'autre, d'utiliser les fruits de cette épargne en opérations de crédit sur place et parmi ses sociétaires, de manière à offrir aux épargnants une récompense raisonnable prélevée sur le produit de ces opérations de crédit, sans surcharger celles-ci de frais disproportionnés⁷².

Le second but est de constituer un patrimoine national au service du peuple québécois : « Nous créer, pour nous, Canadiens français, un patrimoine national, un capital qui serait sous notre contrôle et toujours à notre disposition, dont l'utilisation servirait à accroître notre influence légitime, à activer notre progrès et, au besoin, à nous protéger contre des agressions injustes. Ce capital serait l'arme la plus formidable mise à notre service⁷³. »

7.2 L'identité contemporaine du Mouvement Desjardins

Nous tenterons de saisir l'identité contemporaine de Desjardins à travers la perception des différentes parties prenantes à l'égard de cette organisation. Mais auparavant, faisons un bref survol quantitatif du Desjardins moderne et décrivons les principaux aspects de cette organisation en utilisant les différentes métaphores de Morgan.

7.2.1 Les différentes images de l'organisation

Au 30 juin 2005, Desjardins comptait, à la base du Mouvement 5,5 millions de membres propriétaires d'un réseau de 572 caisses disposant de 1 483 points de services au Québec et en Ontario, de 55 centres financiers aux entreprises, 2 900 guichets automatiques et de 44 000

⁷² A. Desjardins, Conférence sur la coopération d'épargne et de crédit, vers 1904-1905.

⁷³ A. Desjardins, Mémoire sur l'organisation de l'agriculture dans la Province de Québec, vers 1906-1907.

terminaux aux points de vente. Pour veiller aux intérêts des membres, Desjardins compte plus de 7 600 dirigeants et plus de 39 000 employés pour les desservir.

Au fil des ans, Desjardins a acquis des entreprises œuvrant dans tous les domaines de l'industrie financière. Il occupe une place de choix au sein de cette industrie. Disposant d'un actif global de 111,8 milliards de dollars, Desjardins est la plus importante institution financière au Québec et la sixième au Canada sur le plan de l'actif.

Tableau 3. La place occupée par Desjardins dans les différents domaines d'activités financières

Domaines d'activité	Au Québec	Au Canada
Assurances de personnes	1 ^{er}	4 ^e
Assurances de dommages	2 ^e	8 ^e
Fonds de placement et services fiduciaires	3 ^e	16 ^e
Valeurs mobilières	4 ^e	7 ^e

Desjardins détient de très importantes parts de marché au Québec au niveau de l'épargne et du crédit :

- épargne traditionnelle : 44,6 %;
- produits hors bilan (valeurs mobilières, fonds de placement) : 11 %;
- crédit à la consommation : 25,9 %;
- crédit hypothécaire : 39 %;
- crédit commercial et industrie : 23,5 %;
- crédit agricole : 42,4 %⁷⁴.

Au-delà de tous ces chiffres, il importe de constater que Desjardins, au cours de son histoire, a évolué considérablement et est devenu une organisation fort complexe comme nous permet de le constater l'organigramme qui figure à l'annexe 11. « Toute approche réaliste de

⁷⁴ Données tirées du *Rapport annuel 2004 du Mouvement Desjardins*, 2005, p. 63-64.

l'analyse des organisations doit partir de la prémisse que ces dernières peuvent être beaucoup de choses en même temps. [...] Si l'on veut véritablement comprendre les organisations, il est beaucoup plus sage de partir du principe qu'elles sont complexes, ambiguës et paradoxales⁷⁵. » Nous tenterons, à l'aide de l'étude de Gareth Morgan sur les images de l'organisation, de circonscrire les différentes facettes de l'identité actuelle du Mouvement Desjardins.

Desjardins vu comme une machine

L'École classique de la gestion, avec Fayol, ainsi que l'École de la gestion scientifique, avec Taylor, furent les premières à concevoir l'organisation à la manière d'une machine. C'est cependant Max Weber qui observa les parallèles que l'on peut établir entre la mécanisation de l'industrie et la bureaucratisation des organisations : la bureaucratie routinise l'administration comme la machine routinise la production.

Vu sous cet angle, nul doute que Desjardins constitue une bureaucratie comme toutes les autres institutions financières. L'industrie bancaire correspond d'ailleurs à la définition qu'a faite Mintzberg de la bureaucratie mécaniste :

[...] des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des procédures très formalisées dans le centre opérationnel, une prolifération de règles de régulation et de communication formalisée dans toute l'organisation, des unités de grande taille au niveau opérationnel, le regroupement des tâches sur la base des fonctions, une centralisation relativement importante des pouvoirs de décision, une structure administrative élaborée et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels⁷⁶.

Mintzberg a également décrit un autre type de structure auquel Desjardins s'apparente, soit la structure divisionnalisée, c'est-à-dire un ensemble d'entités quasi autonomes couplées par une structure administrative centrale :

En fait, la structure divisionnalisée est souvent le produit non pas de la décentralisation d'une bureaucratie mécaniste opérant dans de nombreux marchés, mais de la centralisation d'un ensemble d'organisations indépendantes opérant dans des marchés

⁷⁵ Morgan, 1989, p. 377-378.

⁷⁶ Mintzberg, 1982, p. 282.

différents. Elles se consolident en une seule fédération qui adopte la configuration de structure divisionnalisée, donnant par là même une partie de leur pouvoir au nouveau siège social⁷⁷.

Desjardins est en fait une bureaucratie à clones, c'est-à-dire : « un hybride de la structure divisionnalisée et de la bureaucratie mécaniste où certaines fonctions critiques sont concentrées au siège et où les divisions sont identiques les unes aux autres (à l'exception de leur localisation)⁷⁸ ».

La métaphore de la machine peut également s'appliquer à un autre aspect de l'évolution de l'industrie des services financiers, soit son évolution technologique. Cette industrie en fut d'abord une employant une main-d'œuvre intensive. Cependant, le développement de la technologie et des télécommunications poussèrent les institutions financières vers une informatisation croissante de leurs opérations au point où les services dits de convenance sont aujourd'hui complètement automatisés et les services conseils fortement soutenus et encadrés par des applications informatiques. Comme dans l'industrie manufacturière, la machine remplace l'employé.

Desjardins vu comme un organisme

La métaphore de l'organisme fait référence à la conception de l'organisation comme un système vivant qui existe dans un environnement plus large dont il dépend pour satisfaire ses besoins. Cette organisation doit donc être bien administrée si l'on veut qu'elle réponde à ses besoins internes, les équilibrer et les adapter à son environnement et à ses modifications.

Le premier aspect que suggère cette métaphore, basée sur la théorie de la contingence, est que toute organisation est vivante et composée d'êtres humains qui ont des besoins complexes qui doivent être satisfaits pour qu'ils puissent agir de façon efficace au travail. Cette réalité est des plus évidentes chez Desjardins, l'employeur privé le plus important au

⁷⁷ Mintzberg, 1982, p. 342.

⁷⁸ Mintzberg, 1982, p. 348.

Québec, avec plus de 35 000 employés auxquels s'ajoutent plus de 7 500 dirigeants bénévoles qui disposent d'un pouvoir d'orientation important.

La gestion des ressources humaines a toujours constitué un volet important au sein de cette coopérative, d'où l'expression « gérer à la manière Desjardins », c'est-à-dire tenir compte des besoins des employés tant au niveau de la rémunération qu'au niveau de la formation et de leur participation à l'évolution de l'entreprise. La proximité des milieux syndicaux peut expliquer en partie cet état de fait : le tiers des employés de Desjardins est syndiqué. De plus, les syndicats ont contribué au développement de Desjardins par une promotion soutenue à l'échelle du Québec ainsi que dans les milieux de travail où furent créées de nombreuses caisses d'économie.

Cela nous amène au second aspect que soulève l'image de l'organisme, soit le fait qu'il constitue un système ouvert qui doit s'adapter à son environnement s'il veut survivre. Cette caractéristique s'applique à Desjardins. Issu du milieu, étant une émanation de celui-ci, Desjardins demeure très près des besoins de ce milieu. En effet, les cultivateurs et les travailleurs québécois francophones ont adhéré à la caisse populaire, répondant en cela à l'appel lancé il y a plus de cent ans par l'Église catholique et la petite bourgeoisie locale. La formule fut si populaire qu'aujourd'hui Desjardins compte plus de 5 millions de membres, lesquels sont desservis par près de 600 caisses et 1 500 centres de services. Dans plus de 600 municipalités au Québec, Desjardins est la seule institution financière qui a pignon sur rue.

Cependant, la bureaucratisation a pénétré Desjardins comme elle l'a fait dans toutes les autres institutions financières. Or, les travaux de Mintzberg ont démontré que la bureaucratie mécaniste et la structure divisionnalisée tendent à être inefficaces quand elles sont aux prises avec un environnement instable. C'est justement dans ce type d'environnement qu'évolue présentement Desjardins. La globalisation des marchés et la déréglementation de l'industrie ont introduit une vive concurrence entre les différents secteurs financiers (banques, fiducies, assurances, courtage) et ont permis l'accès des concurrents étrangers aux marchés locaux.

La théorie de l'écologie des populations peut nous permettre de saisir l'importance de l'environnement dans l'évolution de l'organisation. Elle peut sans doute nous aider à comprendre les transformations profondes de Desjardins qui lutte pour s'adapter à son industrie et aux besoins de ses membres en transformant la caisse populaire locale en un mouvement coopératif financier, en passant d'une offre limitée de produits d'épargne et de crédit à l'offre d'une gamme complète et intégrée de l'ensemble des produits financiers.

Desjardins vu comme un cerveau

La métaphore du cerveau nous amène à regarder l'organisation sous l'angle du traitement de l'information. H. Simon suggère que l'organisation est le reflet des possibilités de traitement de l'information. Cet énoncé se vérifie dans les institutions financières où le traitement électronique de l'information joue un rôle capital. D'une industrie à main-d'œuvre intensive, nous sommes passés à une industrie à technologie intensive. Desjardins a d'ailleurs contribué largement au développement de cette tendance au Québec avec la mise en place des premiers systèmes informatiques et du service intercaisses puis par le déploiement du réseau des guichets automatiques, du paiement direct et d'Internet. Cette tendance s'intensifie avec la réingénierie des processus d'affaires qui, outre l'automatisation des services de convenance, permet l'utilisation de systèmes experts pour le service conseil.

Morgan nous apporte une autre dimension dans l'utilisation de la métaphore du cerveau, soit celle de l'auto-organisation basée sur les principes de l'holographie : introduire le tout dans les parties, créer de la connectivité et de la redondance, créer la spécialisation et la généralisation simultanées, créer la capacité de s'auto-organiser.

L'image holographique permet de faire ressortir une dimension unique de Desjardins, soit l'autonomie des caisses et le fait qu'elles soient propriétaires des structures de soutien qu'elles ont elles-mêmes créées. En effet, la toute première caisse fondée en 1900 fut reproduite à plus de mille exemplaires identiques à travers le Québec. Ces caisses étaient à l'origine des organisations complètement autonomes. Au fur et à mesure de leur développement, leurs dirigeants ont senti la nécessité de se regrouper et de se doter de

services communs et de mécanismes de concertation et d'orientation. Ils ont alors créé les fédérations puis une confédération qui se sont fusionnées en 2000 pour créer une fédération unique, toujours sur le même modèle organisationnel coopératif.

Évidemment, ces structures d'appui ont pris une importance considérable avec le temps. La complexité de l'offre des services financiers et la nécessité d'une plus grande homogénéisation de l'entreprise pour faire face à la concurrence ont diminué les pouvoirs réels de chaque caisse prise individuellement. Cependant, la base démocratique demeure : ce sont les caisses qui déterminent l'orientation générale du Mouvement. De plus, la caisse, avec ses dirigeants élus par les membres et issus du milieu, continue à être le maître-d'œuvre de son propre développement.

Desjardins vu comme une culture

Morgan a d'abord utilisé la métaphore de la culture pour faire référence au contexte culturel dans lequel naissent les organisations. Vu sous cet angle, il apparaît évident que Desjardins est vraiment un produit de la société québécoise. En effet, la caisse populaire créée par Alphonse Desjardins avait comme objectif de répondre aux besoins individuels et collectifs des Québécois francophones.

Le projet de Desjardins n'aurait pu connaître un tel succès sans l'appui indéfectible de l'Église catholique, de la petite bourgeoisie, du milieu syndical et de l'État québécois. Desjardins est issu du nationalisme québécois et l'a nourri également en tant que moteur du développement économique au même titre qu'Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et de placement, la Société générale de financement ainsi que d'autres institutions pour constituer ce qu'il est convenu d'appeler Québec inc. et le modèle québécois.

Il y a une autre dimension de la métaphore de la culture à considérer, soit la culture d'entreprise. Chez Desjardins, la culture d'entreprise est essentiellement basée sur les principes coopératifs. Mais cette culture d'entreprise doit faire face à des sous-cultures internes qui parfois peuvent entrer en contradiction les unes par rapport aux autres.

La plus importante de ces contradictions est au cœur du projet coopératif : Desjardins est une entreprise et une association de personnes. L'entreprise doit s'adapter aux conditions du marché et être capable de faire face à la compétition des autres institutions financières. Par ailleurs, elle doit aussi répondre aux attentes de ses membres, lesquelles sont très diversifiées et parfois même contradictoires : les épargnants veulent le meilleur rendement, alors que les emprunteurs désirent payer le moins d'intérêts possible. Pendant de nombreuses décennies, l'esprit de solidarité, le fort sentiment d'appartenance et la fierté collective l'emportaient sur les autres valeurs. Cependant, depuis deux décennies, le rejet des institutions sociales, l'individualisme et le consumérisme ont éloigné les membres des valeurs coopératives.

La culture coopérative se heurte également à la culture bureaucratique et technocratique : les experts de tous types (financiers, comptables, informaticiens, gestionnaires, marketers, etc.) concentrés sur leur champ de compétence ont tendance à oublier le membre et ses besoins. Ajoutons à cela l'influence de la culture syndicale qui manifeste sa présence par les caisses d'économie et par une main-d'œuvre au tiers syndiquée.

Desjardins vu comme un système politique

La propriété collective par les millions de membres du Mouvement coopératif Desjardins et la délégation de pouvoirs aux dirigeants bénévoles font en sorte que la métaphore du système politique est tout à fait pertinente. Parmi les six modes de gouverne décrits par Morgan, seules l'autocratie et la cogestion ne s'appliquent pas à Desjardins, les quatre autres (soit la bureaucratie, la technocratie, la démocratie directe et la démocratie représentative) s'y retrouvent d'une façon ou d'une autre. C'est d'ailleurs une possibilité que Morgan reconnaît.

À l'origine, Desjardins, avec la caisse populaire locale autonome dont l'assemblée générale des membres usagers élisait des dirigeants pour voir à l'orientation et à la saine gestion de la coopérative, s'inspirait largement de la démocratie directe. Cependant, petit à petit, au moment où on a senti la nécessité de se regrouper en fédération régionale, on est passé d'une démocratie directe à une démocratie représentative, suite à la délégation de pouvoirs vers une instance de deuxième niveau.

Puis, afin de s'assurer d'une plus grande rigueur, cohésion et d'un meilleur contrôle, s'est développée une bureaucratie qui fonda son autorité sur les normes et règlements que toute caisse devait respecter. Finalement, au rythme du développement de la complexité de l'industrie financière, s'est développée une technocratie. De sorte qu'aujourd'hui il semble que le couple technocratie et démocratie représentative constitue la base du système politique de Desjardins.

Desjardins vu comme la prison du psychisme

L'idée d'utiliser la métaphore de la prison pour comprendre Desjardins peut sembler farfelue à première vue, mais elle est pertinente. La culture de Desjardins, on l'a vu précédemment, est très forte et a suscité une adhésion d'un nombre considérable de personnes tant parmi les membres que chez les employés ou les dirigeants. Le succès phénoménal de l'entreprise, lié à cette culture distinctive, a peut-être piégé l'organisation qui croyait avoir trouvé une recette infaillible et qui est tombée dans les travers de la bureaucratie et de la perte d'esprit critique.

Desjardins, qui pendant des décennies était à l'avant-garde de l'industrie financière, s'est mis à prendre du retard sur ses concurrents à partir du milieu des années 1980 et a eu beaucoup de difficulté à convaincre ses partenaires à prendre les virages requis :

- ses employés ont longtemps résisté à la réingénierie des processus d'affaires qui exigeait de transformer leur pratique et de hausser leur niveau d'études et de compétence professionnelle;
- ses dirigeants ont longuement réfléchi avant d'accepter la fusion des fédérations et de la Confédération en une seule entité dans le but de réduire les coûts et d'améliorer le processus démocratique et décisionnel;
- ses membres sont réticents à envisager la fusion de leurs caisses bien que ces fusions aient pour but d'améliorer la qualité des services conseils ainsi que la rentabilité et la compétitivité des caisses.

Malgré toutes les difficultés, avec un processus décisionnel plus long que dans toute autre institution financière, Desjardins semble en voie de réussir cette transformation. Desjardins a-t-il trouvé une solution à la résistance au changement dans l'application de la théorie de l'objet transitionnel ? Dans le cas des employés, l'objet transitionnel a peut-être été la révision des processus d'affaires et ses promesses de réduction de paperasse et de nouvelles applications informatiques facilitant leur travail. Dans celui des dirigeants, la décision de créer une fédération unique a sans doute été facilitée par la mise sur pied des conseils des représentants permettant un meilleur équilibre démocratique entre toutes les régions. Quant aux membres, le maintien de tous les centres de services a probablement contribué à faire accepter la fusion de caisses.

Desjardins vu comme flux et transformation

La métaphore des flux et du changement fait directement référence au processus de changement organisationnel. L'approche traditionnelle de la théorie de l'organisation considère que le changement trouve sa source dans l'environnement. Cette approche a été remise en question par Maturana et Varela qui proposent plutôt la théorie de l'autopoïèse pour désigner la capacité des organisations de s'autoproduire et de s'autorenouveler par l'entremise d'un système de relations clos avec leur environnement.

Nous avons vu avec la métaphore de la culture que Desjardins est une émanation de la société québécoise et qu'il a évolué avec elle. Ce que la métaphore de l'autopoïèse permet d'ajouter à cette relation, c'est la dimension de la réciprocité. Desjardins a aussi contribué à façonner de façon déterminante la société québécoise sur le plan économique en permettant aux Québécois de se prendre en main individuellement et collectivement. D'ailleurs, l'ex-premier ministre du Québec, M. Bernard Landry, réaffirmait l'importance considérable de Desjardins dans le modèle québécois, qu'il définissait ainsi : un partenariat très étroit entre l'État, le secteur privé constitué des PME et des coopératives, et la société civile.

Quant à la métaphore de la causalité mutuelle, elle permet de faire ressortir un élément important de la théorie de Magorah Maruyama, soit qu'un système complexe résulte d'un

processus d'amplification et de déviation d'un phénomène quelconque. S'appuyant sur cette idée, on peut formuler l'hypothèse que la toute première caisse populaire créée à Lévis en 1900 a constitué l'embryon du modèle québécois contemporain. En effet, Alphonse Desjardins a créé un modèle unique de développement qui s'inscrivait parfaitement dans le contexte de l'époque. Il a su rallier de nombreuses couches de la société québécoise autour d'un modèle qui pouvait répondre tant aux besoins individuels immédiats des classes laborieuses qu'aux besoins collectifs des francophones de se constituer un capital national, un patrimoine collectif inaliénable qui leur permettrait de reprendre graduellement le contrôle de leur économie.

Desjardins vu comme un instrument de domination

Cette métaphore s'applique difficilement à Desjardins tant au plan de l'idéologie de l'entreprise que sur le plan de sa pratique. En effet, la nature et les valeurs de l'entreprise se veulent des moyens de lutte contre la domination du capitalisme et du communisme : « Entre le capitalisme sans cœur et le communisme sans Dieu, le coopératisme constitue la seule vraie voie », entendait-on des leaders coopératifs des années 1950.

De plus, dans les faits, Desjardins a aussi constitué un outil de développement économique de la société québécoise. Cependant, une analyse marxiste de Desjardins, telle que celle proposée par R. Rudin (1990), conclurait probablement à une mainmise, dans un premier temps, des élites traditionnelles (clergé et petite bourgeoisie) et maintenant de la petite et moyenne bourgeoisie québécoise, sur le capital, sur l'épargne populaire et l'asservissement des travailleurs au moyen de l'endettement.

Sans nier l'existence des classes sociales au Québec et des contradictions politiques qu'elles produisent, il faut reconnaître que Desjardins a contribué à l'amélioration générale des conditions de vie au Québec et représente une solide base d'appui pour son développement futur.

Après avoir dessiné, à grands traits, les différentes facettes de l'identité contemporaine de Desjardins, nous analyserons le positionnement des différentes parties prenantes quant à celle-ci. Nous débuterons par celui de la haute direction de Desjardins, puis par celui des membres et des Québécois. Nous analyserons ensuite de façon très élaborée le positionnement des principaux acteurs de la société civile et nous terminerons par l'analyse du positionnement adopté par les dirigeants dans le cadre du XVIII^e Congrès de 2003.

7.2.2 L'identité telle que définie par la haute direction de Desjardins en 2000

En 2000, le Mouvement Desjardins se définissait encore comme une coopérative d'épargne et de crédit au service de ses membres et des communautés dans lesquelles il est implanté. Sa nature coopérative lui prescrit une mission et des valeurs qui lui sont propres et qu'il applique dans son champ spécifique d'activités :

Notre mode de propriété particulier, notre mode particulier de participation au pouvoir, notre façon de partager les excédents ainsi que le patrimoine collectif inaliénable que nous édifions constituent ensemble des caractéristiques qui sont garantes de notre identité et que nous ne saurions abandonner sans aussi mettre en péril la réalisation de notre mission à l'égard des individus et des collectivités⁷⁹.

Au début de son premier mandat à la présidence du Mouvement, Alban D'Amours réaffirme la volonté des dirigeants de conserver l'identité coopérative :

Et à tous ceux qui nous conseillent d'abandonner notre identité coopérative et nous invitent à succomber au chant des sirènes de la démutualisation, nous répéterons, inlassablement, que Desjardins est et demeurera un mouvement coopératif. Nous croyons plus que jamais nécessaire la présence chez nous d'entreprises inaliénables, à la fois solidement enracinées et engagées à long terme dans le devenir de notre collectivité. Nous continuerons donc à travailler ardemment au renforcement de l'authenticité coopérative de Desjardins⁸⁰.

Pour le président du Mouvement Desjardins, il n'est nullement question d'abandonner l'identité coopérative, car cela aurait de graves conséquences pour les membres et les collectivités dans lesquelles elles œuvrent:

⁷⁹ D'Amours, 2001, p. 5.

⁸⁰ D'Amours, 2001, p. 6.

Aux yeux des coopérateurs convaincus, les démutualisations sont autant de dépossession. On détruit par elles des remparts économiques que plusieurs générations avaient patiemment érigés et on prive ainsi les collectivités d'un outil qui aurait pu leur permettre de lutter contre les effets négatifs de la globalisation. Les démutualisations sont à leurs yeux autant de dilapidations de patrimoines collectifs capables d'avoir des retombées à long et à très long terme, au profit d'un actionnariat dont on espère qu'il sera rentable individuellement à court terme. Il n'est donc pas question pour eux de s'engager sur une telle avenue⁸¹.

Mais le passé sera-t-il garant de l'avenir ? La mondialisation ne change-t-elle pas la donne ? Le président D'Amours considère que la logique de la mondialisation est dominée par un impératif de maximisation du profit et se traduit par de grandes fusions et acquisitions, par le déplacement des centres de décision, par des rationalisations massives, par la spéculation qu'entraîne la soif intarissable de meilleurs rendements, ainsi que par les mouvements souvent irrationnels des marchés financiers. Cette logique étend partout son emprise au détriment des personnes et des collectivités. On délaisse aujourd'hui, pour des motifs économiques ou financiers qui l'emportent sur tout, des clientèles depuis longtemps acquises, des cohortes entières de travailleurs, des régions complètes.

Pour A. D'Amours, les coopératives ne peuvent se laisser dominer par cette logique. Selon lui, elles appartiennent en effet aux gens, elles vivent du souci des personnes et des collectivités et pour cette raison, elles doivent en faire la finalité même de leurs orientations et leurs activités. À ses yeux, elles constituent des îlots de stabilité et de permanence et elles sont en mesure de faire face aux enjeux et aux défis que pose la globalisation de l'économie :

Les coopératives regroupent aujourd'hui près de 800 millions de personnes dans le monde. Elles constituent, par les valeurs qui les sous-tendent, par leur mode de fonctionnement qui permet de canaliser l'action collective, ainsi que par leur siècle et demi d'expérience, une réponse pertinente aux défis contemporains. En sachant allier une saine gestion financière avec un vécu coopératif authentique et bien en prise sur la réalité socio-économique dans laquelle elles s'insèrent, les coopératives sauront jouer un rôle actif dans l'économie du XXI^e siècle⁸².

⁸¹ D'Amours, 2000, p. 3.

⁸² D'Amours, 2000, p. 5.

Mais en ce qui concerne Desjardins spécifiquement, quel est le positionnement de la haute direction à l'égard de son identité coopérative ? Un siècle après la création de la première coopérative d'épargne et de crédit en Amérique du Nord, les hauts dirigeants du Mouvement Desjardins sentent le besoin de réfléchir à l'identité coopérative de Desjardins et c'est en ces termes que le président D'Amours pose le problème de l'actualisation de cette identité :

Une nouvelle étape décisive se présente à nous, me semble-t-il, et, cette fois, c'est notre réalité coopérative qui sollicite notre attention. Indéniablement, le réseau des caisses est aujourd'hui mieux équipé que jamais au double point de vue de la structure financière et de la gamme des produits et services. Il a aussi un effectif de plus en plus compétent et diversifié. Il dispose également d'une bonne réputation comme partenaire du développement et sa crédibilité est établie dans plusieurs domaines d'intervention.

Malgré ces acquis remarquables, les études nous révèlent :

- que le niveau de satisfaction de nos membres est à la baisse,
- que leur connaissance des caractéristiques coopératives de leur caisse est déficiente,
- et que leurs sentiments d'appartenance et de fierté à l'égard des caisses et du Mouvement s'effritent d'année en année.

Ce qu'ils nous reprochent par-dessus tout, ce sont les incohérences qu'ils perçoivent entre notre mission et nos actes, donc les contradictions entre ce que promettent la formule coopérative et certains de nos comportements de tous les jours. Il me paraîtrait difficile de ne pas reconnaître que, sur certains plans, notre vision des buts essentiels s'est obscurcie. Sans doute les pressions de la concurrence et les exigences du développement y sont-ils pour beaucoup. Peut-être aussi avons-nous un peu négligé la réflexion sur l'actualisation de notre mission.

Le temps est donc venu d'aborder de front ces questions. Le projet de **Renouveau coopératif Desjardins** veut les poser, ouvertement et démocratiquement. La seule chose qui ne soit pas négociable, c'est l'identité et la nature coopératives des caisses et du réseau. Le reste est discutable et doit être discuté⁸³.

Pour réaliser ce projet de renouveau de la formule coopérative, la haute direction du Mouvement structure une démarche en trois étapes :

- d'abord une recherche-consultation qui a consisté à faire une analyse des problèmes qui se posent aux caisses en ce qui concerne leurs orientations fondamentales et leurs pratiques coopératives et démocratiques. On a procédé à une analyse des multiples

⁸³ D'Amours, 2002, p. 1.

recherches effectuées au cours des dernières années, auprès de divers publics et on scrute les groupes financiers coopératifs de tous les coins du monde, en quête des pratiques les plus novatrices et les mieux adaptées au contexte actuel. En même temps, on consulte plus d'une vingtaine d'organismes qui se sentent interpellés par l'identité de Desjardins et souhaitent s'exprimer à ce sujet;

- puis des assises locales, à l'automne 2002, qui ont permis aux membres (6 320), aux dirigeants (4 974) et aux employés (5 950) de 547 caisses (soit 81,5 % des caisses) de faire connaître leurs commentaires sur diverses hypothèses définies au terme de la première étape;
- finalement, les assises générales du Mouvement le 29 mars 2003 où 2 210 délégués des caisses ont statué sur les grands choix à retenir pour les prochaines décennies concernant les sujets abordés au cours de la démarche.

En convoquant ce congrès, la haute direction de Desjardins reconnaît la problématique identitaire de l'organisation et propose de réaffirmer fortement son identité. Nous reviendrons ultérieurement sur les décisions prises lors de ce congrès, attardons-nous auparavant à la perception des membres, des Québécois et de la société civile quant à l'identité coopérative de Desjardins.

7.2.3 La perception des Québécois et des membres

Compte tenu de l'importance du membership de Desjardins et de sa très grande pénétration dans l'ensemble de la population québécoise, il nous apparaît pertinent d'analyser la perception des membres des caisses Desjardins et des Québécois en général ainsi que leur positionnement quant à l'identité de Desjardins. Ce point de vue a été saisi à partir de deux sources distinctes : des sondages d'opinion et des résultats des assises locales pré-congrès.

- **Analyse des résultats des sondages**

Dans un premier temps, nous avons voulu saisir, à partir des sondages d'opinion réalisés par Desjardins depuis les années 1970, la perception des membres des caisses et des Québécois

quant à l'image de Desjardins et au caractère distinctif de son identité organisationnelle. Depuis 1976, Desjardins a, de temps à autre, sondé l'opinion de ses membres et des Québécois à son égard. De façon plus précise, quatre sondages ont été menés entre 1986 et 1996 selon une approche méthodologique similaire, permettant ainsi une certaine comparaison des données.

Comme en fait foi le tableau suivant, c'est en 1993 que l'image de Desjardins, comparée à celle des banques, est à son apogée.

Tableau 4. Image nette⁸⁴ des institutions financières

	1996	1993	1988	1986
Desjardins	38 %	45 %	43 %	24 %
Banque Royale	6 %	3 %	3 %	3 %
Banque Nationale	-1 %	-1 %	3 %	3 %
Banque Laurentienne	-	-1 %	-2 %	-2 %
Banque de Montréal	-3 %	-	-	-

Globalement, au cours de cette période, les caisses dégagent, auprès des Québécois, la meilleure impression générale, avec un indice net record de 45 % en 1993, après avoir connu une hausse spectaculaire de 24 % à 43 % entre 1986 et 1988. Dans l'ensemble, elles surpassent de très loin les banques qui ont une image globale plutôt neutre, leur indice net variant entre -4 % et 3 %.

Dans l'ensemble, le sens des perceptions comparatives observé en 1988 et 1986 demeure le même. Ainsi les avantages des caisses Desjardins continuent à s'articuler autour de :

- la présence au Québec et la contribution à l'économie québécoise;
- la commodité / l'accessibilité de services;
- la proximité au milieu et à l'individu.

Cependant, la perception des caisses s'est continuellement améliorée depuis 1986 sur la grande majorité des attributs. Comparativement à 1988, les caisses ont

⁸⁴ L'indice global de l'image nette est calculé en soustrayant le pourcentage des moins bonnes impressions du pourcentage des meilleures impressions à l'égard d'une institution.

considérablement renforcé leur perception positive sur la contribution à l'économie du Québec (52 % d'écart en 1993, 36 % en 1988)⁸⁵.

Les auteurs de l'analyse de 1993 concluent leur rapport en affirmant, au sujet des caisses, que leur positionnement est dans l'ensemble « idéal » et le défi devrait être de le conserver et de le consolider. Cependant, Desjardins ne semble pas avoir réussi à relever ce défi de taille si on analyse le tableau suivant.

Tableau 5. Présentation des indices globaux de l'image des institutions financières

PROXIMITÉ PSYCHOLOGIQUE	QUALITÉ DE SERVICES	QUALITÉ DE LA RELATION	RÉFÉRENCE IDENTITAIRE	IMAGE GLOBALE			
Desjardins	+	Royale	+	Desjardins	+	Desjardins	+
Royale	+	Desjardins	+	Royale	+	Nationale	+
Nationale	+	Nationale	+	Nationale	+	Royale	-
Montréal	-	Montréal	+	Montréal	-	Montréal	-
Laurentienne	-	CIBC	-	TD	-	Laurentienne	-
TD	-	TD	-	CIBC	-	CIBC	-
CIBC	-	Laurentienne	-	Laurentienne	-	TD	-
Scotia	-	Scotia	-	Scotia	-	Scotia	-

Il ressort très clairement des résultats obtenus en 1996 que Desjardins a réussi à conserver la première place parmi les institutions financières, mais a perdu une bonne partie du lustre de son image :

Chez les francophones, les caisses Desjardins se situent au premier rang en ce qui a trait à l'image globale, mais également pour la proximité psychologique, la qualité de la relation et la référence identitaire⁸⁶. Elles sont toutefois au deuxième rang pour ce qui est de la qualité des services, derrière la Banque Royale. Soulignons que seules les

⁸⁵ Image des caisses Desjardins 1993, Rapport sommaire, Confédération des caisses populaires et d'économie du Québec, septembre 1993, p. 52.

⁸⁶ Dans la référence identitaire, on touche deux attributs (l'engagement dans les activités économiques de la région et le fait que Desjardins soit perçu comme étant l'institution financière la plus présente au Québec).

caisses Desjardins et la Banque Nationale enregistrent des scores positifs dans les quatre catégories perceptuelles⁸⁷.

Cependant, bien que l'impression nette des francophones demeure largement favorable à Desjardins, celle-ci est toutefois en régression depuis 1993 et il s'agit de la régression la plus marquée depuis 1986. De toutes les institutions, c'est Desjardins qui recule le plus dans l'estime globale, alors que la Banque Royale a progressé et que les autres banques sont demeurées stables. Cette régression de Desjardins se manifeste surtout au niveau de la proximité psychologique, de la qualité des services et de la qualité de la relation qu'il entretient avec ses membres. Seul l'indice global de la référence identitaire demeure stable.

Cette diminution de la perception positive des Québécois à l'égard de Desjardins coïncide avec l'expression de l'insatisfaction des membres dont certains n'hésitent pas à utiliser les médias, qui ont tôt fait de faire ressortir des lacunes de Desjardins sur le plan de la qualité de ses services à travers de nombreux reportages à des émissions télévisées telles *La Facture* et *J.E.* Plusieurs journalistes se sont également mis à faire ressortir les contradictions de Desjardins entre son discours coopératif et social ainsi que sa pratique commerciale perçue de plus en plus comme identique au modèle capitaliste des banques.

Quand, en 1997, Desjardins réalisa une autre étude de perception, on s'aperçut que l'image de l'institution s'était dégradée de façon importante. Desjardins ne pouvait plus compter sur le préjugé général favorable, il devait rendre des comptes. La haute direction comprit alors, dans la foulée de ces résultats et des analyses des changements en cours dans l'industrie financière, qu'elle devait entreprendre une transformation en profondeur des structures démocratiques et organisationnelles du Mouvement. D'où sa décision de fusionner les instances de deuxième et de troisième niveau et de créer une fédération unique. La haute direction comprit également la nécessité de convoquer un congrès spécifiquement sur la question de son identité coopérative.

⁸⁷ Extrait de recherche, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, décembre 1997, p. 3.

Regardons maintenant quelle était la perception des Québécois et des membres concernant l'identité coopérative de Desjardins en analysant des résultats du sondage mené à l'échelle provinciale, de janvier à juin 2002, auprès de 1 791 répondants.

Comme le démontre le tableau suivant, à la question de savoir ce qui distingue Desjardins des banques, 54 % des Québécois se disent en mesure d'établir une différence en ce qui a trait à l'identité organisationnelle, ce qui représente, croyons-nous, une proportion très élevée de la population québécoise.

Tableau 6. Distinction entre les caisses et les banques

Q4 Selon vous, qu'est-ce qui distingue les Caisses Desjardins des banques ?

(N= 1 791)	Total %
Coopérative	20
Produits offerts	7
Services	22
Réseau	4
Envergure	5
Implication milieu	1
Autres	1
Aucune	16
NSP/NRP	30

Quand il s'agit de décrire cette différence, 20 % font d'abord allusion au système coopératif, 22 % à la façon de servir les membres, 7 % aux produits offerts et 10 % à l'un ou l'autre des éléments suivants : l'étendue du réseau (4 %), l'envergure et le visage québécois (5 %) et

l'engagement dans le milieu (1 %).

Et lorsqu'ils parlent du système coopératif distinctif de Desjardins, les répondants expriment le plus souvent cette réalité par :

	%
Le fait que les membres soient propriétaires de leur caisse	11
Les ristournes	5
Coopérative sans autre précision	4
La participation des membres aux décisions de la caisse	3

Quant à ceux qui font allusion, en première mention, à des dimensions reliées **aux services**, voici comment ils les perçoivent :

	%
Un service plus personnalisé, plus humain	9
Le service au sens large	4
Un meilleur service au comptoir	3
Service conseil	2
Une plus grande proximité avec les membres	2
Des services à moindres coûts / moins de frais de service	1
Une plus grande proximité avec la classe moyenne / avec les gens ordinaires	1
Tous les services sous le même toit	1

À l'aide d'un second tableau, regardons maintenant ce que les Québécois apprécient le plus et le moins chez Desjardins.

Tableau 7. Les éléments les plus et les moins appréciés de Desjardins

	TOTAL	
	(n = 1 791)	
	1^{re} Mention	
	Plus	Moins
	%	%
Coopérative	4	5
Produits offerts	4	9
Services	35	35
Réseau	12	3
Envergure	3	1
Implication milieu	1	-
Autres	-	2
Rien	22	31
NSP / NRP	18	14

À la lecture de ce tableau, on s'aperçoit que seulement un faible pourcentage des Québécois est en mesure de porter une appréciation, positive (4 %) ou négative (5 %), de la dimension coopérative de Desjardins. Pour la très grande majorité, l'appréciation est portée sur des éléments très concrets des pratiques commerciales : les services (35 % + et 35 % -) et l'accessibilité du réseau (10 % + et 3 % -).

Enfin, un dernier tableau nous permet de déterminer de façon plus spécifique ce que pensent les membres de Desjardins quant à l'avantage qu'ils retirent du fait que Desjardins soit une coopérative.

Tableau 8. Le caractère avantageux de la distinction coopérative de Desjardins

Q9 Tout compte fait, pour vous personnellement, jugez-vous qu'il est très, assez, peu ou pas du tout avantageux que les Caisses Desjardins soient des coopératives ?

Très avantageux : 24 %

Assez avantageux : 44 %

Peu avantageux : 13 %

Pas avantageux : 8 %

Discret : 11 %

Tout compte fait, 68 % des membres pensent qu'il est avantageux, pour eux personnellement, que les Caisses Desjardins soient des coopératives (dont 24 % « très avantageux »). Plus de la moitié (55 %) des membres ont été en mesure d'exprimer des avantages au fait que les Caisses Desjardins soient des coopératives, alors que seulement 7 % d'entre eux ont formulé des désavantages.

Il est intéressant de noter que parmi les principaux avantages associés au fait que les Caisses Desjardins soient des coopératives, on retrouve le bénéfice le plus tangible de la coopération soit le partage des résultats sous forme de ristourne (20 %), ainsi que la participation des membres aux décisions (11 %) et à la propriété (9 %) :

	%
Les ristournes	20
La participation des membres aux décisions	11
Le fait que les membres soient propriétaires de leur caisse	9
Le service plus humain / plus personnalisé	3
Les taux d'intérêt plus avantageux	3
L'implication dans le milieu	3
Les prêts plus faciles à obtenir	2
Le réseau plus étendu	1

Frais de service raisonnables	2
Service au comptoir	2
Service conseil	1
Le service au sens large	1
Proximité de la classe moyenne	1
La plus grande proximité avec la clientèle	1
Le réseau de guichets plus étendu	1
Autres	1
Ne savent pas / Ne voient pas d'avantage	48

En somme, à la suite de l'analyse des résultats de ce sondage, nous retenons qu'un pourcentage élevé de Québécois (54 %) sont en mesure de reconnaître qu'il existe, à leurs yeux, une différence entre Desjardins et les banques ainsi que le fait que plus des deux tiers des membres affirment que cette différence se traduit en avantages pour eux, dont la plus concrète est la ristourne.

- **Prises de position des membres lors des assises locales**

Attardons-nous maintenant aux positions prises par les 17 244 participants aux assises locales de l'automne 2002 précédant le Congrès de mars 2003. Ces assises se sont tenues dans les 547 caisses (81,5 % des caisses) et ont rassemblé 6 320 membres, 5 950 employés et 4 974 dirigeants élus et directeurs généraux⁸⁸.

À l'occasion de ces assises, les participants ont été invités à discuter en atelier de sujets relatifs à l'identité de Desjardins, soit les buts et la mission de la caisse, la pertinence d'un projet mobilisateur commun à tout Desjardins, les modalités de la participation financière des membres à la capitalisation de leur caisse ainsi que les modalités de la participation des membres à la vie démocratique de la caisse. Au terme de ces discussions, ils ont été amenés à se positionner individuellement sur chaque proposition. Les pourcentages expriment le degré

⁸⁸ Résultats consolidés des ateliers de consultation, Assises locales, automne 2002.

d'adhésion des participants aux différentes propositions qui leur ont été soumises.

En ce qui concerne les **buts de la caisse**, les sept façons proposées de les concrétiser ont toutes reçu un taux d'acceptation très élevé :

	%
- service humain et personnalisé :	96
- avantages financiers concrets :	94
- information et éducation financières :	94
- intégration financière des jeunes :	93
- traitement égal pour tous :	87
- développement du milieu :	87
- services aux coopératives et promotion de la coopération :	72

Par ailleurs, les participants aux assises locales se sont dits d'accord à 98 % avec l'hypothèse d'un **projet mobilisateur** pour Desjardins. Plus spécifiquement les principales propositions soumises touchent les jeunes, le développement économique et la création d'emploi, le développement de la coopération, l'éducation économique et financière et les personnes âgées.

Ils ont appuyé fortement (79 %) le principe d'accroître la proportion de la **participation financière** individuelle des membres à la capitalisation de leur caisse, soit sous forme de produit de capitalisation offert aux membres ou d'un programme de ristourne-part, c'est-à-dire une ristourne remise aux membres sous forme de parts permanentes. Ils ont pratiquement été unanimes (95,6 %) à opter pour que la part de qualification ne soit pas abolie, mais sont partagés à parts égales quant à son maintien à 5 \$ ou à une augmentation.

Les participants ont énoncé leur accord sur les moyens d'améliorer la participation des membres à la **vie démocratique** de leur caisse :

- utilisation des nouvelles technologies :	93 %
- promotion de la participation démocratique :	87 %

- bulletin d'information : 86 %
- groupes de discussion : 84 %
- comités de travail : 82 %
- enrichissement de l'assemblée générale : 75 %
- participation élargie à l'élection des dirigeants : 50 %
- élection du président par l'assemblée générale : 28 %

Cependant, ils trouvent que les trois meilleurs moyens sont :

- bulletin d'information : 51 %
- comités de travail : 37 %
- groupes de discussion : 37 %

Appelés à se prononcer sur la pertinence de consulter les membres sur treize sujets, les participants ont indiqué leur préférence de la façon suivante :

- le projet mobilisateur de la caisse : 84 %
- le plan d'engagement de la caisse dans le milieu : 74 %
- la fermeture d'un point de service de la caisse : 73 %
- les orientations à moyen terme de la caisse : 73 %
- les heures d'ouverture de la caisse : 67 %
- la participation de la caisse au projet mobilisateur du Mouvement : 66 %
- les projets immobiliers d'importance de la caisse : 59 %
- la politique d'utilisation du Fonds d'aide au développement du milieu : 48 %
- la politique de commandites et dons : 32 %
- le mécanisme de traitement des insatisfactions : 31 %
- les modalités d'accueil des nouveaux membres : 27 %
- les orientations éthiques : 26 %
- le remplacement d'un dirigeant en cours de mandat : 25 %

Quant au mode de calcul de la ristourne, les participants ont souhaité à 54,4 % le maintien de la situation actuelle, à 23,9 % le calcul de l'ensemble du volume d'affaires du membre avec Desjardins avec bonification de la fidélité et à 21,7 % le calcul de l'ensemble du volume d'affaires.

Pour ce qui est des **pratiques commerciales** distinctives, les huit propositions soumises ont obtenu un très haut niveau d'adhésion :

- accessibilité physique et sociale :	96 %
- engagement formel envers le membre :	96 %
- information et éducation financières :	95 %
- pratiques préventives :	91 %
- services complémentaires :	90 %
- programme de loyauté :	87 %
- produits de solidarité :	86 %
- expertise spécifique pour les coopératives et les entreprises de l'économie sociale :	76 %

Sur la question de la gratuité ou de la rémunération des **fonctions des dirigeants**, les options des participants se distribuent somme suit :

- statu quo :	43,1 %
- allocation pour tous les dirigeants :	21,45 %
- montant forfaitaire pour le président :	17 %
- compensation pour le manque à gagner :	9,9 %
- allocation pour tous les dirigeants :	8,6 %

Les assises locales ont ainsi permis aux 17 244 participants à titre de membres, d'employés ou de dirigeants d'exprimer clairement leur volonté, à savoir que Desjardins réaffirme son identité coopérative. De plus, ceux-ci ont eu l'occasion de se positionner par rapport aux

différentes façons d'actualiser cette identité dans certaines pratiques organisationnelles, tant commerciales que démocratiques.

7.2.4 La perception de la société civile

Demandons-nous maintenant comment réagit la société civile à cette volonté exprimée par Desjardins de réaffirmer son identité coopérative à l'occasion du XVIII^e Congrès. Nous tenterons de répondre à cette question en analysant les points de vue de divers acteurs sociaux québécois à partir des mémoires soumis par 15 organismes de la société civile aux instances supérieures de Desjardins, lors de l'étape préparatoire au Congrès. Voici à nouveau la liste des 15 organismes dont nous avons retenu les mémoires :

- L'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec (AMEQ)
- L'Assemblée des évêques du Québec (AEQ)
- L'Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ)
- La Centrale des syndicats démocratiques (CSD)
- La Chambre de commerce du Québec (CCQ)
- Le Chantier de l'économie sociale (CES)
- La Coalition québécoise pour des services bancaires personnalisés (CQSBP)
- La Confédération des syndicats nationaux (CSN)
- Le Conseil des relations interculturelles du Québec (CRI)
- La Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ)
- La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)
- La Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ)
- La Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ)
- Place aux jeunes inc. (PAJ)
- Solidarité rurale du Québec (SRQ)

Une analyse approfondie des mémoires déposés par les 15 organismes retenus nous amène à constater qu'on peut les considérer comme un seul et unique discours de la part de la société civile et des parties prenantes, tant ils parlent d'une seule voix et au même diapason sans qu'il y ait de contradictions dans leur vision de Desjardins en tant que coopérative.

Suite à notre analyse quantitative de contenu, réalisée à partir de la méthodologie utilisée par le Laboratoire d'analyse de presse de l'UQAM, nous pouvons affirmer que les organismes partagent une perception généralement très critique à l'égard de Desjardins, comme en fait foi le tableau suivant.

Tableau 9. Décodage des unités d'information par sujet et fréquence

Sujet	Positif	Négatif	Neutre	Total	Fréquence
					%
Mission et buts	41	111	54	206	47,9
Pratiques commerciales	17	85	22	124	28,8
Participation démocratique	8	50	22	80	18,6
Participation financière des membres	0	6	9	15	3,5
Relations de travail	0	5	0	5	1,2
Total	66	257	107	430	100 %
	15,3 %	59,8 %	24,9 %	100 %	

À la lecture du tableau 9, on constate que sur les 430 unités d'information décodées dans les mémoires, 59,8 % sont négatives ou critiques, 24,9 % sont neutres et que seulement 15,3 % sont positives, au sens où l'on constate que l'énoncé est favorable à Desjardins. Les organismes se sont principalement exprimés sur trois sujets qui regroupent 95,3 % des unités

décodées : la mission et les buts de Desjardins (47,9 %), ses pratiques commerciales (28,8 %) et la participation démocratique des membres (18,6 %).

Ainsi, le tableau 10 nous permet de confirmer la perception très critique des organismes à l'égard de Desjardins.

Tableau 10. Décodage des unités d'information par sujet et tendance

Sujet	Quantité d'unités	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids/Tendance
Mission et buts	206	47,9	73,8	34-	21,7-
Pratiques commerciales	124	28,8	82,3	54,8-	21,1-
Participation démocratique	80	18,6	72,5	52,5-	13-
Participation financière des membres	15	3,5	40	40-	1,9-
Relations de travail	5	1,2	100	100-	1,5-
Total	430	100			
Indices généraux			75,1	44,4-	59,1-

En effet, nous nous retrouvons avec un indice général d'orientation⁸⁹ négatif de 44,4-. Des trois principaux sujets qui ont retenu l'attention des organismes, c'est celui de la mission et des buts qui récolte le moins d'énoncés négatifs ou critiques, avec un indice d'orientation de 34-, alors que les pratiques commerciales se retrouvent également orientées de manière négative (54,8-) ainsi que la participation démocratique (52,5-). Quant à la synthèse de tous les indices, pour tous les sujets de l'ensemble des mémoires, elle s'avère très négative puisque l'on retrouve un indice de poids-tendance⁹⁰ négatif de 59,1-, ce qui est très élevé.

⁸⁹ L'indice d'orientation chiffre la dominante (positive ou négative) de l'ensemble des unités orientées.

⁹⁰ L'indice de poids/tendance permet de déterminer le poids d'une catégorie sur l'ensemble des catégories (positivement ou négativement) sans tenir compte des unités neutres.

Mais cette perception négative est-elle partagée également par tous les organismes ? C'est à cette question que permet de répondre le tableau suivant.

Tableau 11. Décodage des unités d'information par organisme

	Quantité unités	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids /Tendance
Solidarité rurale du Québec	52	12,1	94,2	71,2-	11,5-
Association des centres locaux de développement	44	10,2	79,5	70,5-	9,6-
Assemblée des évêques du Québec	41	9,5	75,6	51,2-	6,5-
Coalition des services bancaires personnalisés	40	9,3	65	40-	5-
CSN	37	8,6	59,5	59,5-	6,8-
Fédération de l'âge d'or du Québec	31	7,2	100	93,5-	9-
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	29	6,7	93,1	65,5-	5,9-
Fédération CDR du Québec	28	6,5	60,7	10,7-	0,9-
Conseil des relations interculturelles	28	6,5	75	17,9-	1,5-
CSD	27	6,3	74,1	74,1-	6,2-
Chambre de commerce du Québec	24	5,6	70,8	62,5+	4,6+
FTQ	19	4,4	57,9	15,8-	0,9-
Chantier de l'économie sociale	12	2,8	66,7	0	0
Manufacturiers et exportateurs du Québec	10	2,3	60	0	0
Place aux jeunes	8	1,9	25	0	0
Total	430	100			
Indices généraux			75,1	44,4-	59,1-

En fait, 11 des 15 organismes ont une perception générale plutôt négative de Desjardins si l'on se fie à la codification de leurs affirmations comprises dans leur mémoire respectif, dont 8 qui expriment des jugements très sévères : la Fédération de l'âge d'or du Québec (93,5-), la Centrale des syndicats démocratiques (74,1-), Solidarité rurale du Québec (71,2-), l'Association des centres locaux de développement du Québec (70,5-), la Fédération

canadienne de l'entreprise indépendante (65,5-), la CSN (59,5-), l'Assemblée des évêques du Québec (51,2-) et la Coalition québécoise pour les services bancaires personnalisés (40-).

Quant au Conseil des relations interculturelles du Québec (17,9-), à la FTQ (15,8-) et à la Fédération des coopératives de développement régional du Québec (10,7-), tout en demeurant assez critiques, ces organismes se retrouvent avec des indices bien en dessous de la moyenne de 44,4-. Par ailleurs, trois organismes présentent des énoncés positifs et négatifs qui s'équilibrent, soit le Chantier de l'économie sociale, l'Association des manufacturiers exportateurs du Québec et Place aux jeunes. Finalement, il n'y a que la Chambre de commerce du Québec qui sort des rangs avec un discours on ne peut plus positif sur Desjardins (indice d'orientation de 62,5+).

Est-ce à dire que tous ces organismes concluent que Desjardins a perdu son identité coopérative et qu'il est devenu une banque ? Ont-ils perdu tout espoir que Desjardins puisse remplir sa mission et ses buts ? La réponse est non. En effet, une analyse plus poussée des unités décodées nous amène à constater une perception générale beaucoup plus positive que la simple analyse statistique ne le laisse entrevoir.

Refaisons une relecture des mémoires en fonction d'une analyse de contenu plus fine des différents sujets traités par les organismes, dont on peut voir la répartition dans le tableau suivant.

Tableau 12. Répartition des commentaires des organismes par sujet

	Mission accomplie	Buts toujours pertinents	Critique généralisée sévère	Critique sévère des pratiques commerciales	Critique sévère des pratiques démocratiques	Critique sévère des pratiques de gestion des RH	Espoir dans le renouveau	Appel au partenariat
AMEQ	X	X		X			X	X
AEQ	X		X	X	X		X	
ACLDQ	X	X	X	X	X		X	X
CSD			X	X	X	X	X	
CCQ	X	X	X	X	X		X	
CES		X		X	X		X	X
CQSBP	X	X	X	X	X		X	X
CSN			X	X	X	X	X	X
CRI	X	X	X	X	X	X	X	
FADOQ			X	X	X			
FCDRQ	X		X	X				
FCEI				X				
FTQ	X	X			X	X	X	X
PAJ				X				
SRQ	X		X	X	X		X	X

Le signe X indique que le sujet est traité dans le mémoire présenté par l'organisme.

Pour faire cette analyse thématique de contenu, nous avons séparé la mission et les buts, puis nous avons ajouté deux autres sujets, soit l'appréciation de l'exercice du renouvellement coopératif et l'appel au partenariat lancé par certains organismes.

7.2.4.1 Desjardins a accompli sa mission

Parmi les 66 unités positives, 41 (soit presque les deux tiers) concernent la mission et les buts. Avec un résultat de 34-, ce sujet est d'ailleurs le seul à être au-dessus de la moyenne de l'indice général d'orientation qui se situe à 44,4-. D'entrée de jeu, on constate d'abord que 9 des 15 organismes qui se sont exprimés sur ce sujet dressent un bilan d'ensemble positif de l'action de Desjardins au cours du dernier siècle : Desjardins a réussi à réaliser le rêve de son fondateur et fait l'objet de la fierté des Québécois. Il est devenu un fleuron de la société

québécoise et est généralement demeuré fidèle à son identité coopérative, comme le prouvent les propos de l'Assemblée des évêques du Québec (AEQ) :

L'Église d'ici a toujours considéré le Mouvement Desjardins comme un joyau important de l'évolution économique et sociale du Québec. Elle a toujours appuyé et encouragé les efforts de croissance et de consolidation de ce formidable réseau. Elle s'est émerveillée de ce qu'il soit parvenu à couvrir l'ensemble des régions et des municipalités du Québec. Elle s'est aussi émerveillée de ce que des milliers, voire des centaines de milliers de Québécois et Québécoises s'ouvrent à la coopération et s'inscrivent à titre de membres actifs ou de dirigeants à des organisations coopératives financières que sont les Caisses populaires⁹¹.

La Fédération des travailleurs du Québec poursuit : « Le Mouvement Desjardins fait partie de l'histoire du Québec et les Québécoises et les Québécois sont très fiers de ses réalisations. [...] Le réseau des caisses Desjardins constitue une partie du patrimoine du Québec, une partie de son histoire. » (FTQ, 2002, p. 6).

Les organisations économiques vont dans le même sens :

- L'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec (AMEQ) : « Le Mouvement Desjardins est déjà un partenaire financier de premier ordre pour tous les manufacturiers à travers le Québec. » (AMEQ, 2002, p. 3).
- La Chambre de commerce du Québec (CCQ) : « La nature coopérative de Desjardins lui confère une originalité et une spécificité différente de celles des institutions financières à vocation traditionnelle. [...] C'est par sa présence partout au Québec, en desservant toutes les classes de la société et par des façons de faire originales que Desjardins se distingue. » (CCQ, 2002, p. 6).
- L'Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ) : « Les Québécoises et les Québécois se sont dotés, par leurs épargnes et leurs investissements, d'un réseau de caisses sur l'ensemble du territoire et nous sommes heureux que des organisations puissent les représenter. » (ACLDQ, 2002, p. 4).

⁹¹ Assemblée des évêques du Québec, 2002, p. 2.

Le Conseil des relations interculturelles (CRI) rappelle que :

Alphonse Desjardins a créé la première caisse populaire pour combattre l'exclusion économique des familles canadiennes-françaises. Aujourd'hui, le Mouvement Desjardins est devenu l'un des employeurs privés les plus importants du Québec, les Québécois d'origine canadienne-française se sont donné tous les leviers économiques pour assurer leur prospérité. [...] Les valeurs qui animent le Mouvement Desjardins nous semblent correspondre aux aspirations profondes de la société québécoise et expliquent en grande partie le succès qu'a connu le Mouvement Desjardins et qui ne se dément pas⁹².

Quant à la Fédération des coopératives de développement régional du Québec (FCDRQ), elle reconnaît que :

Le Mouvement Desjardins est un membre extrêmement important du Mouvement coopératif québécois tant par sa durée, son actif, son nombre de membres que par l'influence qu'il y exerce. [...] Présent depuis plus de 100 ans dans toutes les sphères de l'activité économique québécoise, le Mouvement Desjardins s'est retrouvé comme promoteur ou comme partenaire dans toutes les manifestations récentes qui furent importantes pour le Mouvement coopératif du Québec⁹³.

Solidarité rurale du Québec (SRQ) affirme que :

Le Mouvement Desjardins est sans contredit un élément marquant de l'histoire du Québec au 20^e siècle. On ne peut nier son implication dans le développement économique et social, son rôle dans l'émancipation des classes agricoles et ouvrières et surtout son apport à l'éducation populaire aux différentes facettes de l'économie et aux rudiments de l'épargne. Le Québec ne serait sans doute pas ce qu'il est aujourd'hui sans la contribution de Desjardins. Chose certaine, l'extension partout au Québec d'un réseau de plus de mille caisses populaires en faisait hier sa force⁹⁴.

La Coalition québécoise pour des services bancaires personnalisés (CQSBP) suggère, par ailleurs, que cette confiance des Québécois à l'égard de Desjardins entraîne des responsabilités pour cette institution :

⁹² CRI, 2002, p. 5.

⁹³ FCDQR, 2002, p. 7.

⁹⁴ SRQ, 2002, p. 6.

Desjardins constitue la principale institution financière dans le marché des services courants au Québec. Dans de nombreuses régions, le mouvement jouit d'un quasi-monopole dans le marché des services courants. Il a su se mériter depuis un siècle la confiance des Québécois. C'est dans une certaine mesure un privilège que de devenir ainsi une institution; mais il se double de responsabilités⁹⁵.

Les organismes dressent un bilan général somme toute assez positif de la façon dont Desjardins a accompli sa mission au fil du dernier siècle.

7.2.4.2 Les buts de Desjardins sont encore pertinents

Le deuxième élément qui ressort de l'analyse des énoncés est que, parmi les sept organismes qui se sont exprimés sur les buts de Desjardins, tous considèrent que l'identité coopérative de Desjardins demeure d'actualité, que sa mission et ses buts sont aussi pertinents, mais qu'ils méritent grandement d'être réaffirmés et actualisés.

Ainsi, le Chantier d'économie sociale (CES) n'hésite pas à affirmer que la caisse est et doit demeurer un instrument collectif de développement utilisant le champ des services financiers pour contribuer au développement des personnes et de la communauté. Le CES souhaite que :

cette réflexion devienne l'occasion de rappeler aux membres, aux dirigeant-e-s, aux employé-e-s et aux partenaires du Mouvement des caisses Desjardins l'ampleur des réalisations du passé mais surtout, la pertinence et l'importance, dans la conjoncture actuelle où les préoccupations sociales et collectives sont réapparues à l'ordre du jour au Québec et ailleurs, de maintenir le cap sur l'identité et les valeurs coopératives et de renforcer l'enracinement des caisses dans les collectivités locales à travers le Québec⁹⁶.

La CQSBP se fait fort de rappeler que les services bancaires de base sont pratiquement devenus des services essentiels et que, par conséquent, Desjardins se doit de poursuivre sa mission :

Les besoins d'éducation au sein de la population n'ont peut-être pas la même acuité que dans le Québec rural de 1901, mais ils existent toujours même à l'égard des services de base. L'accessibilité au crédit, et notamment au micro-crédit à la

⁹⁵ CQSBP, 2002, p. 10.

⁹⁶ CES, 2002, p. 6.

consommation, constitue toujours un problème dont témoigne l'essor des prêteurs usuraires et d'autres fournisseurs de crédit depuis quelques années. Les besoins de capitaux dans de nombreuses régions demeurent importants. Bref, la mission originale de Desjardins demeure pour l'essentiel aussi actuelle qu'elle l'était il y a un siècle. [...]

D'autre part, les services bancaires de base jouent en 2002 un rôle plus capital encore qu'il y a un siècle, alors que l'argent comptant et même le troc permettaient de régler de nombreuses transactions. L'intégration aux réseaux économiques requiert en effet presque obligatoirement la capacité de recevoir et d'effectuer des paiements par l'entremise d'une institution financière⁹⁷.

Quant au CRI, il insiste sur la nécessité pour Desjardins de maintenir sa distinction : « Le Mouvement Desjardins occupe une position bien spéciale dans l'univers des services financiers et les éléments par lesquels il se distingue méritent selon nous d'être adaptés, développés mais surtout maintenus⁹⁸. »

Pour la FTQ, « [...] les grands principes qui sont normalement inclus dans la mission d'une caisse sont encore aujourd'hui très pertinents⁹⁹ ». Cependant, Desjardins doit continuer à exercer son leadership dans l'industrie par une offre moderne de produits et de services, par un accès facile et peu dispendieux à une institution financière pour toute la population du Québec ainsi que par une formation financière appropriée de ses membres.

La FTQ considère aussi que les caisses Desjardins se doivent de maintenir dans leur mission le développement économique du Québec et de ses régions. Cette affirmation est reprise en chœur par trois organisations économiques :

- l'AMEQ :

Bien entendu, les entreprises auront besoin d'un support adéquat pour financer des achats d'importance, prenant en considération les particularités des entreprises manufacturières québécoises : marges bénéficiaires peu élevées, besoin d'importer l'équipement de l'étranger avec un pouvoir d'achat réduit dû à la faiblesse du dollar

⁹⁷ CQSPB, 2002, p. 2-3.

⁹⁸ CRI, 2002, p. 6.

⁹⁹ FTQ, 2002, p. 4.

canadien, etc. Cette situation représente une excellente fenêtre pour Desjardins afin qu'il se positionne sur ce marché en proposant des formules de financement novatrices¹⁰⁰.

- l'ACLDQ :

La caisse doit être un instrument collectif de développement, utilisant le champ des services financiers pour contribuer au développement des personnes et de la communauté. Le développement du Québec, particulièrement de ses régions, se fait par les populations locales. La caisse Desjardins doit être un soutien, un partenaire de ces initiatives locales, et ce, quel que soit le niveau d'implication financière exigé¹⁰¹.

- et la CCQ :

Cette mission a fait en sorte qu'au fil des ans, tout en répondant aux objectifs de service à l'égard de la classe moyenne en émergence, le Mouvement Desjardins s'est également employé à offrir des solutions à une autre clientèle, des professionnels et des gens d'affaires, dont les besoins évoluaient au fur et à mesure de l'augmentation et de la diversification de leur patrimoine. Les caisses ont également investi le champ du développement des entreprises, qu'elles ont accompagnées dès leur création et qu'elles continuent de soutenir.

Ces activités ont toujours été exécutées dans une perspective d'implication très étroite dans le milieu d'insertion de chacune des caisses, tant par la nature coopérative elle-même, qui se fonde sur la propriété collective des actifs, que par la structure organisationnelle et démocratique. Il nous semble que cette vision qui caractérise votre mouvement doit demeurer au centre de vos préoccupations¹⁰².

Après avoir constaté que Desjardins s'était généralement bien acquitté de sa mission, les organismes considèrent que cette mission et les buts du Mouvement demeurent pertinents dans le contexte actuel du Québec moderne.

7.2.4.3 Une critique généralisée du comportement organisationnel de Desjardins

Une fois que les organismes ont reconnu la pertinence de la mission et des buts de Desjardins, 9 des 15 organismes constatent que Desjardins éprouve une grande difficulté à maintenir son identité et à l'adapter au contexte dans lequel nous vivons.

¹⁰⁰ AMEQ, 2002, p. 4.

¹⁰¹ ACLDQ, 2002, p. 5.

¹⁰² CCQ, 2002, p. 2.

L'AEQ, constatant tous les changements dans les structures et le mode de fonctionnement de Desjardins, se pose plusieurs questions de fond :

- N'y a-t-il pas risque de déshumanisation des services ?
- Les caisses ne sont-elles pas en train de perdre leur « âme » en devenant des banques comme les autres ?
- Que devient la démocratie en leur sein quand on sait qu'à peine 5 % des membres participent aux assemblées de leur caisse ?
- L'esprit de coopération ne cède-t-il pas peu à peu toute la place à la logique marchande ?
- Quelle place occupent désormais l'éducation des membres et le militantisme¹⁰³?

Cette logique de questionnement amène l'ACLDQ à se demander : « Les sociétaires des caisses Desjardins sont-ils devenus des clients ? Les membres sociétaires qui participaient au développement de leur milieu, comme les CLD le font aujourd'hui, sont-ils largués par le Mouvement Desjardins qui préfère voir en eux des clients plutôt que des acteurs de leur milieu¹⁰⁴ ? » Ce questionnement amène également la FCDRQ à constater que : « Les membres de la base ont toutefois plus de difficulté à reconnaître le Mouvement Desjardins dans sa spécificité coopérative¹⁰⁵. »

La Coalition québécoise pour des services bancaires personnalisés (CQSBP), regroupant vingt-trois organismes¹⁰⁶ sociaux représentant le Québec social tout entier, y compris les

¹⁰³ AEQ, 2002, p. 2.

¹⁰⁴ ACLDQ, 2002, p. 4.

¹⁰⁵ FCDRQ, 2002, p. 7.

¹⁰⁶ Liste des organismes membres de la coalition :

ACEF Rive-sud, Association des retraités de l'enseignement du Québec, Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées, (AQDR), région de Montréal et niveau provincial, Centrale des syndicats démocratiques (CSD), Centrale des syndicats du Québec (CSQ), Comité de la justice sociale de la Conférence religieuses canadienne du Québec (CRC-Q), Conseil régional FTQ-Montréal métropolitain, Fédération de l'âge d'or (FADOQ), Fédération des ACEF du Québec (FACEF), Fédération des femmes du Québec (FFQ), Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), Fédération étudiante collégiale du Québec (FECQ), Fédération étudiante universitaire du Québec (FEUQ), Forum des citoyens aînés de Montréal, Front commun des personnes assistées sociales du Québec, Option consommateurs,

aînés, les régions, les femmes, les jeunes, les consommateurs et des citoyens qui disposent de peu de ressources, demeure l'organisme parmi les plus critiques dans le questionnement de l'évolution de Desjardins. La CQSB souligne en effet que :

Beaucoup de ces gens ont bâti les caisses depuis quarante ans en leur confiant leurs épargnes ou en y obtenant leur prêt hypothécaire : ils s'estiment rejetés. Beaucoup d'autres vivent des difficultés temporaires, notamment attribuables à la dislocation du marché du travail. Quand leur situation se sera rétablie, ils se souviendront d'avoir éprouvé l'impression que Desjardins n'a pas voulu d'eux. D'autres encore se sentent relégués au statut de citoyen de seconde classe. N'est pas membre qui veut, mais qui peut. En ciblant trop étroitement ses clientèles, Desjardins paraît ingrat et insensible. L'effet sur l'image de marque érode aussi le capital de sympathie et de confiance de la population envers l'institution et envers les symboles qu'elle a pu incarner.

[...] Ces difficultés sont encore accrues par la situation de monopole virtuel de Desjardins dans de nombreuses régions. En 1998, Desjardins était la seule institution présente dans plus de six cents des neuf cent vingt-cinq localités québécoises alors desservies par une institution de dépôt. La situation ne s'est certes pas améliorée depuis. Dans des quartiers comme Hochelaga-Maisonneuve ou St-Henri à Montréal, il reste bien peu d'autres institutions que Desjardins. Et même la concurrence qui pouvait toujours exister entre caisses voisines s'étiolle en raison des fusions qui se multiplient¹⁰⁷.

La CQSBP considère en fait que si les Québécois sont exigeants envers Desjardins, c'est parce qu'ils s'attendent à ce que le succès de Desjardins bénéficie aux communautés où le Mouvement est présent, et non à des actionnaires, à quelques membres financièrement plus actifs ou au développement d'un appareil administratif qui serait éloigné des réalités locales.

Quant à la CSN, celle-ci voit une dichotomie entre le discours coopératif de Desjardins et sa pratique entrepreneuriale :

Malheureusement le discours officiel continue de souffler le froid et le chaud : le discours institutionnel coopératif continue à reposer sur l'autonomie de la caisse. Mais

Projet Genèse, Regroupement des syndicalistes à la retraite (Conseil régional FTQ Montréal métro), Solidarité rurale, Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), section locale 429 (retraités), Syndicat des employées et employés de la Banque Laurentienne (SEPB-434-FTQ), Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau (SEPB-57-FTQ).

¹⁰⁷ CQSBP, 2002, p. 4-5.

le discours d'affaires et les pratiques éliminent progressivement tout ce qui peut ressembler de près ou de loin à un véritable projet coopératif. L'association de personnes à la base de toute coopérative se voit désappropriée de son entreprise suite à l'imposition exécutoire des directives provenant du sommet. Pour la plupart des dirigeants corporatifs, la vie associative du mouvement semble être une affaire dépassée, un poids trop lourd à porter. La structure hiérarchique de Desjardins ne dit pas clairement son projet. Mais une partie importante des membres craint que la vie associative soit dorénavant abandonnée, devienne insignifiante, que le projet ambitieux rapetisse comme une peau de chagrin. Il y a véritablement un risque d'une perte de sens de la part des membres, qui ne peut mener qu'à la disparition définitive du capital social qui découlait de la vie associative du Mouvement et qui en faisait sa force. D'où le comportement souvent individualiste de membres qui bénéficient de l'action collective mais sans s'occuper de la vie coopérative¹⁰⁸.

Il y a aussi le grand virage de la diversité que Desjardins semble avoir beaucoup de difficulté à entreprendre, selon le CRI :

En fait, de loin, on pourrait croire que l'enracinement du Mouvement Desjardins dans l'histoire du Québec, le fait que sa base soit majoritairement d'origine canadienne-française, lui fait craindre de se prononcer en faveur de la diversité. Serait-ce là un effet pervers d'une fidélité trop grande aux origines qui se traduirait, comme il est évoqué dans le document de consultation, par « un héritage un peu figé » ?

Sommes-nous devant ce qu'on pourrait appeler une variante de « l'effet Hygrade » ? Car le tableau se présente ainsi : les dirigeants, craignant peut-être de se couper de la base, n'osent pas entreprendre d'engagements fermes, ni d'actions concrètes en faveur de la diversité. Les personnes appartenant aux minorités en concluent que le Mouvement Desjardins préfère continuer à s'identifier comme une institution ethnique, où seuls les Canadiens français se reconnaîtraient. En retour, voyant le peu d'intérêt manifesté par les personnes appartenant aux minorités, les dirigeants concluent que les efforts pour recruter la clientèle ou la main-d'œuvre issue de l'immigration sont inutiles et qu'il vaut mieux miser sur la base traditionnelle¹⁰⁹.

Enfin la CSQ et la SRQ se demandent si la consultation menée par Desjardins sur son Renouveau coopératif n'aurait pas dû précéder la restructuration du Mouvement plutôt que venir après coup :

- CSQ :

Vous admettez qu'il est normal que nous percevions cette consultation comme venant bien tard dans tout le processus de restructuration que Desjardins a connu ces dernières

¹⁰⁸ CSN, 2002, p. 6.

¹⁰⁹ CRI, 2002, p. 9.

années. Nous pensons en effet que la consultation aurait dû être menée avant la restructuration, alors que l'éventail des choix était encore largement ouvert. Comment passer sous silence le fait que les décisions prises antérieurement viennent nécessairement limiter les choix qui peuvent être faits aujourd'hui en matière de renouveau coopératif ?

À la CSD, nous sommes plutôt habitués à réfléchir d'abord sur les valeurs que la centrale veut défendre avant de choisir une structure pour les incarner. Or, il appert que les dirigeants de Desjardins ont choisi la procédure inverse : une restructuration imposante suivie d'une consultation pour lui insuffler les valeurs qui semblent de toute évidence lui manquer¹¹⁰.

- SRQ :

Comme le mentionne le rapport annuel 2000 du Mouvement, après avoir modernisé une grande partie de son offre de services et s'être doté de structures mieux appropriées aux défis contemporains, Desjardins souhaite maintenant inviter les membres et les dirigeants à réfléchir aux moyens qui permettront la pleine participation des membres à la vie associative et démocratique d'une coopérative financière. Mais Solidarité rurale du Québec ne peut s'empêcher de penser que, dans le cas présent, l'inverse aurait été mieux puisque l'identité d'une coopérative lui est en principe donnée en premier lieu par ses membres usagers. Une fois le projet de réingénierie presque terminé, il apparaît à tout le moins difficile de revenir en arrière. Pour le monde rural, il semble qu'il faille rebâtir ce que la réingénierie a détruit en partie¹¹¹.

La SRQ va même jusqu'à affirmer : « Mais après plus d'un siècle d'existence, il semble très difficile pour Desjardins de retrouver ses racines, de maintenir un équilibre entre la préservation de son identité et de ses valeurs coopératives, la rentabilité de ses opérations, le maintien de ses caisses populaires en région et la satisfaction des besoins de ses membres¹¹². »

Dans cette critique généralisée, très sévère à l'égard des comportements organisationnels de Desjardins, les organismes s'appuient sur une analyse de ses pratiques commerciales et démocratiques constatées au cours de la dernière décennie.

¹¹⁰ CSD, 2002, p. 2.

¹¹¹ SRQ, 2002, p. 6.

¹¹² SRQ, 2002, p. 6.

7.2.4.4 Critique sévère des pratiques commerciales

Les pratiques commerciales, second sujet en importance traité par les organismes, représentent celui dont l'indice d'orientation fut le plus fortement négatif, avec un résultat de 54,8-. La totalité des 15 organismes qui se sont exprimés à ce sujet ont unanimement regretté les pratiques commerciales nouvellement apparues chez Desjardins. Selon ces organismes, ces pratiques ont pour conséquence de réduire l'accessibilité aux services financiers pour les particuliers, pour les entreprises et pour les collectivités. On considère que ces pratiques commerciales cadrent difficilement avec l'identité coopérative de Desjardins et peuvent laisser croire que Desjardins abandonne progressivement son identité coopérative pour adopter le mode de fonctionnement des banques.

7.2.4.4.1 Réduction de l'accessibilité aux particuliers

La réduction de l'accessibilité aux particuliers a pris plusieurs formes selon les organismes : le refus d'ouvrir des comptes aux démunis, l'automatisation des services de convenance et la réduction des employés affectés aux services au comptoir, la fermeture de centres de services, la réduction des heures d'ouverture, l'augmentation des frais de services, etc. On constate également que Desjardins, en posant ces gestes, semble s'être simplement mis à la remorque des pratiques adoptées par les banques.

Concernant l'accessibilité aux particuliers, c'est vraiment la CQSPB qui mène le débat et de façon plus précise à l'égard des clientèles à faible revenu.

- **Clientèles plus démunies**

La CQSBP et ses membres considèrent que l'accès aux services bancaires constitue une condition obligée à l'intégration des personnes dans notre société et ils constatent que cet accès est de plus en plus menacé. La Coalition s'offusque du fait que Desjardins refuse à des Québécois le droit d'ouvrir un compte dans une caisse parce que leur dossier de crédit ne serait pas immaculé. Elle reproche à Desjardins d'écarter les clientèles les plus vulnérables :

En filigrane des objectifs fondateurs du Mouvement Desjardins se trouvait aussi la solidarité entre personnes vivant dans un milieu. Voilà fondamentalement ce qui s'est perdu au fil de l'accroissement de la taille et de l'institutionnalisation du Mouvement Desjardins, et qu'il faut tenter de reconstituer dans une société évidemment bien différente. Les premières caisses venaient aussi répondre à des besoins criants, dans des milieux où aucune institution de dépôt ne voulait agir. Le défi pour Desjardins n'est plus seulement d'aider les gens à éviter le prêt usuraire, mais aussi de leur permettre de ne pas avoir à recourir à Insta-chèques. La solidarité ne sera pensable que quand tous les Québécois sentiront qu'ils peuvent devenir membres d'une caisse s'ils le souhaitent¹¹³.

Cette critique est reprise de façon encore plus virulente par la CSD qui accuse Desjardins d'abandonner les plus démunis aux mains des « *shylocks* » :

Les institutions financières jouent aujourd'hui un rôle d'intermédiaire qu'elles n'avaient pas en 1900, un rôle que l'on peut qualifier d'essentiel puisque, sans compte de banque ou de caisse, les options qui restent aux gens ne sont guère reluisantes. Certaines personnes devront se résoudre à s'adresser à des commerces comme Insta-chèques, qui se payent grassement en imposant des frais d'administration exorbitants, en plus de conserver près de 3 % de la valeur de l'effet transigé. Pour d'autres, ce sera pire encore, notamment pour les prestataires d'aide sociale (ou d'assistance emploi) à qui on a refusé l'ouverture d'un compte de banque ou de caisse : ils se voient de plus en plus souvent refuser l'encaissement de leur chèque par Insta-chèques parce qu'il leur est maintenant interdit par la loi d'imposer des frais sur les chèques émis par le gouvernement. Quelle solution leur reste-t-il alors : le recours au Shylock, ces prêteurs usuraires sans scrupules dont les affaires connaissent une recrudescence depuis quelque temps, notamment dans certains quartiers pauvres de la métropole.

Il est donc clair que, sans accès réel aux services bancaires de base, un nombre de plus en plus grand de personnes se trouvera poussé dans les mains des petits escrocs qui s'efforceront de les entraîner à leur tour dans les chemins de la criminalité et dont le travail aura été facilité par le rejet dont auront été victimes des prestataires de l'aide sociale¹¹⁴.

La Coalition poursuit sa critique en rappelant à Desjardins qu'il y a plusieurs catégories de clients et que si l'offre n'est pas modulée pour en tenir compte, il y aura des gens laissés-pour-compte. Il faut toutefois, prévient-elle, se garder de créer des produits ou des approches « ghetto », qui paraîtraient stigmatiser des fractions de la population. L'écart est parfois mince

¹¹³ CQSBP, 2002, p. 5.

¹¹⁴ CSD, 2002, p. 4.

entre ce qui peut s'apparenter à un programme d'accès à l'égalité vraiment efficace et une pratique pouvant sembler discriminatoire.

Quant à la FADOQ, elle s'inquiète particulièrement du fait que Desjardins pousse de plus en plus la clientèle vers des services automatisés, alors que beaucoup de personnes âgées et analphabètes vivent des difficultés à s'y adapter.

- **Proximité physique et heures d'ouverture**

La CQSBP s'inquiète grandement de l'impact de la fermeture des centres de services sur l'accessibilité à ses services, particulièrement pour les personnes éprouvant des difficultés de mobilité, soit les personnes âgées et handicapées. Elle reproche à Desjardins d'imiter les banques en réduisant considérablement les heures d'ouverture pour les services courants :

Desjardins a réaffecté ses ressources humaines vers l'offre de services à plus grande valeur ajoutée, dans le domaine du crédit mais surtout des nouveaux modes d'épargne. Les salariés qui travaillaient au comptoir deviennent des conseillers en sécurité financière (ou sont remplacés par des gens qui le sont). Les heures d'ouverture sont réaménagées afin d'offrir davantage de services conseils et moins de services courants.

Y a-t-il des gagnants ? La chose n'est pas certaine. On ne saurait douter qu'il y ait des perdants. En 2000, ce n'était sans doute pas plus d'un membre sur cinq qui n'utilisait jamais les guichets automatiques. Ce sont ces gens qui font les frais d'attentes interminables, qui doivent parcourir des kilomètres, qui se butent à des portes fermées, qui doivent composer avec un personnel débordé et dont les dépôts sont gelés sans qu'on leur explique toujours clairement pourquoi. Ce sont ces gens qui sont fonctionnellement analphabètes, ou qui ont simplement besoin de précisions que le guichet automatique ne peut leur fournir, et qui veulent s'adresser à une caissière ou à un caissier. Ce sont ces gens qui, par dépit, fréquentent les comptoirs d'Insta-chèques, dont le nombre augmente presque aussi vite qu'on fusionne les caisses¹¹⁵.

- **Tarification déraisonnable**

La CSD reprend à son compte une autre critique de la Coalition voulant que la tarification des services financiers a considérablement augmenté au cours des dernières années et que,

¹¹⁵ CQSP, 2002, p. 7.

par de telles augmentations, les banques et Desjardins visent essentiellement à diriger leurs clients vers les services automatisés. Pour la Coalition et la CSD, l'accessibilité veut aussi dire offrir des services bancaires de base à des tarifs raisonnables et identiques à ceux des guichets automatiques.

- **Accessibilité aux jeunes**

Quant à l'organisme PAJ, il rappelle l'importance de soutenir les jeunes dans leurs efforts de retour en région et de faciliter l'accès à la propriété en considérant non pas leurs actifs en garantie qui sont généralement faibles mais davantage leurs réalisations et leur potentiel.

- **Accessibilité pour tous les Québécois**

Enfin le CRI rappelle à Desjardins les changements démographiques importants qu'a connus le Québec au cours des dernières décennies et que ses efforts pour tenter de rejoindre les Québécois issus de l'immigration ont plutôt été timides comparativement aux banques :

Cependant, nous sommes aussi convaincus que le Mouvement Desjardins a aussi un rendez-vous avec la diversité, rendez-vous annoncé et reporté déjà à quelques occasions et qui nous semble maintenant devenu incontournable. À la fois occasion d'affaire, enjeu éthique et réalité contemporaine, l'adaptation à la diversité doit faire partie des priorités actuelles et futures du Mouvement Desjardins si celui-ci souhaite poursuivre sa croissance¹¹⁶.

- **Services de base personnalisés pour tous**

À la suite de cette critique, la Coalition rappelle que :

En 2001, le Parlement (fédéral) a légiféré afin d'obliger les banques à offrir un compte bancaire de base à toute personne. Cela s'imposait, parce que le comportement bancaire était depuis des années inacceptable. Aujourd'hui, sur le terrain, le comportement de nombreuses caisses ne peut être distingué des pratiques bancaires les plus désolantes. Une vigoureuse reprise en main s'impose et Desjardins doit faire appliquer immédiatement des politiques claires, fermes et généreuses. Nous devons autrement inviter l'Assemblée nationale à se pencher à son tour sur cette question¹¹⁷.

¹¹⁶ CRI, 2002, p. 15.

¹¹⁷ CQSBP, 2002, p. 5.

La Coalition désire voir Desjardins prendre les mesures appropriées pour améliorer l'accessibilité de tous les Québécois aux services financiers :

- en assurant à toute personne, sans discrimination, la possibilité d'ouvrir un compte;
- en garantissant à toute personne la possibilité d'avoir accès à des services personnalisés, à une distance raisonnable de son domicile et selon des horaires d'ouverture suffisants;
- en offrant des services de base à des tarifs raisonnables et identiques à ceux des guichets automatiques.

7.2.4.4.2 Réduction de l'accessibilité aux entreprises

En ce qui a trait aux six organismes qui représentent les intérêts des entreprises, tous se sont exprimés au sujet des lacunes relevées dans les pratiques commerciales de Desjardins. C'est cependant la FCEI qui s'est faite la porte-parole la plus éloquente et qui a articulé son argumentation sur les résultats d'un sondage réalisé en 2000 auprès des dirigeants de PME.

Ce sondage démontre que le niveau de satisfaction des PME à l'égard des services offerts par Desjardins est somme toute assez élevé puisque 79,6 % de leurs dirigeants ont indiqué qu'ils étaient, en général, très satisfaits ou satisfaits des services offerts. On constate toutefois que ce pourcentage a fléchi par rapport à l'enquête précédente, conduite en 1997, où ce même taux de satisfaction atteignait 82,5 %. À cette époque, Desjardins arrivait au deuxième rang, tout juste derrière la Banque Royale. Il se classe troisième en 2002, devancé par la Banque Royale et la Banque Nationale.

Il est possible que la restructuration récente du Mouvement Desjardins ait un impact négatif sur la satisfaction de certains clients. En effet, au moment de réaliser l'enquête de 2002, celui-ci était en pleine restructuration. Dans ce contexte, le quart des répondants faisant appel aux services des caisses populaires a affirmé que la consolidation du nombre de caisses avait un impact négatif sur la qualité des services offerts. Les principaux motifs étaient, dans l'ordre : les frais de service plus élevés (52,8 %), une relation plus difficile avec le directeur de compte (39,8 %) et le fait qu'il était moins facile d'obtenir le financement demandé (29,0 %) ¹¹⁸.

¹¹⁸ FCEI, 2002, p. 10.

Reprenons maintenant, un à un, les principaux points de la critique à l'égard des pratiques commerciales : le financement, la proximité, les frais de service et la compétence des ressources humaines.

- **l'accès au financement**

Rappelant le rôle primordial que jouent les PME dans notre économie, la FCEI constate que l'accès au financement est un élément clé de la survie de ses membres :

Plusieurs indications nous laissent croire qu'il y a des lacunes importantes dans le marché du financement actuel qui nuisent aux chances de croissance des PME. Or, les caisses populaires Desjardins occupent la part du lion du marché du financement de la PME, particulièrement dans le segment de la plus petite entreprise.

[...]

Étant donné l'importance des caisses populaires pour cette clientèle d'affaires, les caisses doivent prendre conscience de l'impact majeur de leurs décisions sur la viabilité économique de ce segment de l'économie de marché. Les enquêtes que nous avons menées [...] de même que celles entreprises par d'autres organismes dont Statistiques Canada convergent essentiellement vers le même constat : plus l'entreprise est jeune ou petite, plus le taux de rejet des demandes de financement par emprunt est élevé. Cette réalité est aussi présente chez celles qui connaissent une croissance de leur chiffre d'affaires très forte, au-delà de 20 %, ou qui appartiennent au secteur très dynamique du savoir [...] Cette constatation se vérifie aussi chez la clientèle PME des caisses Desjardins¹¹⁹.

La FCEI considère que les procédures d'octroi de prêts devraient tenir compte de critères plus subjectifs tels que la personnalité du requérant et son engagement à rembourser les prêts. De plus, les caisses devraient fournir aux entreprises les raisons pour lesquelles leur demande de crédit a été refusée et leur permettre l'accès au contenu de leur analyse de crédit. On devrait aussi les renseigner sur les autres sources de financement disponibles. Enfin, les modalités de remboursement devraient être plus souples afin d'accommoder les entreprises qui se sont commises à respecter leurs engagements financiers, cela afin d'éviter à tout prix d'acculer celles-ci à la faillite.

¹¹⁹ FCEI, 2002, p. 3-4.

Quant à l'ACLDQ, après avoir félicité Desjardins d'avoir mis sur pied un nouveau fonds de capital de risque, elle réitère que, trop souvent, le réseau des CLD a l'impression que le Mouvement Desjardins se désengage du démarrage d'entreprises :

Les caisses Desjardins doivent continuer à trouver des nouvelles façons d'aider les entreprises québécoises et de soutenir les entrepreneurs. Elles ne doivent pas se comporter comme toutes les institutions financières, ni se retirer des projets qui n'offrent pas toutes les garanties qu'on souhaiterait. Les institutions financières se font souvent qualifier de « frileuses » et les caisses Desjardins n'y échappent pas. Le qualificatif de « vigoureuses » devrait plutôt être accolé aux caisses Desjardins. En effet, les caisses, si elles étaient plus proches des collectivités locales, pourraient voir que les garanties non chiffrées comme la qualité des personnes, la qualité du projet et l'appui du projet dans la communauté sont aussi de bonnes garanties de succès¹²⁰.

Le CES rappelle la difficulté des entreprises collectives d'obtenir du financement de Desjardins depuis la mise en place des Centres de financement aux entreprises Desjardins :

Dans un passé pas si lointain, la connaissance concrète des promoteurs et la compréhension des origines et de la mission de l'entreprise par la caisse ont servi localement et ce, dans plusieurs cas, à rassurer la caisse et à mieux évaluer les risques réels. La distance créée par la mise en place des CFE et la standardisation des outils d'analyse font en sorte que ceux qui décident ne peuvent saisir l'ensemble de la réalité des dossiers et, de ce fait, les risques versus les rendements financiers et sociaux potentiels¹²¹.

Cette critique est également partagée par la FCDRQ, qui considère que les coopératives vivent une problématique similaire :

De plus, il nous semble que la haute direction devrait communiquer un préjugé favorable et une orientation claire à l'égard du financement des coopératives. Nous croyons que Desjardins a tout à gagner, d'une part le MICT nous le confirme, la durée de vie des coopératives est supérieure aux entreprises conventionnelles, les projets de coopératives contribuent souvent au développement local de leur milieu et finalement contribue à alimenter le capital de sympathie du milieu à l'égard de Desjardins (avantage distinctif très envié par les concurrents)¹²².

¹²⁰ ACLDQ, 2002, p. 7.

¹²¹ CES, 2002, p. 6.

¹²² FCDRQ, 2002, p. 5.

- **Frais de service**

La FCEI rappelle que l'augmentation considérable des frais de service au cours des dernières années constitue une difficulté majeure pour les PME :

Parmi les plaintes que nous avons reçues concernant cette question, mentionnons en particulier [...] le prélèvement de frais d'administration pour la proportion non utilisée de la marge de crédit.

Dans ce dernier cas, nous avons fait des vérifications auprès de l'Association des banquiers canadiens pour nous apercevoir que ce genre de pratique est unique au Canada. Il semble donc qu'il n'y ait pas de limite quant à la gourmandise des caisses, tout comme des autres institutions financières, à l'égard des frais de service. En agissant de la sorte, elles ne se rendent pas compte du poids disproportionné qu'elles font porter aux plus petites des entreprises.

[...]

Finalement, les caisses devraient contraindre leur voracité à l'égard des frais de service étant donné l'impact réel de ces derniers sur les fonds de roulement des plus petites entreprises en particulier et, ultimement, sur leur viabilité financière. Certains frais de service devraient quant à eux disparaître [...] ou refléter le coût réel du service [...] De plus, les caisses devraient être davantage transparentes afin d'éviter des mauvaises surprises aux entrepreneurs¹²³.

- **Proximité**

La CCQ confirme, quant à elle, que les entreprises manifestent un besoin pressant de proximité avec les centres de décision d'affaires :

Elles sont d'avis que la communication et donc la prise de décision pourraient en être accélérées et surtout que les réponses fournies correspondent davantage aux caractéristiques particulières de la clientèle.

[...] Les liens de connaissance et de confiance seront toujours à la base d'une relation, fût-elle financière, et les déplacements de centres décisionnels ont, en dépit des possibilités d'accès virtuel, d'importantes conséquences¹²⁴.

¹²³ FCEI, 2002, p. 11.

¹²⁴ CCQ, 2002, p. 4.

- **Compétence des ressources humaines**

Au chapitre de la compétence des ressources humaines, la FCEI critique principalement la rotation élevée des directeurs de compte dans Desjardins :

le Mouvement Desjardins devrait rehausser le rôle du directeur de compte, et ce faisant réduire la fréquence de leur rotation en leur accordant un plus grand pouvoir décisionnel dans l'octroi des prêts et en veillant à ce qu'ils soient bien informés des besoins des PME et de leurs marchés respectifs. En faisant intervenir davantage le facteur humain dans l'analyse de crédit, cela pourrait inciter les employés de la caisse à considérer l'ensemble des besoins du dirigeant de l'entreprise, augmentant ainsi la rentabilité de cette clientèle commerciale, pour le bénéfice des caisses et du client¹²⁵. L'AMEQ se demande si le personnel de Desjardins est formé adéquatement pour répondre à cette clientèle exigeante qui fait face à une compétition impitoyable ? Quant à la FCDRQ, elle constate un manque de connaissances important chez les directeurs de comptes (parfois même une absence complète de connaissances), à l'égard des diverses formules coopératives.

Au terme de cette critique, la CCQ conclut :

En somme, c'est davantage vers une bonification des pratiques et des usages (des heures d'affaires accrues, des services conseils disponibles et compétents, un accès virtuel convivial, etc.) dans un contexte de compétences toujours renouvelées, avec des règles uniformisées qui laissent toutefois place à la spécificité régionale (les besoins et les cultures des milieux ne sont pas complètement homogènes au Québec), que le réseau des caisses se taillera une place à sa mesure¹²⁶.

7.2.4.4.3 Accessibilité pour les collectivités

Trois organismes ont relevé qu'outre les problèmes concrets que pose aux membres la fermeture de centres de services, celle-ci a également des impacts négatifs sur les collectivités.

¹²⁵ FCEI, 2002, p. 13.

¹²⁶ CCQ, 2002, p. 5.

Pour la CSN :

L'engagement d'une caisse dans sa communauté passe par son ancrage dans tous les réseaux qui existent au sein de cette communauté. Les banques se limitent habituellement aux réseaux d'affaires et aux élites locales. Les caisses doivent se donner, en plus, une approche responsable visant à soutenir le développement de la cohésion sociale et le capital social des communautés en difficulté. Chaque fermeture de caisse représente un désencrage progressif du Mouvement du territoire. Chaque fois, c'est une perte pour des communautés qui en ont le plus besoin¹²⁷.

La FADOQ est du même avis et considère que la fermeture des centres de services a des conséquences sur la vie des communautés urbaines ou rurales puisque les services sont moins adaptés aux réalités locales et qu'avec la disparition de telles institutions, c'est tout le tissu communautaire qu'on laisse s'effiloche.

C'est cependant la SRQ qui se fait la plus ardente défenderesse du maintien des centres de services dans chaque collectivité :

Pour Solidarité rurale du Québec, les services de proximité, dont la caisse populaire, doivent être situés au village, sinon être accessibles dans un périmètre correspondant aux déplacements quotidiens des citoyens. C'est ce qu'on appelle le « territoire de quotidienneté ». Ce territoire devrait constituer une base significative pour repenser le développement et le maintien des services de proximité en milieu rural.

[...] Particulièrement dans les zones rurales, les services ont une valeur humaine. Cela davantage pour des services qui sont de nature coopérative comme les caisses populaires. La valeur ajoutée des caisses populaires tient aux valeurs sociales et immatérielles, aux liens de solidarité et aux relations humaines qu'ils favorisent : ces valeurs devraient tout autant, sinon plus que la masse critique, justifier le maintien d'une caisse populaire¹²⁸.

On peut constater que les 14 organismes qui se sont exprimés sur les pratiques commerciales de Desjardins ont dressé un portrait très négatif de la situation et ont considéré qu'il avait adopté des pratiques non conformes à son identité coopérative.

¹²⁷ CSN, 2002, p. 8.

¹²⁸ SRQ, 2002, p. 11.

7.2.4.5 Critique sévère des pratiques démocratiques

Les pratiques démocratiques en vigueur dans Desjardins ont été le troisième sujet en importance, avec 18,6 % des mentions, sur lequel se sont exprimés les organismes et le deuxième plus négatif, avec un indice d'orientation négative (52,5-), après les pratiques commerciales.

Concernant les pratiques démocratiques, c'est à propos de la participation à la prise de décision que les commentaires se font les plus nombreux.

- **Participation à la prise de décision**

Voyons comment la CES définit les termes du débat sur cette question :

Une des différences fondamentales qui distinguent la caisse d'une succursale de banque est la participation des membres. C'est à travers sa structure démocratique et son autonomie d'action au niveau local que la caisse est devenue, dans beaucoup de milieux, un acteur incontournable dans le développement de la collectivité. Les milliers de bénévoles qui s'impliquent dans les caisses localement ne font pas qu'apporter leur expertise pour assurer la bonne gestion de l'entreprise. Ils et elles apportent aussi les préoccupations du milieu et une volonté de faire en sorte que la caisse soit, le plus possible, au service de ce milieu¹²⁹.

Attardons-nous à chacun des deux aspects soulevés par le CES en commençant par l'autonomie des caisses.

- **Autonomie des caisses**

Les récentes transformations du Mouvement Desjardins ne sont pas sans soulever de nombreuses questions dont l'AEQ se fait l'interprète :

- La création de méga-caisses, l'emprise toujours plus grande des technocrates et la centralisation des pouvoirs de décision n'affaiblissent-elles pas considérablement le

¹²⁹ CES, 2002, p. 6.

sentiment d'appartenance ? Un article de journal rapportait dernièrement l'existence d'une caisse comptant 66 000 membres et 280 employés. Comment, dans un tel contexte, établir des liens réels entre les personnes et éviter l'anonymat d'un milieu urbain ?

- L'arrivée en force des experts et des technocrates, même si elle s'avérait nécessaire, n'a-t-elle pas progressivement confisqué les moyens d'action et détourné les caisses de leur mission ? S'estimant moins compétents, les gens de la base s'en sont remis à eux et leur ont laissé toute la place. Ces « spécialistes » ont alors appliqué les formules de rationalisation scientifique et de modernisation de type libéral que nous connaissons.

- La centralisation du pouvoir de décision ne rend-elle pas presque inopérante l'influence des administrateurs locaux qui n'ont qu'à appliquer des normes, sans tenir compte de la couleur locale et des besoins des régions et des communautés¹³⁰ ?

Si l'AEQ se limite à poser des questions, d'autres sont davantage affirmatifs. En effet, la FTQ affirme que la seule façon de valoriser cette participation démocratique est de donner aux membres une prise réelle sur les orientations de l'organisation. Pour elle, la menace la plus évidente à la démocratie dans Desjardins est la centralisation des décisions et la normalisation extrême des activités des caisses.

Se référant à son propre modèle de fonctionnement décentralisé, la FTQ constate l'impact négatif des fusions des caisses sur la participation des dirigeants à la prise de décision :

Les fusions de caisses, dont la logique est parfois discutable, privent le Mouvement Desjardins de l'apport de plusieurs membres bénévoles qui siégeaient aux conseils des anciennes caisses. La perte de cette expertise est déplorable et peut nuire au sentiment d'appartenance des membres envers leur caisse. Cette perte peut être très fortement ressentie dans les milieux homogènes, comme dans les caisses en milieu rural et dans les caisses d'économie¹³¹.

La CCQ approuve cette dernière idée et suggère d'augmenter le nombre de dirigeants afin d'assurer une meilleure représentation du milieu.

Quant à l'ACLDQ, elle s'inquiète des conséquences sur les entreprises de la création des Centres financiers aux entreprises Desjardins :

¹³⁰ AEQ, 2002, p. 5.

¹³¹ FTQ, 2002, p. 5.

Le Mouvement Desjardins semble avoir délaissé sa structure démocratique locale, établie à partir d'une véritable autonomie locale, au profit d'une centralisation du pouvoir de décision pour des raisons de profits et d'efficacité.

Par l'arrivée des CFE, le fait de vouloir centraliser dans ces centres l'analyse et la décision des dossiers d'entreprise laisse peu de place à l'autonomie locale, autonomie essentielle. Les CLD s'inquiètent également de la « normalisation » ou de la standardisation des critères d'admission au financement des projets d'entreprise, alors qu'une vision locale donnerait la possibilité de s'attacher à des garanties non monétaires. L'effet pervers de la bonne idée de sédimer en un seul lieu l'expertise du financement des entreprises serait donc la mise en place d'une technostructure qui évacue complètement la structure entrepreneuriale propre à chaque milieu. Ce n'est pas ce qu'avait prévu le fondateur du Mouvement. C'est le moins que l'on puisse dire¹³².

L'ACLDQ se demande même si, à cause de cette centralisation accrue, les membres des conseils d'administration ne pourraient pas voir leur rôle réduit à celui de simple organisateur de l'assemblée générale annuelle ou de remise d'une commandite dans la localité.

Concluons cet aspect de la question avec l'appel de la SRQ à revoir la démocratie représentative au sein de Desjardins :

Seule la démocratie représentative doit prendre place dans la prise de décision au sein du Mouvement. Or, il est urgent de revoir l'importance accordée à la démocratie représentative au sein du Mouvement Desjardins. De toute évidence, le processus démocratique s'est effrité avec la réingénierie, la disparition des caisses populaires autonomes et avec l'abolition des fédérations régionales. Directement touchée par le développement régional, la caisse locale, ses membres et son conseil d'administration se voient alors écartés du processus décisionnel et démocratique. Desjardins doit imaginer [...] des mesures appropriées pour compenser la concentration du pôle décisionnel au sein de sa Fédération unique, celle-ci ayant contribué à rompre d'anciens équilibres et à diminuer le poids des priorités des caisses locales et celui des anciennes fédérations régionales¹³³.

• Participation des membres

Par rapport à la participation des membres au processus démocratique, nous commençons par le questionnement de l'AEQ face à l'apathie assez généralisée des membres à l'égard de leur coopérative :

¹³² ACLDQ, 2002, p. 10.

¹³³ SRQ, 2002, p. 14.

Par son génial système « d'un membre, un vote » et par ses divers comités, il fournit aux membres l'occasion de se responsabiliser et de devenir de vrais partenaires. C'est peut-être là d'ailleurs que le bât blesse. Nos contemporains, membres des caisses, sont-ils encore intéressés à exercer de réels pouvoirs ? Comment contrer cette tendance chez un grand nombre à troquer leur rôle de participant contre celui de simple usager ? Comment faire naître parmi la foule des sociétaires de véritables coopérants¹³⁴ ?

Plusieurs organismes s'entendent pour dire que pour combattre cette apathie, il faut trois ingrédients de base : assurer la représentativité des membres parmi les dirigeants des caisses, faire de l'éducation coopérative et fournir des espaces décisionnels pour les membres.

En ce qui a trait à l'importance de la **représentativité**, c'est le CRI qui s'est fait le champion de cette préoccupation :

[...] le Mouvement Desjardins n'est pas une institution financière comme les autres. Sa spécificité repose sur la participation démocratique des membres au fonctionnement des caisses. Pour parachever le virage vers la diversité, le Mouvement Desjardins doit amener l'ensemble de ses structures à adopter le même cap. Les équipes dirigeantes des caisses devront donc, elles aussi, refléter dans leur composition la diversité de la clientèle desservie¹³⁵.

Bien que cet appel à une meilleure représentativité soit pertinent pour tous les groupes sous-représentés au sein des dirigeants dont les jeunes et les femmes, le CRI faisait particulièrement référence aux communautés culturelles :

Il nous semble d'ailleurs que les valeurs mêmes du Mouvement Desjardins lui confèrent une responsabilité particulière à cet égard. En effet, pour permettre aux membres issus de l'immigration ou appartenant aux minorités ethnoculturelles d'adhérer pleinement aux valeurs et aux idéaux du Mouvement, il incombe à ce dernier de fournir l'effort d'éducation et d'information requis pour que ces membres puissent participer à part entière au développement du Mouvement Desjardins. Cela implique des efforts particuliers afin de rejoindre les membres issus des minorités ethnoculturelles et de les amener à s'impliquer dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance. Partenariat avec des organismes communautaires, approche personnalisée auprès de certaines personnes, activités d'éducation et d'information,

¹³⁴ AEQ, 2002, p. 4.

¹³⁵ CRI, 2002, p. 14.

rien ne devrait être négligé pour permettre aux membres issus des minorités de participer au développement du mouvement à titre de dirigeant¹³⁶.

Tout comme le CRI, d'autres organismes tels l'AEQ, l'ACLDQ, la CSN et la FADOQ rappellent l'importance de l'éducation coopérative car :

Ne faudrait-il pas se convaincre, dirigeants et gens de la base, qu'on ne naît pas coopérant, mais qu'on le devient ? Comme moyen d'habiliter les membres d'une caisse à participer aux décisions qui les concernent, ne serait-il pas opportun de consentir à quelques investissements en ressources humaines et financières ? Une approche d'éducation populaire serait alors à mettre en place et à développer¹³⁷ ?

Quant à la CSN, elle n'est pas sans rappeler :

[...] qu'avec les moyens technologiques actuels, il y a un potentiel incroyable d'éducation, de sensibilisation, d'information et de consultation des membres qui est inutilisé. Le Mouvement Desjardins a les moyens pour combler ce déficit d'éducation coopérative et citoyenne¹³⁸.

Et la FADOQ souligne l'importance d'annoncer correctement et clairement la tenue des assemblées générales des caisses et suggère qu'un bulletin d'information soit distribué aux membres à cet effet.

Mais l'argument principal pour stimuler l'intérêt des membres pour l'exercice démocratique est celui de leur fournir un espace décisionnel où ils peuvent **avoir une influence réelle**. La CSD affirme que la participation à la vie démocratique se développe quand les gens sentent qu'ils ont une influence réelle sur les décisions qui les concernent au premier plan. Cela signifie qu'ils puissent obtenir l'information dont ils ont besoin pour prendre position face à une question qui les concerne.

¹³⁶ CRI, 2002, p. 15.

¹³⁷ AEQ, 2002, p. 4.

¹³⁸ CSN, 2002, p. 8.

La CQSBP abonde dans le même sens :

Des membres participent véritablement à la vie d'un groupe quand ils sentent qu'on leur fournit toute l'information dont ils ont besoin pour se prononcer à l'égard d'une question et que leur avis fera effectivement une différence à l'égard de questions importantes. S'ils croient les dés pipés (à tort ou à raison), c'en est fait de leur participation. Il n'y a guère de participation démocratique dynamique que là où on peut exercer un pouvoir et où les intervenants qui détiennent l'information s'acquittent de leurs responsabilités en matière d'éducation¹³⁹.

Or, selon la CSD, Desjardins ne fournit pas cet espace décisionnel où la démocratie directe peut s'exercer sur des questions cruciales comme les **fermeture de points de services**. La CQSBP partage également ce point de vue :

Il est un domaine que les membres d'une caisse jugent capital et à l'égard duquel ils bénéficient eux-mêmes d'une partie au moins des informations les plus pertinentes : il s'agit de celui de la fermeture de points de services. Or les membres des caisses auraient beaucoup à dire à cet égard, mais on leur accorde fort peu d'espace pour le faire.

Les membres peuvent en effet se prononcer à l'égard de la fusion de leur caisse [...] Ils ont toutefois bien peu de place dans ce cadre pour exiger des garanties à l'égard du maintien des divers points de service. Au bout du compte, ils font confiance à leurs dirigeants qui les assurent qu'on maintiendra les services, ou ils ne leur font pas confiance. Bien souvent, on accordera à ces dirigeants le bénéfice du doute.

La fermeture d'un point de service, quant à elle, ne requiert rien d'autre qu'une résolution du conseil d'administration de la caisse qui l'exploite. C'est pourtant une décision qui affecte directement des milliers de membres et une communauté, qu'on prive de services courants immédiatement accessibles¹⁴⁰.

Par conséquent, la CSD et la CQSBP réclament que Desjardins mette en place un processus démocratique permettant aux membres touchés de se prononcer en toute connaissance de cause sur la fermeture d'un centre de services. Ces deux organismes ainsi que la FADOQ rappellent que, suite aux combats menés par les organismes syndicaux et communautaires,

[...] les banques, qui n'ont pas la même tradition démocratique que Desjardins, sont désormais soumises par la Loi des banques à mettre en branle un processus d'information et de consultation sur les éventuelles fermetures de succursales. Si les

¹³⁹ CQSBP, 2002, p. 8.

¹⁴⁰ CQSBP, 2002, p. 8.

banques arrivent à informer et consulter malgré leur tradition de secret, nous pensons que Desjardins peut aller plus loin et obliger chaque caisse, qui a pour projet de fermer un point de services, à informer d'abord la population de son intention, puis de soumettre ce projet à l'assemblée générale des membres qui sera alors mieux outillée pour disposer de cette résolution en toute connaissance de cause. Une fermeture doit représenter la volonté des membres et non une décision d'affaires des seuls membres des conseils d'administration¹⁴¹.

La FADOQ propose de recourir au référendum pour la prise d'une décision importante comme la fermeture d'un centre de services ou la modification des heures d'ouverture : « Pourquoi Desjardins ne fonctionnerait-il pas par voie de référendum comme c'est souvent le cas dans les municipalités ? C'est un processus simple et efficace qui permet aux gens de s'approcher du pouvoir de façon concrète. » (FADOQ, 2002, p. 2).

- **Autres aspects de la vie démocratique de la caisse**

Tout en reconnaissant comme la FTQ que : « La question des ristournes reste au cœur de l'identité coopérative » (FTQ, 2002, p. 6), la participation des membres au **partage des résultats** a peu été discutée par les organismes. Seulement trois d'entre eux, soit l'AEQ, la FTQ et le CES ont rappelé l'importance d'inviter les membres à considérer de verser une partie des excédents sous forme de ristournes collectives et de les affecter à des projets économiques ou sociaux locaux ou régionaux.

Quant à la perspective d'envisager une forme de **rémunération des dirigeants** qui sont des bénévoles élus par les membres, elle a suscité peu de commentaires. Seuls l'ACLDQ et le CES affichent leur opinion qui vont dans le même sens :

[...] les caisses Desjardins doivent continuer à fonder le Mouvement sur l'action bénévole. Rémunérer les membres des conseils d'administration pour augmenter la participation modifierait le caractère exclusif du Mouvement Desjardins : les administrateurs bénévoles deviendraient en quelque sorte des salariés. En effet, le bénévole connaît son milieu, se met au service de sa communauté et cet engagement lui donne une grande crédibilité comme dirigeant¹⁴².

¹⁴¹ CSD, 2002, p. 10.

¹⁴² ACLDQ, 2002, p. 11.

Pour ce qui est de la **participation financière** des membres qui prend actuellement la forme d'une part de qualification de 5 \$, qui est demeurée au même niveau depuis 100 ans, tous conviennent qu'elle est devenue symbolique mais aucun propose de la hausser comme en fait foi ce commentaire de la FTQ :

Nous ne croyons pas que l'appartenance à un groupe ou à une institution financière dépende de l'investissement direct qu'on y fait. Nous sommes très concernés par le fait qu'une hausse de la part sociale pourrait réduire l'accès à la caisse aux moins bien nantis. Nous recommandons au Mouvement Desjardins de maintenir à cinq dollars la part de qualification exigée pour être membre¹⁴³.

On voit ici encore que les 11 organismes qui se sont exprimés sur les pratiques démocratiques de Desjardins ont été très sévères à cet égard considérant que ces pratiques n'étaient pas conformes aux principes coopératifs.

7.2.4.6 Critique sévère des pratiques de gestion des ressources humaines

Les trois centrales syndicales, la CSD, la CSN et la FTQ, ont profité de leur rencontre avec les dirigeants de Desjardins pour leur faire part de leurs doléances à l'égard des pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans Desjardins.

La CSN rappelle les obligations liées au caractère coopératif de Desjardins :

[...] nous sommes en droit de s'attendre à autre chose de la part d'un mouvement qui ne manque pas l'occasion de rappeler les éléments de la distinction coopérative. Parmi ces éléments, faut-il vraiment le rappeler, on trouve ceux touchant l'intégration des valeurs coopératives aux pratiques de gestion : gestion participative, travail d'équipe et engagement personnel des dirigeants et des employés. Le type de relation et d'organisation du travail qui caractérise jusqu'à maintenant le Mouvement ressemble davantage au modèle de la grande entreprise hiérarchique qu'au nouveau modèle d'entreprise participative. Cette question d'un rapport différent au travail devrait interpeller au premier chef les coopératives. Or, dans ce domaine, l'entreprise capitaliste est souvent bien en avance sur le Mouvement, les plus avancées d'entre elles ont compris que la participation véritable des employés à la gestion et à l'organisation du travail représente un avantage comparatif indéniable.

¹⁴³ FTQ, 2002, p. 6.

La CSN est à même d'observer cela dans les entreprises où elle est présente, en même temps qu'elle constate un affaiblissement de la fierté de travailler chez Desjardins. Malheureusement, plusieurs considèrent que Desjardins ressemble de plus en plus à un employeur comme les autres¹⁴⁴.

La CSN défend son point de vue par une analyse critique des effets négatifs de la réingénierie sur les employés :

Dans le domaine des relations avec ses employé-es, l'expérience des dernières années démontre que le Mouvement n'agit pas vraiment autrement des autres employeurs. Par exemple, tout au long du processus de réingénierie commencé dans le milieu des années 1990, les salarié-es ont été trop laissés dans l'ignorance des nombreuses implications que ces changements devaient entraîner dans l'organisation du travail. Lorsqu'il y a eu consultation, ce n'était que pour la forme. La CSN ne s'opposait pas à la réingénierie et elle avait même proposé de travailler conjointement avec la direction de Desjardins à la préparation des salariées à tous les changements. Ses demandes sont restées sans réponse.

Tous ces changements exigeaient, de la part de l'ensemble des salariés, une remise à jour importante, sinon une requalification majeure des compétences. Or, les salariés ont dû assumer eux-mêmes, en grande partie, leur temps de formation. De plus, la formation exigée par la direction s'avérait souvent inadéquate et ne garantissait même pas le maintien de l'emploi chez Desjardins. Ces changements ont eu comme conséquence de créer chez de nombreux salariés un climat d'insécurité, un alourdissement de la tâche et un désillusionnement. Chez plusieurs, cela a mené à des cas d'épuisement professionnel¹⁴⁵.

Et ces propos sont partagés par la CSD : « Desjardins, dans tout son processus de réingénierie, est même allé jusqu'à forcer ses employés à se former pour occuper les nouveaux postes de conseillers financiers aptes à offrir des véhicules supposés toujours plus performants pour l'épargne d'une minorité de ses membres. Et ce, sous peine que les caissières perdent leur emploi. » (CSD, 2002, p. 4)

De son côté, la FTQ considère que : « Le dossier de l'équité salariale a mis en lumière la tendance de Desjardins à agir de façon unilatérale et à ignorer les revendications pourtant légitimes de sa main-d'œuvre en grande majorité composée de femmes. » (FTQ, 2002, p. 3)

¹⁴⁴ CSN, 2002, p. 13.

¹⁴⁵ CSN, 2002, p. 12.

La CSD considère que Desjardins « devrait plutôt s'associer son personnel en le consultant et en reconnaissant son intelligence et sa capacité d'innover, de trouver des solutions. Le climat de travail et la satisfaction des salariés en seraient grandement améliorés, ce qui profiterait du même coup au Mouvement Desjardins et à ses membres ». (CSD, 2002, p. 12)

Par ailleurs, un seul organisme, non issu du milieu syndical, a abordé la question de la gestion des ressources humaines et c'est le CRI qui l'a fait sous l'angle de la gestion de la diversité et des obligations de Desjardins à cet égard, tant sur le plan des principes que sur celui de son impact éventuel sur la réussite de l'entreprise. Il rappelle d'abord que :

Alphonse Desjardins a créé la première caisse populaire pour combattre l'exclusion économique des familles canadiennes-françaises. Aujourd'hui, le Mouvement Desjardins est devenu l'un des employeurs privés les plus importants du Québec, les Québécois d'origine canadienne-française se sont donné tous les leviers économiques pour assurer leur prospérité, mais l'exclusion économique perdure. Simplement, les personnes qui la subissent ne sont plus exactement les mêmes. On y retrouve notamment des personnes des minorités visibles, natives ou immigrées, confrontées à un taux de chômage deux à trois fois plus élevé que dans la population globale. Prendre les moyens nécessaires pour s'assurer que le Mouvement Desjardins ne contribue pas à cette exclusion par des pratiques d'embauche inadéquates va donc dans le sens des valeurs historiques du Mouvement Desjardins¹⁴⁶.

Il propose ensuite que Desjardins, pour corriger le fait que très peu de ses employés sont issus de ces néo-Québécois, se dote d'une politique d'équité en emploi et de gestion de la diversité. Desjardins pourra aussi s'en servir comme d'une clé de gestion devant mener à la réalisation de sa mission coopérative :

Plusieurs entreprises ont adopté cette approche des ressources humaines. Même si elle a pu à prime abord sembler exigeante, ces entreprises en ont rapidement constaté les résultats positifs. En fait, une fois qu'ils l'ont mise en pratique, les gestionnaires constatent qu'elle les conduit simplement à appliquer des principes de base de la saine gestion, ce qui bénéficie à toute l'entreprise. Nombreuses d'ailleurs sont les organisations qui en ont tiré des résultats éloquentes. Ainsi, par exemple, l'Association canadienne des banquiers a fait état des mesures d'équité en emploi prises par les

¹⁴⁶ CRI, 2002, p. 10.

grandes banques à charte ces dernières années. Or, ses membres se classent en tête de liste des entreprises les plus rentables au Canada¹⁴⁷.

Bien que seulement quatre organismes se soient exprimés à propos des pratiques de gestion des ressources humaines chez Desjardins, on peut constater qu'elles ont formulé des critiques sévères à cet égard.

7.2.4.7 Le renouveau coopératif fait renaître l'espoir

Le constat des nouvelles pratiques commerciales, démocratiques et de gestion de Desjardins a semé, nous l'avons vu, chez les organismes une vive inquiétude par rapport au maintien de l'identité coopérative de Desjardins : Desjardins veut-il vraiment, pourra-t-il, saura-t-il faire le poids et maintenir son identité coopérative ?

Bien sûr, les organismes comprennent que le contexte dans lequel évolue Desjardins a changé radicalement. On constate la transformation de l'industrie financière avec l'entrée massive des technologies et des télécommunications qui ont amené une automatisation des activités et des transactions financières. De plus, on sait pertinemment que la globalisation des marchés a amené une concurrence très forte et que Desjardins, bien qu'étant la plus importante institution financière au Québec n'en demeure pas moins, somme toute, qu'une petite institution à l'échelle internationale.

Mais ces pratiques déviantes par rapport aux principes coopératifs et ce contexte « hostile » ne font que raviver la « foi » dans la mission coopérative de Desjardins. Après une critique sévère des pratiques commerciales et démocratiques de Desjardins, 11 des 15 organismes ont conclu leur mémoire sur une note d'espoir. En effet, voyant d'un bon œil l'exercice de réflexion amorcé par Desjardins sur son identité coopérative et comprenant les défis qu'il pose dans le contexte de la mondialisation des marchés, ils fondent l'espoir qu'il permettra de renouveler et d'actualiser l'engagement coopératif ainsi que d'établir une cohérence entre le discours et les pratiques concrètes. Cet espoir est également rempli d'attentes à l'égard de la

¹⁴⁷ CRI, 2002, p. 11.

réalisation de la mission de Desjardins, tant auprès des individus que des collectivités et de la société québécoise en général.

Ainsi, l'AEQ affirme qu'elle croit dans la capacité de renouvellement de Desjardins :

Nos caisses et tout le Mouvement Desjardins, à l'instar de toutes nos organisations sociétales, sont immergés dans l'étourdissant tourbillon de la mondialisation des marchés et la globalisation des échanges. Ils participent à l'inquiétant phénomène de la spéculation sans contrôle et sans frontière. Sans le vouloir, ils font des victimes et des exclus surtout parmi les populations les plus pauvres et les plus faibles. Ils subissent en même temps les contrecoups du matérialisme pratique ambiant, de l'individualisme et de l'occultation de la transcendance.

[...]

Faut-il devant tout cela baisser les bras, croire qu'il n'y a rien à faire et céder au fatalisme ? Les évêques du Québec ne le pensent pas. Ils croient plutôt aux capacités de réaction et de renouvellement du Mouvement Desjardins et de ces cinq millions de membres. Le temps presse cependant ! [...] [Les évêques] souhaitent que le Mouvement en sorte grandi et plus fort [de cet exercice], pour le plus grand bien des coopérateurs et coopératrices et pour l'épanouissement de tout le peuple québécois¹⁴⁸.

Selon l'AEQ, pour s'épanouir, le peuple québécois dispose d'un atout important, soit Desjardins qui doit faire preuve d'audace et participer à la réalisation du projet social et du pays à bâtir :

Le système coopératif, qui a produit de si beaux résultats dans la société québécoise, doit être maintenu à tout prix dans nos caisses populaires et le Mouvement Desjardins. Cette réalité bien d'ici, si elle est renouvelée en tenant compte du contexte actuel, s'avère la plus favorable au développement de l'esprit d'entraide et de solidarité dans un monde enclin à l'individualisme et au chacun pour soi.

Le Mouvement Desjardins, en fidélité à son riche héritage, pourrait faire preuve d'audace et de créativité pour relever les nouveaux défis que pose la société actuelle. Il a une part importante à fournir dans un projet social à réaliser, dans un pays toujours à bâtir. L'élévation du niveau de vie et l'accroissement de la capacité de consommation de la population font partie intégrante d'une plus grande cohésion sociale, dans le respect des valeurs spirituelles d'un peuple¹⁴⁹.

¹⁴⁸ AEQ, 2002, p. 3.

¹⁴⁹ AEQ, 2002, p. 7.

L'ACLDQ réagit aussi positivement à l'exercice du nouveau coopératif :

Nous espérons que la présente consultation permettra de réfléchir sur le nouveau coopératif, de réaffirmer cet engagement coopératif envers la population québécoise et enfin, de stimuler à nouveau la participation locale dans les caisses.

Parce que nous sommes des militants actifs et engagés dans le développement local, nous croyons en la force coopérative et la capacité de faire différemment du Mouvement Desjardins et en sa volonté de s'investir davantage au plan local.

Le Mouvement Desjardins a mis en veilleuse ses valeurs coopératives. Il doit maintenant faire preuve d'une volonté réelle dans le milieu à former ses membres aux valeurs coopératives, valeurs qui le différencient des autres institutions financières¹⁵⁰.

L'ACDLQ insiste particulièrement sur le rôle d'instrument collectif de développement que doit jouer Desjardins :

La mission coopérative de Desjardins et les buts exposés sont toujours d'actualité et méritent d'être renouvelés plus que jamais. Desjardins doit demeurer un instrument collectif de développement avec de véritables porteurs de valeurs coopératives. Nous croyons également que les membres de Desjardins sont en attente d'un autre discours que celui des banques. En effet, les caisses Desjardins doivent faire preuve d'une volonté de porter réellement le développement local. Sinon, Desjardins deviendra, ce que malheureusement certains considèrent déjà comme un fait acquis : une institution financière comme les autres. Desjardins doit continuer à développer des initiatives répondant aux besoins des collectivités, faire preuve d'imagination¹⁵¹.

Du côté des organismes représentant les entreprises, la CCQ va dans le même sens que les autres intervenants tout en rappelant que Desjardins doit faire face à la compétitivité internationale et n'a d'autre choix que de s'adapter tout en maintenant son identité :

Tout en assurant un rendement satisfaisant, des taux concurrentiels et des services financiers comparables à ceux des autres services financiers, le réseau Desjardins doit maintenir et même cultiver cette particularité qui l'a amené à participer étroitement au développement de la vie économique collective du Québec, et perpétuer ce qui est devenu un véritable partenariat avec tous les acteurs socioéconomiques en offrant des outils de pointe pour accompagner les citoyens et les entreprises qui convoitent une implication active dans l'économie mondiale.

¹⁵⁰ ACLDQ, 2002, p. 5.

¹⁵¹ ACLDQ, 2002, p. 5.

La collectivité québécoise a du talent et de l'énergie. Elle doit aussi avoir de l'audace. Une institution comme Desjardins, à qui elle confie une part importante de son patrimoine, peut lui en inspirer et lui en donner les moyens¹⁵².

Quant au CES, il rappelle qu'il existe, au Québec comme ailleurs dans le monde, un mouvement de fond qui réclame une meilleure intégration entre le développement économique et le développement social dans l'ensemble de la société et que Desjardins se doit de participer à ce mouvement :

Dans ce contexte où, à travers le monde, le triomphalisme d'une économie orientée uniquement vers la recherche du profit est ébranlé par une foule d'événements (crise en Argentine, le scandale d'Enron, les écarts grandissants entre les pays riches et les pays pauvres et entre riches et pauvres dans les pays industrialisés), il est important que des entreprises collectives prestigieuses comme le Mouvement des caisses Desjardins réaffirment cette vision qui a inspiré ses fondateurs et ses bénévoles depuis cent ans¹⁵³.

Pour la CQSBP, il semble impérieux de rappeler que la recherche de la rentabilité chez Desjardins ne doit pas se faire au détriment de ses membres :

On peut comprendre les facteurs économiques qui ont incité Desjardins depuis quelques années à chercher à améliorer sa productivité et sa rentabilité. Il faut cependant prendre attention à ce que, ce faisant, Desjardins troque son âme pour quelques chiffres un peu plus ronds. Et que, au passage, des milliers de personnes soient mises à l'écart. Personne n'y gagnerait vraiment, et surtout pas Desjardins¹⁵⁴.

La CSD exhorte Desjardins à demeurer fidèle à son identité :

Le Mouvement Desjardins doit demeurer une coopérative dont la mission sociale se distingue des banques. À ce titre, le mouvement doit tout mettre en œuvre pour se démarquer et avoir un comportement exemplaire. La « valeur ajoutée » de Desjardins doit être une approche humaine et sociale plutôt que simplement commerciale.

[...] Sommes-nous plus exigeants envers Desjardins qu'envers les banques ? Sans doute, car Desjardins est la seule institution financière qui soit aussi une coopérative. On s'attend donc à ce que Desjardins fasse profiter les communautés locales de son

¹⁵² FCCQ, 2002, p. 6.

¹⁵³ CES, 2002, p. 2.

¹⁵⁴ CQSBP, 2002, p. 1.

succès, plutôt qu'un groupe d'actionnaires ou encore qu'un groupe de membres pouvant se permettre d'avoir plus de placements que les autres¹⁵⁵.

La CSN invite Desjardins à faire preuve de courage et à affirmer clairement son identité coopérative :

Dans le contexte actuel de mondialisation et de financiarisation de l'économie, le Mouvement doit se positionner pour être en mesure d'agir sur les événements. Il se doit de faire des choix courageux et les affirmer clairement, dans le respect des nombreuses parties prenantes qui auront aussi à se positionner face à ces choix. Si c'est la voie associative qui continue d'être choisie, des changements importants s'imposent pour reformuler le projet associatif et pour soumettre les pratiques commerciales à ce projet¹⁵⁶.

Compte tenu du rôle particulier joué par Desjardins dans le développement socio-économique du Québec et compte tenu que le véritable propriétaire de Desjardins est non seulement le membre actuel mais l'ensemble des générations de membres qui se sont succédé ainsi que la collectivité québécoise, la CSN invite Desjardins à proposer une vision économique et sociale du Québec :

Le Mouvement [...] a un rôle particulier dans le développement économique du Québec parce qu'il s'enracine dans une histoire, des valeurs et des institutions qui le différencient de la plupart des acteurs sociaux, et plus particulièrement des acteurs économiques privés. De par sa nature coopérative, c'est-à-dire enraciné dans un entrepreneuriat collectif, son rôle ne peut être que différent de celui des banques. Le Mouvement [...] doit être le porteur d'une vision économique et sociale du Québec qui cherche constamment à faire et à réaliser la conjugaison de l'intérêt collectif de ses membres avec l'intérêt général de la société québécoise. Même si on ne doit pas confondre les deux, l'ampleur qu'a prise le Mouvement dans la société québécoise fait en sorte que le progrès des membres du Mouvement est irrémédiablement lié au progrès de la société québécoise. Le Mouvement [...] ne peut pas s'enfermer sur lui-même : sa vision doit être celle d'un « proposeur » de projets, il doit alimenter la dynamique du développement. Par-delà les intérêts collectifs des membres, le projet de Desjardins doit soutenir la satisfaction des besoins des communautés d'appartenance. C'est ce projet qui doit inspirer les pratiques commerciales¹⁵⁷.

¹⁵⁵ CSD, 2002, p. 15.

¹⁵⁶ CSN, 2002, p. 7.

¹⁵⁷ CSN, 2002, p. 4.

Le CRI considère encore aujourd'hui que Desjardins est fidèle à ses valeurs, mais l'invite à s'adapter à la réalité démographique contemporaine et à faire le choix de la diversité :

En fait, les raisons objectives, les valeurs intrinsèques du Mouvement Desjardins, les pratiques existantes, l'évolution des marchés, tout concourt à rendre cette adaptation à la diversité du Québec moderne, souhaitable et nécessaire. À cause de sa mission et de ses valeurs, le Mouvement Desjardins bénéficie d'une position privilégiée pour devenir un chef de file en ce domaine. Cette occasion privilégiée de jouer pleinement son rôle de « bon citoyen corporatif » lui permettrait de se positionner de plain-pied dans les réalités démographiques du XXI^e siècle, en continuité de l'esprit d'Alphonse Desjardins¹⁵⁸.

Quant à la SRQ, elle invite Desjardins à considérer que : « Les caisses populaires situées en milieu rural devront trouver un compromis entre d'un côté, une logique de "grandeur marchande" considérant les biens de façon détachée des personnes, et une logique de "grandeur domestique" qui fait place aux liens personnels et de confiance. » (SRQ, 2002, p. 11)

À ce sujet, la FTQ conclut son mémoire en invitant Desjardins à demeurer fidèle à ses principes coopératifs :

Il est important que la réflexion sur le renouveau coopératif se conclue par un désir de renforcement de la structure démocratique du Mouvement Desjardins et par la réaffirmation du rôle central des caisses dans le Mouvement.

[...] Nous espérons que l'avenir du Mouvement sera à l'image de son passé et que dans cent ans, les Québécoises et les Québécois seront toujours fiers de cette institution coopérative et démocratique¹⁵⁹.

Nombre d'organismes se sont également exprimés sur l'importance d'établir un dialogue continu avec la société civile en vue d'établir un partenariat pour assurer le développement de Desjardins et du Québec. Nous en ferons une analyse détaillée dans le chapitre sur la communication organisationnelle de Desjardins.

¹⁵⁸ CRI, 2002, p. 5.

¹⁵⁹ FTQ, 2002, p. 7.

En somme, les organismes, représentant la société civile, ont exprimé de façon assez consensuelle quatre énoncés concernant l'identité de Desjardins :

- Au cours de son histoire, Desjardins a joué pleinement son rôle et a atteint sinon dépassé les objectifs fixés par son fondateur, d'où le fort sentiment d'appartenance et de fierté de la part des Québécois.
- Sa mission et ses objectifs sont toujours aussi pertinents mais méritent d'être actualisés et surtout réaffirmés.
- Les pratiques commerciales, démocratiques et de gestion en vigueur actuellement ressemblent de plus en plus aux pratiques bancaires et s'éloignent de celles attendues d'une coopérative.
- D'où l'espoir que l'exercice de renouveau coopératif proposé permettra de réactualiser le projet coopératif de Desjardins car, plus que jamais, avec la globalisation des marchés, le Québec a besoin de Desjardins, lequel ne pourra se développer sans les Québécois. Cependant, cet exercice ne doit pas se limiter à reformuler les objectifs du Mouvement, mais il doit surtout permettre de revoir les pratiques organisationnelles (commerciales, démocratiques et de gestion) de façon à les rendre cohérentes avec les valeurs et les principes coopératifs professés par Desjardins.

7.2.5 La décision des dirigeants : l'identité coopérative adoptée au XVIII^e Congrès

Attardons-nous maintenant au positionnement adopté par les dirigeants du Mouvement à la fin de cet exercice de renouveau coopératif. Au terme du XVIII^e Congrès, les 2 200 délégués des caisses ont adopté un ensemble de résolutions visant à réaffirmer l'identité coopérative de Desjardins ainsi que leur intention de la conserver et de la concrétiser. En effet, par un vote de 98 %, les délégués ont accepté de reformuler les buts de la caisse en ces termes :

- donner à tous ses membres un accès de façon adaptée à des services financiers de qualité, en leur assurant des avantages financiers concrets ainsi qu'un service humain et empreint de considération;
- contribuer à leur éducation coopérative, économique et financière;

- contribuer au développement de son milieu et de la coopération¹⁶⁰.

Les délégués ont également approuvé à 98 % le principe que les pratiques commerciales des caisses, tout en tenant compte qu'elles évoluent dans une économie de marché, soient conçues et appliquées de manière :

- à respecter la primauté de l'intérêt des membres;
- à fournir un service humain, personnalisé et empreint de considération;
- à fournir aux membres une information éclairante et fiable sur les divers produits et services financiers qui leur sont offerts et à les soutenir dans la gestion de leurs finances personnelles;
- à reconnaître et à récompenser la fidélité des membres¹⁶¹.

Le Congrès a également répondu aux critiques assez unanimes exprimées par les membres et les organismes quant à l'accessibilité des services. En effet, les délégués ont adopté à 88 % la résolution suivante :

Que, sous l'éclairage des grandes orientations déjà adoptées et en tenant compte des exigences de la rentabilité :

- soit préservée, à l'intérieur des processus de regroupement des caisses et de transformation du réseau, l'accessibilité des services des caisses;
- soient recherchés, au besoin, de nouveaux moyens et de nouvelles façons de faire pour que les services financiers des caisses soient accessibles à tous les membres, à des conditions adaptées à leur situation, et cela sans égard à leur potentiel d'affaires¹⁶².

La question de la participation financière des membres a également été débattue et il a été convenu :

- que l'on travaillerait à favoriser davantage l'apport personnel et volontaire des membres au capital de leur caisse et du réseau sans augmenter la part de qualification qui demeure à 5 \$;
- que l'on amende les programmes des ristournes de façon à tenir compte de l'ensemble des affaires que chaque membre a réalisées dans sa caisse.

¹⁶⁰ Renouveau coopératif Desjardins, Résultats des votes, XVIII^e Congrès, 29-03-2003, p. 1.

¹⁶¹ Renouveau coopératif Desjardins, Résultats des votes, XVIII^e Congrès, 29-03-2003, p. 1.

¹⁶² Renouveau coopératif Desjardins, Résultats des votes, XVIII^e Congrès, 29-03-2003, p. 2.

Quant à la question de la participation démocratique des membres, les délégués ont fait leurs critiques exprimées par les membres et les organismes. Ils ont statué par un vote favorable de 66 % :

- que chaque caisse soit invitée à consulter ses membres sur les principes directeurs qui doivent guider ses décisions à l'égard des sujets d'importance pour eux, notamment :
- le projet mobilisateur de la caisse et sa participation au projet Mouvement;
 - les orientations à moyen terme de la caisse;
 - les modifications importantes à son réseau de distribution;
 - le plan d'engagement de la caisse dans son milieu¹⁶³.

Au sujet de la rémunération des dirigeants, les délégués ont maintenu par une faible majorité (54 %) la gratuité des fonctions des dirigeants élus des caisses tout en acceptant (à 62 %) le principe que la fonction de président de la caisse puisse être rémunérée pour ses activités de représentation.

Finalement, les délégués ont convenu de conjuguer leurs efforts pour réaliser un projet mobilisateur à l'échelle du Mouvement et ont choisi comme cible commune les jeunes.

En conclusion de ce Congrès, le président du Mouvement, A. D'Amours, constatant la volonté claire dégagée par les délégués des caisses de conserver l'identité de Desjardins, s'est exprimé ainsi :

Alors qu'il y a des coopératives qui ont choisi de se démutualiser, nous sommes pour notre part en train de prouver au monde que les valeurs de la coopération sont toujours au cœur de ce que nous sommes, et que nous croyons dans leur riche potentiel d'avenir. Notre renouveau coopératif est une réponse claire, sans équivoque, aux phénomènes de la démutualisation et de la mondialisation. Par lui, nous allons concrétiser, dans les pratiques que nous voulons les plus pertinentes et les mieux adaptées à la réalité d'aujourd'hui, tout le sens de la coopération qui nous a toujours motivés et animés¹⁶⁴.

Au lendemain de ce Congrès et à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle, M. D'Amours, réitérant l'engagement coopératif de Desjardins, invitait les dirigeants des caisses à partager avec lui un ambitieux défi :

¹⁶³ Renouveau coopératif Desjardins, Résultats des votes, XVIII^e Congrès, 29-03-2003, p. 3.

¹⁶⁴ Communiqué de presse, CPMD 0332, 29 mars 2003, p. 4.

celui de faire de Desjardins la meilleure coopérative de services financiers au monde.

Nous avons déjà pour ce faire beaucoup d'atouts dans notre jeu. Nous avons amélioré notre rentabilité, redéfini avec succès nos structures et réaffirmé notre identité coopérative. Nous offrons à la fois la réussite selon les critères du marché et une large redistribution de la richesse ainsi produite. Nous bénéficions déjà d'une grande notoriété, chez nous et sur la scène internationale. Être reconnu comme la meilleure coopérative de services financiers au monde est un objectif à notre portée.

Je souhaite donc aujourd'hui que nous nous donnions tous ensemble l'objectif d'établir ce qu'est l'excellence pour une coopérative de services financiers et d'imprimer à cette excellence un caractère permanent. Dans cette perspective, nos excellents résultats de 2002 ne doivent pas être perçus comme un exploit ponctuel, ils doivent être vus comme un pas en avant vers l'excellence. Animés par la passion de l'excellence, nous serons capables d'affronter les réalités quotidiennes et de relever les défis qui surviennent¹⁶⁵.

Pour les dirigeants de Desjardins, il n'y a donc aucun doute, au terme de ce congrès, que Desjardins est un mouvement coopératif et qu'ils souhaitent non seulement maintenir et renforcer cette identité mais qu'ils se fixent également l'ambitieux objectif de devenir la meilleure coopérative de services financiers au monde.

7.3 Discussion sur l'évolution de l'identité de Desjardins

Alphonse Desjardins a fondé la première caisse populaire en 1900 et voilà que 105 ans plus tard, le Mouvement est devenu la plus importante institution financière au Québec et la plus importante coopérative de services financiers au Canada avec un actif de 115, 2 milliards de dollars, 5,5 millions de membres et clients, 125 000 entreprises membres, 39 000 employés et 7 660 dirigeants élus.

Sur cette base, on ne peut que conclure au franc succès du projet d'Alphonse Desjardins, ce que d'ailleurs personne ne conteste. Mais la question que nous nous posons est de savoir si, au cours de ce siècle d'existence, Desjardins a maintenu son identité tout en la faisant évoluer au rythme des changements qui ont marqué la société québécoise et l'industrie financière.

¹⁶⁵ Communiqué de presse, CPMD 0330, 30 mars 2003, p. 1.

7.3.1 Rappel de l'identité originelle de Desjardins

L'identité originelle de Desjardins est constituée de deux aspects fondamentaux soit, d'une part, ses **principes coopératifs** et, d'autre part, son **projet social**.

En effet, Alphonse Desjardins croyait fermement que c'est par la coopération que les classes populaires pouvaient protéger et promouvoir le plus efficacement leurs intérêts matériels sur la base du principe de « l'union pour la vie plutôt que celui de la lutte pour la vie ». La coopérative est aussi vue par Alphonse Desjardins comme un instrument de démocratisation de la vie économique et d'éducation qui permet d'acquérir des connaissances économiques et apprendre à mener ses propres affaires.

Quant au projet social qui inspire Alphonse Desjardins, il se résume dans les deux grands buts que vise la caisse populaire. Le premier consiste à développer une coopérative d'épargne et de crédit au service de ses membres et le second est de constituer un patrimoine national au service du peuple québécois.

7.3.2 L'identité contemporaine de Desjardins

Pour analyser l'identité contemporaine de Desjardins, nous allons revenir sur les points de vue des différentes parties prenantes de Desjardins que nous avons déjà relatés, tels ceux des Québécois, des membres, des dirigeants des caisses, des organismes et de la haute direction du Mouvement. Nous allons cependant y ajouter le point de vue d'experts et d'observateurs reconnus pour leur capacité à porter un jugement sur la société québécoise et sur le Mouvement Desjardins.

En abordant la question de l'identité contemporaine de Desjardins, il nous faut reconnaître que, pour plusieurs, la différence entre Desjardins et les banques est de plus en plus invisible, comme le souligne Parenteau : « Il est certain que, à première vue, tant sur le plan local que sur le plan collectif, le Mouvement montre de plus en plus de similitudes avec les institutions

capitalistes, aussi bien dans son apparence extérieure, dans la nature de ses opérations financières, dans ses méthodes de fonctionnement que dans la variété de sa clientèle¹⁶⁶. »

Mais, malgré ces similitudes, l'identité de Desjardins se démarque-t-elle encore de celle des banques à la fois sous l'angle de ses principes coopératifs et sous celui du projet social dont il s'est fait le porteur ?

7.3.2.1 Fondements coopératifs

Il existe un assez fort consensus voulant que Desjardins est demeuré fidèle aux principes coopératifs. En effet, en examinant le point de vue exprimé par la société civile lors de la consultation pré-congrès, on constate que tous les organismes conviennent, malgré des critiques parfois très sévères concernant les pratiques commerciales et démocratiques, que Desjardins est demeuré un mouvement coopératif. De plus, constatant le glissement des pratiques vers des pratiques capitalistes, tous souhaitent ardemment que Desjardins demeure coopératif compte tenu que sa mission et ses objectifs sont toujours pertinents bien qu'ils méritent d'être actualisés et surtout réaffirmés avec vigueur. D'où l'espoir suscité par l'exercice de renouveau coopératif entrepris par Desjardins.

Si l'on se fie aux résultats des sondages que nous évoqués précédemment, ces organismes semblent bien refléter l'opinion populaire exprimée par les Québécois, dont 53 % se disent en mesure de constater une distinction entre Desjardins et les banques et tout particulièrement les membres qui disent à 68 % en tirer avantage du fait que Desjardins soit une coopérative. Mais les Québécois et les membres semblent également percevoir le glissement des pratiques commerciales de Desjardins qui s'est reflété dans un fléchissement de leur appréciation de Desjardins.

Quant à la haute direction de Desjardins et aux dirigeants des caisses, il n'y a aucun doute qu'à leurs yeux Desjardins est un mouvement coopératif et doit le demeurer. Au terme du XVIII^e Congrès, ils ont d'ailleurs réaffirmé l'identité coopérative de Desjardins ainsi que leur

¹⁶⁶ Parenteau, 1998, p. 15.

intention de la conserver, de la renforcer, de l'actualiser et de la concrétiser. Ils se fixent même l'ambitieux objectif de devenir la meilleure coopérative de services financiers au monde.

Les experts, lorsqu'ils portent un jugement d'ensemble sur Desjardins, conviennent eux aussi qu'il a maintenu, au cours de son histoire, son identité coopérative. Parenteau représente bien ce point de vue : « en dépit des changements considérables survenus dans l'orientation et le fonctionnement des caisses, sous la pression de l'évolution économique, du progrès technique et de la concurrence, on a conservé l'essentiel des principes qui ont présidé au lancement de ces coopératives de crédit, tout en les adaptant à l'environnement moderne¹⁶⁷ ».

Selon plusieurs d'entre eux, cette affirmation est évidente si l'on se situe au niveau du discours, de l'énoncé de la mission et des valeurs ainsi que du respect des principes de base de la coopération. C'est, entre autres, l'avis de Daniel Côté : « Dans les faits, Desjardins demeure indéniablement une coopérative, d'ailleurs souvent citée en exemple ailleurs dans le monde. Ce constat est évident au niveau du discours¹⁶⁸. »

Dans l'analyse des fondements coopératifs de Desjardins, il ne faut jamais perdre de vue la tension constante entre les deux pôles de la coopérative soit, d'une part, « l'association de personnes » en regard de la participation des membres à la propriété, à l'exercice du pouvoir et au partage des résultats et, d'autre part, « l'entreprise » qui doit adopter des stratégies d'affaires et des pratiques assurant sa viabilité et sa pérennité. Il semble que Desjardins ait réussi sur le long terme à maintenir l'équilibre entre ces deux pôles.

En effet, bien que constamment remise en cause, et plus particulièrement maintenant dans le contexte d'une concurrence accrue amenée par la mondialisation des marchés, l'entreprise Desjardins démontre viabilité, rentabilité et solidité financière. Quant à l'aspect démocratique, nous pensons, tout comme Parenteau, que Desjardins a continué à vivre au diapason des principes coopératifs de base :

¹⁶⁷ Parenteau, 1998, p. 16.

¹⁶⁸ Côté, 2001, p. 43.

Une lecture plus approfondie de la situation m'amène cependant à la conclusion que l'essentiel du système coopératif a été préservé tant dans le mode de propriété que dans la structure de pouvoir et les objectifs poursuivis, et cela malgré les changements majeurs apportés à la législation en 1988. En effet, l'instance de base reste toujours la caisse populaire locale, qui est la propriété de ses membres, chacun ayant droit de vote, quel que soit son état de fortune. Et c'est toujours par délégation à partir de cette base que se constituent les conseils d'administration des instances supérieures, fédérations et Confédération. Et même si seulement une petite partie des sociétaires participent à ce processus, cela est incomparablement plus démocratique que dans les grandes banques ou les compagnies d'assurances, où seulement une poignée d'actionnaires parmi les plus riches participent aux assemblées annuelles. Il suffit d'assister une fois à un congrès annuel du Mouvement Desjardins pour constater la différence.

En ce qui concerne les bénéfiques, ils ne sont pas accaparés par quelques possédants, mais distribués aux sociétaires au prorata de leurs opérations ou, le plus souvent, retenus dans le système comme réserve consacrée à l'expansion ultérieure¹⁶⁹.

Mais la reconnaissance du maintien de l'identité coopérative de Desjardins s'accompagne de multiples questionnements quand on se penche sur ses pratiques, tant commerciales que démocratiques, sévèrement critiquées par les organismes lors de la consultation pré-congrès. Côté (2001) a posé un diagnostic sur la distinction coopérative proposée par la Confédération des caisses Desjardins sur les thèmes suivants : éducation, participation et propriété, participation et démocratie, engagement dans le milieu, intercoopération, valeurs et pratiques commerciales, valeurs et pratiques de gestion. Au terme de cette analyse, Côté formule l'appréciation suivante : « Pour avoir eu l'occasion de lire et d'échanger sur ce diagnostic auprès d'un grand nombre de caisses, mon appréciation d'ensemble équivaut à une performance moyenne d'environ 65 %, les volets concernant la participation des membres étant les plus faibles, ceux touchant les valeurs, les plus élevés¹⁷⁰. »

En réponse aux critiques nombreuses et assez unanimes des membres, de la société civile et des experts, le XVIII^e Congrès a été l'occasion d'un sérieux examen conscience des dirigeants de Desjardins quant aux améliorations concrètes à apporter tant à l'égard des pratiques démocratiques que des pratiques commerciales et d'une réaffirmation de leur volonté de maintenir leur identité coopérative.

¹⁶⁹ Parenteau, 1998, p. 15.

¹⁷⁰ Côté, 2001, p. 43.

Bref, selon nous, Desjardins respecte encore aujourd'hui les principes coopératifs mondialement reconnus tels que définis par l'Alliance coopérative internationale que l'on peut, à nouveau, résumer ainsi : la double identité du membre à titre de propriétaire et d'usager de la coopérative, le processus démocratique d'orientation et de contrôle de la coopérative et la redistribution des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative.

7.3.2.2 Le projet social

Abordons maintenant le deuxième aspect de l'identité de Desjardins, soit le projet social dont il origine et demandons-nous si Desjardins est encore porteur de ce projet. Nous partageons l'avis de Parenteau qui considère que c'est par les objectifs généraux qu'il poursuit que le Mouvement Desjardins se démarque le plus des autres institutions financières :

Voué avant tout au service des membres, à la fois propriétaires et clients, le Mouvement, par le truchement de ses nombreuses institutions, poursuit ses objectifs de solidarité et d'entraide.

Un autre trait particulier du Mouvement, c'est qu'il est inaliénable. On ne pourrait concevoir qu'il fasse un jour l'objet d'une prise de contrôle par une entreprise étrangère, alors que les autres institutions financières sont toujours vulnérables à cet égard.

En résumé, le Mouvement Desjardins représente incontestablement un instrument d'émancipation économique individuel et collectif de la population du Québec¹⁷¹.

Comme nous l'avons vu précédemment, le projet social de Desjardins comporte deux aspects, soit celui d'améliorer le sort des classes laborieuses et celui de constituer un capital national pour favoriser l'émancipation économique du peuple québécois. Regardons maintenant de façon plus précise chacun des deux éléments d'émancipation des Québécois.

¹⁷¹ Parenteau, 1998, p. 21.

• **L'amélioration du sort des classes laborieuses**

Concernant l'amélioration du sort des classes laborieuses, nombre d'organismes ont été très critiques à l'égard des pratiques commerciales de Desjardins, lors de la consultation pré-congrès dénonçant particulièrement la réduction de l'accessibilité aux particuliers. Aux yeux de ces différents organismes, cette réduction a pris plusieurs formes : le refus d'ouvrir des comptes aux démunis, l'automatisation des services de convenance, la réduction des employés affectés aux services au comptoir, la fermeture de centres de services, la réduction des heures d'ouverture, l'augmentation des frais de services, etc.

La Coalition québécoise pour des services bancaires de base personnalisés, qui regroupe 23 organismes communautaires, associatifs et syndicaux, s'est particulièrement inquiétée du fait que Desjardins abandonne les clientèles les plus démunies aux mains des « échangeurs de chèques », en ne leur permettant pas d'ouvrir un compte dans une caisse, alors même qu'il s'agit d'un service de base jugé essentiel.

La réponse de Desjardins à l'égard de cette préoccupation concernant l'accessibilité est venue du XVIII^e Congrès qui a réaffirmé la volonté de Desjardins de desservir tous les Québécois, quels que soient leurs besoins partout sur le territoire et on en veut pour preuve le fait que Desjardins dessert déjà près des trois quarts des clientèles à faibles revenus au Québec.

Par ailleurs, bien que Desjardins ait investi des ressources considérables en vue de faire l'éducation économique de ses membres au cours des décennies, il n'en demeure pas moins que l'endettement des Québécois demeure très élevé. Les remarques de Béland à ce sujet démontre à la fois la pertinence et les limites de la coopérative :

Évidemment, on pourrait dire que les dirigeants du Mouvement ont failli à leur tâche d'éducation à la coopération. Il est vrai que le mouvement coopératif a été incapable de combattre les tendances lourdes de la société moderne et de faire triompher, par exemple, l'idée d'équité dans le partage de la richesse ou vaincre celle de la primauté de l'humain sur le capital. Mais ne se bat-il pas contre plus fort que lui, contre une économie de marché qui règle les échanges humains depuis fort longtemps ? Le triomphe du libéralisme économique n'est-il pas aujourd'hui sans partage à l'échelle de la planète ? Nous devrions plutôt voir comme très positif le fait que la coopération

continue encore aujourd'hui, contre vents et marées et partout où elle est présente, à tempérer la domination du capital¹⁷².

Bien que Desjardins n'ait pu substituer le modèle coopératif au modèle capitaliste, il nous semble qu'il a contribué à améliorer le sort des Québécois si on compare les conditions économiques des classes populaires de 1900 à celles d'aujourd'hui. Pensons à l'accès à la propriété, aux produits de consommation, à l'épargne pour la retraite et à l'investissement. Desjardins n'a évidemment pas été l'unique contributeur à l'amélioration de ces conditions, mais sa contribution fut sans nul doute très importante même si seule une analyse économique très poussée permettrait de le démontrer, ce qui n'est pas l'objet de notre étude.

• La constitution d'un capital national

En regardant le second objectif, fixé à l'origine par Alphonse Desjardins lui-même, de constituer un capital national qui serve d'outil de développement de la société québécoise, on ne peut que constater qu'il a été atteint en très grande partie. En effet, Desjardins est devenu en moins d'un siècle la plus importante institution financière au Québec avec des entreprises œuvrant dans tous les champs d'activités de l'industrie financière disposant d'un actif global de 115 milliards de dollars et de réserves générales impartageables de 5,6 milliards de dollars, qui constituent un patrimoine collectif inaliénable pour les Québécois. Ce qui fait d'ailleurs dire à Gérald Larose, alors président de la CSN :

Le mouvement syndical est globalement en accord avec les virages déterminants empruntés par le Mouvement Desjardins au cours des récentes années : les décisions prises durant les années 1970 de participer plus activement au développement économique du Québec et d'intervenir dans d'autres secteurs que celui des services financiers, l'instauration des cartes de crédit Visa Desjardins au tournant des années 1980, le développement du crédit commercial et industriel par la mise sur pied de nouvelles institutions, la Société financière Desjardins Laurentienne, la Société de développement international Desjardins. Voilà autant d'initiatives, de décisions qui ont eu un impact favorable sur le Québec, qui nous renvoient aux sources mêmes de nos deux mouvements, le besoin collectif ressenti par les Québécoises et les Québécois de se doter de moyens pour mieux contrôler leur devenir collectif¹⁷³.

¹⁷² Béland, 1998, p. 26.

¹⁷³ Larose, 1998, p. 71.

L'atteinte de cet objectif entraîne cependant des obligations importantes pour Desjardins. François-Albert Angers, un des grands promoteurs de la coopération au Québec, considère que Desjardins a pris une dimension telle qu'il ne peut plus se replier sur l'intérêt immédiat proprement coopératif de ses membres sans risquer de nuire à l'économie générale du Québec par une mauvaise allocation de ses ressources. Selon lui, Desjardins porte une énorme responsabilité à l'égard de l'ensemble du Québec :

La masse énorme de capitaux qu'il a agglutinés ne peut plus être dirigée exclusivement, ou surtout sans une certaine planification des usages, vers les seuls intérêts individuels de crédit de ses membres. L'intérêt des membres du réseau des caisses populaires Desjardins est devenu l'intérêt général du Québec à un développement économique bien équilibré en fonction de la prospérité la plus grande de sa population, dont le Mouvement Desjardins est un reflet quasi parfait. Le Mouvement Desjardins doit donc, à mon sens, de plus en plus prévoir l'utilisation de ses capitaux en fonction du meilleur rendement possible pour le développement économique du Québec, rendement non pas financier (bien que celui-ci soit sans doute un facteur à considérer), mais bien social qui améliore la qualité de vie de l'ensemble des citoyens¹⁷⁴.

Larose abonde aussi dans le même sens :

Desjardins devrait, à mon avis, prendre appui sur sa croissance et son développement remarquable des dernières décennies et consacrer davantage de ressources au soutien de projets communs : continuer de stimuler cette adhésion des membres au mouvement, renouveler les motifs d'adhésion au Mouvement Desjardins, c'est-à-dire non pas seulement pour l'intérêt individuel que l'on en tire, mais aussi parce que l'on croit à des éléments d'un projet de société à la construction duquel le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins entend contribuer¹⁷⁵.

Ce constat est également généralement partagé par les organismes qui ont convenu que Desjardins avait accompli sa mission à cet égard. Il est aussi reconnu par les Québécois et les membres qui, dans le cadre des sondages, répondent que Desjardins est l'institution financière qui, globalement, est la plus présente au Québec et la plus engagée dans le développement économique des régions.

¹⁷⁴ Angers, 1998, p. 39.

¹⁷⁵ Larose, 1998, p. 73.

7.3.3 Appréciation de l'évolution de l'identité de Desjardins

En résumé, nous considérons que Desjardins a préservé son identité coopérative tout en l'adaptant et qu'il a, en grande partie, réalisé le projet social original défini lors de la naissance du Mouvement.

Comme on peut s'y attendre, Claude Béland, ex-président du Mouvement Desjardins, partage aussi ce point de vue. Selon lui, fondamentalement, le Mouvement est resté fidèle à sa finalité ainsi qu'à ses valeurs et il a accompli sa mission dans le sens souhaité par Alphonse Desjardins :

En effet, le fondateur n'écrivait-il pas : « Ce dont je rêve, c'est la création d'un régime économique couvrant tous nos groupements français [...] La caisse n'est qu'un prélude et bien d'autres organisations suivront [...]. Ces réalisations donneront à nos compatriotes la puissance matérielle d'une organisation économique supérieure, et cette puissance, à son tour, ne serait-elle pas un rempart imprenable derrière lequel nous serions à l'abri des coups de nos adversaires et de nos rivaux [...] ¹⁷⁶ »

Et Béland conclut en affirmant que pour devenir une « organisation économique supérieure », comme le souhaitait le fondateur du Mouvement, il a bien sûr fallu que Desjardins change. Mais tous ces changements se sont faits dans le respect des règles coopératives qui sont toujours en application.

Nous croyons que c'est à l'égard du projet social que l'identité de Desjardins a le plus évolué. Nul doute que l'objectif de constituer un capital national inaliénable a été atteint, mais on ne retrouve plus l'expression explicite de la finalité de cet objectif, soit celle de permettre collectivement aux Québécois de se prendre en main sur le plan économique. À cet égard, nous pouvons faire nôtre la critique de Bissonnette concernant le manque de leadership de Desjardins quant au développement du Québec contemporain.

Lise Bissonnette, alors rédactrice en chef du journal *Le Devoir*, considère que Desjardins n'assume pas véritablement un rôle de leadership et qu'il devrait se faire le porteur d'une

¹⁷⁶ Béland, 1998, p. 25.

nouvelle vision du Québec. Selon elle, les élites qui appuyaient Alphonse Desjardins ne se battaient pas que pour accroître l'épargne, le crédit et les institutions coopératives; elles avaient une idée du Québec. Leur objectif était de préserver la famille et la paroisse de l'assaut conjugué de l'urbanisation et de l'industrialisation. Elles avaient donc une idée cohérente de la société québécoise, une idée qui n'a pas survécu à la Révolution tranquille et n'a jamais été remplacée.

Depuis, dans les questions fondamentales qui se débattent au Québec, Desjardins continue, il me semble, à se chercher. Quel modèle de développement économique souhaite-t-il pour le Québec ? Libéralisme ou social-démocratie ? La question est vaste, mais on a l'impression, tout au moins, que le Mouvement préfère la laisser à d'autres forums, tout en s'accommodant de l'air du temps.

Plus précisément, comment le Mouvement voit-il le développement social, culturel du Québec ? Encore là, le portrait est celui d'un accompagnement tranquille de forces qui se définissent, plutôt que d'un leadership. Les caisses populaires soutiennent ici et là des activités communautaires, des initiatives en éducation (lutte au décrochage scolaire), des projets culturels (mais de façon institutionnelle, comme les banques et entreprises qui les utilisent comme outils de marketing), des œuvres charitables. Elles prennent le train en marche dans des dossiers qui mûrissent sans elles [...]. Desjardins « s'adapte au changement », comme le disait monsieur Béland [...], mais on ne peut dire qu'il le provoque, qu'il se considère comme le moteur de nouvelles valeurs avec la même force que ses fondateurs se considéraient comme les gardiens des anciennes valeurs¹⁷⁷.

Bissonnette rappelle aux dirigeants de Desjardins que celui-ci doit jouer un rôle dans la définition de l'avenir du Québec et lui reproche de céder un peu trop facilement à une conception éthérée de la démocratie qui voudrait qu'il épouse parfaitement les idées de ses cinq millions de membres, ce qui fait qu'il ne peut plus guère se permettre de penser le Québec par lui-même.

Cette critique nous semble justifiée. En effet, si l'on s'attarde à l'énoncé de mission de Desjardins adopté en 1983 et toujours en vigueur, on constate qu'il se définit comme suit :

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

¹⁷⁷ Bissonnette, 1998, p. 33.

- 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 individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés¹⁷⁸.

Dans cet énoncé de mission, on voit que la référence à la nécessité de se doter d'un capital national pour assurer le développement du Québec est remplacée par une référence au mieux-être des collectivités. La grande collectivité québécoise est remplacée par des collectivités locales et anonymes.

En somme, Desjardins a conservé de son identité originale ses fondements coopératifs et a retenu de son projet social la satisfaction des besoins individuels de ses membres, mais a opéré un changement dans son projet national en ramenant la référence à la société québécoise à une dimension réduite de soutien aux collectivités locales.

Comment peut-on expliquer une telle mutation ?

Cette mutation ne nous semble pas résulter d'une prise de contrôle des technocrates qui souhaitent évacuer toute référence identitaire. L'absence de référence à l'idéal national est probablement liée à plusieurs facteurs dont certains propres à Desjardins et d'autres liés à la mutation de la société québécoise elle-même.

Le premier facteur endogène réside dans le fait que le projet social original de Desjardins est en bonne partie arrivé à maturité. En constituant un capital national et en l'utilisant pour soutenir le développement économique du Québec, Desjardins a accompli une bonne partie de la mission souhaitée par Alphonse Desjardins et la petite bourgeoisie canadienne-française à savoir, nous affranchir de la dépendance à l'égard du capital anglo-saxon. Or, avec la mondialisation des échanges, le contexte est radicalement modifié : l'ennemi n'est plus le capital anglo-saxon mais la concurrence étrangère dans son ensemble et la création d'une nouvelle dépendance vis-à-vis du capitalisme financier.

¹⁷⁸ *Bilan responsabilité sociale 2004*, Desjardins, p. 2.

Ces changements ont également eu un impact sur la société québécoise dans son ensemble :

- les valeurs sociétales dominantes à l'heure actuelle sont de nature individualiste plutôt que collectiviste;
- la difficulté du Québec à redéfinir son identité propre à la suite du processus de mondialisation des échanges, à l'éclatement des frontières, aux changements démographiques de nature ethnoculturelle et aux échecs référendaires.

Nous avons constaté au cours de ce chapitre que les dirigeants de Desjardins, en commençant par Alphonse Desjardins lui-même, ont toujours compris l'importance d'entretenir des interrelations très étroites entre Desjardins et son environnement, à l'échelle locale et québécoise, de sorte que l'on peut affirmer que Desjardins fait partie de l'identité québécoise et que celle-ci est au cœur de l'identité de Desjardins. L'une et l'autre se développent et s'influencent mutuellement. Peut-on parler d'osmose entre Desjardins et le Québec ? Nous tenterons une réponse à cette question au chapitre 9.

7.3.4 Vérification de notre première hypothèse

Il nous apparaît également que Desjardins correspond aux termes de la définition de l'entreprise visionnaire proposée par Collins et Porras. En effet, comme le suggèrent ces deux auteurs, nous pouvons considérer que la pérennité et le succès de Desjardins sont dus, d'une part au maintien de son identité originelle et à sa fidélité à la vision de son fondateur et, d'autre part, à sa capacité d'adaptation de l'organisation et de ses stratégies d'affaires en fonction de la réalité changeante des besoins des Québécois :

L'adaptation aux besoins changeants des membres et clients apparaît comme une constante de l'évolution du Mouvement des caisses dans sa traversée du XX^e siècle. C'est cette relation de proximité avec leur milieu, constamment remise à jour par la participation des dirigeants bénévoles, qui explique le solide ancrage des caisses dans la société québécoise¹⁷⁹.

On peut également constater que Desjardins a mis en pratique deux autres conclusions de la thèse de Collins et Porras. Ces auteurs ont également constaté que les entreprises

¹⁷⁹ Poulin, 2005, p. 15.

visionnaires, outre leur fidélité à leur identité et leur adaptation au changement, avaient la capacité de tenir compte en même temps d'objectifs en apparence contradictoires. Cela nous semble être le cas chez Desjardins quand on constate que, dans ses fondements mêmes, s'entrechoquent la dimension « association de personnes » et la dimension « entreprise », auxquelles se greffent d'autres dualités comme la qualité du service aux membres et la recherche de rentabilité ainsi que la prise de décision dans un contexte de démocratie représentative et le pouvoir lié à l'expertise des technocrates.

L'autre conclusion de la recherche de Collins et Porras qui s'applique à Desjardins réside dans le fait que les entreprises visionnaires se concentrent sur un objectif très ambitieux. Nul doute que l'objectif d'Alphonse Desjardins de fonder un mouvement coopératif en mesure de sortir les Québécois de leur dépendance économique individuelle et collective en constituait un des plus ambitieux.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons considérer que Desjardins a maintenu les fondements coopératifs de son identité et qu'il a, en très grande partie, réalisé le projet social original défini par son fondateur, à savoir améliorer le sort des Québécois et constituer un capital national en mesure de contribuer à leur émancipation collective. Par conséquent, nous pouvons considérer que notre première hypothèse de recherche est confirmée, à savoir que parmi les nombreuses raisons qui peuvent expliquer le succès de Desjardins, le maintien et l'adaptation continue, avec parfois certains soubresauts, de son identité organisationnelle sont une condition de base fondamentale.

Chapitre 8. La communication organisationnelle de Desjardins

L'analyse de l'histoire de Desjardins permet de constater que la communication organisationnelle a joué un rôle central et déterminant dans son évolution, comme l'évoque Beauchamp, l'un des rares universitaires spécialistes de l'étude de la pratique communicationnelle du Mouvement :

L'analyse de l'évolution du Mouvement Desjardins démontre bien l'importance des activités de communication dans le développement de cette organisation tant sur le plan de sa propre dynamique interne que sur les plans de son intégration au sein de la société québécoise et de son influence vis-à-vis d'autres organisations.

En contribuant à la réalisation de nombreuses activités dans les domaines de la propagation coopérative, de l'information, de la publicité et de la promotion, les responsables du Mouvement Desjardins ont favorisé, depuis les premières décennies du siècle, le développement du Mouvement, cherché à réaliser un projet organisationnel original et tenté de véhiculer une image crédible auprès des différents publics internes et externes¹⁸⁰.

Notre analyse de la communication organisationnelle de Desjardins se fera en deux étapes. Dans un premier temps, nous ferons une description de l'évolution des stratégies de communication de Desjardins au cours de son histoire. Dans un deuxième temps, nous analyserons ces stratégies à l'aide de la grille proposée par Grunig.

8.1 Évolution des stratégies de communication de Desjardins au cours de son histoire

La description sommaire des stratégies de communication utilisées par Desjardins au cours de son histoire s'est faite à partir d'une analyse des travaux de Pierre Poulin et de Michel Beauchamp ainsi que de l'information que nous avons recueillie en tant que témoin privilégié des pratiques communicationnelles de Desjardins, au sein duquel nous œuvrons comme communicateur professionnel depuis 1977. L'analyse de cette description nous a amené vers un nouveau découpage des phases de l'évolution des stratégies de communication de Desjardins au cours de son histoire.

¹⁸⁰ Beauchamp, 1989, p. 192.

8.1.1 Alphonse Desjardins : fondateur et premier communicateur de Desjardins (1900-1920)

Pour analyser l'évolution de la communication organisationnelle du Mouvement Desjardins, il nous faut remonter à Alphonse Desjardins lui-même, concepteur du modèle de la caisse populaire, fondateur de la première caisse, celle de Lévis, et promoteur de la formule au Québec et en Amérique du Nord.

Alphonse Desjardins : le concepteur du modèle de base, la Caisse populaire de Lévis

Le 20 septembre 1900, Alphonse Desjardins réunit dans sa propre maison un petit groupe de personnes issues de l'élite de Lévis dans le but de leur exposer le projet :

Des neuf personnes présentes à la réunion, la plupart appartiennent à des sociétés mutuelles, à des associations professionnelles ou à des organismes de bienfaisance comme la Société des artisans canadiens-français, la Société de construction permanente de Lévis, les Forestiers indépendants, les Forestiers catholiques, l'Association des pilotes et la Légion catholique de bienfaisance. La plupart de ces personnes font partie de la petite bourgeoisie lévisienne, comme nous l'indiquent leurs occupations d'avocat, de comptable, de négociant, de conservateur des hypothèques et de sténographe¹⁸¹.

Après avoir entendu Desjardins expliquer son projet, l'assemblée décide de constituer un comité d'étude et d'initiative dans le but de rédiger les statuts et règlements de la nouvelle coopérative. Puis, le 6 décembre 1900, plus d'une centaine de personnes décident à l'unanimité de créer la Caisse populaire de Lévis.

Pour obtenir l'appui de ses concitoyens à son projet, Alphonse Desjardins peut compter sur différents réseaux de relations sociales au sein desquels il s'est inséré au fil de ses expériences personnelles, professionnelles et sociales, que ce soit dans les milieux du journalisme, de la politique, de l'élite lévisienne et de la coopération européenne :

Il s'est fait des amis dans le journalisme, comme Jules-Paul Tardivel, cet ultramontain illustre, propriétaire-rédacteur de *La Vérité*, et son collaborateur Omer Héroux, qui

¹⁸¹ Poulin, 1990, p. 56.

passera plus tard à la rédaction du quotidien *Le Devoir*. Il n'a peut-être pas de véritables amis en politique, mais pour avoir milité auprès des conservateurs, il a sans doute beaucoup de contacts. Il possède d'ailleurs ses propres antennes au gouvernement provincial puisque son frère Louis-Georges occupe, depuis octobre 1892, le poste de greffier de l'Assemblée législative. Un autre de ses frères, Joseph, est bibliothécaire adjoint à la bibliothèque de la législature.

Dans son propre milieu, Desjardins est connu de tous. Il a participé à des campagnes électorales et a suivi les activités de plusieurs associations telles la Société des artisans et la Chambre de commerce. Il entretient d'étroites relations avec les professeurs du Collège de Lévis où, de 1893 à 1900, il a enseigné la sténographie dans l'intervalle de sessions. Desjardins a également su établir d'excellents rapports avec ses correspondants européens surtout Henry Wolff, Charles Rayneri et Luigi Luzatti qui, en plus de présider l'Associazione fra la Banche Popolari, est ministre des Finances de l'Italie. Tous salueront la fondation de la Caisse populaire de Lévis dans les périodiques européens ou à l'occasion de congrès coopératifs, apportant ainsi leur prestigieuse caution à la nouvelle institution¹⁸².

La première caisse a servi à Alphonse Desjardins de véritable laboratoire d'expérimentation, lui permettant ainsi de faire la démonstration de la viabilité de son projet. Une fois la Caisse de Lévis pleinement fonctionnelle, Alphonse Desjardins cherche à tout prix à obtenir du gouvernement la reconnaissance légale. Il tente d'abord d'obtenir celle du gouvernement fédéral, mais constatant que rien ne bouge, il décida d'exercer des pressions publiques et crée, le 21 décembre 1904, l'Action populaire économique (APE) :

qu'il définit comme « une société de propagande des principes et des méthodes vraiment coopératifs appliqués à la sauvegarde et à l'emploi de l'épargne populaire ». Elle a pour but, entre autres, « d'obtenir, des pouvoirs publics, des lois propres à développer au Canada la pratique de la prévoyance et de l'épargne par la coopération, appliquée à la satisfaction des besoins économiques des populations ».

Desjardins réussit à associer à l'Action populaire économique une importante brochette de personnalités. C'est là un témoignage éloquent de l'étendue et de la qualité de son réseau de relations, tout comme de l'intérêt grandissant que ses projets suscitent parmi l'élite. La liste des administrateurs de l'association comprend l'archevêque de Québec, Mgr Louis-Nazaire Bégin : président d'honneur; Edmund James Flynn, ancien premier ministre du Québec, et Adélar Turgeon, ministre de l'Agriculture: vice-présidents d'honneur; Némèse Garneau, conseiller législatif : président; le chevalier Joseph-Élie Martineau, marchand : vice-président; J.-E. Prince; avocat et professeur d'économie politique à l'Université Laval : secrétaire. Desjardins, quant à lui, occupe la fonction de

¹⁸² Poulin, 1990, p. 65.

directeur général. On retrouve également, à la commission exécutive, Thomas Chapais, conseiller législatif; Charles Langelier, ancien ministre; le Dr J.-A. Couture, secrétaire de la Société générale des éleveurs de la province de Québec; Cléophas Blouin, député de Lévis au Parlement de Québec; et, enfin, Omer Héroux, rédacteur de *La Vérité*.

Dès le 25 janvier 1905, un mois à peine après sa fondation, l'Action populaire économique réclame au premier ministre Wilfrid Laurier une loi sur les caisses populaires. La requête porte la signature de la plupart des administrateurs et membres de la commission exécutive ainsi que celle d'autres personnalités comme Adolphe-Basile Routhier, juge en chef de la province, Mgr Olivier E. Mathieu, recteur de l'Université Laval, Mgr J. Thomas Duhamel, évêque d'Ottawa, et Jules-Paul Tardivel, propriétaire de *La Vérité*¹⁸³.

Mais c'est peine perdue, Laurier refuse d'accorder une loi aux caisses populaires, ce qui oblige Desjardins à se tourner vers le gouvernement provincial. Le 28 février 1906, Lomer Gouin, premier ministre du Québec, présente le projet de loi concernant les syndicats coopératifs et, par un vote unanime de l'Assemblée législative, la caisse populaire obtient son statut juridique.

Alphonse Desjardins : promoteur des caisses populaires

Desjardins a longuement réfléchi à l'environnement le plus propice au développement de la formule de la caisse populaire : « Ce nouvel organisme, disait-il, a besoin d'un cadre où il trouvera les éléments propres à suppléer à sa faiblesse initiale d'abord et où il puisera ensuite la vitalité énergétique qui lui fera facilement surmonter les obstacles¹⁸⁴. »

Conscient des caractéristiques de l'organisation sociale au Québec au début du XX^e siècle, Desjardins choisit la paroisse comme lieu d'établissement de la caisse populaire. Plusieurs raisons l'ont amené à faire ce choix :

En premier lieu, Desjardins estime que la paroisse offre « un champ d'action admirable pour un organe économique dont les opérations sont surtout basées sur la confiance mutuelle ». [...]

¹⁸³ Poulin, 1990, p. 121.

¹⁸⁴ Poulin, 1990, p. 89.

Desjardins se représente aussi la paroisse comme une espèce de terreau des pratiques collectives. La commission scolaire, le conseil municipal et la fabrique ont donné aux paroissiens une expérience de l'action collective qui les prédispose à l'association coopérative. [...]

La paroisse, c'est aussi le fief du curé, à la fois chef spirituel et leader sur le plan social. En faisant de la caisse une institution paroissiale, Desjardins favorise la participation du curé qu'il souhaite d'ailleurs ardemment. N'est-il pas le citoyen le plus influent de sa communauté, l'un des plus instruits et surtout l'un de ceux qui connaît le mieux la condition économique et les qualités morales des paroissiens ?

Par ailleurs, la limitation du rayon d'action à l'unité paroissiale garantit véritablement la décentralisation de l'épargne et du crédit. [...]

Le choix de Desjardins s'explique enfin par son attachement à cette forme d'organisation sociale traditionnelle et par son désir d'en améliorer le fonctionnement et l'autonomie¹⁸⁵.

Avec son projet coopératif, Alphonse Desjardins s'adresse à l'élite sociale traditionnelle dont la collaboration est non seulement indispensable mais également considérée comme un devoir dont l'accomplissement est essentiel à la solution de la question sociale et de la question nationale.

Mais, selon Poulin, le développement des caisses est aussi étroitement lié à la naissance d'autres mouvements sociaux :

il profite en particulier du mouvement d'action sociale catholique organisé par les évêques à partir de 1907 et du mouvement nationaliste animé par Henri Bourassa, Olivar Asselin, Édouard Montpetit et quelques autres. Bref, le projet de Desjardins se réalise à l'intérieur d'une société où la réflexion s'intensifie devant la question sociale posée par le libéralisme économique et le déploiement de l'entreprise capitaliste, et la question nationale, soulevée par les problèmes économiques, politiques et culturels auxquels sont confrontés les Canadiens français. Dans ce contexte, la coopération fait figure de remède ou d'instrument de restauration sociale et bénéficie en conséquence de l'appui et du soutien actif de plusieurs leaders sociaux¹⁸⁶.

L'élite paroissiale (clergé et notables) répond d'ailleurs très bien à l'appel lancé par Alphonse Desjardins :

¹⁸⁵ Poulin, 1990, p. 89.

¹⁸⁶ Poulin, 1990, p. 31.

Dans les 160 caisses pour lesquelles nous possédons des renseignements sur l'occupation d'une partie ou de l'ensemble des officiers du premier conseil d'administration, nous retrouvons 140 prêtres, dont 114 curés. [...] Les autres officiers se recrutent surtout chez les professionnels, où dominent les notaires (30) et les médecins (23). Pour le reste, parmi une gamme très étendue d'occupations, les cultivateurs (27) et les marchands (17) sont les mieux représentés. Comme le suggèrent des renseignements fragmentaires, il semble fréquent que les dirigeants des caisses soient liés à l'administration municipale à titre de maire, conseiller, échevin ou secrétaire-trésorier¹⁸⁷.

Mais comment expliquer que le clergé soit devenu le principal pilier des caisses populaires ? En fait, le clergé québécois s'inquiète vivement des conséquences sociales de l'industrialisation et de l'urbanisation. Il n'entend pas rester passif. L'Église a d'ailleurs les moyens de réagir fermement compte tenu de l'ampleur de ses ressources humaines et financières :

En ce début du XX^e siècle, le clergé considère que l'heure est venue de réaffirmer et de promouvoir son projet de société. Mais il se rend compte qu'il ne peut plus se contenter de livrer une guerre idéologique. Vanter les mérites de la vie rurale et prêcher les vertus chrétiennes ne suffit plus. Il faut recourir à des solutions pratiques pour s'attaquer à la racine du mal et juguler les forces qui entraînent le changement social. De plus en plus réceptif à l'appel lancé par Léon XIII, en 1891, en faveur des œuvres sociales, le clergé en arrive à la conclusion qu'il doit travailler concrètement à l'amélioration de la condition matérielle des travailleurs de la ville et de la campagne. C'est ici qu'apparaissent les motifs de son appui aux caisses populaires. Pour le clergé, cette institution coopérative est un excellent instrument de relèvement économique et moral, une sorte de panacée universelle, propre à favoriser le progrès de l'agriculture et de la colonisation, à réduire l'exode rural et l'émigration aux États-Unis, à soulager la misère ouvrière et à prémunir les travailleurs urbains contre la contamination socialiste, enfin, à resserrer les liens qui unissent le peuple et ses chefs spirituels¹⁸⁸.

Les préoccupations sociales du clergé débouchent sur l'organisation d'un vaste mouvement qui prend le nom de l'Action sociale catholique fondée en 1907 sous le haut patronage de Mgr Bégin, archevêque de Québec. De tous les membres de l'épiscopat québécois, Mgr Bégin est celui qui apportera aux caisses le soutien le plus enthousiaste et le plus constant. Il

¹⁸⁷ Poulin, 1990, p. 186.

¹⁸⁸ Poulin, 1990, p. 186.

se rendra jusqu'à Rome pour défendre auprès du pape l'appui du clergé québécois aux caisses :

Mgr Bégin trouve tout naturel que les prêtres de son diocèse participent à la fondation et à l'administration des caisses, et il ira jusqu'à défendre cette cause devant le pape Pie X. Le 18 novembre 1910, par un décret de la Sacrée Congrégation consistoriale, Pie X, bien au fait de la participation croissante des clercs aux sociétés d'épargne et de crédit qui se multiplient en Europe et au Québec, interdit aux prêtres, conformément à la discipline de l'Église, de poursuivre cette pratique. [...]

Malgré la sévérité de son décret, Pie X ouvrait la porte aux exceptions. Dès le 11 janvier 1911, Mgr Bégin en appelle au pape : il lui demande de retarder d'une année l'application du décret en faisant valoir les bienfaits apportés par les caisses populaires et le rôle indispensable du clergé dans leur administration. Ce geste de l'archevêque de Québec semble avoir rassuré tout le clergé québécois. [...] Deux ans plus tard, Mgr Bégin va solutionner définitivement le problème. Reçu en audience par le pape le 26 janvier 1913, cet habile plaideur, tenu en haute estime à Rome, obtient la permission pour le clergé québécois de continuer à participer à l'administration des caisses. [...]

Lors de son séjour à Rome, Mgr Bégin défend si éloquemment les bienfaits des caisses populaires et les mérites de leur fondateur que Pie X, désireux de récompenser le dévouement chrétien de Desjardins et sa contribution aux œuvres sociales, lui conférera le titre de commandeur de l'Ordre de Saint-Grégoire-le-Grand.

[...] Poursuivant sur sa lancée, Mgr Bégin annonce à Desjardins un mois plus tard, qu'il vient de le nommer membre du comité permanent de l'Action sociale catholique, comité composé de prêtres et de laïcs dont la mission est de surveiller le fonctionnement du mouvement. Le pacte est maintenant scellé. Dans le diocèse de Québec, plus un prêtre ne peut douter du bien-fondé de sa participation à une caisse populaire; l'institution est reconnue comme œuvre sociale et chrétienne, et son fondateur, décoré par le pape, vient d'accéder au temple des éminences de l'Action sociale catholique¹⁸⁹.

Les prêtres du Collège de Lévis épousent eux aussi la cause d'Alphonse Desjardins. Ancien élève du collège, Alphonse Desjardins entretient tout le reste de sa vie des relations très étroites avec le corps professoral de cette institution. C'est au Collège qu'il trouvera son collaborateur le plus dévoué, l'abbé Philibert Grondin qui se consacre à la propagation des caisses. Outre le *Catéchisme des Caisses populaires*, petit livre publié en 1910 et préfacé par

¹⁸⁹ Poulin, 1990, p. 197.

Mgr Bégin, Grondin signera des centaines d'articles dans *La Vérité*, qui seront reproduits à l'occasion dans d'autres journaux comme *L'Action sociale*, *Le Devoir* et *Le Droit*.

Dans la région de Montréal, ce sont les Jésuites qui deviennent les principaux promoteurs des caisses populaires d'abord à l'intérieur de l'Association catholique de la jeunesse canadienne-française (ACJC) puis au sein des Ligues du Sacré-Cœur. Alphonse Desjardins prononce, à la fin juin 1908, une importante conférence au Congrès de la jeunesse organisé par l'ACJC, ce qui lui permettra de sensibiliser davantage la jeunesse au projet des caisses et d'officialiser la collaboration de l'ACJC. De même, le 12 septembre 1910, Alphonse Desjardins prononce une conférence devant le Congrès des Ligues du Sacré-Cœur et se gagne l'appui formel de la Fédération générale des Ligues. C'est également sous l'impulsion des Jésuites que naîtra l'École sociale populaire qui se charge, à l'échelle du Québec, de favoriser la fondation d'œuvres sociales parmi lesquelles figure expressément la caisse populaire :

Ainsi, à partir de 1910 et 1911, plusieurs membres et dirigeants des Ligues du Sacré-Cœur et de l'École sociale populaire commencent à militer pour les caisses. En décembre 1910, dans la paroisse de l'Immaculée Conception à Montréal, Arthur Saint-Pierre donne une conférence sur les caisses populaires en présence de 600 chefs de groupe des ligues de la ville. Dans un livre publié au début de l'année 1911, intitulé *Vers l'action*, il lance un appel, en faveur des œuvres d'action sociale et des caisses populaires. Il traite aussi de la caisse populaire dans la revue *Le Messager canadien du Sacré-Cœur* et la présente comme la plus nécessaire de toutes les œuvres économiques et sociales. [...] Quant au père Léonidas Hudon, il assure Desjardins à plusieurs reprises qu'il veut faire sa part. C'est grâce à lui que l'École sociale populaire publiera en 1912 les deux brochures de Desjardins sur la caisse populaire, qui, avec le Catéchisme des Caisses populaires de l'abbé Philibert Grondin, deviendront les principaux instruments de propagande du mouvement. Le père Hudon veillera aussi à ce que Desjardins soit invité à prendre la parole, le 12 février 1913, au Congrès sacerdotal de Montréal, lui donnant ainsi le privilège de s'adresser directement aux évêques pour attiser leur zèle à l'endroit de son œuvre¹⁹⁰.

Parti de Québec et de Montréal, le mouvement d'action sociale catholique se répand rapidement dans les autres régions du Québec, ouvrant la voie aux engagements officiels du clergé en faveur des caisses populaires, grâce à la collaboration des missionnaires agricoles. En 1913, Alphonse Desjardins aura l'occasion de les sensibiliser à la coopération en

¹⁹⁰ Poulin, 1990, p. 211.

s'adressant à la 16^e Convention des missionnaires agricoles à Sainte-Anne-de-la-Pocatière. L'abbé Philibert Grondin, qui sera nommé missionnaire agricole en 1914, poursuivra le travail de sensibilisation dans ce milieu.

Voilà donc en gros le contexte qui entoure la participation du clergé aux caisses populaires. Avec l'appui d'organisations comme l'Action sociale catholique, l'ACJC, la Fédération des Ligues du Sacré-Cœur, l'École sociale populaire, les comités diocésains d'œuvres sociales ainsi que les coopératives agricoles et de colonisation, les caisses populaires disposent des services d'une véritable armée de militants catholiques engagés¹⁹¹.

En dehors du clergé, c'est du côté des nationalistes que les caisses populaires recueillent les meilleurs appuis. Les leaders nationalistes prennent vite conscience de la contribution que la caisse populaire peut apporter à la cause nationale. Grand admirateur des caisses, Henri Bourassa devient un ami personnel d'Alphonse Desjardins. Il se fait le défenseur zélé de son œuvre et met *Le Devoir* au service de la promotion des caisses :

Au Devoir, c'est à Omer Héroux que Bourassa confie le dossier de la propagande des caisses. Ancien membre de l'équipe de rédaction de *La Vérité* et du *Nationaliste*, Héroux est également un bon ami de Desjardins, entièrement dévoué à sa cause. [...] Ses articles rapportent les fondations de nouvelles caisses, les résultats financiers les plus prospères, les voyages de Desjardins et les témoignages d'appréciation qu'il reçoit des plus hautes personnalités au Québec et à l'étranger, le tout enrobé de considérations sur les bienfaits sociaux et économiques de la coopération d'épargne et de crédit. [...]

Profitant des offres réitérées de Héroux, Desjardins publiera lui-même plusieurs textes dans *Le Devoir* sous les pseudonymes de Miville Roy et Miville Deschênes. En 1911 paraît une série de huit articles dans lesquels il fait valoir les avantages de la formule coopérative dans les cas de l'épargne et du crédit, de la consommation et de l'activité agricole. Entre février 1918 et août 1919, il signe une autre série de dix articles, dont huit monographies de caisses fournissant des exemples de réussite. Presque tous ces textes font la une du journal. Par l'entremise du *Devoir*, qui recrute une bonne partie de ses lecteurs parmi le clergé et les élites locales, Desjardins atteint précisément le public dont il cherche la collaboration.

Desjardins peut aussi compter sur l'appui des économistes Bouchette et Montpetit de l'École des Hautes Études Commerciales, tout récemment créée :

¹⁹¹ Poulin, 1990, p. 223.

En 1913, Errol Bouchette publie une troisième édition de *L'indépendance économique du Canada français*, enrichie de quelques passages sur les caisses populaires qui, selon lui, « semblent destinées à changer la face de la Province au point de vue économique ». [...] Toutefois, dans son livre, Bouchette s'attarde surtout à la valeur exemplaire des caisses populaires. Il les cite comme preuve de la disponibilité d'un capital national sous forme d'épargne et souligne leur contribution à l'accumulation de ce capital¹⁹².

Outre les articles qu'il a rédigés et qui furent diffusés par les journaux, Alphonse Desjardins a également prononcé des centaines de conférences, tantôt devant de simples paroissiens réunis pour fonder une caisse, tantôt devant des auditoires plus sélects comme la Société d'économie politique et sociale du Québec, la Chambre de commerce de Montréal, le Congrès de la jeunesse à Québec, le Congrès sacerdotal de Montréal ou encore le Twentieth Century Club de Boston et la Russell Sage Foundation de New York. La plupart de ces conférences ont été reproduites intégralement dans les journaux ou les revues de l'époque.

Alphonse Desjardins participa également en personne à la fondation de nombreuses caisses partout au Québec, en Ontario et en Nouvelle-Angleterre. Entre le 6 décembre 1900, date de la fondation de la Caisse populaire de Lévis, et le 31 octobre 1920, journée du décès d'Alphonse Desjardins, 187 caisses populaires voient le jour au Québec, dont 136 fondées par Alphonse Desjardins lui-même :

Desjardins ne suivra pas un plan défini. Il ira fonder des caisses là où les paroissiens l'auront invité. Il considère que l'initiative doit venir d'eux, qu'elle doit découler de leur volonté de s'organiser sur le terrain économique. Mais, avant d'accepter leur invitation, il voudra d'abord s'assurer que le curé a été informé de l'éventualité de la fondation d'une caisse populaire et qu'il a donné son accord. L'idéal, selon lui, est que la demande soit faite par le curé lui-même, car il est la principale autorité sociale de la paroisse. Avec son appui, la réussite est pratiquement assurée. Desjardins offre gratuitement ses services. Tout ce qu'il exige, c'est le remboursement de ses frais de voyage¹⁹³.

Au terme de ses périples en 1915, combien de conférences Desjardins avait-il données ? Deux cent cinquante ? Trois cents ? Peut-être même plus ?

¹⁹² Poulin, 1990, p. 234.

¹⁹³ Poulin, 1990, p. 149.

Dans chaque paroisse qui l'accueillait, il avait l'habitude de prononcer une première conférence plutôt brève, où il présentait les buts et les principales caractéristiques de la caisse populaire. Cet exposé, souvent fait sur le parvis de l'église à la sortie de la messe du dimanche, était suivi d'une seconde rencontre en après-midi ou dans les jours suivants. En présence des citoyens intéressés à devenir sociétaires, Desjardins expliquait alors en détail les statuts et règlements de la caisse populaire avant que ceux-ci procèdent à sa fondation et à l'élection des dirigeants.

[...] Après chaque voyage, il notait dans un petit calepin les distances parcourues. Au retour de Sainte-Brigitte-des-Saults, en novembre 1915 (dernière caisse qu'il a fondée), il avait fait l'addition : 38 795 milles au Québec, en Ontario et aux États-Unis dans l'unique but de fonder des caisses¹⁹⁴.

8.1.2 Le clergé assume la relève de la promotion des caisses (1920-1935)

Jusqu'à la fin de l'année 1915, seulement cinq caisses avaient été organisées sans la présence d'Alphonse Desjardins. En 1916, compte tenu de la détérioration de sa santé, Alphonse Desjardins se résigne à déléguer la tâche des fondations à son collaborateur le plus dévoué, l'abbé Philibert Grondin, qui se fera appuyer dans cette tâche par de nombreux autres prêtres.

Ce sont ces personnes qui prendront la relève au moment du décès d'Alphonse Desjardins survenu en 1920 et qui s'appliqueront à regrouper les caisses au sein d'unions régionales : « Les unions régionales se donnent comme tâche de défendre les intérêts des caisses populaires, d'exercer sur elles une surveillance efficace au moyen d'une inspection régulière, de diffuser les idées coopératives et de fonder des caisses populaires et des caisses de dotation et de prévoyance¹⁹⁵. »

Au début des années 1920, la crise qui sévit dans l'agriculture ébranle dangereusement la santé financière des caisses, ce qui amène les dirigeants des unions régionales à se concerter, à s'adresser au gouvernement pour obtenir une aide financière et à créer le Comité de propagande des caisses populaires dans le but d'administrer la subvention du gouvernement de 3 000 \$ en 1923 et qui sera renouvelée et augmentée jusqu'à 25 613 \$ en 1928.

¹⁹⁴ Poulin, 1990, p. 160.

¹⁹⁵ Poulin, 1994, p. 101.

Le Comité de propagande tentera de relancer le mouvement de fondation de caisses en organisant, en novembre 1924, un congrès des prêtres qui s'occupent des caisses populaires au terme duquel on sollicite à nouveau les évêques de la province afin d'obtenir leur appui. L'année suivante, le Comité organise un autre congrès, réunissant cette fois les représentants des caisses populaires et des unions régionales. À ce premier Congrès des caisses populaires Desjardins, on décidera de créer un Comité central de propagande, comité permanent composé d'un représentant de chaque union régionale :

Les propagandistes œuvrent sur deux fronts. Ils s'occupent d'abord de préparer le terrain en allant dans les paroisses donner une conférence et fournir toutes les explications nécessaires aux futurs sociétaires. Quelque temps plus tard, ils reviendront participer à l'assemblée de fondation. Au cours de ces expéditions, ils s'arrêtent aussi dans les caisses en activité pour y rencontrer le gérant et les dirigeants, à qui ils donnent des conseils et des encouragements. À un second niveau, leur travail consiste à sensibiliser le public en général, plus spécialement les agriculteurs et le clergé, aux avantages économiques et sociaux des coopératives d'épargne et de crédit.

Chaque union régionale peut compter sur les services d'un ou deux propagandistes, presque tous ecclésiastiques¹⁹⁶.

Les propagandistes les plus actifs sont les abbés J.-R.-I. Trudel et Philibert Grondin qui jouissent d'un réseau de relations très étendu au sein du clergé, du gouvernement et du monde rural, notamment dans les milieux de la coopération et du syndicalisme agricoles. Ils fréquentent assidûment les assemblées et les congrès de l'Union catholique des cultivateurs (UCC), des coopératives agricoles, de la Société de l'industrie laitière, les journées diocésaines d'action sociale catholique sans oublier les réunions des missionnaires agricoles.

Les résultats de cette promotion demeurent cependant très modestes. Après la crise agricole qui s'estompe en 1924, les caisses doivent affronter une nouvelle crise, de plus grande ampleur, qui débute avec le krach de 1929. La conjoncture économique défavorable, l'efficacité douteuse des unions régionales et les déboires répétés des coopératives agricoles ont fait naître des inquiétudes quant à la survie des caisses populaires qui refroidissent

¹⁹⁶ Poulin, 1994, p. 114.

l'ardeur du clergé, du mouvement d'action sociale et même celle du gouvernement à promouvoir les caisses :

Les unions régionales et les caisses populaires seront rudement mises à l'épreuve de 1929 à 1932. Non seulement devront-elles subir les effets d'une crise économique sans précédent, mais elles seront aussi abandonnées par le gouvernement provincial qui abolira la subvention annuelle destinée au financement de l'inspection et de la propagande, désavouant du même coup la solidité financière des caisses populaires et l'efficacité des structures fédératives.

[...] Le gouvernement n'est pas le seul à douter de la sûreté des caisses populaires et de la qualité de leur système d'inspection. La situation préoccupe aussi les évêques de la province qui, réunis en assemblée le 24 septembre 1929, en viennent à la conclusion que la surveillance des caisses par les prêtres entraîne de l'odieux contre le clergé, advenant des catastrophes¹⁹⁷.

Puis, en 1932, après de nombreuses représentations, le gouvernement provincial s'engage à verser une subvention annuelle de 20 000 \$ à Desjardins, à la condition que les unions régionales se regroupent au sein d'une fédération provinciale qui donnera aux caisses populaires une direction centralisée.

8.1.3 L'âge d'or de la coopération : une promotion tous azimuts (1935-1945)

La crise économique des années 1930 entraîne une remise en question des prétentions du libéralisme économique en ce qui a trait à la prospérité. Elle entraîne aussi une recherche des conditions d'une économie plus juste et plus humaine, ce qui ouvre la voie à la coopération.

Si le clergé avait été le grand initiateur du premier élan de la coopération au début du XX^e siècle, la seconde vague de coopération qui s'amorce au milieu des années 1930 est portée par une mobilisation sociale plus large : « Au côté du clergé et des nationalistes, le syndicalisme agricole et le milieu de l'enseignement, plus particulièrement les professeurs des départements universitaires des sciences sociales et économiques et les enseignants des

¹⁹⁷ Poulin, 1994, p. 125.

collèges d'agriculture, constituent de nouvelles forces sociales qui soutiennent très activement le développement de la coopération¹⁹⁸. »

Grâce à la subvention gouvernementale, la Fédération provinciale des caisses dispose maintenant de meilleures ressources financières pour rémunérer des propagandistes. L'Union catholique des cultivateurs donne également son appui à Desjardins et invite ses cercles d'étude paroissiaux à soutenir la fondation des caisses populaires en leur fournissant la documentation appropriée dans ses cours à domicile publiés dans la revue *La terre de chez-nous*.

En 1937, l'École sociale populaire fait de la coopération le thème de sa Semaine sociale. Puis, quelques mois plus tard, une lettre pastorale collective de l'épiscopat de la province de Québec recommande la coopération comme solution au problème rural. En 1938, *L'Action nationale*, organe du milieu nationaliste montréalais, consacre à la coopération un numéro spécial.

On entreprend alors la tâche de former de véritables coopérateurs. C'est ainsi qu'est créée en 1938 la Chaire de coopération de l'Université Laval, dont la direction est confiée au père Georges-Henri Lévesque. À la même époque, l'enseignement de la coopération se développe en plusieurs endroits de la province dont à la Faculté des sciences sociales de l'Université de Montréal ainsi que dans les écoles d'agriculture. Les agronomes au service du ministère de l'Agriculture effectuent un travail d'éducation dans les campagnes en s'efforçant de renseigner les cultivateurs sur l'organisation des coopératives. La corporation des agronomes retient aussi du temps d'antenne à la radio de Radio-Canada pour diffuser des causeries sur la coopération.

Puis, la création, en 1939, du Conseil supérieur de la coopération est l'une des manifestations les plus significatives des efforts d'organisation qui sont consacrés à la coopération. Le Conseil impose sa présence dans l'orientation et l'animation des mouvements coopératifs grâce, entre autres, à la création de la revue *Ensemble !*, en 1940, et à l'organisation de

¹⁹⁸ Poulin, 1994, p. 176.

congrès annuels. Dès 1940, il publie à 10 000 exemplaires un manifeste sur les principes coopératifs :

Toutes ces initiatives ont un effet d'entraînement. À la fin des années trente et au début des années quarante, diverses associations emboîtent le pas en invitant leurs membres à se mettre à l'étude de la coopération. Plusieurs sections locales des Sociétés Saint-Jean-Baptiste de Québec et de Montréal tiennent des réunions ou forment des cercles d'étude pour approfondir les principes de la coopération. On en fait autant dans les cercles de la Jeunesse étudiante catholique et de la Jeunesse ouvrière catholique. Même les Chambres de commerce s'adonnent à de telles activités. En 1942, au congrès de la Fédération des chambres de commerce, on adopte une résolution visant à faire étudier la coopération par toutes les chambres de la province. La même année, la Fédération des chambres de commerce des jeunes de la province de Québec vote une résolution semblable¹⁹⁹.

L'Ordre de Jacques-Cartier contribue aussi à la fondation des caisses populaires. Cette société secrète, mise sur pied en 1926, regroupe des professionnels, des commerçants, des enseignants, des journalistes, des fonctionnaires, des syndicalistes et des clercs. L'Ordre, qui tente par toutes sortes de moyens de stimuler l'entraide économique parmi les Canadiens français afin qu'ils se libèrent de la domination du capital étranger, apporte un soutien continu aux caisses.

La Fédération provinciale des caisses s'occupe, bien sûr, de promouvoir les caisses sur toutes les tribunes disponibles et crée son tout premier véhicule de communication institutionnelle :

Le gérant, Cyrille Vaillancourt, multiplie les conférences et les causeries à la radio, et donne des cours de coopération à la Chaire de coopération de la Faculté des sciences sociales de l'Université de Laval. L'aumônier, l'abbé Philibert Grondin, enseigne également la coopération d'épargne et de crédit à l'École d'agriculture de Sainte-Anne-de-la-Pocatière, en plus de prononcer des conférences et de publier régulièrement des articles dans *L'Action catholique*. En 1935, la Fédération lance la revue, *La Caisse populaire Desjardins*, appelée *Revue Desjardins*, à partir de 1941, qui se veut à la fois un organe d'éducation, d'information et le fameux *Catéchisme des caisses populaires*, maintes fois réédité depuis sa parution en 1910.

La fin de la Deuxième Guerre mondiale et toute cette effervescence communicationnelle créent les conditions pour une expansion rapide des caisses populaires.

¹⁹⁹ Poulin, 1994, p. 188.

8.1.4 L'expansion rapide de Desjardins et l'éducation économique des Québécois (1945-1961)

La société canadienne-française évolue sur la base d'une stratégie économique orientée vers le contrôle de l'épargne et le développement d'entreprises canadiennes-françaises. Misant sur « l'achat chez nous », on encourage les banques, les coopératives, les compagnies et sociétés mutuelles d'assurances canadiennes-françaises. Ses promoteurs les plus actifs se trouvent dans les universités, les sociétés Saint-Jean-Baptiste, la Ligue d'action nationale, l'Ordre de Jacques-Cartier et parmi les dirigeants de l'Union catholique des cultivateurs (UCC) et des grandes entreprises coopératives :

Les résultats de cette stratégie ne sont pas négligeables. C'est à cette époque que les caisses populaires et les coopératives agricoles prennent leur essor et deviennent des intervenants de premier plan dans l'économie du monde rural.

[...] C'est aussi à cette époque que sont créées plusieurs nouvelles compagnies et sociétés mutuelles d'assurances qui réussiront à se tailler une place dans un marché fortement dominé par les assureurs britanniques et américains²⁰⁰.

Le développement de Desjardins repose de plus en plus sur ses propres ressources et devient ainsi moins dépendant des subventions gouvernementales. En effet, la contribution des caisses populaires couvre 91,5 % des dépenses de la Fédération en 1960 comparativement à 39 % en 1945. La fondation des caisses continue à se faire selon le modèle traditionnel. Les propagandistes des unions régionales travaillent en étroite collaboration avec les notables locaux et les organisations paroissiales ou régionales et transmettent leur message à l'aide du *Catéchisme des caisses populaires*, rédigé en 1909 par l'abbé Philibert Grondin, et qui en est à sa dixième édition au début des années 1950.

Cependant, le discours du propagandiste, axé essentiellement sur l'épargne, colle de moins en moins aux aspirations des Québécois qui sont en train d'adopter la culture et les modes de vie proposés par la société de consommation. On veut des voitures, des téléviseurs et des

²⁰⁰ Poulin, 1998, p. 51.

appareils ménagers, quitte à payer plus tard comme le proposent les « compagnies de finance » et les commerces pratiquant la « vente à tempérament ».

Dans l'espoir de contrer cette tendance, Desjardins tente de stimuler l'épargne :

Des conférences données par les propagandistes des unions régionales, de nombreux articles publiés dans *La Revue Desjardins* et un matériel promotionnel varié mis à la disposition des caisses rappellent constamment aux sociétaires des caisses les bienfaits de l'épargne et les moyens à prendre pour épargner. En 1945, la Fédération provinciale tire à 100 000 exemplaires une brochure incitant les sociétaires à mettre de côté les allocations familiales que le gouvernement fédéral vient tout juste d'instituer. À partir des années 1950, l'accent est mis sur le budget familial. En 1954, la Fédération distribue dans les caisses 75 000 copies d'un budget familial de 32 pages pour aider les familles à « mieux gérer leur revenu, à vivre de façon raisonnable et selon leurs moyens ». Elle prépare en 1961, [...], une nouvelle formule de budget plus attrayante, présentée dans un étui à fermeture éclair contenant des enveloppes pour l'argent destiné à chaque poste budgétaire²⁰¹.

La Fédération commandite divers organismes comme le Cercle d'économie domestique et la Ligue ouvrière catholique qui tentent de répandre la pratique du budget familial ainsi que la Jeunesse ouvrière catholique (JOC) pour soutenir sa campagne d'éducation à l'épargne auprès des jeunes. Et en 1952, l'Union régionale de Montréal lance la revue *Ma caisse populaire*, vouée à l'éducation économique des membres des caisses.

Mais le principal effort d'éducation économique de Desjardins cible les jeunes avec l'organisation des caisses scolaires sous l'impulsion d'Émile Girardin, gérant de l'Union régionale de Montréal et directeur général adjoint de la Commission des écoles catholiques de Montréal (CECM) : « Jouissant de l'appui de l'épiscopat et du surintendant de l'Instruction publique, encouragé par les unions régionales et la Fédération provinciale, le mouvement s'étend rapidement aux autres régions de la province. Au terme de l'année scolaire 1956-1957, on compte dans la province 1 410 caisses d'épargne scolaires. Elles regroupent plus de 253 000 élèves ayant amassé la somme de 3 591 587 \$²⁰². »

²⁰¹ Poulin, 1998, p. 140.

²⁰² Poulin, 1998, p. 145.

Par ailleurs, à partir des années 1950, des professeurs d'université, des syndicalistes et certains gérants de caisses reprochent à Desjardins son conservatisme dans sa politique de crédit :

surtout de ne pas faire assez de prêts personnels et de livrer les consommateurs aux mains des « compagnies de finance » qui font maintenant des affaires d'or. On les rend en partie responsables de cette renaissance de l'usure dont sont victimes un grand nombre de familles à faible revenu. Cette remise en question crée d'importants remous au sein de la Fédération. C'est l'âme des caisses qui est en jeu et c'est toute l'œuvre d'éducation économique qui est menacée. On assiste, en fait, à un véritable choc des cultures. Tout au long de la décennie, le débat fait rage entre les défenseurs des conceptions traditionnelles de l'épargne et du crédit et les partisans d'une conception nouvelle qui assume la réalité des comportements économiques engendrés par la société de consommation²⁰³.

Le débat s'engage véritablement en 1956, lorsqu'à l'occasion du congrès des caisses millionnaires, le professeur d'économie André Raynauld et le syndicaliste Jean Marchand, de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada, critiquent la politique de crédit des caisses. Raynauld et Marchand poursuivront pendant quelques années cette critique.

Les dirigeants de la Fédération sont forcés de constater qu'un fossé est en train de se creuser entre les caisses et les Québécois. Ils envisagent de repositionner les caisses dans une stratégie d'éducation économique et de service aux membres qui tienne compte de l'évolution sociale, des changements d'attitudes et des nouvelles valeurs. Pour y voir plus clair, on confie en 1956 à Marc-Adélar Tremblay et à Gérald Fortin, de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, le mandat de réaliser une vaste enquête sur les conditions de vie, les besoins et les aspirations de la famille salariée canadienne-française. Desjardins est aussi critiqué par de nombreux observateurs qui souhaitent une participation plus active de sa part au développement économique du Québec :

François-Albert Angers de l'École des Hautes études commerciales et André Raynauld pressent à maintes reprises les dirigeants du Mouvement pour trouver des moyens pour réduire ces exigences de liquidités sans compromettre la stabilité des caisses et de faire en sorte que l'épargne populaire soit davantage mise au service du développement

²⁰³ Poulin, 1998, p. 163.

économique, plutôt que de servir à financer les gouvernements qui trouvaient facilement ailleurs les capitaux dont ils ont besoin. On parle de plus en plus, au milieu des années 1950, de la création d'une banque d'expansion industrielle ou d'une société de financement pour favoriser l'émergence de grandes entreprises québécoises. On aimerait voir les caisses prendre une telle initiative ou y participer très activement. [...] À l'aube de la Révolution tranquille, les caisses populaires sont vues comme l'un des rares leviers sur lequel le Québec peut compter pour entreprendre sa libération économique²⁰⁴.

Les dirigeants du Mouvement accueillent favorablement ces suggestions dans la mesure où les formes de participation envisagées ne comportent pas de trop grands risques financiers. La fondation de la Société d'assurance des caisses populaires et de l'Assurance-vie Desjardins s'insère dans cette stratégie de reprise en main de l'économie.

Contrairement à la Fédération des caisses populaires dont les ressources sont limitées, l'Assurance-vie Desjardins, sous le leadership d'Alfred Rouleau, dispose de budgets plus importants et propose à Radio-Canada de commanditer une émission éducative sur la gestion du budget familial :

Diffusée à partir de l'automne 1958, l'émission *Joindre les deux bouts* connaît un succès inespéré. En 1960, elle est l'une des émissions les plus écoutées à l'antenne de Radio-Canada et celle qui est la plus largement diffusée sur le territoire canadien. Retransmise par 17 stations du Québec, du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario, elle rejoint chaque semaine plus d'un million et quart de téléspectateurs. Au Québec, les caisses populaires forment des groupes pour écouter l'émission et discuter les suggestions et les conseils qu'on y donne. Se voulant « dégagés de l'aspect mercantile habituel », les messages commerciaux diffusés par l'Assurance-vie Desjardins poursuivent également des fins éducatives. Ils sont consacrés à la promotion des arts, de l'artisanat ou à l'amélioration de la langue parlée.

[...] Le soutien de l'Assurance-vie Desjardins à l'Institut canadien d'éducation des adultes et à l'Association canadienne des éducateurs de langue française ainsi que la commandite de *Fête au village*, une émission radiophonique [...], témoignent de ses engagements en faveur de la langue et de la culture françaises. La même préoccupation transparait dans les décisions d'affaires de la compagnie qui exigera, avant de signer son contrat de service avec IBM, que toutes les instructions et les commandes de fonctionnement du RAMAC 305 soient traduites en français.

²⁰⁴ Poulin, 1998, p. 174.

[...] L'Assurance-vie Desjardins prône ouvertement « l'achat chez nous » dans le but d'aider au développement des entreprises canadiennes-françaises et d'atténuer le chômage. Elle est membre du Conseil d'expansion économique mis sur pied par la Société Saint-Jean-Baptiste de Montréal et s'associe à des campagnes pour promouvoir les intérêts économiques des Canadiens français²⁰⁵.

8.1.5 Desjardins, un levier économique important du Québec : de l'éducation économique à la communication professionnelle (1960 à 1995)

Les pressions sociales sur Desjardins s'intensifient afin qu'il contribue davantage au renforcement du contrôle québécois de l'économie et au progrès social. Elles viennent des nationalistes qui misent plus que jamais sur la coopération pour fortifier la présence francophone dans tous les secteurs de l'économie, et du milieu syndical qui réclame de nouvelles formes d'engagement social et en particulier une réforme de la politique de crédit des caisses.

En réaction à ces pressions, Desjardins pose plusieurs gestes en vue d'accroître sa participation au développement économique et de renforcer ses positions dans le domaine financier. Les capitaux accumulés par les caisses populaires seront en partie investis dans la Société générale de Financement (SGF), créée par le gouvernement, en 1962, pour aider au développement de grandes entreprises industrielles. Ils servent aussi à l'acquisition de quatre nouvelles sociétés filiales actives dans les domaines de l'assurance-vie, de la fiducie, des assurances générales et des fonds mutuels. Puis, l'acquisition de Vachon inc., en 1970, et la création de la Société d'investissement Desjardins, en 1971, traduisent la volonté des caisses populaires de s'engager plus directement dans le domaine de l'investissement :

Souvent marqué par l'improvisation et réalisé à travers une série d'obstacles, ce processus d'expansion du Mouvement Desjardins apparaît au total comme une contribution substantielle à la réalisation des objectifs économiques et sociaux de la Révolution tranquille. Les investissements des caisses populaires dans la Société générale de financement et le développement de leur réseau des sociétés filiales représentent une participation significative au renforcement du contrôle québécois de l'économie, à la création d'emploi et à la formation de cadres francophones habiles à gérer des grandes entreprises. Durant les années 1960, les initiatives du mouvement ont maintes fois fortifié l'idéal de prise en main de l'économie et ont fourni aux Québécois

²⁰⁵ Poulin, 1998, p. 214.

une partie des matériaux avec lesquels ils se sont forgé peu à peu une nouvelle identité collective²⁰⁶.

Soumis depuis plusieurs années à de fortes pressions, Desjardins finit également par libéraliser sa politique de crédit. À la suite de la publication des résultats de l'enquête Tremblay-Fortin, sur les conditions de vie des familles salariées canadiennes-françaises, les dirigeants des caisses décident, au congrès de 1963, de faire une place au crédit à la consommation :

Le rapport Tremblay-Fortin met, bien sûr, en évidence les problèmes d'endettement de la population québécoise, mais son intérêt réside avant tout dans l'analyse qu'il fait de ces problèmes. Pour l'essentiel, les auteurs présentent le crédit à la consommation et l'endettement comme une dimension des nouveaux modes de vie. Ils constatent que l'élévation des niveaux de vie et le développement des communications de masse ont entraîné une multiplication et une diversification des besoins chez les familles de toutes les classes sociales. Les normes de la publicité de masse guident de plus en plus le comportement économique des familles. Plusieurs biens qui étaient autrefois considérés comme superflus sont maintenant jugés nécessaires, voire indispensables. Ces changements dans l'univers des besoins et des aspirations modifient les fonctions traditionnelles de l'épargne et du crédit. De plus en plus de familles tendent à remplacer l'épargne traditionnelle par les assurances et l'achat à tempérament. L'intériorisation des normes nouvelles de consommation entraîne également l'acceptation du crédit, le recours au crédit devenant le seul moyen pour satisfaire ces besoins. Les auteurs du rapport en arrivent à la conclusion que « les valeurs traditionnelles envers l'épargne et le crédit sont en passe d'être remplacées par des valeurs nouvelles, opposées à la ville comme à la campagne. L'enracinement de ces nouvelles valeurs chez les salariés a compromis l'épargne sous toutes ses formes et rendu nécessaire l'achat à crédit ». Ils notent enfin que c'est auprès des compagnies de finance que le plus grand nombre de familles obtiennent des prêts et que plusieurs de ces emprunts pourraient être consentis par les caisses à de meilleures conditions²⁰⁷.

L'achat à crédit de biens de consommation n'est plus considéré comme une pratique malsaine dans le discours public de Desjardins. La notion de crédit productif, qui était au fondement même de la politique de Desjardins, est remplacée par celle du « sain » ou « utile ». Mais ce virage n'est pas une renonciation de Desjardins de sa mission éducative. Au contraire, les délégués au Congrès de 1963 souhaitent que Desjardins organise une véritable offensive sur le front de l'éducation économique, ce qui donne lieu à la mise en place d'un programme

²⁰⁶ Poulin, 1998, p. 285.

²⁰⁷ Poulin, 1998, p. 289.

intégré d'éducation qui allie formation professionnelle et éducation à la consommation et s'adresse à la fois au personnel, aux dirigeants et aux sociétaires des caisses. Desjardins consacrera d'importantes ressources financières à ce programme de formation et d'information qui domine ses orientations communicationnelles :

En 1967, on évalue à 1 773 461 \$ les sommes dépensées en éducation au cours de l'année par les caisses, les unions et la Fédération. Plusieurs centaines de gérants viennent à Lévis suivre les stages de formation conçus par le service d'éducation de la Fédération. Ces stages, consacrés à des thèmes comme les problèmes économiques et sociaux des familles québécoises, le rôle de la caisse populaire dans la société, la gestion des caisses ou l'histoire et les structures de Mouvement Desjardins permettent aux gérants d'améliorer leur compétence technique et leur aptitude à comprendre et à analyser les besoins de leur milieu. De janvier 1964 à septembre 1966, près de 500 gérants s'y inscrivent²⁰⁸.

Pour lutter contre l'endettement, Desjardins lance une campagne d'éducation économique à laquelle il consacrera d'importantes ressources :

L'ère de la propagande et des discours moralisateurs sur l'épargne est maintenant révolue. Des méthodes nouvelles sont expérimentées. L'éducation économique des membres est confiée à des travailleurs sociaux, spécialistes de l'éducation à la consommation et de l'économie familiale.

Une émission de télévision intitulée *Familles d'aujourd'hui* donne le coup d'envoi de la campagne d'éducation populaire. Diffusée à partir de novembre 1963, sur les ondes de Radio-Canada, cette série de 13 émissions, financée par la Fédération provinciale et l'Assurance-vie Desjardins, traite des conditions de vie des familles salariées canadiennes-françaises à la lumière des résultats de l'enquête Tremblay-Fortin. En 1965, le service d'éducation de la Fédération crée un bureau de l'économie familiale qui sera chargé de former des conseillers pour les besoins des unions régionales et des caisses, en plus de préparer des cours et des outils pédagogiques. On publie à 100 000 exemplaires des brochures traitant des loisirs, de l'achat d'une automobile, de la consommation ainsi qu'un nouveau guide budgétaire. La revue *Ma Caisse*, dont le tirage atteint 420 000 exemplaires en 1969, met l'accent sur l'éducation à la consommation. Tour à tour, les unions régionales recrutent des conseillers en économie familiale et se donnent des programmes plus ou moins structurés en vue d'initier les membres des caisses à la pratique du budget familial, de les aider à faire des choix réfléchis en matière de consommation et de les mettre en garde contre les pièges des compagnies de finance. Les conseillers en économie familiale donnent des conférences

²⁰⁸ Poulin, 1998, p. 294.

à l'occasion des assemblées générales des caisses, animent des rencontres de groupe ou offrent des services de consultation budgétaire²⁰⁹.

Desjardins revient à la charge avec une nouvelle série de 26 émissions éducatives portant sur l'économie familiale diffusée à compter d'octobre 1968 et qui nécessite un investissement de plus de 300 000 \$.

L'intensité des efforts de Desjardins dans ce domaine n'est pas étrangère à la concurrence que lui livre la Confédération des syndicats nationaux (CSN), à compter de 1962, au moyen d'une campagne contre l'endettement des familles salariées, menée par André Laurin. Ce dernier, dans ses nombreuses conférences, ne manque pas une occasion de critiquer la politique de crédit des caisses et les caisses elles-mêmes, qu'il accuse d'embourgeoisement. Il incite les travailleurs à noyauter les assemblées générales des caisses populaires et à se faire élire au conseil d'administration et à la commission de crédit.

En 1964, face à la perspective d'une guerre ouverte entre Desjardins et la CSN, Laurin réoriente sa stratégie et tente plutôt de convaincre Desjardins de fonder des caisses d'économie dans les grandes entreprises. Or, Desjardins a toujours rejeté cette formule et n'a pas l'intention de modifier sa position. Implanter des caisses dans les entreprises serait ouvrir la porte à l'influence idéologique des militants syndicaux dans le Mouvement et y laisser pénétrer des idées, des attitudes, des stratégies d'action qu'ils réprouvent sans compter que ces militants seraient favorables à la syndicalisation du personnel des caisses que l'on tente d'éviter.

Devant le refus de Desjardins, Laurin se tourne vers la nouvelle Fédération des caisses d'économie du Québec fondée en 1962 et, à partir de 1965, il provoque la création de 70 caisses d'économie. C'est ce même André Laurin qui lance, en 1965, le mouvement des associations coopératives d'économie familiale (ACEF) en vue de doter chaque région du Québec de services d'éducation à la consommation, de dépannage et de budget familial.

²⁰⁹ Poulin, 1998, p. 307.

Puis, en 1973, malgré des relations souvent tumultueuses, Desjardins s'engage à verser à la Fédération des ACEF une contribution annuelle équivalente à 0,005 % de l'actif total des caisses populaires. Cette contribution cependant ne durera que quelques années.

La croissance financière entraîne une véritable mutation des caisses, qui passent rapidement du stade artisanal à celui qui caractérise l'organisation des établissements financiers modernes. Ce processus se manifeste par la construction de nouveaux édifices, la professionnalisation de la fonction de gérant et le recrutement de personnel qualifié. On le perçoit également dans l'adoption de techniques modernes de gestion et le recours aux nouvelles technologies. En 1969, Desjardins signe avec IBM un contrat pour la mise en service d'un système universel de télétraitement des données qui lui procurera une avance technologique de plusieurs années sur les banques. Il s'agit en fait d'une première mondiale, car aucune institution financière n'avait réussi jusque-là à automatiser toutes les opérations du cycle comptable. Le recrutement massif de cadres et d'employés hautement qualifiés et l'adoption des techniques de gestion modernes amènent Desjardins, au cours des années 1960, à se redéfinir sous les traits des grandes organisations bureaucratiques.

C'est dans le contexte de cette mutation que Desjardins se dote, en 1971, d'une fonction de gestion spécialisée en communication professionnelle :

[...] les autorités du Mouvement Desjardins mettent sur pied un Service de l'information et de la publicité. Les relationnistes, agents d'information, publicitaires et autres spécialistes des communications regroupés au sein de ce nouveau service se voient confier diverses responsabilités : établir et maintenir de bonnes relations avec les médias, fournir des conseils aux responsables des instances régionales et locales en matière de communication, voir à la réalisation de campagnes de publicité, contribuer à l'élaboration d'une politique d'image cohérente, diffuser de l'information de qualité à différents publics, etc.²¹⁰

Jusqu'ici, Desjardins utilisait très peu la publicité, ses commandites étaient très sobres et se contentaient de véhiculer des messages à caractère éducatif :

²¹⁰ Beauchamp, 1989, p. 17.

Cyrille Vaillancourt refusait d'ailleurs obstinément que les caisses utilisent la publicité pour vanter leurs services, afin d'éviter que les gouvernements ne soient trop tentés de les soumettre à l'Impôt. [...] L'accentuation de la concurrence bancaire et la perspective de l'entrée en vigueur d'une taxe sur les bénéfiques provoquent un revirement de la situation à la fin de la décennie. En 1969, le Mouvement Desjardins fait une entrée fracassante dans le domaine de la publicité télévisée avec la trouvaille mnémotechnique « Pop-sac-à-vie-sau-sec-fi-co-pin », prononcée par une enfant enjouée qui inscrira à jamais dans la mémoire des Québécois l'ensemble des composantes du Mouvement²¹¹.

Poursuivant sur cette lancée, la publicité Desjardins se concentrera de plus en plus au cours des années 1970-1985 sur la promotion des produits et services en mettant l'accent sur les REER.

Cependant, Desjardins maintiendra quelques activités de communication institutionnelle mettant en valeur sa distinction coopérative. En 1970, le Mouvement crée la Semaine Desjardins afin de permettre aux caisses d'intensifier leurs relations avec leurs membres, d'accueillir de nouveaux, de mettre en évidence leurs caractéristiques coopératives, d'établir ou d'enrichir leurs liens avec les autres coopératives du milieu, de fêter des réussites ou des événements spéciaux.

L'année 1975, à l'occasion du 75^e anniversaire de fondation de la première caisse populaire à Lévis, Desjardins multiplie les activités d'animation, d'information, de promotion et de relations publiques en l'honneur d'Alphonse Desjardins.

Par ailleurs, Desjardins continue à utiliser la « publicité sociétale » pour soutenir les campagnes d'information et de sensibilisation de différentes agences gouvernementales comme la Commission des services juridiques du Québec et l'Office de protection du consommateur. Il embauche également un grand nombre de communicateurs professionnels dédiés à concevoir et réaliser des programmes d'éducation économique et coopérative, particulièrement à l'intention des jeunes, des programmes de dons et commandites, de relations de presse et de soutien à l'animation des assemblées générales des caisses.

²¹¹ Poulin, 1998, p. 353.

En 1983, les instances décisionnelles de Desjardins se préoccupent de l'image véhiculée auprès de différents publics et mettent sur pied une vice-présidence Recherche et marketing dans le but d'intégrer l'ensemble des activités de communication à l'intérieur d'une stratégie marketing. À cette fin, Desjardins mène, en 1982, une importante recherche sur son image et en tire trois constatations :

En premier lieu, il ressort du travail d'analyse que, aux yeux de bon nombre de personnes, « Desjardins fait maintenant partie des ligues majeures de la finance ».

Mais on remarque, en deuxième lieu, que le Mouvement Desjardins n'est plus perçu aussi nettement que par le passé comme une organisation coopérative, car « dans l'esprit des gens, une vraie coopérative ne peut être qu'à faible dimension et limitée à un nombre restreint de membres ».

Troisième résultat : l'appartenance des caisses à la communauté québécoise est reconnue. Sur le plan de l'image, les caisses sont perçues comme étant « de chez-nous », elles font partie de nos racines, elles nous appartiennent, elles ne peuvent pas déménager leur siège social, etc.

Ces constatations étant faites, les responsables du Mouvement admettent « qu'au cours des dernières années, la communication était presque exclusivement dans un sens d'affaires, conduisant ainsi les gens à penser que Desjardins était une institution comme les autres ». Ils conviennent dès lors de tenter de réintroduire dans leurs activités de communication, sans pour autant cesser de parler de services financiers, « la finalité propre des institutions Desjardins, c'est-à-dire être au service de leurs membres et de leur milieu, et non rechercher le profit au-delà d'une saine rentabilité »²¹².

Le Mouvement, conscient de l'importance de l'image perçue par ses membres et par les Québécois en général, continue de mener régulièrement des études d'image. Entre 1986 et 1993, les études démontrent que l'image des caisses s'est sans cesse améliorée : « Les caisses ont une image qui est mieux équilibrée qu'en 1988 avec des gains au chapitre de la qualité des services. Leur positionnement est presque idéal et le défi devrait être de le conserver et de le consolider²¹³. »

²¹² Beauchamp, 1989, p. 24-25.

²¹³ Image des caisses-1993, Suivi de recherche, CCPEDQ, 1993, p. 3.

Au cours de cette période, qui coïncide avec l'arrivée à la présidence du Mouvement de Claude Béland, Desjardins entreprit d'assumer un certain leadership socio-économique en lançant des campagnes en faveur du développement économique et de l'emploi, comme Qualité-Québec et le Forum pour l'emploi. Il prend aussi l'initiative, à partir de 1988, de rencontrer périodiquement les associations de consommateurs et d'échanger avec leurs représentants sur les problématiques rattachées à la consommation de produits et services financiers.

8.1.6 Le renouveau coopératif : le retour aux communications institutionnelles (1995 à aujourd'hui)

Au milieu des années 1990, Desjardins voit son image se ternir progressivement à la suite d'une série d'événements, souvent médiatisés, où des membres manifestent leur insatisfaction :

- les courtiers immobiliers du Permanent qui, à la suite de la faillite de l'entreprise, revendiquent vigoureusement par des manifestations publiques le paiement de leurs commissions mises en garantie auprès de Desjardins;
- des membres fédéralistes qui s'expliquent mal le prêt effectué au Bloc Québécois lors des élections fédérales;
- la naissance d'un regroupement de membres insatisfaits, le Regroupement des victimes de Desjardins, qui va dénoncer publiquement Desjardins et ultimement appeler à son boycott;
- la présence fréquente de membres insatisfaits des pratiques d'affaires de Desjardins lors d'émissions de télévision, à fort auditoire, vouées à la défense des intérêts des consommateurs telles *J.E.* à TVA et *La Facture* à Radio-Canada.

Les médias en général et le journaliste Michel Morin de Radio-Canada en particulier questionnent de plus en plus la cohérence entre le discours de Desjardins et sa pratique, mettant en relief de nombreuses contradictions, dont voici quelques exemples tirés de cette période :

- Qualité-Québec contre le recrutement par Canagex, une filiale de Desjardins, d'une équipe de gestionnaires de fonds de placement à Toronto.

- Les positions de Desjardins à la Commission Bélanger-Campeau contre la position de neutralité lors du référendum de 1995. Le Forum pour l'emploi contre l'abolition de 20 % des postes dans le cadre du projet de réingénierie dans les caisses.
- La mission sociale de Desjardins contre les frais administratifs chargés aux assistés sociaux.
- Les prêts effectués à M. J. Proteau, haut dirigeant de Desjardins contre l'équité de traitement par rapport aux membres.

On assiste également à l'émergence des revendications syndicales, entre autres par rapport à l'équité en emploi et aux impacts de la réingénierie sur les employés des caisses, qui vont parfois se traduire par des menaces de grève.

Ces événements et leur couverture médiatique négative entachent l'image de Desjardins comme le démontre l'enquête d'image réalisée en 1996. Chez les francophones, les caisses Desjardins se situent toujours au premier rang en ce qui a trait à l'image globale, mais elles sont toutefois au deuxième rang pour ce qui est de la qualité de services, derrière la Banque Royale : « Bien que l'impression nette demeure largement en faveur des caisses Desjardins chez les francophones, celle-ci est toutefois en régression la plus marquée depuis 1986 en ce qui a trait à l'image globale des caisses Desjardins. La qualité des services (surtout la compétence de la gestion) est la catégorie où Desjardins s'affaiblit le plus²¹⁴. »

Hélène Baril, du journal *Le Soleil*, rapporte quelques résultats d'un autre sondage conduit par la firme Sodagem en 1998 qui s'avèrent plus dévastateurs encore : « Un sondage Sodagem réalisé en avril auprès de 1 030 répondants résume bien la déception des Québécois envers Desjardins : 71,4 % d'entre eux estiment que les caisses populaires sont devenues des institutions financières comme les autres et seulement 12,7 % croient que Desjardins a gardé la vocation sociale qui le différencie des banques²¹⁵. »

²¹⁴ *L'image des caisses est vulnérable*, Extrait de recherche, CCPEDQ, 1997, p. 3.

²¹⁵ *Le Soleil*, 13 mai 1998, p. B1.

Cette critique des membres, exprimée à travers des associations qui les représentent, les émissions d'affaires publiques et les sondages d'opinion démontrent une problématique sérieuse qui amène Desjardins d'abord à réagir par une contre-offensive. Dès le printemps 1998, Desjardins entame une poursuite de 2,5 millions de dollars en diffamation contre les dirigeants du Regroupement des victimes de Desjardins et réalise un plan de communication très élaboré comprenant une campagne de publicité et de relations publiques afin de redorer son image.

Le président du Mouvement, Claude Béland, donne lui-même le coup d'envoi de cette campagne lors d'une conférence devant la Chambre de commerce de Sainte-Foy, le 27 mai 1998, quand il réaffirme, en réponse aux détracteurs, l'identité coopérative de Desjardins : « Lorsqu'on compare le Mouvement Desjardins d'aujourd'hui avec le projet mis de l'avant par le fondateur, on peut certes affirmer que Desjardins est une réussite et que sur le fond, il n'a pas changé. Il constitue toujours aujourd'hui un patrimoine commun qui est sous notre contrôle et qui sert à activer notre progrès²¹⁶. »

Mais il faudra attendre le Congrès de 1999, où fut prise la décision de créer une fédération unique et la fin de la campagne électorale, fortement médiatisée, à la présidence du Mouvement avec l'élection d'Alban D'Amours en février 2000, pour que la vague de critiques s'estompe progressivement. Desjardins fête alors le centième anniversaire de sa fondation, moment privilégié pour dresser un bilan et mettre en valeur sa distinction coopérative à travers un plan très structuré de communication institutionnelle qui se déroule tout au long de l'année.

C'est aussi un moment propice pour dresser un bilan et proposer de nouvelles perspectives. Face aux critiques nombreuses et à la nécessité de clarifier son positionnement, la question identitaire chez Desjardins se pose d'emblée et s'inscrit au cœur de la démarche de réflexion sur l'authenticité coopérative qui s'est amorcée au sein du Mouvement au début des années 2000 et qui a culminé dans le XVIII^e Congrès d'orientation des dirigeants de mars 2003.

²¹⁶ Allocution de C. Béland, Chambre de commerce de Sainte-Foy, 27 mai 1998, p. 3.

Desjardins a consacré beaucoup d'énergie, depuis 2000, à réaliser des campagnes de communication qui fassent ressortir son identité coopérative. Elles ont débuté avec le programme des festivités entourant le Centenaire de la fondation des caisses, puis par le lancement d'une campagne de publicité très explicite sur le caractère distinctif de Desjardins (Ceci n'est pas une banque...), et s'est poursuivi avec le Congrès des dirigeants portant sur le renouveau coopératif.

Cette stratégie semble avoir porté ses fruits si l'on se base sur les résultats des sondages d'image effectués par Desjardins depuis 2000. On voit dans un premier temps, à l'aide du tableau 13, qu'en 2004 la favorabilité des Québécois à l'égard de Desjardins est très élevée. En effet, 80 % des Québécois ont une impression favorable à son égard. Desjardins se classe au 4^e rang parmi 14 entreprises évaluées, devancé par Jean Coutu (93 %), Bell (82 %) et Bombardier (81 %), mais devançant largement les autres institutions financières : Banque Nationale (71 %), Banque Royale (67 %), Banque de Montréal (64 %), Banque Laurentienne (56 %) et Banque Scotia (51 %). Des impressions très favorables à l'égard des Caisses sont exprimées par 38 %, ce qui classe Desjardins au deuxième rang à ce chapitre.

Tableau 13. Impressions à l'égard des grandes entreprises et d'institutions financières

	Très favorable %	Assez favorable %	Discret %	Assez défavorable %	Très défavorable %	Capital net de sympathie %	Score
Jean-Coutu	48	45	3	3	1	88	8,4
Bell	28	54	3	10	5	67	7,3
Bombardier	31	50	11	6	2	72	7,5
Desjardins	38	42	5	10	5	65	7,5
Métro-Richelieu	26	54	12	6	2	72	7,4
Hydro-Québec	20	59	1	13	7	59	6,8
Banque Nationale	22	49	14	9	6	56	6,8
Vidéotron	18	50	10	15	7	47	6,5
Péto-Canada	18	50	8	14	10	44	6,3
Banque Royale	18	49	20	9	4	54	6,7
Banque de Montréal	15	49	23	9	4	51	6,6
Quebecor	14	46	20	14	6	38	6,1
Banque Laurentienne	9	47	30	10	4	42	6,2
Banque Scotia	9	42	36	9	4	38	6,1

On constate également à l'analyse du tableau 14 que la favorabilité à l'égard de Desjardins s'est améliorée de façon constante durant la période 2001-2004, le capital de sympathie de Desjardins passant de 54 % à 65 %. **Tableau 14. Évolution de la favorabilité**

	2001 (n = 3 062)		2002 (n = 3 564)		2003 (n = 2 142)		2004 (n = 2 213)		VARIATION (2004 vs 2003)			
	Score de faveur 0	Capital net de sympathie %	Δ	Point significatif (95%)	Δ%	Point significatif (95%)						
Vidéotron	6,8	53	5,9	32	6,1	33	6,5	47	0,4	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>
Banque Royale	6,4	42	6,5	48	6,5	44	6,7	54	0,2	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
Banque Laurentienne	N/D	N/D	5,9	35	6	32	6,2	42	0,2	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
Banque Scotia	N/D	N/D	6	32	5,8	30	6,1	38	0,3	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
Banque de Montréal	N/D	N/D	6,5	48	6,3	43	6,6	51	0,3	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
Métro-Richelieu	7,2	66	7,3	67	7,3	65	7,4	72	0,1	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
Quebecor	6,8	55	6,1	38	5,9	32	6,1	38	0,2	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Banque Nationale	6,4	44	6,7	52	6,6	51	6,8	56	0,2	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Péto-Canada	5,9	31	6,5	49	6,2	39	6,3	44	0,1	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Caisses Desjardins	7,0	54	7,1	58	7,3	61	7,5	65	0,2	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
Bombardier	8,2	78	7,8	75	7,5	69	7,5	72	0	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Bell	7,7	74	7,4	66	7,3	66	7,3	67	0	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Pharmacies Jean-Coutu	8,4	88	8,4	88	8,4	89	8,4	88	0	<input type="checkbox"/>	-1	<input type="checkbox"/>
Hydro-Québec	7,4	68	7,5	76	7,6	76	6,8	59	-0,8	<input type="checkbox"/>	-17	<input type="checkbox"/>

Il apparaît également qu'aux yeux des Québécois, Desjardins s'est amélioré entre 2001 et 2004 dans la comparaison avec les banques, sur 9 des 13 critères examinés et s'est détérioré sur seulement 2 critères.

Tableau 15. Évolution de la comparaison des caisses par rapport aux banques²¹⁷

Q13 Comparaison des caisses par rapport aux banques		2001 (n = 3 062)	2002 (n = 3 564)	2003 (n = 2 142)	2004 (n = 2 213)	2004 – 2003
Gamme produits services offerte	Meilleures	16	15	16	18	+2
	Moins bonnes	9	9	8	10	+2
Capacité de répondre aux besoins des clients	Meilleures	21	19	22	24	+2
	Moins bonnes	14	14	15	13	-2
Considération chaque client étant important	Meilleures	25	23	24	26	+2
	Moins bonnes	14	14	14	13	-1
Qualité du service conseil	Meilleures	22	21	22	23	+1
	Moins bonnes	12	11	13	12	-1
Compétence du personnel en succursale	Meilleures	16	14	16	17	+1
	Moins bonnes	10	10	10	9	-1
Nombre et accessibilité succursales et guichets automatiques	Meilleures	40	41	41	42	+1
	Moins bonnes	9	8	10	9	-1
Facilité obtention prêt	Meilleures	18	17	20	17	-3
	Moins bonnes	17	17	17	16	-1
Leadership en matière de services bancaires	Meilleures	15	13	16	15	-1
	Moins bonnes	12	14	11	11	0

²¹⁷ *Suivi de l'image des caisses Desjardins, Annuel 2004, décembre 2004, p. 76.*

Côté humain du service	Meilleures	28	25	26	27	+1
	Moins bonnes	10	11	11	11	0
Contribution à l'essor économique du Québec	Meilleures	35	33	36	39	+3
	Moins bonnes	6	5	6	7	+1
Implication dans les communautés locales et régionales	Meilleures	43	43	44	48	+4
	Moins bonnes	4	5	5	7	+2
Rentabilité	Meilleures	15	16	16	18	+2
	Moins bonnes	13	13	13	12	-1
Solidité financière	Meilleures	16	14	16	16	0
	Moins bonnes	13	12	11	12	+1

Quant à la perception des Québécois à l'égard de l'identité coopérative de Desjardins, on constate, à la lecture du tableau 16 qu'elle a diminuée en 2002 ainsi qu'en 2003 avant de revenir à son point de départ en 2004, en regagnant trois points.

Tableau 16. Évolution de la distinction coopérative²¹⁸

	2001	2002	2003	2004	
Q4 Total des mentions	(n = 3 062)	(n = 3 564)	(n = 2 142)	(n = 2 213)	2004 - 2003
Coopérative	24	22	21	24	+ 3
Produits offerts	7	6	5	7	+ 2
Services	21	22	22	22	0
Réseau	5	5	6	5	- 1
Envergure	8	6	5	7	+ 2

²¹⁸ *Suivi de l'image des caisses Desjardins, Annuel 2004, décembre 2004, p. 34.*

Implication milieu	1	1	1	1	0
Autres	2	2	3	2	- 1
Rien	16	18	14	17	+ 3
NSP / NRP	25	26	29	22	- 7

Par ailleurs, on constate une amélioration de la perception des membres de Desjardins quant au fait que la distinction coopérative constitue un avantage pour eux : ils étaient 71 % à le penser en 2004 contre 63 % en 2001.

Tableau 17. Évolution des avantages d'être membre²¹⁹

Q9	2001 (n = 3 062)	2002 (n = 3 564)	2003 (n = 1 578)	2004 (n = 2 213)	2004 – 2003
Très / assez avantageux	63	67	66	71	+ 5
Peu / pas du tout avantageux	22	22	23	19	- 4
NSP / NRP	14	11	10	10	0
Différentiel avantageux	41	45	43	52	+9

En somme, quand on analyse les résultats des sondages effectués entre 2001 et 2004, on constate que la perception générale à l'égard de Desjardins s'est améliorée progressivement depuis l'année du Centenaire et que les campagnes de Desjardins pour faire reconnaître son identité coopérative ont été fructueuses.

²¹⁹ *Suivi de l'image des caisses Desjardins, Annuel 2004, décembre 2004, p. 59.*

Cependant, outre les campagnes de communication, plusieurs autres éléments ont sans doute contribué à cette amélioration :

- la fin des divisions internes au sein du Mouvement à la suite de la création de la fédération unique et de l'élection du président;
- l'amélioration de la qualité de services et la diminution des échos médiatiques des plaintes des membres;
- l'amélioration de la santé financière, l'augmentation des excédents et des ristournes versées aux membres mettant ainsi en valeur un des avantages très concrets de la coopérative.

Ce dernier facteur a d'ailleurs sans doute constitué un élément important de l'évolution favorable de la perception à l'égard de Desjardins. En effet, on constate que la progression de la favorabilité à l'égard de Desjardins évolue dans le même sens que l'augmentation du volume des ristournes et du nombre de caisses qui ristournent à leurs membres. Durant la période 2001-2004, le nombre de caisses qui ristournent est passé de 71 % en 2001 à 91 % en 2004 et le volume des ristournes est passé, quant à lui, de 269 M\$ en 2001 à 372 M\$ en 2004 pendant que la favorabilité passait de 54 % à 65 %.

Par contre, le Congrès sur le Renouveau coopératif de mars 2003 et les assises locales préalables de l'automne 2002 ne semblent pas avoir contribué directement à l'amélioration de la perception de la distinction coopérative de Desjardins, si l'on se fie aux résultats spécifiques de 2003 où l'on a même constaté une diminution de la perception de la distinction coopérative. Il est vrai que le Congrès qui s'est déroulé à la fin mars 2003 a été peu médiatisé et a même été relégué aux oubliettes dans le contexte du lancement de l'offensive de l'armée américaine en Irak et de la campagne électorale québécoise qui se sont déroulées au même moment et qui ont occupé tout l'espace médiatique.

Malgré tout, la couverture médiatique à l'égard de Desjardins a été très forte et particulièrement favorable au cours des dernières années, dont 2003, année du Congrès, si

l'on en croit les rapports du Laboratoire d'analyse de presse de la Chaire en relations publiques de l'UQAM :

La presse écrite est toujours volubile à propos de Desjardins. Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2003, on dénombre 2 810 articles. La moyenne mensuelle d'articles pour la période est de 234.

Les médias présentent une image favorable de Desjardins. L'indice moyen de tendance-impact pour l'année est de 66,97+, ce qui dépasse largement la moyenne favorable observée au laboratoire à travers 250 analyses de presse (25+)²²⁰.

La cuvée 2003 s'inscrit dans une tendance très positive puisqu'en 2002, 1 749 articles ont été recensés dans la presse écrite avec une tendance-impact de 28,6+ et en 2004, 2 722 articles ont été recensés avec une tendance-impact de 56,24+.

Tous ces facteurs réunis ont, semble-t-il, contribué à l'amélioration de la favorabilité des Québécois et des membres à l'égard de Desjardins ainsi qu'une augmentation de la perception de la distinction de l'identité coopérative de Desjardins.

8.2 Interprétation à partir du modèle de Grunig

Tentons maintenant de situer les grandes stratégies communicationnelles de Desjardins à l'intérieur de la grille de Grunig qui a regroupé les différents types de pratiques de la communication organisationnelle en quatre modèles de base et que Kugler a reformulés ainsi

²²⁰ *Couverture de presse traitant de Desjardins, 2003*, Laboratoire d'analyse de presse, Chaire en relations publiques, UQAM, p. 2.

Caractéristiques des quatre modèles de communication organisationnelle de Grunig²²¹

	Promotion	Information publique	Bidirectionnel asymétrique	Bidirectionnel symétrique
Caractéristique	Propagande	Diffusion d'informations	Persuasion scientifique	Compréhension réciproque
Nature de la communication	Unidirectionnelle La vérité n'est pas essentielle	Unidirectionnelle La vérité est importante	Bidirectionnelle L'échange n'est pas équilibré	Bidirectionnelle Les effets sont équilibrés
Modèle de communication	Source – public	Source – public	Source – public avec rétroaction	Groupe – groupe
Outils de pilotage de l'opération de communication	Peu Statistiques	Peu Lisibilité Études de lectorat	Évaluation formative Évaluation des attitudes	Évaluation de la compréhension et de la connaissance réciproque

Notre objectif ici n'est pas de situer chaque programme ou chaque activité de communication à l'intérieur de cette typologie, mais plutôt de tenter de définir les lignes de force communes que l'on peut retrouver dans les stratégies communicationnelles de Desjardins au cours des cent ans d'existence du Mouvement. Nous aurions pu faire cette l'analyse sur la base du découpage historique que nous venons d'utiliser pour décrire l'évolution de la communication organisationnelle de Desjardins, soit :

- la période du fondateur du Mouvement, Alphonse Desjardins (1900-1920);
- la période de la relève assumée par le clergé (1920-1935);
- la période de l'âge d'or de la coopération (1935-1945);
- la période de l'expansion rapide de Desjardins (1945-1960);
- la période où Desjardins est devenu un levier économique important (1960 à 1995);
- la période du renouveau coopératif (1995 à aujourd'hui).

²²¹ Kugler, 2004, p. 11.

Il nous apparaît cependant plus significatif, pour les besoins de vérification de notre hypothèse, de limiter le découpage historique en deux grandes périodes et de situer la césure quelque part au milieu de la période de l'expansion rapide de Desjardins entre 1945 et 1960. Nous justifions notre choix par deux raisons. D'une part, durant la première période allant de 1900 à 1950, la société québécoise fonctionne sensiblement selon le modèle traditionnel et Desjardins inscrit ses stratégies de développement et de communication à l'intérieur de ce même modèle. D'autre part, le Québec change assez radicalement après la Deuxième Guerre mondiale avec l'avènement de la société de consommation et la Révolution tranquille. Ces changements obligèrent Desjardins à modifier en profondeur ses façons de penser et de faire. De plus, c'est durant cette période que la Fédération, qui coordonne les activités des caisses, devient davantage autonome sur le plan budgétaire par rapport aux subventions de l'État et peut commencer à dégager des ressources financières plus importantes pour planifier et réaliser des programmes de communication articulés.

8.2.1 La communication organisationnelle de Desjardins entre 1900 et 1950 : unidirectionnelle et axée sur la propagande ?

À première vue, nous sommes tenté de situer les stratégies de communication de Desjardins utilisées durant cette période dans le premier modèle de Grunig, celui de la Promotion, qui se caractérise par des activités de communication unidirectionnelle dites de propagande. En effet, Alphonse Desjardins utilise lui-même constamment le terme de propagande pour décrire ses propres activités de communication. Rappelons en quelques exemples :

- Dans le but d'exercer des pressions publiques sur le gouvernement fédéral, Alphonse Desjardins fonde en 1904 l'Action populaire économique, qu'il définit comme une « société de propagande des principes et méthodes vraiment coopératifs appliqués à la sauvegarde et à l'emploi de l'épargne populaire ».
- La publication du *Catéchisme des caisses populaires*, petit livre de propagande publié en 1910, maintes fois réédité jusqu'à la fin des années 1950.
- La création d'un Comité de propagande des caisses en 1923.
- La promotion des caisses était faite par des propagandistes.

Cependant, il faut comprendre que le terme propagande, utilisé au début du siècle dernier, n'avait pas la connotation négative que nous lui connaissons aujourd'hui. À cette époque, le terme propagande était synonyme de propagation d'une idée. En effet, selon Wikipédia : « En latin (médiéval), *propaganda* est l'adjectif verbal du verbe « propager » désignant les choses à propager²²². » Le sens moderne du terme propagande date de la Première Guerre mondiale et fait référence à des activités de communication manipulatrices, propageant des idées mensongères qui visent le conditionnement des auditoires, souvent à des fins d'exercice coercitif du pouvoir comme, à titre d'exemple, la propagande communiste ou nazie :

La propagande, dans les formes extrêmement sophistiquées que lui a conférées le XX^e siècle, reste le modèle de référence de la manipulation du rapport orateur/auditoire en vue de lui faire accepter, bon gré mal gré, certaines opinions. La propagande réside essentiellement dans la manipulation psychologique de l'auditoire, doublée le plus souvent de l'usage de moyens de coercition physique, afin de le conditionner à recevoir une opinion donnée.

[...] La propagande est donc la manière de présenter et de diffuser une information politique de telle manière que son récepteur soit à la fois en accord avec elle et dans l'incapacité de faire un autre choix à son sujet²²³.

Il est évident que la définition de propagande de Breton et Proulx ne correspond pas aux activités de communication réalisées par Alphonse Desjardins et les propagandistes qui l'ont suivi. En effet, ces activités de persuasion n'entrent pas dans « le modèle de référence de la manipulation du rapport orateur/auditoire en vue de lui faire accepter, bon gré mal gré, certaines opinions ».

Mais le principal outil de propagande de Desjardins durant cette période ne fut-il pas le *Catéchisme des caisses populaires*, en référence au vrai catéchisme de l'Église catholique qui professait les règles du Bien et du Mal ? En fait, durant toute cette période, plusieurs pseudo-catéchismes ont été produits sur des sujets variés, comme le relate Morency (2000) : *Catéchisme d'agriculture*, *Catéchisme de la Banque*, *Catéchisme de l'Histoire du Canada*, *Catéchisme de la Tempérance*, *Catéchisme de Tuberculose*, *Catéchisme du Crédit social*, etc.

²²² <http://fr.wikipedia.org/wiki/propagande>.

²²³ Breton et Proulx, 2002, p. 83.

C'est une formule fréquemment utilisée à l'époque dans l'éducation populaire qu'adopte Alphonse Desjardins :

En optant pour la forme catéchistique afin de communiquer ses idées coopératives, Alphonse Desjardins mise sur les caractères élémentaire, pédagogique et officiel du médium. Le message coopératif doit se placer au niveau des destinataires pour espérer les convaincre et les rallier. À l'époque, les ouvriers et les agriculteurs du Canada français quittent l'école très tôt et souvent ne savent ni lire ni écrire. Par sa tournure élémentaire, la technique des questions et réponses du catéchisme peut mieux que n'importe quelle autre simplifier et vulgariser l'idée de la coopération. Cette technique ordonne les contenus dans une série d'énoncés simples et précis²²⁴.

Sans que l'on puisse qualifier les activités de communication de Desjardins de propagande, n'est-il pas juste d'affirmer qu'elles étaient unidirectionnelles ? Ici, encore, nous pourrions être tenté d'être d'accord avec cet énoncé puisque nous avons longuement décrit toutes les activités de communication d'Alphonse Desjardins et de ses successeurs sous l'angle de la diffusion des principes coopératifs et du projet de caisse populaire.

En effet, Alphonse Desjardins a prononcé des dizaines de conférences sur les caisses dont plusieurs devant des tribunes prestigieuses telles que la Société d'économie politique et sociale du Québec, la Chambre de commerce de Montréal, le Congrès de la jeunesse à Québec, le Congrès sacerdotal de Montréal ou encore le Twentieth Century Club de Boston et la Russell Sage Foundation de New York.

Alphonse Desjardins a aussi établi des relations étroites avec les principaux médias écrits de l'époque, entre autres avec J.-P. Tardivel, propriétaire-rédacteur de *La Vérité*, O. Héroux et Henri Bourassa du journal *Le Devoir* qui ont reproduit intégralement la plupart de ses conférences importantes. De plus, Alphonse Desjardins et son principal collaborateur, l'abbé Philibert Grondin, signèrent, souvent sous des noms de plume, des centaines d'articles dans *La Vérité* qui seront reproduits à l'occasion dans d'autres journaux comme *L'Action sociale*, *Le Droit* et *Le Devoir*. C'est d'ailleurs principalement par *Le Devoir* qu'Alphonse Desjardins rejoint le public dont il cherche la collaboration, à savoir le clergé et les élites locales.

²²⁴ Morency (2000), p. 23.

Mais pourquoi Alphonse Desjardins cherche-t-il la collaboration de ces publics ? Il faut garder à l'esprit qu'Alphonse Desjardins n'est pas un homme d'affaires ni un financier qui investit des capitaux, ni un entrepreneur qui démarre son entreprise et cherche à établir des succursales partout dans la province. Alphonse Desjardins n'est pas, non plus, un vendeur de franchises ni un PDG qui décide du plan d'implantation des caisses au Québec. Alphonse Desjardins est d'abord et avant tout un réformateur qui a conçu un projet coopératif dans le but d'affranchir ses compatriotes, individuellement et collectivement, de leur dépendance économique. Et il consacre les 20 dernières années de sa vie à diffuser bénévolement ce projet, parcourant des dizaines de milliers de kilomètres, sans jamais recevoir de salaires, de commissions ou de dividendes des caisses.

Pour réaliser son projet, Alphonse Desjardins n'avait d'autre choix que d'intéresser et convaincre des partenaires non pas à investir du capital mais de s'investir personnellement, avec leur autorité morale et leur crédibilité publique, et de consacrer de leur temps pour mettre sur pied et faire fonctionner une caisse populaire. Ces partenaires, dans le Québec des années 1900, étaient bien sûr tous désignés : le clergé catholique et l'élite canadienne-française. Alphonse Desjardins a réussi à obtenir l'appui du haut clergé, tout particulièrement celui de Mgr Bégin, archevêque de Québec, dont l'influence se fit sentir jusqu'auprès du pape Pie X. Il réussit également à obtenir du gouvernement du Québec le statut juridique nécessaire à l'encadrement légal des caisses, condition *sine qua non* pour rassurer les futurs membres et dirigeants. De plus, Alphonse Desjardins réussit à obtenir l'appui du mouvement d'action sociale catholique organisé par les évêques à partir de 1907 et celui des leaders du mouvement nationaliste animé par Olivar Asselin, Édouard Montpetit et Errol Bouchette.

Cependant, malgré tous ces appuis, il manque un acteur social essentiel pour fonder des caisses, le peuple qui représente la masse critique nécessaire au fonctionnement du système. Une fois les conditions réunies et son prototype, la Caisse de Lévis, pleinement opérationnel, Alphonse Desjardins se lance dans une large diffusion de son projet dans les paroisses en s'assurant, au préalable, de l'appui et de l'engagement du curé de la paroisse et des élites locales.

En fait, on peut affirmer qu'Alphonse Desjardins appliqua les principes de la théorie de la diffusion de B. Ryan et N. Gross (1943) et de Everett M. Rogers (1962) ainsi que ceux de la théorie du flux communicationnel en deux temps (two step flow communication) de Paul Lazarsfeld et Elihu Katz (1955) avant même que celles-ci soient définies. En vertu de ces théories, on constate que les leaders d'opinion, à travers les réseaux de relations interpersonnelles, jouent un rôle déterminant dans le processus de persuasion en vue de la formation d'une opinion. Ils jouent un rôle de médiateurs et d'intermédiaires entre les médias, les diffuseurs d'information et la masse d'individus composant les publics. Les réseaux de relations interpersonnelles de ces leaders et leur capacité d'influencer les publics de proximité constituent des facteurs décisifs de changement en créant un effet « boule de neige ». Ces théories représentent bien le rôle joué par le clergé et les élites locales qui ont réussi à convaincre, par leurs réseaux de relations interpersonnelles, les concitoyens de leur propre paroisse d'adhérer à la caisse populaire.

À la mort d'Alphonse Desjardins, les mêmes parties prenantes vont poursuivre l'œuvre du fondateur selon le même modèle tout en profitant de l'effet d'amplification lié au développement du Mouvement. L'État jouera encore une fois un rôle important en consentant, en 1923, une subvention de base dans le but d'assurer un début de coordination avec la mise en place d'un « Comité de propagande » provincial.

L'Église a aussi poursuivi son appui actif au Mouvement. Chaque Union régionale pouvait compter sur un ou deux propagandistes qui étaient presque tous des ecclésiastiques. Les abbés Trudel et Grondin ont continué leur mission de propagande auprès du clergé, des coopérateurs et des syndicalistes agricoles en participant aux assemblées et congrès de l'UCC et des coopératives agricoles ainsi qu'aux activités des mouvements d'action sociale catholique.

La crise de 1929 a, bien sûr, jeté une douche froide sur l'ardeur des promoteurs et a semé le doute sur la solidité financière des caisses dans les officines de l'État qui coupa alors sa subvention. Mais le prolongement de cette même crise démontra que la coopération constituait encore une des meilleures solutions pour sortir le Québec de sa dépendance

économique et empêcher les Québécois de s'intéresser au socialisme. Les parties prenantes reprirent alors le flambeau de la communication visant à promouvoir le modèle coopératif.

En 1932, l'État québécois accepta de subventionner à nouveau Desjardins pendant que le clergé et les nationalistes repartent en croisade. Au trio de ces partenaires d'origine s'ajoutèrent le milieu de l'enseignement et les syndicalistes agricoles. Sous le leadership du père G.H. Lévesque, qui créa la Chaire de coopération de l'Université Laval et le Conseil supérieur de la coopération, et des agronomes des écoles d'agriculture, une équipe de formateurs prend petit à petit la relève du clergé propagandiste. Sans oublier l'UCC qui promouvoit aussi la formation coopérative à travers les cercles d'études paroissiaux et la production d'une riche documentation sous forme de cours à domicile.

Les porte-parole de la toute nouvelle Fédération des caisses, créée en 1932 grâce à la subvention gouvernementale accordée par Québec, continuent de sillonner la province pour assurer l'inspection annuelle de chacune des caisses et prononcer des conférences visant à promouvoir la fondation de nouvelles caisses. Mais ils commencent également à utiliser des moyens plus sophistiqués pour rejoindre les membres en donnant des causeries à la radio et ils vont lancer un premier véhicule de communication interne à l'intention des dirigeants des caisses. Les caisses demeurent par ailleurs toujours des unités très autonomes. En effet, la Fédération et les unions régionales disposent des ressources très limitées qui ne leur permettent que de répondre aux attentes gouvernementales en matière d'inspection de caisses et de participer à la fondation de nouvelles caisses.

La référence aux théories de la diffusion et du flux communicationnel en deux temps nous amène également à constater que le modèle de communication pratiqué par Alphonse Desjardins n'est pas aussi unidirectionnel qu'il ne paraît à première vue. En fait, Alphonse Desjardins ne contrôle pas le processus de communication descendante jusqu'au bout de la chaîne de diffusion. Il ne suivra pas de plan défini de diffusion et n'ira fonder des caisses que là où on l'invite à le faire, l'initiative devant venir des élites des paroisses. Lors de toutes les fondations de caisses, il n'ira lui-même ou il n'enverra l'abbé Grondin prononcer une conférence en vue d'expliquer la nature et le fonctionnement de la caisse qu'au moment où

un noyau de base de la communauté paroissiale aura établi un consensus autour du projet. Une fois la caisse fondée, celle-ci est complètement autonome et les communications entre les dirigeants de la caisse et Alphonse Desjardins se limitent à des échanges de lettres contenant informations, encouragements et conseils.

À cet égard, il est intéressant de constater que l'un des souhaits exprimés par Alphonse Desjardins, quatre mois avant son décès, de voir naître une fédération provinciale des caisses ainsi qu'une caisse centrale a rencontré une forte résistance de la part des caisses. « De toute évidence, cette proposition de Desjardins n'avait pas soulevé beaucoup d'enthousiasme. Plusieurs caisses voyaient là une menace à leur autonomie et craignaient qu'une caisse centrale entraîne progressivement une centralisation des fonds à Lévis au détriment des régions²²⁵. » Au bout du compte, les caisses préférèrent se regrouper d'abord sur une base régionale et créèrent des unions régionales couvrant tout le territoire du Québec entre 1920 et 1944. Ce n'est qu'en 1932 que les quatre unions régionales existantes (Trois-Rivières, Québec, Montréal et Gaspé) consentirent, au bout de leurs ressources au sortir de la crise économique de 1929, à accepter de créer une fédération provinciale. Cette décision « est surtout le fruit d'une exigence gouvernementale. C'est la condition à remplir pour que le gouvernement accorde à nouveau des subventions, plus généreuses cette fois, afin de favoriser la fondation de nouvelles caisses et permettre une surveillance plus efficace de leurs activités²²⁶ ». Ce rappel historique démontre bien que, malgré son ascendant sur le mouvement naissant des caisses, Alphonse Desjardins ne jouissait d'aucun pouvoir hiérarchique à l'endroit des caisses qui défendaient jalousement leur autonomie. Il en fut de même des unions régionales et de la Fédération provinciale.

De plus, une caisse est une coopérative qui repose sur des instances démocratiques, dont l'assemblée générale qui élit trois conseils de dirigeants pour les représenter et voir à la défense de leurs intérêts : le conseil d'administration, la commission de crédit et le conseil de surveillance. Cette vie démocratique implique une certaine forme d'échanges et de dialogue.

²²⁵ Poulin, 1994, p. 44.

²²⁶ Poulin, 1994, p. 135.

En effet, à la base du fonctionnement démocratique d'une institution, tel que le constate John Dewey (1927), la communication joue un rôle essentiel permettant des échanges locaux et des rencontres en face-à-face. Cette démocratie coopérative se construit à travers le processus même de la prise de parole et du dialogue entre les membres et les dirigeants de la caisse, selon les principes de la communication dialogique (Buber, 1970 et 1985; Kent et Taylor, 2002).

Cependant, ces instances démocratiques, pour jouer pleinement leur rôle, se doivent d'être représentatives de leur milieu. On peut se demander si les instances démocratiques des caisses étaient représentatives de l'ensemble de leur membership ou si les élites locales n'étaient pas surreprésentées ? Répondre à cette question n'est pas chose simple. Poulin dresse un tableau de la représentativité des caisses à partir du profil des membres fondateurs et des premiers dirigeants des caisses en 1935, 1940 et 1945.

Tableau 18. Profil des membres fondateurs et des premiers dirigeants des caisses populaires (1935, 1940, 1945)²²⁷

Professions	1935	1935	1940	1940	1945	1945
	Membres %	Dirigeants %	Membres %	Dirigeants %	Membres %	Dirigeants %
Clercs	4,5	6,6	3,0	4,6	2,3	3,1
Professionnels	1,1	2,3	1,8	2,9	1,1	1,7
Indépendants :						
Cultivateurs	69,1	67,3	59,4	56,2	44,7	43,6
Artisans et gens de métier	5,6	6,6	5,9	6,7	6,3	6,0
Total partiel	74,7	73,9	65,3	62,9	51,0	49,6

²²⁷ Poulin (1994), p. 230.

Gens d'affaires :						
<i>Commerçants</i>	4,5	4,0	5,1	5,7	4,4	4,6
<i>Industriels et entrepreneurs</i>	1,0	2,0	1,1	1,3	1,8	2,7
Total partiel	5,5	6,0	6,2	7,0	6,2	7,3
Salariés :						
<i>Employés de bureau</i>	0,9	2,6	2,5	5,2	3,6	4,4
<i>Employés de commerce</i>	1,9	2,6	2,5	5,2	3,6	4,4
<i>Fonctionnaires</i>	0,0	0,0	1,0	1,3	4,9	4,2
<i>Instituteurs</i>	0,3	0,0	1,3	1,2	1,7	1,7
<i>Ouvriers qualifiés</i>	1,4	2,6	2,7	2,3	6,8	6,9
<i>Ouvriers non qualifiés</i>	6,9	1,7	9,4	4,6	8,6	4,6
Total partiel	11,4	7,6	19,7	18,1	28,8	25,5
Rentiers	2,2	3,6	1,8	2,2	1,7	2,5
Autres	0,6	0,0	2,2	2,3	8,9	10,3
TOTAL	100	100	100	100	100	100

L'analyse de ce tableau démontre d'une part que le membership fondateur des caisses se recrute dans toutes les couches de la société et, d'autre part, que les instances démocratiques tendent à refléter assez fidèlement le profil des membres fondateurs et que les élites n'étaient pas surreprésentées en leur sein. L'explication de ce phénomène de représentation équitable réside probablement dans le fait que durant la période d'essor de la coopération, celle-ci est un objet d'études assidu des cultivateurs et des ouvriers. Rappelons à cet égard le rôle joué par les cercles d'étude de l'UCC :

À partir de 1938, l'Union catholique des cultivateurs mise elle aussi sur la formule des cercles d'étude pour répandre la coopération dans le monde rural. Composés de six à dix cultivateurs, les cercles reçoivent le matériel pédagogique nécessaire par l'intermédiaire du journal *La Terre de chez-nous*. On compte environ 3 000 cercles en activité à chaque hiver. Comme l'écrit Gérard Filion, ces années « ont connu une mobilisation de la matière agricole comme jamais auparavant »²²⁸.

Cette formule des cercles d'études fut reprise en milieu urbain par les sociétés Saint-Jean-Baptiste. Ces cercles formèrent les bassins des coopérateurs et des membres des caisses : « En plus d'informer et d'éduquer, les cercles d'études sont un important facteur de cohésion; ils favorisent la formation de citoyens qui seront à la base de l'organisation d'une caisse et en assureront le bon fonctionnement²²⁹. »

En somme, de la fondation de la première caisse en 1900 jusqu'en 1950, plutôt que de situer la pratique communicationnelle de Desjardins dans la catégorie unidirectionnelle axée sur la propagande (*press agency*), nous pensons qu'il convient davantage de la situer dans la catégorie de la communication bidirectionnelle symétrique. En fait, on peut même affirmer que le Mouvement Desjardins est issu de la communication dialogique avec les principales parties prenantes de l'époque qui ont été les initiatrices de la fondation des caisses et qui ont supporté leur développement.

On a bien vu, lors de l'analyse de l'histoire de Desjardins, qu'Alphonse Desjardins ne proposait pas la création d'une banque dans laquelle lui-même et d'importants investisseurs injectaient des capitaux. Il proposait plutôt à ses compatriotes d'adhérer à une coopérative financière. Pour les convaincre d'adhérer à son projet, il a dû établir des relations harmonieuses avec toutes les parties prenantes, leur démontrer, dans le cadre d'un exercice de dialogue favorisant une compréhension réciproque, que ce projet servirait leurs intérêts à court et à long terme, avec des effets équilibrés pour chacun :

²²⁸ Poulin, 1994, p. 187.

²²⁹ Poulin, 1994, p. 207.

- le clergé de l'Église catholique qui voyait que la formule coopérative, en éloignant les fidèles des valeurs capitalistes et du modèle socialiste, lui permettrait de conserver une certaine autorité sur le peuple et une mainmise sur les institutions;
- des élites de la petite bourgeoisie canadienne-française et particulièrement des nationalistes qui voyaient la possibilité de rassembler une base de capitaux en vue d'un affranchissement de la domination du capital anglo-saxon;
- du peuple qui voyait la possibilité d'épargner et d'emprunter, sans se ruiner, pour faire face aux aléas de la production et de la conjoncture économique.

Desjardins appliqua la stratégie du « gagnant-gagnant » telle qu'elle a été définie dans le modèle de communication bidirectionnelle symétrique de Grunig. Et, après sa mort, ceux qui prirent sa relève utilisèrent sensiblement le même modèle de communication jusqu'au milieu des années 1950, en composant avec les aléas de la conjoncture, telles les deux guerres mondiales et les dépressions économiques, mais profitant également du contexte favorable à l'essor de la formule coopérative et au développement du Mouvement.

Par ailleurs, il faut bien saisir que la communication bidirectionnelle symétrique de Desjardins s'est réalisée, en très grande partie, dans l'environnement paroissial, un milieu de proximité où tous les membres de la communauté paroissiale connaissaient le curé, le médecin, le notaire et le gérant de la caisse et où ceux-ci connaissent personnellement tous les paroissiens. Il est vrai que le poids de l'opinion des paroissiens n'était pas le même que celui des élites, lesquelles étaient elles-mêmes soumises au clergé détenteur de la vérité sous peine de péché si on ne suivait pas leurs directives. Malgré ce contexte d'inégalité, il n'en demeure pas moins qu'avec la fondation de chaque caisse se créait dans la paroisse un espace public, un lieu de débat, où se discutait l'avenir économique de leur coin de pays.

Un autre argument s'ajoute en faveur de la reconnaissance de l'existence d'éléments de la communication bidirectionnelle symétrique dans cette première phase de l'histoire de la communication organisationnelle de Desjardins. C'est celui de constater que même dans la société traditionnelle québécoise, même avec l'appui de l'Église et des nationalistes, le projet d'Alphonse Desjardins n'est pas accepté de façon unanime. En effet, plusieurs parties

prenantes joueront un rôle actif contre le projet dans les paroisses, à Lévis même, en semant le doute sur sa viabilité. On assiste même à une opposition organisée des banques et de l'Association des marchands détaillants contre les trois tentatives infructueuses de Desjardins d'obtenir une loi fédérale. Rappelons également que même l'appui des parties prenantes favorables a été variable et cyclique au cours de ces cinquante années. En somme, Alphonse Desjardins et ses successeurs n'ont jamais obtenu un appui unanime des parties prenantes de l'époque.

D'autre part, si on compare l'évolution de Desjardins et des entités qui ont précédé l'actuelle Banque Nationale, force est de constater que ces deux entreprises québécoises ont été soutenues par les élites économiques et religieuses de l'époque comme permettant de développer le capital francophone. Mais, l'évolution de Desjardins, de par sa nature coopérative, a démontré une participation plus active des différentes parties prenantes (peuple, artisans, commerçants, clergé et professionnels) dans une stratégie gagnant-gagnant qui correspond à l'esprit de la communication bidirectionnelle symétrique. D'ailleurs, il est reconnu qu'un rôle actif des parties prenantes PP est indispensable à la création et au développement des coopératives, et ce, même de nos jours.

Enfin, le modèle de Grunig a été bâti à partir d'une analyse des pratiques de communication organisationnelle des entreprises contemporaines. Or, la communication bidirectionnelle symétrique demeure un type minoritaire même aujourd'hui. Il peut s'avérer difficile d'imaginer que ce type de pratique ait pu exister dans un passé centenaire, alors que les modèles sociétaux étaient fort différents, de types traditionnels axés sur une base plus autoritaire et davantage unidirectionnelle. Mais, Grunig reconnaît lui-même que le terme bidirectionnel symétrique est ambigu. En fait, il pensait davantage à la dimension dialogique de la relation entre l'organisation et les parties prenantes. Il reconnaît également que la symétrie parfaite n'existe pas dans les rapports entre l'organisation et les parties prenantes. Cependant la communication organisationnelle peut s'en approcher en favorisant des stratégies gagnant-gagnant qui permettent d'établir des relations harmonieuses avec les parties prenantes sur le long terme. Cette analyse me semble correspondre à la réalité de Desjardins. C'est pourquoi il me semble possible de reconnaître qu'il y a dans la pratique de

la communication organisationnelle de Desjardins des éléments clés du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique.

8.2.2 Puis une communication bidirectionnelle asymétrique (1950 à aujourd'hui) ?

Progressivement, Desjardins prendra de l'ampleur durant la deuxième moitié du XX^e siècle, ce qui l'amènera à modifier sa pratique communicationnelle. La communication bidirectionnelle symétrique de la première période, caractérisée par la symbiose entre les propagandistes du Mouvement et les diverses parties prenantes qui lui accordent leur appui indéfectible, évoluera vers une communication, encore bidirectionnelle, mais de plus en plus asymétrique. Les liens avec les parties prenantes s'amenuiseront progressivement, leur rôle sera de moins en moins actif dans le développement du Mouvement et se limitera de plus en plus à la formulation de critiques constructives à l'égard de Desjardins.

Pour analyser cette transformation plus en détail, considérons d'abord la décennie 1950-1960. Le Mouvement Desjardins, continuant de bénéficier de l'appui actif des mêmes parties prenantes, prend véritablement son envol. Les caisses deviennent alors des intervenantes de premier plan dans l'économie rurale et commencent à générer les ressources suffisantes pour assurer elles-mêmes le développement du Mouvement dans les villes et dans l'ensemble du Québec. La haute direction de Desjardins, continuant de partager la vision de l'élite traditionnelle et de s'appuyer sur ses valeurs traditionnelles, consacre ses communications publiques à tenter de contrer la progression du crédit à la consommation et à faire la promotion de l'épargne en réalisant une vaste campagne d'information externe :

- Elle produira et diffusera de nombreux outils d'éducation économique des membres dont la publication à compter de 1952 de la revue *Ma caisse*, revue qui est encore publiée en 2006.
- Elle enclenchera une stratégie de mobilisation du personnel du réseau scolaire pour rejoindre les baby-boomers, alors écoliers, et ainsi constituer, par le moyen des caisses scolaires, la base d'un membership qui lui restera fidèle pendant de nombreuses décennies.

Cependant, à l'aube de la Révolution tranquille, le refus de Desjardins d'octroyer à ses membres du crédit à la consommation et de consacrer davantage de ressources au développement économique du Québec fait l'objet de critiques vives de plus en plus nombreuses et soutenues des parties prenantes, principalement des syndicats, d'éminents professeurs d'université dont ceux des HEC et des nationalistes. À l'interne, ce débat est entretenu par plusieurs directeurs généraux des grandes caisses urbaines qui sont à même de constater l'évolution des mentalités des Québécois.

Face à ces critiques, Desjardins décida de mener l'une des plus vastes études scientifiques, consacrée à la famille québécoise. Devant les conclusions de cette étude démontrant les modifications profondes des valeurs et du mode de vie des Québécois, Desjardins consentit à libéraliser ses politiques de crédit progressivement jusqu'à l'adoption de la carte de crédit en 1981, quinze ans après les banques et après autant d'années de débats internes intenses. Profitant des ressources financières plus importantes de l'une de ses filiales, l'Assurance-vie Desjardins, le Mouvement utilisera de plus en plus les moyens de communication de masse comme la radio et la télévision pour rejoindre l'ensemble des Québécois et faire auprès d'eux la promotion d'une saine gestion du budget familial, de l'achat au Québec ainsi que de la culture et de la langue françaises. C'est alors que la Fédération et les unions régionales substituent aux propagandistes des travailleurs sociaux, spécialistes de l'éducation à la consommation et de l'économie familiale.

Quant à la question d'une participation plus active de Desjardins au développement économique du Québec, le Mouvement y répondra en investissant dans la Société générale de financement, constituée en 1962 par le gouvernement du Québec et en créant en 1971 sa propre société d'investissement.

La croissance financière entraîne une véritable mutation des caisses, qui passent rapidement du stade artisanal à celui qui caractérise l'organisation des établissements financiers modernes. Ce processus se manifeste par la construction de nouveaux édifices, la professionnalisation du personnel, l'adoption de techniques modernes de gestion et le recours aux nouvelles technologies.

Après l'ère des propagandistes, puis celle des travailleurs sociaux, c'est l'ère des communicateurs professionnels. En effet, la Fédération se dote, en 1971, d'une fonction de gestion spécialisée en communication, le Service de l'information et de la publicité, qui regroupe des relationnistes, agents d'information, publicitaires dont le mandat est d'établir et maintenir de bonnes relations avec les médias, voir à la réalisation de campagnes de publicité, contribuer à l'élaboration d'une politique d'image cohérente, diffuser de l'information de qualité à différents publics, etc.

À compter de cette période, les campagnes publicitaires de Desjardins, jusqu'alors axées surtout sur l'éducation à l'épargne et à la consommation ainsi qu'à la promotion de la coopération, se concentreront de plus en plus, au cours des années 1970-1985, sur la promotion des produits et services en mettant l'accent sur les REER, comme le constate Beauchamp :

Prenant en compte certains changements survenus dans leur environnement organisationnel tels que l'expression d'un certain nationalisme économique, le développement des communications et celui de la technologie bancaire, les interventions de plus en plus dynamiques des institutions financières concurrentes auprès des consommateurs des services financiers de même que les exigences de ces mêmes consommateurs – plus scolarisés – quant à la qualité des produits et services, les responsables du Mouvement Desjardins cherchent en effet depuis la fin de la décennie soixante, à encourager la réalisation d'activités de communication davantage centrées sur le fonctionnement et le développement du Mouvement de même que sur la qualité et la diversité des produits et services offerts par les composantes.

En fait, alors que le projet de communication mis de l'avant par le Mouvement Desjardins privilégiait, avant la fin de la décennie soixante, à travers différents types d'activités, surtout l'éducation à l'épargne et à la consommation de même que la propagation coopérative, il met la priorité, depuis le tournant des années soixante-dix, sur la promotion et la publicité des produits et services offerts par les caisses Desjardins; il s'inscrit ainsi dans une perspective de communication d'entreprise [...] ²³⁰.

Cependant, Desjardins réalisera aussi des activités de communication institutionnelle mettant en valeur sa distinction coopérative avec la création en 1970 de la Semaine Desjardins, activité qui est encore aujourd'hui au calendrier et qui se déroule durant la semaine du 3^e jeudi d'octobre, de même qu'à l'occasion des célébrations spéciales des 75^e et 90^e

²³⁰ Beauchamp, 1989, p. 164.

anniversaires de fondation de la première caisse populaire. Desjardins continue aussi à utiliser la « publicité sociétale » pour soutenir les campagnes d'information et de sensibilisation de différentes agences gouvernementales comme la Commission des services juridiques du Québec et l'Office de protection du consommateur. Il embauchera également plusieurs communicateurs professionnels afin de concevoir et de réaliser des programmes d'éducation économique et coopérative, de relations de presse et de philanthropie. En 1983, Desjardins met sur pied une vice-présidence Recherche et marketing et mènera, à intervalles réguliers, des recherches sur son image dans le but d'intégrer l'ensemble des activités de communication à l'intérieur d'une stratégie marketing.

Il tisse également de nouveaux types de liens avec les parties prenantes. Il prend l'initiative de rencontrer périodiquement, à partir de 1988, les associations de consommateurs et d'échanger avec leurs représentants sur les problématiques rattachées à la consommation de produits et services financiers. Il assume aussi un certain leadership socio-économique en participant aux différents sommets socio-économiques convoqués par le gouvernement du Québec et en mobilisant les centrales syndicales, les organismes de développement économique, les associations communautaires dans des campagnes en faveur du développement économique et de la création d'emplois, comme Qualité-Québec et le Forum pour l'emploi.

Après avoir connu un sommet sans précédent vers 1993, l'image de Desjardins se ternit progressivement suite aux répercussions médiatiques des revendications syndicales et des manifestations d'insatisfaction et, parfois même de colère, de membres insatisfaits, dont le Regroupement des victimes de Desjardins qui appelle publiquement au boycott de Desjardins. Les médias eux-mêmes se mettent alors de plus en plus à questionner la cohérence entre le discours de Desjardins et sa pratique mettant en relief de nombreuses contradictions. À l'interne, un bon nombre de dirigeants et d'employés de caisses réagiront négativement à la réorganisation du réseau des caisses et à la réingénierie des processus d'affaires.

Tout ce vent de mécontentement interne et externe diminuera progressivement après le Congrès de 1999 (où fut prise de décision de créer une fédération unique), la fin de la campagne électorale à la présidence du Mouvement, la célébration du Centenaire de Desjardins en 2000 et le Congrès sur le Renouveau coopératif de 2003.

En nous référant à la typologie de Grunig, il n'y a aucun doute dans notre esprit que le modèle actuel de communication chez Desjardins est bidirectionnel. Mais doit-on la qualifier d'asymétrique ou de symétrique ? Pour répondre à cette question, nous croyons pertinent de faire une distinction entre, d'une part, les communications commerciales et opérationnelles de Desjardins liées à sa dimension « entreprise » et, d'autre part, les communications institutionnelles de Desjardins liées à sa dimension « association de personnes ». Dans sa dimension « entreprise », la communication bidirectionnelle a une forte dominante asymétrique, alors que dans sa dimension « association de personnes », il y a des éléments d'une communication symétrique à des moments clés de transformation de l'organisation et de modification de ses stratégies organisationnelles et communicationnelles.

Dans sa dimension « entreprise » de services financiers, Desjardins utilisent tous les outils de communication marketing, tels sondages, focus groupes, analyses de base de données, analyses des comportements des consommateurs, ainsi que des techniques de vente de ses produits et services telles la publicité, la promotion, etc. « Toutefois, nous sommes ici en présence de communications asymétriques puisque seul l'intervenant organisationnel détient le pouvoir de décision ou d'information en fonction des ses priorités²³¹. »

Dans sa dimension « association de personnes », les communicateurs de Desjardins utilisent eux aussi des outils modernes de recherche tels les sondages d'opinion, les focus groupes, les analyses de presse et les rapports sur les motifs d'insatisfaction des membres afin de saisir la perception à l'égard de Desjardins qu'ont les membres et la population québécoise. À partir de cette information, ils peuvent établir des stratégies de communication permettant l'atteinte des objectifs organisationnels et prévenir la haute direction de certaines préoccupations des membres et des parties prenantes susceptibles d'affecter l'image de l'organisation. Mais

²³¹ Maisonneuve, 1999, p. 19.

s'ajoutent à ces éléments fréquemment utilisés dans le cadre de la communication bidirectionnelle asymétrique d'autres moyens de communication qui sont davantage de nature symétrique tant au niveau de la communication interne qu'à celui de la communication externe institutionnelle.

C'est sur le plan de la communication interne que l'on retrouve le plus d'éléments propres à la communication symétrique. En effet, compte tenu de la nature coopérative de Desjardins, les 7 600 dirigeants élus des caisses en tant que représentants des membres constituent un groupe qui influence les grandes orientations de Desjardins à l'intérieur de la structure démocratique. La décision des dirigeants, lors du Congrès de 1999, de fusionner les structures d'appui de deuxième (fédérations régionales) et de troisième niveau (confédération) en une structure unique (fédération unique) semble d'ailleurs avoir raffermi l'influence des dirigeants des caisses sur les orientations stratégiques du Mouvement.

Sur le plan de la communication externe, on retrouve plusieurs exemples de communication symétrique :

- les critiques formulées par les parties prenantes au début des années 1960 lors d'assises du Mouvement Desjardins ont amené Desjardins à commander une vaste enquête sur les conditions de la famille québécoise, dont les conclusions ont conduit aux changements de politiques en regard du crédit à la consommation;
- les rencontres statutaires avec des représentants d'associations de consommateurs mises sur pied en 1988 qui permettent des échanges francs sur les problèmes des Québécois en regard des services financiers;
- le programme de gestion des plaintes des membres et de résolution de leurs problèmes;
- les critiques formulées dans les années 1990 par les différentes parties prenantes concernant la contradiction entre les pratiques commerciales de Desjardins et les valeurs dont il se réclame ont conduit Desjardins à convoquer un congrès spécifiquement sur sa distinction coopérative, et à consulter plus d'une vingtaine d'organismes représentant tous les secteurs de la société civile ainsi que plus de 17 000 membres, employés et dirigeants lors d'assises locales tenues dans toutes les régions du Québec.

D'autre part, Desjardins, par son statut de grande organisation québécoise, est devenu un partenaire incontournable de cette société, l'amenant ainsi dans un mode de dialogue avec les regroupements nationaux de tous types. Desjardins est interpellé et a participé à tous les débats socio-économiques importants au Québec. Cependant, depuis la fin de Qualité-Québec et du Forum pour l'emploi, nous constatons que Desjardins n'a pas initié de dialogue public ni de mobilisation spécifique sur quelque enjeu que ce soit, à l'exception de l'amorce du débat sur la question de l'endettement de l'État québécois lancé par le président D'Amours, en octobre 2004, dans un discours devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

Même en ce qui a trait à l'exercice de redéfinition de son identité coopérative, réalisée dans le cadre du Congrès sur le Renouveau coopératif, la vingtaine d'organismes qui ont formulé leur appréciation de cette question ont été invités à le faire dans un cadre privé, dans une rencontre face-à-face, sans véritable dialogue et sans réel débat public.

Ce constat nous amène d'ailleurs à observer que plusieurs organismes, dans leur mémoire présenté dans le cadre du Renouveau coopératif, ont insisté sur la nécessité pour Desjardins d'accroître son écoute, d'élargir la consultation et de favoriser le partenariat avec les différentes parties prenantes. Voici les principaux commentaires invitant Desjardins à considérer un partenariat actif avec eux en vue de soutenir le développement économique du Québec :

- L'Association des manufacturiers et exportateurs du Québec :

Les manufacturiers et exportateurs du Québec considèrent que les enjeux liés à la productivité, la formation et le développement de l'exportation sont primordiaux pour la survie même du secteur. Afin de répondre à ces problématiques, des initiatives d'envergure seront bientôt lancées par notre grand regroupement, dont les Tremplin Productivité-Formation. L'invitation est lancée au Mouvement Desjardins afin qu'il s'associe étroitement à de telles initiatives et devienne ainsi le partenaire privilégié des PME manufacturières et exportatrices québécoises²³².

²³² AMEQ, 2002, p. 4.

- l'Association des centres locaux de développement du Québec :

Le Mouvement se targue d'avoir des pratiques commerciales différentes. Il est vrai que certaines pratiques sont distinctes et à titre d'exemple, dans son rapport annuel 2000, ces pratiques se traduiraient entre autres par l'offre de produits de solidarité et ce, par l'octroi de petits prêts à conditions avantageuses. Mais nous croyons qu'avec des excédents de 602 M\$, excédents qui, dans une coopérative, devraient être qualifiés de trop perçus, les caisses Desjardins peuvent être plus imaginatives et investir davantage dans les collectivités québécoises. Pour ce faire, nous suggérons le partenariat au niveau local et les caisses Desjardins devraient se définir comme le partenaire privilégié des localités. Les caisses Desjardins pourraient s'associer plus étroitement avec les intervenants locaux et le CLD est un interlocuteur incontournable²³³.

- et Solidarité rurale du Québec :

De plus, il semble que la voie des fusions constitue une rupture du double rapport d'activité et de sociétariat qui conduit à un affaiblissement de l'identité envers la caisse pour les membres issus des villages où on ne retrouve plus de siège social de la caisse. Enfin, il est clair que les orientations des instances centrales ne laissent que très peu de place à l'établissement de compromis à l'échelle locale diminuant ainsi le degré de proximité et empêchant les villages de préserver leur caisse sous une forme originale. En regard de ces observations, Solidarité rurale du Québec maintient que Desjardins devrait privilégier des alliances et des regroupements volontaires plutôt que des fusions imposées. Bref, Desjardins devrait permettre aux communautés rurales et aux caisses populaires d'apporter leurs propres solutions de rechange à la fermeture ou à la fusion d'établissements²³⁴.

Le Chantier d'économie sociale et la CSN rappellent tous deux l'importance que Desjardins doit accorder au soutien du mouvement coopératif et à l'économie sociale :

- Chantier d'économie sociale :

Il nous semble donc que le Mouvement des caisses Desjardins ne perdra rien à afficher clairement son adhésion au mouvement pour une économie sociale et plus solidaire, sans renier l'importance d'offrir des produits et des services exigés par ses membres²³⁵.

²³³ ACLDQ, 2002, p. 12.

²³⁴ SRQ, 2002, p. 12.

²³⁵ CES, 2002, p. 2.

- CSN :

Le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins doit s'identifier comme faisant clairement partie de la vaste famille du mouvement coopératif, elle-même une des composantes majeures de la sphère de l'économie sociale. Pour ne pas rester sans lendemain, cette affirmation exige des gestes concrets de coopération avec les autres institutions du mouvement coopératif au Québec. Le Mouvement Desjardins a d'ailleurs une responsabilité énorme envers elles, soit celle de soutenir l'action coopérative au sein des communautés, se reconnaître des affinités et développer des collaborations avec d'autres promoteurs de l'action coopérative²³⁶.

La Coalition québécoise pour les services bancaires personnalisés constate la perte de dynamisme des relations que Desjardins entretient avec les associations de consommateurs :

Il n'appartient pas à la Coalition de se prononcer au nom de ses membres quant aux relations qu'ils maintiennent avec Desjardins, mais il nous paraît néanmoins nécessaire de souligner que des relations harmonieuses et respectueuses entre le Mouvement Desjardins et les mouvements syndicaux et communautaires peuvent faire beaucoup pour contribuer à l'efficacité des actions de Desjardins et à sa notoriété auprès de nombreuses communautés. Il faut cependant pour cela qu'on mette en place de véritables mécanismes consultatifs, qui permettent de poursuivre des dialogues réels et approfondis.

Il est vrai que Desjardins a déjà à cet égard plusieurs longueurs d'avance sur les autres institutions financières. Les associations de consommateurs, entre autres, ont toutefois constaté depuis quelques années que le processus de consultation auquel elles participent depuis plus de 10 années a perdu beaucoup de son dynamisme²³⁷.

Et finalement, la CSN rappelle à Desjardins que tout dialogue doit porter sur des aspects significatifs des orientations du Mouvement et que celui-ci doit reconnaître le rôle des différentes parties prenantes dans la définition de ses orientations :

Cependant, la manière de faire la participation démocratique compte pour bien peu s'il n'y a plus rien à déterminer. Quel projet coopératif Desjardins propose-t-il à ses membres ? [...] Nous sommes tentés de dire que le Mouvement est trop important pour l'ensemble de la société québécoise pour être laissé à ses seuls dirigeants. Formulé autrement, nous reconnaissons, bien sûr, que le Mouvement doit se donner démocratiquement sa propre vision, ses propres orientations, mais nous considérons

²³⁶ CSN, 2002, p. 8.

²³⁷ CQSBP, 2002, p. 7.

aussi qu'il doit le faire en lien avec les autres acteurs socio-économiques importants, comme ceux du monde du travail²³⁸.

L'analyse des pratiques de communication de Desjardins avec les diverses parties prenantes démontre que celui-ci manifeste une certaine volonté et capacité d'écoute sans toutefois pousser la démarche jusqu'à une parfaite symétrie. Desjardins s'efforce d'entendre les critiques et, au moment où il le juge opportun, consulte dans un cadre contrôlé avant de prendre ses propres décisions.

En somme, nous pouvons situer les stratégies de communication de Desjardins dans le modèle de la communication bidirectionnelle asymétrique pour ce qui est de sa dimension « entreprise ». Quant à la communication relative à la dimension « association de personnes », on retrouve une forte tendance à la symétrie dans la communication au sein de la structure démocratique ainsi que certains éléments de la communication symétrique dans ses relations avec les parties prenantes.

En analysant les stratégies générales de communication de Desjardins sur l'ensemble de son existence, nous constatons que Desjardins a eu tendance à les inscrire dans le cadre d'une communication bidirectionnelle symétrique. Durant la première moitié du siècle dernier, nous avons vu la très grande influence des diverses parties prenantes dans la fondation et le développement des caisses ainsi que le fait que ces caisses ont préservé jalousement leur autonomie et exercer leur influence sur le développement du Mouvement. Dans la deuxième moitié de ce siècle, nous avons pu constater que Desjardins a eu tendance à inscrire ses stratégies communicationnelles dans le cadre asymétrique quant à sa communication commerciale, tout en maintenant une certaine propension à la communication symétrique en regard de sa communication institutionnelle particulièrement au plan de sa communication interne.

Cela nous amène donc à confirmer la deuxième partie de notre seconde hypothèse, à savoir que la communication organisationnelle de Desjardins a eu tendance à se rapprocher du

²³⁸ CSN, 2002, p. 8.

modèle de la communication bidirectionnelle symétrique au cours de son histoire. Il nous reste maintenant à préciser le rôle que la communication organisationnelle de Desjardins a joué par rapport à son identité organisationnelle.

Chapitre 9. Le rôle de la communication organisationnelle dans la gestion de l'identité organisationnelle

Au terme de cette recherche, nous en sommes à l'étape de la vérification de la première partie de notre seconde hypothèse, à savoir que la communication organisationnelle de Desjardins, parce qu'elle s'est constamment rapprochée du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique, a contribué à maintenir et à adapter son identité organisationnelle.

9.1 Desjardins et le Québec : une véritable osmose culturelle ?

Nous avons pu établir, à travers notre analyse, que Desjardins a su maintenir au fil du dernier siècle son identité organisationnelle et l'adapter à l'évolution historique du Québec. Certains, comme Poulin, évoqueront la capacité d'adaptation de Desjardins comme facteur explicatif de la fidélité à sa culture identitaire à travers son positionnement communicationnel :

L'adaptation aux besoins changeants des membres et clients apparaît comme une constante de l'évolution du Mouvement des caisses dans sa traversée du XX^e siècle. C'est cette relation de proximité avec leur milieu, constamment remise à jour par la participation des dirigeants bénévoles, qui explique le solide ancrage des caisses dans la société québécoise²³⁹.

D'autres, comme Girard, iront un peu plus loin et parleront d'une véritable osmose entre Desjardins et le Québec, d'une relation dynamique où le leadership venait tantôt de l'un des deux pôles, tantôt de l'autre avec, comme conséquence, un renforcement mutuel :

Le parcours du Mouvement Desjardins, tout au long du XX^e siècle, est placé sous le signe d'une étroite osmose avec la société civile d'ici. Les données sont on ne peut plus éloquentes : l'évolution du volume d'affaires, la diversification des domaines d'activités, la multiplication des points de services, l'introduction et le déploiement des nouvelles technologies et l'augmentation du sociétariat, tout converge vers une grande correspondance avec les besoins du milieu.

²³⁹ Poulin, 2005, p. 15.

Cette relation entre le Mouvement et le Québec s'est bâtie par un jeu de balancier. À l'occasion, Desjardins s'est fait appeler du pied pour mieux épouser les attentes de ses membres; pensons ici au retard du début des années 1960 pour s'ouvrir au prêt à la consommation. À d'autres moments, c'est plutôt le Mouvement qui s'est révélé à l'avant-garde du changement, comme en témoigne l'implantation du système intercaisses au milieu des années 1970. Parfois encore, Desjardins se révèle tout à fait ajusté à l'expression d'un important mouvement de société. L'expansion du réseau des caisses dans la région métropolitaine s'est produite concurremment avec la plus importante poussée d'urbanisation qu'a connue le Québec au XX^e siècle, soit dans les vingt années suivant la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

Le dialogue semble avoir relativement bien résisté à l'usure du temps [...] ²⁴⁰.

C'est également ce que croit Paquet qui reprend à son compte la thèse de Clinton Archibald sur la culture économique néo-corporatiste du Québec. On ne peut qu'être en accord avec eux quand ils avancent que cette culture économique a constitué un terrain propice au développement de Desjardins qui, en retour, a fortement contribué à alimenter et à renforcer la concertation socio-économique québécoise :

Au cours des quarante dernières années, les grands bouleversements externes et internes ont provoqué des réaménagements importants au Québec. Dans une socio-économie dont la bourgeoisie d'affaires était divisée par l'ethnie et où les institutions privées francophones étaient souvent anémiques, toute forme de facilitation de l'agir ensemble a constitué un atout important dans le processus d'ajustement aux réalités nouvelles. Tant la société civile que l'État ont développé des capacités à appuyer, par la concertation et le réseautage, un entrepreneurship privé dont les assises n'étaient pas aussi solides qu'on l'aurait voulu. Tant les sociétés coopératives que les sociétés d'État ont grandi dans ce contexte porteur.

Au début, ces deux mouvements ont tissé leur toile à des niveaux différents : le mouvement coopératif a travaillé depuis le début du siècle dans les micro-communautés, alors que les sociétés d'État ont ambitionné dans les années 1960 d'étendre leur rayonnement à tout le Québec. Ces deux mouvements ont convergé au cours des années 1970 : le Mouvement Desjardins est devenu un partenaire économique de l'État et les chantiers communs ont germé. Québec Inc. est la combinaison synchrétique de ces efforts du monde des affaires, de l'État et des grands acteurs de la société civile, comme le Mouvement Desjardins, pour construire un capitalisme à la mesure du Québec – un capitalisme qui vise une place sur l'échiquier mondial mais conserve en même temps une saveur communautaire²⁴¹.

²⁴⁰ Girard, 2001, p. 61.

²⁴¹ Paquet, 1998, p. 173.

La théorie de l'autopoïèse peut même être avancée pour expliquer l'influence mutuelle de Desjardins et du Québec :

Les entreprises qui ont opté pour ce type de découverte de soi peuvent développer une sorte de sagesse systémique. Elles deviennent plus conscientes de leur rôle, de leur signification et de leur importance relative à l'intérieur du tout, ainsi que de leur capacité à faciliter les modèles de changement et de développement qui permettront à leur identité d'évoluer en même temps que le système plus vaste dans lequel elles se situent, et en harmonie avec lui²⁴².

Nous avons aussi démontré que si l'identité organisationnelle de Desjardins s'est maintenue, elle a quand même subi une modification quant au caractère national de son projet. Cette modification a été rendue nécessaire par le nouvel environnement dans lequel évolue Desjardins, tel que l'évoque Poulin :

Mais aujourd'hui comme hier, le changement pose d'importants défis. Le pluralisme de la société québécoise, l'individualisme, les nouvelles valeurs et nouveaux modes de vie des membres et la concurrence bancaire créent des situations qui exigent des sensibilités, des approches et des stratégies nouvelles pour garder bien vivante la relation entre les Québécois et le Mouvement des caisses Desjardins²⁴³.

Ajoutons quelques facteurs complémentaires comme la présence montante des communautés culturelles au Québec et surtout la nécessité pour Desjardins d'élargir son marché à l'échelle pancanadienne, et nous trouvons là les principaux facteurs explicatifs de la dilution du projet national en un projet de développement des collectivités.

Cette transition semble se faire sans trop de heurts et surtout sans indisposer ceux qui, parmi les membres et les dirigeants, croient toujours que Desjardins constitue et doit demeurer un instrument de développement de la société québécoise.

Trois éléments peuvent, à notre avis, expliquer cette acceptation. D'une part, la démonstration faite par Desjardins de la nécessité de sortir des frontières du Québec :

²⁴² Morgan, 1989, p. 284.

²⁴³ Poulin, 2005, p. 15.

Dans un but de diversification de notre risque de marché, nous chercherons à porter à tout près de 25 % la proportion des affaires réalisées à l'extérieur du Québec. Nous augmenterons ainsi nos sources de revenus et notre capacité d'investissement et contribuerons à la diminution de nos coûts unitaires. Ce seront toutes les caisses, nos partenaires canadiens, et l'ensemble du Mouvement Desjardins qui s'en trouveront renforcés²⁴⁴.

D'autre part, la stratégie de base de ce développement propose des alliances et des partenariats d'affaires avec le milieu coopératif financier canadien, les *credit unions*, et ouvre même la possibilité, à plus long terme, d'un partenariat avec les *credit unions* américaines. Dans la diffusion de cette stratégie, la haute direction de Desjardins se sent légitimée puisqu'elle peut s'appuyer sur le fondateur, Alphonse Desjardins, qui a lui-même été un ardent promoteur de la formule coopérative à l'échelle nord-américaine en participant activement à la fondation de nombreuses caisses et *credit unions* au Canada et aux États-Unis :

:

Parce qu'elle constitue à la fois un précédent et une vitrine stratégique pour les produits et les services de Desjardins qui seront maintenant disponibles dans des milieux qui ne les connaissaient pas jusqu'à tout récemment, DCU (Desjardins Credit Union)²⁴⁵ prend ainsi valeur d'exemple de ce que nous pourrions réaliser ailleurs, particulièrement dans le cadre de partenariats ou d'ententes commerciales qui pourraient éventuellement être négociées avec d'autres *credit unions* existantes.

À cet égard, j'insiste pour bien préciser que Desjardins ne s'amène pas aujourd'hui en Ontario en conquérant. Il n'a pas l'intention de tenter de ravir le marché des *credit unions*. Face à la concurrence des grands groupes financiers et de leurs énormes moyens, il se voit plutôt comme un partenaire en devenir des autres coopératives, ce qu'il est déjà d'ailleurs pour plusieurs d'entre elles. La Caisse centrale Desjardins a par exemple des ententes de financement avec plusieurs *credit unions* parmi les plus importantes de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. Plusieurs d'entre elles offrent aussi des produits de Desjardins à leurs membres.

La force financière, l'expertise technologique ou encore la capacité manufacturière de Desjardins pourraient dans l'avenir, croyons-nous, s'avérer de précieuses alliées pour d'autres institutions partageant les mêmes objectifs que nous dans leur milieu.

Il y a déjà, entre Desjardins et les *credit unions*, une parenté certaine. C'est d'abord le même homme, Alphonse Desjardins – dont nous soulignons d'ailleurs cette année le 150^e anniversaire de naissance – qui est à l'origine commune de nos deux mouvements.

²⁴⁴ A. D'Amours, allocution, *Assemblées générales Mouvement Desjardins*, 2 avril 2005, p. 3.

²⁴⁵ Desjardins a fait l'acquisition de la Caisse d'épargne de l'Ontario en 2003 et l'a transformée en une *credit union*, la Desjardins Credit Union.

Nous souscrivons les uns et les autres aux mêmes valeurs et existons avant tout pour servir efficacement nos membres.

Nous avons tout intérêt à travailler ensemble au renforcement du mouvement coopératif financier au pays et à étendre sa pénétration dans les milieux où sa présence est actuellement plus marginale²⁴⁶.

Troisièmement, les dirigeants des caisses du Québec s'assurent de contrôler le développement pancanadien sans risquer de dilapider le patrimoine collectif accumulé au fil des ans.

Mais comment expliquer l'adaptation de Desjardins aux besoins de ses membres et cette apparente osmose avec la société québécoise ? Girard, dans une citation précédente, affirmait que : « Le dialogue semble avoir relativement bien résisté à l'usure du temps. » Il poursuit cette idée de la façon suivante :

En fait, le Mouvement Desjardins a bien répondu au caractère relativement homogène de la société civile au Québec, et ce n'est pas le fruit du hasard. Cette organisation s'est développée grâce à mille et une antennes branchées sur le milieu : les membres, bien sûr, mais aussi les représentants de ces membres, les dirigeants. Outre la gratuité de la fonction, ces dizaines de milliers de Québécois [...] qui, au cours du dernier siècle, ont volontairement accepté d'assumer ce rôle y ont consacré, temps, idées et connaissances²⁴⁷.

Ce constat d'osmose entre Desjardins et la société québécoise nous amène à penser qu'un des principaux facteurs explicatifs du maintien et de l'adaptation de l'identité organisationnelle de Desjardins réside dans sa communication dialogique, ou selon Grunig dans sa communication bidirectionnelle, à tendance symétrique, avec les principales parties prenantes de la société civile ainsi qu'avec les membres et leurs représentants, soit les dirigeants des caisses.

²⁴⁶ Allocution de A. D'Amours, Canadian Club, Toronto, 15 novembre 2004, p. 3.

²⁴⁷ Girard, 2001, p. 61.

9.2 Les congrès dans Desjardins : un important exercice de communication bidirectionnelle symétrique

Le lieu privilégié du dialogue entre les hautes instances décisionnelles de Desjardins, la société civile ainsi que les membres et les dirigeants a été les congrès d'orientation. Depuis 1924, Desjardins en a tenu plus d'une vingtaine. Pour reprendre le concept de Callon et Latour, on peut considérer ces congrès comme autant de « boîtes noires » qui ont servi de lieux de synthèse et de débats des différents courants d'opinion sur les grands enjeux qui confrontent l'organisation et qui permettent de dégager les consensus nécessaires pour orienter les décisions stratégiques du Mouvement.

Les tout premiers congrès se sont tenus en 1924 et 1925, après le décès du fondateur, et jettent les bases d'une meilleure coordination entre les caisses sur les plans de la promotion et de la surveillance. Il faudra cependant attendre presque trente ans avant la tenue de nouveaux congrès sous l'impulsion des plus importantes caisses de l'époque, celles dont l'actif dépassait le million de dollars, qui sentaient le besoin de questionner les façons de faire de leur fédération. Ces caisses tiennent sept congrès entre 1952 et 1959. Après coup, c'est la direction de la Fédération qui prend le leadership de l'organisation des congrès et en tiendra plus d'une douzaine entre 1961 et 2005.

Voici la liste complète des congrès :

- 1924 : congrès des prêtres qui s'occupent des caisses : résolution pour solliciter l'appui des évêques de la province.
- 1925 : 1^{er} congrès des caisses populaires : création d'un comité central de propagande.
- 1952 : congrès des « caisses millionnaires » sous le thème : L'administration des caisses populaires.
- 1953 : congrès des « caisses millionnaires » sous le thème : Discussion sur la politique de crédit.
- 1954 : congrès des « caisses millionnaires » sous le thème : Les caisses populaires en 1954.

- 1955 : congrès des « caisses millionnaires » sous le thème : Les caisses populaires dans l'économie canadienne.
- 1956 : congrès des « caisses millionnaires » sous le thème : L'épargne et l'éducation populaire.
- 1957 : congrès des « caisses millionnaires » sous le thème : Inflation, crédit à la consommation, épargne, budget familial.
- 1959 : congrès des « caisses millionnaires » sous le thème : Le rôle des caisses populaires dans notre économie.
- 1961 : congrès de l'ensemble des caisses sous le thème : Éducation économique et sociale.
- 1963 : Besoins et aspirations de la famille québécoise.
- 1965 : La caisse populaire et la communauté québécoise en 1965.
- 1967 : La caisse populaire et l'avenir économique.
- 1970 : La caisse populaire dans une société dynamique.
- 1973 : Le défi coopératif.
- 1978 : Le Mouvement des caisses populaires Desjardins face au développement coopératif. dans un Québec contemporain.
- 1986 : Bâtir un avenir qui nous ressemble.
- 1991 : Ensemble pour une force d'action.
- 1996 : Un rôle, une place pour chacun et chacune.
- 1999 : Le temps d'agir.
- 2003 : Le renouveau coopératif.
- 2005 : Surveillance dans la caisse et rémunération des dirigeants.

Les communicateurs ont contribué à définir les cadres de réalisation de ces congrès et à la concrétisation des orientations qui en ont résulté. Par ailleurs, il est utile de rappeler que tous ces congrès ont eu en toile de fond l'identité coopérative de Desjardins ou ont carrément porté sur celle-ci. Les congrès de 1999 et de 2003 ont tout particulièrement donné lieu à des décisions déterminantes concernant l'identité coopérative de Desjardins. Celui de 1999 a mené à la décision de procéder à la fusion des structures de soutien de deuxième niveau (les

fédérations) et de troisième niveau (la confédération) en une seule unité (la Fédération des caisses du Québec). Ce faisant, il a reconfiguré les assises démocratiques en 16 régions et donné à chacune d'elles le même poids représentatif au conseil d'administration de la Fédération et de l'ensemble des filiales, rétablissant ainsi l'équilibre décisionnel au sein du Mouvement. Quant au congrès de 2003, nous avons vu qu'il a permis aux parties prenantes, aux membres et dirigeants de réaffirmer leur foi dans l'identité coopérative de Desjardins.

Giroux (1993) a eu l'impression, en étudiant le processus de décision dans Desjardins de retrouver l'agora d'Athènes, ce lieu privilégié de délibération de la démocratie antique où chacun peut y prendre la parole et émettre son opinion et où les discussions sont encadrées et ordonnées suivant des règles précises. Dans son étude sur l'évolution de la décision de Desjardins d'acquiescer et d'offrir une carte de crédit, elle constate qu'il y a beaucoup de participants au débat, que les diverses propositions sont étoffées ainsi que longuement débattues parce que l'on recherche un consensus ou, tout au moins, une très large adhésion :

Selon M. Croteau, qui fut directeur général de la Confédération, le mode de propriété dicterait la démarche d'analyse des options stratégiques :

« toute décision d'orientation stratégique doit s'appuyer sur des consensus ou, pour le moins sur de larges expressions majoritaires d'opinions et d'avis favorables, quant à la pertinence des moyens proposés et quant à l'à-propos de leur application dans le temps, par rapport aux besoins identifiés et/ou exprimés. C'est un exercice onéreux et qui demande du temps et des énergies mais il est indispensable au fonctionnement harmonieux de tout organisme coopératif, à son développement et à sa durée²⁴⁸ ».

Giroux constate également que, chez Desjardins, le long processus de consultation était explicitement justifié, dans les documents internes, par le désir de promouvoir l'exercice de la démocratie coopérative et que le flux d'information nécessaire à la prise de décision n'est pas à sens unique puisque, tout au long du processus, différents outils de communication sont utilisés pour garantir un véritable « dialogue coopératif », renforçant ainsi la thèse de la communication dialogique chez Desjardins :

²⁴⁸ Giroux, 1993, p. 184.

Cette diffusion de l'information par les mouvements ascendants et descendants ne procède pas seulement d'une volonté de fidélité aux valeurs de la coopération, elle est aussi ancrée dans les exigences du vécu collectif dans ce type d'organisation, telles que :

- 1) la capacité des acteurs d'exercer leur droit démocratique, de questionner (en assemblée générale, par exemple) les activités tant des caisses que des fédérations ou de la Confédération;
- 2) la nécessité d'obtenir la collaboration des acteurs lors des phases subséquentes de décision et d'implantation²⁴⁹.

En somme, nous constatons avec l'analyse de Giroux sur le processus de décision concernant la carte de crédit que l'on peut établir également un lien direct entre l'identité et la communication organisationnelle de Desjardins. En effet, cette décision relativement à un changement stratégique pouvant modifier l'identité de Desjardins s'est réalisée dans le cadre du « dialogue coopératif » :

Les valeurs à la base de cette institution sont donc traduites et insérées dans la structure et le fonctionnement de l'organisation. Elles ont un impact non seulement sur le contenu de la prise de décision, mais aussi sur la façon dont on s'y prend pour arriver à un accord. Elles deviennent des règles parfois tacites, parfois explicites, qui guident l'action. On peut dire en quelque sorte, que le « dialogue coopératif » est institutionnalisé et que, si on en déroge, on peut s'attendre à provoquer de la résistance²⁵⁰.

Par contre, il importe de rappeler que les parties prenantes ont eu une influence déterminante dans l'évolution de l'identité de Desjardins. Tout d'abord, elles ont contribué à la naissance du mouvement et à son développement à la grandeur du Québec durant la période de 1900 à 1950. Mais ce sont aussi elles qui ont interpellé les dirigeants de Desjardins quant à son inadéquation à la société québécoise. Rappelons, à cet égard, le rôle joué par les syndicalistes, les nationalistes et les universitaires, quand ils ont dénoncé, dans les années 1950, les politiques de crédit de Desjardins. Ces critiques répétées ont amené les dirigeants à revoir progressivement cette politique, à la libéraliser jusqu'à la décision d'adopter la carte de crédit en 1981. Et, plus récemment, vers 1995, les associations de consommateurs, les

²⁴⁹ Giroux, 1993, p. 184-185.

²⁵⁰ Giroux, 1993, p. 187.

syndicats, les associations d'entrepreneurs ont manifesté de plus en plus bruyamment leur insatisfaction. L'écho de cette insatisfaction amplifiée par les médias a amené les dirigeants à convoquer les congrès de 1999 et de 2003 de façon à redéfinir leur engagement à maintenir leur identité coopérative. Les parties prenantes ont jusqu'à un certain point forcé le dialogue et amené Desjardins à adapter son identité au contexte de la société québécoise.

Par conséquent, nous pouvons avancer, dans le cadre de notre recherche que la communication bidirectionnelle symétrique a constitué un élément important dans le maintien et l'adaptation de l'identité de Desjardins.

9.3 Validation de l'hypothèse sur le rôle joué par les gestionnaires de la communication organisationnelle de Desjardins à l'égard de l'identité de cette organisation

En se référant à la théorie de Callon et Latour, on peut considérer Alphonse Desjardins comme un innovateur, un « prophète social » et un communicateur émérite :

L'innovateur technique est souvent en même temps un prophète social : son innovation aura davantage de chances de triompher dans la mesure où elle véhiculera l'image convaincante d'une société renouvelée et bonifiée par l'innovation technologique. L'innovateur doit être à la fois un communicateur et un stratège politique capable de mobiliser le plus grand nombre d'acteurs ayant un rôle décisif dans le projet²⁵¹.

Dès l'origine du Mouvement, Alphonse Desjardins a conçu et appliqué une stratégie de communication qui a façonné l'identité du Mouvement. Elle était parfaitement bien adaptée à son projet et à l'environnement dans lequel il s'inscrivait. Pour y parvenir, Alphonse Desjardins a utilisé tous les leviers de la communication organisationnelle et a trouvé appui auprès des réseaux de relations sociales qu'il a cultivés dans les milieux politique, cléricale, économique et nationaliste.

C'est grâce à son propre réseau de contacts politiques, à celui de ses frères Louis-Georges et Joseph ainsi qu'à celui de l'archevêque de Québec, Mgr Bégin, qu'il obtient la

²⁵¹ Breton et Proulx, 2002, p. 266-267.

reconnaissance légale de la caisse populaire qui était indispensable au développement du projet. Grâce à l'appui du haut clergé, il obtient la reconnaissance publique de la valeur morale de la caisse. Les leaders nationalistes, et tout particulièrement Henri Bourassa, clameront à leur tour leur appui à la caisse populaire.

Fort de tous ces appuis, Alphonse Desjardins a développé une communication très intensive, basée sur les relations interpersonnelles, en face-à-face, démontrant, s'il en est encore besoin, l'importance d'établir des liens basés sur des relations étroites avec les publics cibles afin de consolider des réseaux (entre autres stratégies de relations publiques). Il prononça des centaines de conférences dont plusieurs à des tribunes stratégiques à l'occasion de congrès et de conventions nationales. Il se déplaça lui-même sur l'ensemble du territoire pour informer de vive voix les futurs sociétaires intéressés au projet et participa à la fondation de 136 caisses. Dans cet exercice de promotion de la caisse, il a été appuyé par l'abbé Grondin qui conçut un très important véhicule promotionnel, *Le Catéchisme des caisses populaires*, lequel sera édité en des milliers d'exemplaires et largement diffusé jusqu'à la fin des années 1950. Il reçut aussi un appui important des médias, principalement du journal *Le Devoir* qui, sous la plume de O. Héroux publia des centaines d'articles favorables à Desjardins.

À la mort du fondateur, c'est exactement le même modèle qu'utiliseront ses successeurs, les propagandistes institutionnels et, progressivement les communicateurs professionnels, jusqu'au tournant des années 1950. En somme, en se référant à la théorie de Rogers, on peut sans difficulté affirmer que Desjardins est un modèle de diffusion réussie et que la communication a joué un très grand rôle dans l'élaboration et le maintien de sa culture identitaire.

Durant la deuxième période de son histoire, on a vu, au fur et à mesure que la Fédération se professionnalisait, l'entrée en scène de nombreux communicateurs professionnels qui vont établir leur crédibilité et leur influence sur la base de la mise en place de stratégies favorisant une communication bidirectionnelle se rapprochant de la dimension symétrique.

Tour à tour et chacun en fonction du contexte dans lequel ils évoluaient, les propagandistes, les éducateurs et les communicateurs professionnels ont joué un rôle important dans l'évolution de Desjardins.

En somme, dans le cadre de l'analyse du cas Desjardins, il nous apparaît maintenant possible de confirmer nos sous-hypothèses de recherche spécifiques :

- la pérennité et le succès de Desjardins sont dus, d'une part au maintien de son identité originelle et à sa fidélité à la vision de son fondateur et, d'autre part, à sa capacité d'adaptation de ses stratégies d'affaires en fonction de la réalité changeante des besoins des Québécois;
- la communication organisationnelle de Desjardins, en se rapprochant du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique, a joué un rôle primordial par rapport au maintien et à l'adaptation de son identité.

9.4 Tentative de généralisation

Est-il possible, à partir de l'analyse du cas Desjardins, de généraliser le lien conceptuel entre la communication organisationnelle et l'identité organisationnelle ? Nous croyons que c'est effectivement possible de le faire.

L'analyse du cas Desjardins nous a permis de comprendre que, dans le cas précis de cette entreprise, la communication organisationnelle avait joué et jouait encore un rôle déterminant dans la définition, le maintien et l'adaptation de son identité organisationnelle.

Il serait possible aussi que cet énoncé puisse prévaloir également dans les coopératives et les organisations basées sur le membership. En effet, dans ce type d'organisation, l'identité organisationnelle représente un élément clé de l'organisation et la communication organisationnelle assume une fonction déterminante pour le maintien de cette identité auprès des membres-utilisateurs (clients) et pour le maintien de l'équilibre démocratique de l'organisation. Cette identité distinctive, bien qu'inscrite dans le code génétique des coopératives et associations, ne signifie toutefois pas que son maintien est assuré à tout

jamais. Nous en avons d'ailleurs déjà discuté au chapitre 6 lorsque nous avons abordé la question de la crise identitaire du milieu coopératif.

Mais peut-on aller jusqu'à généraliser ce lien étroit entre les deux concepts dans les entreprises privées capitalistes ? Nous ne pouvons nous baser sur la seule analyse du cas Desjardins pour avancer cette hypothèse. Cependant, en reliant les grandes études de cas de James C. Collins et Jerry I. Porras, que nous avons brièvement présentées au chapitre 4, il est peut-être permis de le faire.

Dans leur recherche conjointe sur les facteurs déterminants pouvant expliquer la réussite à long terme des entreprises, Collins et Porras ont identifié quatre concepts clés :

1. Construire sur la durée.

Forger une entreprise capable de perdurer et de s'adapter sur plusieurs générations de dirigeants et de produits.

2. Le génie du ET.

Embrasser simultanément les deux extrêmes d'un certain nombre de dimensions. Au lieu de choisir la formule A OU B, on cherche à obtenir A ET B : objectif ET bénéfiques, continuité ET changement, liberté ET responsabilités, etc.

3. L'idéologie fondamentale.

Apporter des valeurs (des principes essentiels et durables) et un objectif fondamental (la raison d'être, au-delà du simple fait d'être rentable) qui guideront les décisions et inspireront l'ensemble de l'entreprise pendant très longtemps.

4. Conserver les fondamentaux/Stimuler le progrès.

Garder l'idéologie comme point d'ancrage tout en stimulant le changement, l'amélioration, l'innovation et le renouveau dans tous les domaines. Changer le fonctionnement et la stratégie sans toucher aux fondamentaux et à l'objectif fixé. Déterminer et réaliser des grands objectifs ambitieux, en accord avec l'idéologie fondamentale²⁵².

²⁵² Collins, 2003, p. 194-195.

À la lumière de l'analyse de Collins et Porras, nous comprenons que la préservation et l'adaptation de l'identité organisationnelle constituent les clés de la pérennité et de la bonne performance de ces entreprises. Il apparaît donc clairement, aux yeux de ces chercheurs, qu'il est primordial d'identifier l'identité de l'organisation, de construire l'organisation autour de cette identité et de la conserver tout en adaptant ses stratégies de développement à l'environnement changeant :

Il est devenu très à la mode, ces dernières décennies, pour les entreprises, de consacrer un nombre d'heures incalculable et beaucoup d'argent à rédiger d'élégantes déclarations sur leur vision, de formuler leurs valeurs, leurs missions, leurs raisons d'être, leurs aspirations, leurs objectifs et ainsi de suite. De telles déclarations sont formidables – en fait, elles peuvent même s'avérer utiles – mais elles ne représentent pas l'essence d'une entreprise visionnaire. Le simple fait de posséder une « déclaration sur la vision » (ou quelque chose d'approchant) ne garantit en aucun cas que cette entreprise deviendra visionnaire. [...] Une déclaration est peut-être un bon premier pas, mais ce n'est que cela.

L'essence d'une entreprise visionnaire provient de la traduction de son idéologie intrinsèque et de son cheminement vers le progrès à l'intérieur du tissu même de l'organisation – dans ses buts, ses stratégies, ses tactiques, ses processus, ses habitudes culturelles, ses comportements de gestion, les installations de bureaux, les systèmes de paiement, les systèmes comptables, les structures de l'emploi, dans tout ce que fait l'entreprise²⁵³.

Collins et Porras terminent leur analyse par un concept central, celui de l'alignement de toutes les composantes d'une entreprise qui doivent travailler ensemble en adéquation avec l'identité organisationnelle. Cela ouvre, à notre avis, la perspective de la contribution stratégique des gestionnaires de la communication.

En effet, nous croyons que les gestionnaires de la communication, qui se retrouvent au cœur du processus de définition de la mission et des valeurs de l'organisation, peuvent devenir « les gardiens du phare » de l'identité organisationnelle. Cet exercice de l'identification de l'identité, de son articulation dans les diverses facettes de l'organisation, du maintien et de l'adaptation de l'identité s'insère parfaitement dans les responsabilités des gestionnaires de la communication organisationnelle. Ceux-ci peuvent s'en servir comme filtre de leur analyse

²⁵³ Collins et Porras, 1994, p. 277-278.

de la gestion des enjeux internes et externes et comme point d'ancrage dans le processus de décision stratégique organisationnel.

Nous pouvons également trouver, dans les travaux de Collins et Porras, d'autres éléments spécifiques qui font ressortir l'importance de la communication bidirectionnelle symétrique. Ces chercheurs se sont aperçus que la création et la construction d'une entreprise visionnaire ne requièrent ni une idée géniale ni un dirigeant génial et charismatique :

Dans la première somme de nos découvertes [...], nous démontrons à quel point les bâtisseurs d'entreprises visionnaires [...] se consacrent d'abord et avant tout à l'établissement d'une structure [...] plutôt que de s'attaquer à un marché au meilleur moment avec une idée de produit visionnaire, en surfant sur la courbe de croissance du cycle de vie d'un produit attractif. Au lieu de se concentrer sur l'acquisition des caractéristiques individuelles de la personnalité de dirigeant visionnaire, ils optent pour une approche architecturale et se consacrent à la construction des caractéristiques organisationnelles propres à une entreprise visionnaire. Le résultat le plus fondamental de leurs efforts n'est pas l'implantation tangible d'une idée géniale, ni l'expression d'une personnalité charismatique, ni la gratification de leur *ego*, ni même l'accumulation de richesse personnelle. Leur plus grande création reste l'entreprise elle-même et ce qu'elle représente²⁵⁴.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que Poulin définit Alphonse Desjardins comme quelqu'un qui n'a ni l'éloquence ni le charisme des grands orateurs. « C'est un personnage à l'aspect "un peu austère", "sans éclat extérieur". Son intelligence, sa compétence et l'ardeur qu'il manifeste dans la défense de sa caisse sont ses plus grands atouts. De là proviennent ses aptitudes au leadership et sa capacité de se gagner des appuis fermes et des collaborateurs fidèles²⁵⁵. »

Le lien intrinsèque entre l'identité organisationnelle et la communication organisationnelle est devenu encore plus évident dans les recherches subséquentes de Collins. En effet, ce dernier, au terme de ses travaux avec Porras, entreprit de nouvelles analyses de cas afin de savoir comment une entreprise performante devient excellente. L'équipe de recherche

²⁵⁴ Collins et Porras, 1994, p. 50.

²⁵⁵ Poulin, 1990, p. 63.

constituée par Collins sélectionna, parmi 1 435 entreprises américaines performantes cotées en Bourse, onze d'entre elles qui répondaient à des critères d'excellence. Puis, elle a méthodiquement cherché comment et pourquoi ces onze entreprises avaient réussi pendant plus de quinze années consécutives à obtenir des résultats au moins trois fois supérieurs à ceux de leurs meilleurs concurrents.

Ces onze championnes toutes catégories ont été comparées à des entreprises dotées des mêmes opportunités et de ressources similaires, mais qui n'avaient pas franchi le cap de l'excellence ou qui l'avait franchi sans s'y maintenir. Voici la liste des onze championnes et des entreprises de comparaison :

- Abbott contre Upjohn;
- Circuit City contre Silo;
- Fannie May contre Great Western;
- Gillette contre Warner-Lambert;
- Kimberly-Clark contre Scott Paper;
- Kroger contre A&P;
- Nucor contre Bethlehem Steel;
- Philip Morris contre R.J. Reynolds;
- Pitney Bowes contre Adressograph;
- Walgreens contre Eckerd;
- Wells Fargo contre Bank of America.

Au terme de cette vaste recherche, Collins et son équipe en sont venus à identifier un ensemble complexe de facteurs interreliés parmi lesquels figure la communication organisationnelle. Nous ne reviendrons pas sur chacun de ces facteurs, nous retiendrons seulement ceux qui touchent à l'identité ou à la communication organisationnelle. Le premier élément du cadre conceptuel de Collins se situe au niveau du leadership. En catégorisant les styles de leadership des PDG des onze entreprises, les chercheurs ont découvert, contre toute attente, que ces grands gestionnaires ne sont pas des superhéros à la personnalité forte et imposante : « Dans plus des deux tiers de nos comparaisons, la présence

d'un ego surdimensionné contribue à la mort ou à la médiocrité de l'entreprise²⁵⁶. » Il s'agit plutôt d'individus qui marient une extrême humilité sur le plan personnel et une intense volonté sur le plan professionnel. Ils sont modestes et volontaires, humbles et intrépides :

Les grands patrons de niveau 5 canalisent les exigences de leur ego pour éviter qu'elles influent sur leur personnalité ou, dans une optique plus large, sur l'évolution de leur entreprise vers l'excellence. Non qu'ils manquent d'ego ou d'intérêt personnel. Ils sont au contraire extrêmement ambitieux, mais leur ambition est mise d'abord et avant tout au service de l'entreprise, et non d'eux-mêmes²⁵⁷.

Dans l'univers du management organisationnel, on considère que le PDG doit dégager un charisme évident et agir en tant que premier communicateur de l'organisation. Collins a découvert que ce n'est pas ce type de leader qui mène les entreprises à l'excellence, mais plutôt un gestionnaire volontaire, modeste, effacé et discret comme en fait foi le tableau suivant :

Tableau 19. Résumé des deux facettes du grand patron de niveau 5²⁵⁸

Volonté sur le plan professionnel	Humilité sur le plan personnel
Génère d'extraordinaires résultats; catalyseur évident de la métamorphose performance/excellence.	Montre une incontestable modestie, évite toute adulation publique; ne se vante jamais.
Montre une résolution sans faille à faire ce qui doit être fait pour produire de meilleurs résultats à long terme, quelles que soient les difficultés.	Agit avec une détermination calme et tranquille; motivé par ses principes et non son charisme.
Pose les principes de l'édification d'une entreprise à l'excellence durable; ne se contentera pas de peu.	Canalise son ambition pour l'entreprise et non pour lui-même; place des successeurs en vue de la réussite future de l'entreprise.
Regarde dans le miroir et non par la fenêtre pour trouver le responsable des échecs, ne blâmant jamais les autres des facteurs externes ou la malchance.	Regarde par la fenêtre, et non dans le miroir, pour attribuer le mérite de la réussite de l'entreprise à d'autres que lui, des facteurs externes ou à la chance.

²⁵⁶ Collins, 2003, p. 29.

²⁵⁷ Collins, 2003, p. 20.

²⁵⁸ Collins, 2003, p. 36.

Le deuxième facteur proposé par Collins porte sur l'équipe qui entoure ce leader de niveau 5. Ce leader s'entoure de collaborateurs qui partagent les valeurs de l'organisation, son objectif fondamental, son identité organisationnelle, et travaille avec eux à définir la vision et les stratégies de développement.

Le troisième facteur découvert par Collins touche encore plus directement à la communication organisationnelle. Selon lui, toutes les entreprises excellentes ont commencé leur cheminement vers l'excellence en affrontant la réalité des faits, c'est-à-dire en déterminant la situation exacte de l'entreprise avec honnêteté et application. Pour ce faire, elles ont créé un environnement d'écoute afin que la vérité finisse par être entendue :

On peut se demander comment motiver quelqu'un en s'appuyant sur la dureté des faits. La motivation ne découle-t-elle pas d'une vision audacieuse ? Surprise : la réponse est non. Non que la vision n'ait pas son importance, mais dépenser de l'énergie à motiver des gens est une perte de temps. L'un des thèmes dominants de cet ouvrage est que si l'on applique ces conclusions avec succès, il devient inutile de perdre du temps et de l'énergie à « motiver » son personnel. Les gens bien à leur poste se motivent eux-mêmes. La vraie question devient alors de savoir comment *ne pas démotiver* ces collaborateurs. Or, l'une des meilleures façons de démotiver est d'apporter de faux espoirs qui seront ensuite balayés par les circonstances.

Oui, diriger c'est aussi être visionnaire. Mais il s'agit tout aussi bien de créer un climat d'écoute où la vérité est entendue et les faits affrontés. Il y a une différence considérable entre la possibilité de parler et celle d'être entendu. Les dirigeants de l'excellence, qui ont appréhendé cette distinction, ont créé une culture où l'écoute est prépondérante et la vérité entendue²⁵⁹.

Selon Collins, la création d'un climat d'écoute passe par quatre facteurs :

- Diriger avec des questions et non avec des réponses :

les dirigeants des transitions vers l'excellence ont opéré dans un style quelque peu socratique. De plus, ils n'utilisaient la question que dans un seul et unique objectif : comprendre. Elle n'était en aucun cas une forme de manipulation « n'êtes-vous pas d'accord avec moi là-dessus ? » OU un moyen de blâmer ou dénigrer (« Pourquoi avez-vous fait un tel gâchis ? »). [...]

²⁵⁹ Collins, 2003, p. 74.

Diriger une entreprise qui passera le cap de l'excellence ne signifie pas arriver avec des réponses et motiver ses troupes pour qu'elles adhèrent à une intuition messianique. Cela signifie avoir l'humilité de se coller avec ce que l'on ne comprend pas assez pour en obtenir des réponses, puis poser les questions qui conduiront aux meilleures découvertes²⁶⁰.

- Engager le dialogue et débattre sans coercition :

toutes les entreprises excellentes ont un penchant pour le dialogue intense. Des expressions telles que « débat houleux », « discussions brûlantes » et « conflit salutaire » parsèment les articles et les transcriptions d'entretiens. Elles n'utilisent pas la discussion comme simulacre de parole laissée aux collaborateurs pour qu'ils adhèrent à une décision déjà prise. Il s'agit plutôt d'un débat scientifique animé entre personnes engagées dans la recherche des meilleures réponses²⁶¹.

- Mener l'autopsie sans faire de reproches :

Établir un diagnostic sans faire de reproches permet de faire un grand pas vers l'écoute des faits. Dans la mesure où le bus est conduit par l'équipage adéquat, on ne devrait jamais (ou presque) désigner une personne à blâmer, mais chercher à comprendre et en tirer un enseignement²⁶².

- Créer des mécanismes d'alerte :

En effet, nous n'avons trouvé aucune preuve que les entreprises excellentes aient eu accès à une information plus complète que les entreprises comparatives. Leur accès à l'information était identique. La clé, néanmoins, tient dans la façon de considérer l'information comme des faits que l'on ne peut ignorer²⁶³.

Collins a donc établi que les entreprises excellentes se caractérisent, entre autres, par un leadership de niveau 5, par la définition et l'attachement à l'identité organisationnelle et par la création d'un climat d'écoute. Ces trois facteurs de succès illustrent, à mon avis, les composantes de la communication dialogique (Kent et Taylor, 2002) et de la communication

²⁶⁰ Collins, 2003, p. 75.

²⁶¹ Collins, 2003, p. 77.

²⁶² Collins, 2003, p. 78.

²⁶³ Collins, 2003, p. 79.

organisationnelle bidirectionnelle symétrique (Grunig, 1984; 1992; 2002) en tant qu'éléments clés des organisations qui tendent vers l'excellence.

En somme, Collins et Porras ont clairement établi que la définition, le maintien et l'adaptation de l'identité organisationnelle sont essentiels pour la pérennité d'une organisation et l'atteinte de l'excellence. Et Collins vient confirmer les conclusions de Grunig voulant que la communication organisationnelle bidirectionnelle symétrique constitue un élément déterminant de l'excellence d'une entreprise. Ce que notre propre recherche ajoute à ces conclusions, c'est la compréhension que la communication bidirectionnelle symétrique est celle qui permet le mieux le maintien et l'adaptation de l'identité organisationnelle.

Ainsi, les gestionnaires de la communication organisationnelle, en se concentrant sur l'identité de l'organisation, sont en mesure de favoriser son maintien et de permettre son évolution, s'ils insèrent leurs stratégies communicationnelles dans la perspective d'une communication bidirectionnelle symétrique. De cette manière, les communicateurs peuvent contribuer à l'essor de l'organisation en jouant un rôle stratégique dans le processus de prise de décision en mettant constamment de l'avant la perspective du maintien et l'évolution de la culture identitaire de l'organisation.

Chapitre 10. Les défis identitaires et communicationnels de Desjardins

Si le Mouvement Desjardins a réussi, à ce jour, à conserver son identité organisationnelle tout en l'adaptant à un contexte en forte évolution, on peut se demander s'il saura répondre au défi de l'adaptation de son identité dans le nouvel environnement socio-économique qui est son cadre d'activités.

Si la communication organisationnelle de Desjardins s'est maintenue selon un modèle bidirectionnel, avec une tangente symétrique, on peut se demander s'il saura maintenir cette direction face aux défis qui l'attendent.

10.1 Les défis du maintien et de l'adaptation de l'identité de Desjardins

Les défis du maintien et de l'adaptation de l'identité de Desjardins porte sur ses fondements coopératifs et sur son projet social, le tout reposant sur le mode de communication que privilégiera Desjardins autant à l'interne qu'à l'externe.

10.1.1 Le défi du maintien des fondements coopératifs

Nous l'avons précédemment, Desjardins respecte les principes coopératifs mondialement reconnus tels que définis par l'Alliance coopérative internationale. Il n'en demeure pas moins que l'application de ces principes demeure un défi considérable compte tenu de la globalisation des marchés qui entraîne une concurrence accrue dans l'environnement dans lequel évolue Desjardins et compte tenu que les valeurs sociales contemporaines principalement basées sur l'individualisme et l'hédonisme sont à contre-courant des valeurs de solidarité, de prise en charge et de responsabilisation personnelle.

Selon Parenteau, le plus grand défi pour Desjardins réside dans le danger du mimétisme à l'égard des banques :

Le succès incontestable du Mouvement Desjardins ne doit pas faire oublier qu'il affronte plusieurs défis de taille en cette fin de siècle. Sans doute a-t-il eu à subir des difficultés majeures dans le passé, qui ont même menacé sa survie à certains moments. Mais alors le Mouvement devait surmonter sa dispersion, son caractère marginal et la

pauvreté de ses moyens. Désormais les défis sont d'une toute autre nature. Assez paradoxalement, c'est son succès qui pose problème. En effet, certains facteurs qui ont contribué puissamment dans le passé à la croissance et à la modernisation du système risquent maintenant d'en dénaturer la nature coopérative.

En effet, le plus grand défi est celui de conserver son identité propre devant la tentation du mimétisme à l'égard du système capitaliste, qui lui-même se transforme rapidement en prenant le virage de la concentration et du décloisonnement. Le danger se présente sous plusieurs formes. J'en distinguerais pour ma part six : la suprématie de la technologie, la tentation de la rentabilité maximale, la concentration excessive du pouvoir, le danger de la standardisation, la fascination de la croissance indéfinie et le mirage de la mondialisation²⁶⁴.

Côté (2001) formule l'hypothèse que les coopératives naissent habituellement dans un contexte de faible concurrence parce qu'elles répondent à des besoins non rentables aux yeux des entreprises privées. À ce stade, elles font généralement preuve d'une grande intensité dans l'application des règles coopératives. Cependant, au fur et à mesure où la concurrence s'intensifie, on observe une tendance à la diminution des règles coopératives. Ce phénomène de glissement constitue un enjeu majeur sur le plan de l'identité coopérative et un terrain très fertile pour la démutualisation qui survient lorsqu'on abandonne les règles coopératives dans un environnement très concurrentiel.

Laidlaw (1980) prétend que les coopératives ont dû surmonter une crise à chacun des trois stades de leur développement :

Au début, il y a une crise de crédibilité. Beaucoup étaient sceptiques quant à la capacité de ce type d'organisation de vaincre l'indifférence, voire l'hostilité. Mais, petit à petit, grâce à l'engagement d'un noyau de convaincus, la coopération est devenue « une bonne et noble cause ». Suit une crise de gestionnaires. Tout en reconnaissant la valeur de la formule, plusieurs ont déchanté devant la médiocrité de la gestion des coopératives. La présence de jeunes cadres adéquatement formés a permis d'améliorer les compétences professionnelles et commerciales. La troisième crise, plus existentielle, en est une de nature idéologique. Cette crise, c'est un doute obsédant quant au sens véritable des coopératives, et nous en sommes maintenant à nous demander si elles remplissent réellement un rôle distinct et spécifique et si elles constituent vraiment une forme originale d'entreprise. En effet, si elles ne font rien d'autre que concurrencer les autres types d'entreprises sur le plan de la rentabilité

²⁶⁴ Parenteau, 1998, p. 21.

commerciale, est-ce suffisant pour que leurs sociétaires se sentent fondés à leur donner soutien et fidélité²⁶⁵?

Selon Girard (2001), la menace qui guette les coopératives constitue un risque sérieux de dérive vers le modèle dominant d'entreprise, la société à capital-actions, le tout en passant par des formes intermédiaires ou transitoires d'organisations :

Il y a d'ailleurs dans les écrits sur l'économie un courant qui soutient que dans un contexte de mondialisation, seule la forme capitaliste d'entreprise est compatible avec l'économie de marché. Dans un récent portrait du développement coopératif préparé par le Bureau international du Travail, on caractérise la tendance à la transformation des grandes coopératives par la réduction du membre à un simple client, ce qui conduit à la perte de la base d'adhérents; en outre, en se transformant graduellement en entreprises à capital-actions, ces organisations deviennent des entreprises d'intérêt général dominées par les gestionnaires²⁶⁶.

De plus, Girard rappelle que, selon Defourny, il ne faut pas perdre de vue que les coopératives d'usagers nées de l'ère industrielle ont connu un net affaiblissement de deux conditions d'émergence et de développement d'organisations coopératives : la nécessité pressante de satisfaire un ou des besoins et l'identité collective :

Le passage au « coopitalisme » indique que la concurrence et le marché exercent une pression qui force ces organisations à adopter « une série de pratiques qui étaient plutôt le lot de leurs concurrents : concentration financière croissante, intégration avec d'autres groupes non coopératifs, création de filiales que les membres contrôlent très peu » (Defourny, 1995, p. 20). L'uniformisation des pratiques commerciales et financières en termes de mimétisme du modèle dominant des entreprises à but lucratif est évidemment une menace à l'identité coopérative²⁶⁷.

Mais, s'il n'en tient qu'au président du Mouvement, Alban D'Amours, Desjardins saura faire face à ce défi :

Aujourd'hui, 150 ans après la naissance d'Alphonse Desjardins, nous nous inscrivons toujours dans la continuité de l'héritage qu'il nous a légué. Nous prenons exemple de sa capacité à allier innovation et précaution pour consolider le formidable réseau de coopératives et de sociétés que nous avons à notre tour la responsabilité de faire croître

²⁶⁵ Laidlaw, 1980, p. 6.

²⁶⁶ Girard, 2001, p. 12.

²⁶⁷ Girard, 2001, p. 13.

tout en augmentant encore sa capacité de répondre efficacement à des besoins individuels et collectifs en évolution continue²⁶⁸.

C'est d'ailleurs pour faire face à ces défis que la haute direction de Desjardins a convoqué le Congrès sur le renouveau coopératif. Si l'on en croit les résolutions prises par les délégués au Congrès, ceux-ci ont la ferme intention de demeurer fidèle à l'identité coopérative.

10.1.2 Les défis du renouveau du projet social de Desjardins

Faire face à ce grand défi du maintien et de l'adaptation de son identité nécessite un grand leadership. Desjardins saura-t-il assumer le leadership renouvelé auquel Bissonnette (1997) le convie ? Desjardins voudra-t-il contribuer à définir un nouveau projet social comme l'avait fait à son époque Alphonse Desjardins qui, après une lecture des besoins de ses compatriotes et un diagnostic des forces sur lesquelles ils pouvaient s'appuyer, proposa la caisse populaire pour sortir de leur dépendance économique individuelle et collective ?

Cette redéfinition du projet social est possiblement en cours si on tient compte des nouveaux chantiers que Desjardins a ouverts au cours des dernières années, dans le cadre du processus de communication dialogique, menés sous la direction de ses communicateurs institutionnels :

- la politique de développement économique régional :

Du fait de notre présence sur tout le territoire... nous participons activement à la vie économique des régions, notamment par le biais des caisses et de nos filiales, qui soutiennent divers projets dans le milieu. Au-delà des retombées de nos activités en tant qu'institution financière et de notre contribution comme employeur, notre apport en capital de risque constitue un levier important pour les régions²⁶⁹.

²⁶⁸ Rapport annuel 2004, Desjardins, p. 11.

²⁶⁹ Rapport annuel 2004, Desjardins, p. 17.

- la politique de développement durable :

Précurseurs en matière de protection de l'environnement, notamment par la création du Fonds Desjardins Environnement à la fin des années 1980, nous avons élaboré en 2004 une politique de développement durable qui préconise un équilibre entre les dimensions économique, sociale, éthique et environnementale. Cette politique [...] permettra de donner un cadre de référence à nos composantes et de sensibiliser nos dirigeants, employés, membres, fournisseurs et partenaires à l'importance d'adopter des comportements qui favorisent le développement durable²⁷⁰.

- le programme Actions jeunesse :

Avec ce programme lancé en mars 2004, nous visons à donner aux jeunes une place de choix dans Desjardins. Dans toutes les régions du Québec, les caisses se sont mobilisées pour réviser leurs pratiques commerciales, dorénavant mieux adaptées à la réalité et aux besoins des jeunes. Un nouvel outil d'aide à la décision, prenant en compte les habitudes d'épargne, les expériences de travail et les engagements sociaux des jeunes dans leur milieu, permettra aux caisses de jouer pleinement leur mission coopérative et d'éducation au crédit. Nous nous sommes également engagés dans une série d'actions pour favoriser l'intégration sociale, professionnelle et financière des jeunes. Par le « pont de l'emploi », nous entendons soutenir les jeunes travailleurs et les jeunes entrepreneurs au moyen du « pont de la connaissance et de la formation », nous visons à leur donner des connaissances financières pour les aider à faire des choix éclairés et à bien gérer leurs finances personnelles ; par le biais du « pont de la démocratie », nous souhaitons les intégrer à nos lieux de pouvoir et les encourager à devenir des citoyens actifs et engagés. Ce vaste chantier, qui durera encore plusieurs années, aura des retombées durables dans les différents milieux où il se concrétisera²⁷¹.

- le développement pancanadien :

Le développement des affaires au Canada s'inscrit parmi nos grandes orientations stratégiques. À la fois pour diversifier nos sources de revenus et contribuer à renforcer le mouvement coopératif canadien dans le domaine des services financiers. Ainsi, à titre de plus grand groupe financier coopératif au pays, nous ne cessons d'accroître notre présence par l'intermédiaire de nos filiales, des caisses affiliées desservant les communautés francophones de l'Ontario, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick, de la Desjardins Credit Union en Ontario et de nos alliances avec des partenaires, au premier rang desquels se trouvent les credit unions. [...] Nous comptons quelque 3 800

²⁷⁰ Rapport annuel 2004, Desjardins, p. 17.

²⁷¹ Rapport annuel 2004, Desjardins, p. 16.

employés à l'extérieur du Québec et réalisons près de 19 % de notre chiffre d'affaires dans les autres provinces canadiennes²⁷².

- le développement de la diversité culturelle au sein de Desjardins :

Nous ne saurions toutefois nous intéresser au marché canadien sans faire aussi l'effort d'améliorer notre performance dans la partie du marché québécois qui nous a toujours été plus étrangère : je pense ici au marché des anglophones et des allophones, concentré très majoritairement dans la région de Montréal.

Pour ce faire, il nous faudra aussi investir, nous doter d'outils et de moyens qui vont encourager le rapprochement que nous souhaitons avec ces collectivités. Il faudra soutenir les caisses qui évoluent dans les milieux multiculturels et nous montrer solidaires de leurs efforts, tout en conciliant ces nouveaux impératifs avec le développement de l'ensemble du réseau des caisses²⁷³.

- l'ambitieux objectif de devenir la meilleure coopérative de services financiers au monde :

Pour devenir la meilleure coopérative financière au monde, nous visons une performance globale et durable. Ce qui signifie réussite financière et réussite coopérative. Nos excellents résultats financiers des dernières années, nos notations financières, qui sont parmi les meilleures accordées par les agences de notation aux coopératives de services financiers à travers le monde, et le fait que nous sommes devenus une référence en matière de distinction coopérative, sont autant d'indicateurs de notre performance globale. Encore là, nous nous appuyons sur plus de 100 ans de réalisations remarquables et demeurons motivés par un objectif de pérennité²⁷⁴.

- la conservation dans sa culture de la mémoire du projet d'Alphonse Desjardins et le combat continu contre la bureaucratiation et le pouvoir technocratique à travers, entre autres, la mise sur pied de l'Institut coopératif Desjardins :

J'ai la conviction que, sans cette mémoire profonde des origines, le risque de transformation de la mission des caisses Desjardins aurait été grand. Sans ancrage au projet initial et à sa mission, l'influence du système dominant aurait tôt fait, avec le seul écoulement du temps, de faire des caisses Desjardins des entreprises « comme les autres ». La mission de l'entreprise se serait rapidement modifiée, se limitant à procurer

²⁷² Rapport annuel 2004, Desjardins, p. 39.

²⁷³ Allocution A. D'Amours *Assemblée générale Mouvement Desjardins*, 2 avril 2005, p. 4.

²⁷⁴ Bilan de responsabilité sociale 2004, Desjardins, p. 4.

les meilleurs dividendes aux nouveaux propriétaires, sans égard au mieux-être de la collectivité. En ce sens, grâce à sa culture que la mémoire a continuellement façonnée, le projet Desjardins a survécu [...] ²⁷⁵.

- l'appel lancé pour juguler le problème de la dette publique du Québec :

Après Terre-Neuve, la dette du Québec est actuellement la plus importante parmi l'ensemble des provinces canadiennes, lorsqu'on la met en rapport avec la taille du PIB.

[...] Ce lourd endettement nous rend vulnérables au moindre ralentissement économique prolongé. Si les revenus budgétaires de l'État devaient diminuer significativement, le poids de la dette se verrait en effet encore plus accentué et cela diminuerait d'autant notre marge de manœuvre.

[...] il nous faut, au Québec, commencer à rembourser la dette. La laisser continuer à grimper nous mènerait tout droit à l'impasse.

[...] Nous sommes d'autant plus imputables de la dette que nous léguons aux nouvelles générations que la plus grande partie de cette dernière a servi à « payer l'épicerie », c'est-à-dire à défrayer les dépenses de programmes encourues par l'État année après année.

[...] Considérant l'ampleur du problème qu'il nous faut régler et l'emploi obligé d'une stratégie à long terme, il ne faudrait pas que l'absence actuelle de marge de manœuvre soit l'obstacle nous empêchant de sortir de l'impasse. Ne pourrions-nous pas alors faire le choix collectif de hausser les tarifs d'électricité pour les rapprocher progressivement des taux du marché et faire servir au remboursement de la dette les revenus supplémentaires ainsi générés ²⁷⁶?

Desjardins semble avoir réalisé un diagnostic de la situation actuelle du Québec moderne et de son positionnement. Il a également identifié certains enjeux auxquels il compte lui-même s'attaquer. Cependant cette lecture des enjeux et cet engagement à y répondre ne s'inscrivent pas dans une vision ni dans un projet aussi clairement exprimé que dans le cas d'Alphonse Desjardins.

²⁷⁵ Béland, 1998, p. 265.

²⁷⁶ D'Amours, *Discours à la Chambre de Commerce*, Québec, 20 octobre 2005.

10.2 Les défis de la communication organisationnelle de Desjardins

La réponse de Desjardins à tous ces défis repose sur sa capacité à établir une communication réussie avec ses membres et les parties prenantes partenaires :

lorsqu'on se questionne au sujet de l'Âme du Mouvement Desjardins, lorsqu'on s'interroge sur sa fidélité à l'esprit ou aux valeurs de la coopération, on ne peut considérer seulement le respect ou non de grands principes. Il ne faut pas oublier qu'une coopérative se doit d'être à l'image de ses membres, qu'elle existe pour satisfaire leurs besoins et répondre à leurs exigences. Les dirigeants d'une coopérative doivent donc être à l'écoute des membres. D'ailleurs, ces derniers, qui sont les propriétaires de l'entreprise, peuvent de diverses façons faire pression sur leur coopérative²⁷⁷.

Selon Parenteau, la perception de la distinction coopérative est loin d'être évidente :

À la vérité, pour beaucoup de déposants et d'emprunteurs des caisses, le caractère distinctif n'est pas évident. Ils sont souvent amenés à comparer les services reçus et les taux d'intérêt à ceux des institutions capitalistes voisines. Ces sociétaires n'assistent jamais aux assemblées générales et n'exercent donc jamais leur droit de vote. Ils ne sont nullement solidaires des autres usagers qu'ils rencontrent à la caisse. Leur choix est uniquement basé sur la proximité, la commodité des services et leur propre perception de leur propre intérêt²⁷⁸.

Selon Girard (2001), ce mimétisme à l'égard du modèle dominant a des conséquences fort importantes sur l'évolution de la perception des membres par rapport à leur sentiment d'appartenance à la coopérative et à leur participation dans les instances démocratiques :

Sans effort particulier pour maintenir l'intérêt de participer, à cause de la taille de l'organisation et de ses transformations, il y aurait ce que Claude Vienney appelle un phénomène de ré-identification de la personne du statut de membre à celui de client, ce qui conduit à l'affaiblissement de la participation (Vienney, 1994). La concentration des pouvoirs dans les mains d'une équipe de permanents, la centralisation d'un certain nombre de fonctions dans des instances supérieures de réseaux organisés et la perception chez les membres qu'il n'y a plus nécessité de la satisfaction du besoin par une structure coopérative contribueraient également à la perte d'intérêt à la participation. À ce stade, les coopératives opèrent selon un modèle de démocratie

²⁷⁷ Béland, 1998, p. 26.

²⁷⁸ Parenteau, 1998, p. 15.

représentative dans un cadre très formel. Le sentiment d'appartenance à la coopérative en est réduit d'autant²⁷⁹.

Il est un fait que le membre Desjardins a beaucoup évolué au cours du siècle dernier. Thériault a cristallisé cette évolution en quatre figures de base par lesquelles on a représenté historiquement la communauté des membres Desjardins : la figure paroissiale, la figure nationale, la figure technocratique et la figure individualisante.

- La figure paroissiale (1906-1936) : l'association de personnes à la base du système des caisses est établie sur la base paroissiale. L'organisation coopérative naissante est étroitement associée aux structures propres au regroupement sociologique de la société traditionnelle canadienne-française.
- La figure nationale (1936-1960) : pour Thériault, même si l'image d'une caisse populaire collée à la paroisse restera longtemps associée au Mouvement Desjardins, dès la fin des années 1930, cette figure n'est plus vraie et c'est la figure nationale qui définit alors, de plus en plus, le regroupement des personnes que sont les membres de Desjardins. L'émergence de cette deuxième figure coïncide avec la renaissance du coopératisme québécois dont le projet s'intègre dans un discours social de portée nationale : « Le projet coopératif devenait un modèle canadien-français de développement, une façon d'exprimer sa distinction, tout en étant l'outil par excellence de reprise en main de sa destinée », Thériault (1997), p. 92.
- La figure technocratique (1960-1980) : Thériault considère que la Révolution tranquille entraînera une modification de la perception que l'on a des membres Desjardins :

C'est au cours des années 1960, en plein milieu de la Révolution tranquille, que la combinaison association-entreprise au sein de Desjardins bascula. Jusqu'alors, en effet, que ce soit à travers la figure paroissiale ou nationale, la trame directrice de Desjardins est fixée par le type de regroupement que forment les sociétaires. C'est l'association qui définit l'orientation de l'entreprise. Après 1960, la dynamique association-entreprise ne disparaît pas; sa logique s'inverse toutefois, c'est l'entreprise qui tend à définir le type de communauté constituée par les membres.

²⁷⁹ Girard, 2001, p. 19.

[...] non seulement Desjardins s'institutionnalise, mais il apparaît comme le symbole d'un Québec triomphant, sûr de lui-même, capable de maîtriser le présent et l'avenir par la création de grandes institutions dont, au premier chef, l'État québécois. Si, au cours de la période précédente, Desjardins était « un mouvement sauveur » au service de la nation canadienne française, il est maintenant le prototype organisationnel du Québec moderne²⁸⁰.

- La figure individualisante (1980-1995) : Thériault affirme que plus Desjardins s'institutionnalise, plus les sociétaires eux-mêmes deviennent des individus clients qui définissent leur appartenance à l'entreprise en fonction de leurs intérêts personnels et que cette figure individualisante est étroitement associée à l'identité québécoise et particulièrement aux modifications identitaires qui se réalisent au tournant des années 1980 dans la mouvance de l'après référendum :

Le Québec francophone est alors happé par la vague de la culture individualiste qui s'impose à l'ensemble du village global mondial. Finis les grands desseins collectifs dirigés du sommet par des technocrates bienveillants. Place maintenant à l'individu, à « l'Homme performant », à l'entrepreneur, au Québec Inc. Tout projet collectif, même celui de la souveraineté nationale, sera dorénavant mesuré à l'aune du principe de l'utilité, de l'efficacité administrative, de la rentabilité, bref de l'intérêt bien compté²⁸¹.

Dans la figure individualisante, la communauté des sociétaires tend à se réduire à l'addition des intérêts personnels des individus qui la fondent; elle n'est rien d'autre qu'une communauté fictive née de l'attraction naturelle des intérêts privés. Mais, pour Thériault, cela ne signifie pas cependant l'abandon de l'idéal coopératif :

Si l'on considère les idéaux premiers de la coopération, [...] ce passage à une communauté d'individus n'est pas nécessairement une rupture, un pied de nez aux idéaux premiers de la coopération. D'une certaine manière, il apparaît même tout à fait conforme à l'idéologie coopérative, du moins telle que la formulaient les utopistes socialistes européens ou les pionniers de Rochdale au XIX^e siècle. Ne s'agissait-il pas alors, à travers la formule « un homme un vote », de réunir à nouveau l'économie et l'homme, de faire surgir, comme le pensait Proudhon, le gouvernement de la société du lien social réel (matériel) qui unit les hommes ? Contre le capitalisme qui expropriait la

²⁸⁰ Thériault, 1997, p. 93.

²⁸¹ Thériault, 1997, p. 96.

grande masse des individus, il s'agissait, par la « coopération », de refaire une communauté d'intérêts, celle des individus égalitaires²⁸².

Pour Côté, ce changement de figure des membres rend plus difficile la reconnaissance et l'appréciation de la distinction coopérative surtout si on ajoute à ce facteur celui de l'augmentation considérable de la taille de l'effectif de la coopérative qui peut compter plusieurs milliers de membres posant ainsi le problème de l'action collective :

Pour bien comprendre ce problème, il faut prendre en considération le caractère public de la caisse. La libre adhésion à coût minime et l'importance du capital collectif (les réserves) font de l'ensemble de la population le véritable propriétaire de Desjardins. Une telle structure de propriété amène le membre à s'approprier les bénéfices de l'action collective, tout en évitant d'en supporter les coûts. Face à cette logique d'action collective, il faut s'attendre à ce que très peu de membres se préoccupent des affaires de leur coopérative, ce facteur structurel venant renforcer l'émergence du visage individualiste²⁸³.

Claude Béland rappellera qu'une des principales règles de la coopération est celle de l'adhésion libre et volontaire et que cette règle joue dans les deux sens : si les membres d'une coopérative décident librement d'adhérer à cette dernière, ils peuvent la quitter tout aussi librement s'ils ne sont pas satisfaits des services qu'ils en reçoivent. Par conséquent, le poids des gestes quotidiens posés par les membres en tant que consommateurs de produits financiers pèse lourd dans la balance. Il rappelle l'épisode de la décision de l'achat d'une franchise VISA par Desjardins :

Desjardins a été accusé de « perdre son âme » lorsqu'il a acheté une franchise VISA, au début des années 1980. Il aura pourtant fallu douze ans de discussion dans le Mouvement pour en arriver à cette décision. Une longue discussion, qui portait non pas sur la rentabilité du projet, mais sur sa conformité aux valeurs coopératives. C'est finalement lorsque les dirigeants ont réalisé que 80 % des membres avaient dans leurs poches une carte de plastique d'une autre institution financière qu'ils ont cédé, pour être à l'écoute des membres²⁸⁴.

²⁸² Thériault, 1997, p. 97.

²⁸³ Côté, 2001, p. 41.

²⁸⁴ Béland, 1997, p. 26.

On le voit très clairement, la réussite et la pérennité à venir de Desjardins reposent en bonne partie sur sa capacité à gérer sa communication organisationnelle de façon à maintenir le sentiment d'appartenance de ses membres et des diverses parties prenantes à son égard et faire en sorte que la démocratie représentative ne soit pas que formelle mais bien ancrée dans leurs attentes. Regardons quelques-uns des défis actuels de la communication organisationnelle de Desjardins.

10.2.1 Le défi de la communication organisationnelle de Desjardins : la communication ascendante

Notre analyse de l'histoire de Desjardins a permis de démontrer que la communication organisationnelle a été au cœur de l'évolution de l'identité organisationnelle de Desjardins. Le Congrès de 2003 a fourni un bel exemple d'exercice de communication et de décision réussi puisqu'il a permis à des milliers de membres et d'organismes de s'exprimer, tout en permettant à Desjardins de réaffirmer et réactualiser son identité coopérative.

Cependant, la véritable mesure du bien-fondé et du succès des décisions prises au Congrès de 2003 repose sur la qualité de la communication organisationnelle de Desjardins. Celle-ci doit tendre constamment à se rapprocher du modèle idéal de Grunig, la communication bidirectionnelle symétrique, particulièrement au chapitre de la communication ascendante tant dans sa dimension interne qu'externe.

- **Communication interne ascendante**

L'élection d'Alban D'Amours à la tête du Mouvement Desjardins a coïncidé avec la création de la Fédération unique, une transformation fondamentale de la structure politique de Desjardins. Étant donné l'envergure de cette transformation, Alban D'Amours misa sur la communication interne, directe et ascendante. Il développa trois activités d'interactions directes entre les représentants des caisses et la haute direction du Mouvement.

Depuis son élection en 2000, Alban D'Amours réalise chaque année une tournée régionale où il rencontre chaque conseil des représentants des caisses dans sa région propre, accompagné

d'un conseiller en affaires publiques, responsable de l'organisation de la tournée et des suivis. C'est d'abord et avant tout une rencontre d'écoute qui permet aux représentants d'exprimer, sous forme de questions et de commentaires, toutes leurs préoccupations. À partir des questions et des commentaires des personnes rencontrées, Alban D'Amours est en mesure de mieux comprendre les préoccupations de la base. D'autre part, selon les réponses fournies par Alban D'Amours, les représentants peuvent mieux saisir les enjeux auxquels Desjardins est confronté ainsi que les prémisses des décisions du conseil d'administration du Mouvement. Cette rencontre donne également lieu à un compte rendu qui circule auprès de l'ensemble des dix-sept conseils des représentants et auprès des cadres supérieurs du Mouvement. Ce compte rendu fournit aussi la matière première aux suivis de ces rencontres à l'intérieur des structures administratives.

La seconde initiative de communication mise de l'avant par Alban D'Amours et par son équipe de communicateurs fut d'instituer, en dehors des assemblées générales annuelles et des congrès périodiques, un grand rendez-vous annuel de ressourcement des présidents et des directeurs généraux des caisses qui, tantôt séparément, tantôt regroupés, discutent des grands thèmes concernant les orientations générales et la gouvernance de Desjardins.

La troisième initiative d'Alban D'Amours fut de créer en 2004 l'Institut coopératif Desjardins, une sorte d'université d'entreprise, qui s'adresse aux dirigeants élus des caisses, aux administrateurs des filiales et aux gestionnaires de l'ensemble du Mouvement. Cet institut a comme objectif de favoriser la compréhension commune des enjeux et l'acquisition de compétences stratégiques nécessaires à la prise de décision concernant l'évolution de Desjardins.

Cependant, les nouvelles structures démocratiques mises en place en 2001 et les initiatives de communication permettant un contact direct avec le président du Mouvement ne semblent pas avoir donné entière satisfaction aux dirigeants des caisses et, plus particulièrement, aux présidents de ces mêmes caisses. Cette insatisfaction s'est manifestée par la décision d'un groupe de présidents de créer une association provinciale des présidents pour « défendre leurs intérêts ».

Face à cette insatisfaction, le conseil d'administration de la Fédération a décidé en septembre 2004 de revoir les modes de consultation des caisses en matière d'orientations en procédant à une vaste consultation auprès d'elles sur les mécanismes de consultation et d'écoute.

Au terme de cette consultation, un des principaux constats établis fut le suivant :

De plus, l'information transmise par le conseil des représentants vers les caisses semble très inégale ; plusieurs caisses ignorent ce qui se passe dans leurs conseils. Selon vous, au cours des dernières années, les conseils des représentants ont négligé la communication et la rétroaction aux caisses, ce qui expliquerait en partie les résultats de la consultation. Il faut encourager une circulation de l'information dans tous les sens²⁸⁵.

En regard de ce diagnostic, l'Assemblée des représentants propose les pistes d'action suivantes :

- o Faire plus de place à l'expression du sens des décisions et des actions de la Fédération, de leurs motifs et de leurs objectifs;
- o Établir, dans un contexte de communication bidirectionnelle, une pratique de communication ouverte, permettant des échanges sereins sur tous les enjeux, y compris les difficultés réelles ou anticipées;
- o Tendre à stimuler la créativité, la responsabilisation et l'audace;
- o Maintenir dans toutes les communications un souci constant de simplicité, de clarté, de facilité d'usage et de transparence²⁸⁶.

La communication bidirectionnelle symétrique constitue donc un élément clé de l'exercice de la démocratie au sein de Desjardins aux yeux des caisses et de leurs représentants.

Par ailleurs, pour être en mesure d'exprimer judicieusement le point de vue des membres, les dirigeants se doivent d'être représentatifs de ceux-ci. À cet égard, Desjardins souffre de faiblesses certaines depuis de nombreuses années, voire quelques décennies. Afin de pallier cette lacune fondamentale pour la santé démocratique de l'organisation, Desjardins a convoqué, en novembre 2005, un forum sur la représentativité afin de déterminer les pistes d'action pour favoriser une meilleure représentation des jeunes, des femmes ainsi que allophones et anglophones au sein des conseils d'administration des caisses.

²⁸⁵ Rapport déposé à l'Assemblée des représentants, octobre 2005, p. 4.

²⁸⁶ Rapport déposé à l'Assemblée des représentants, octobre 2005, p. 9.

- **Communication externe ascendante**

Toutefois, la capacité des dirigeants à bien représenter les membres a aussi ses limites compte tenu des différents segments de membres et de la diversité de leurs points de vue. Les assemblées générales des caisses, qui réunissent environ 1,5 % des membres annuellement, demeurent des lieux d'expression limitée de leurs points de vue. C'est pourquoi Desjardins fait un usage très important de diverses méthodes de recherches (quantitatives et qualitatives), tels les sondages et groupes de discussion, afin de connaître les opinions de ses membres sur Desjardins et sur la qualité des services qu'ils reçoivent de leur coopérative ou simplement pour les consulter sur une variété de sujets tels les heures d'ouvertures, l'engagement dans le milieu, etc.

Dans les suites du Congrès sur le renouveau coopératif, il a été aussi convenu d'examiner la possibilité d'utiliser les nouvelles technologies pour favoriser une plus grande participation des membres à la vie démocratique de leur caisse. Le projet de « démocratie électronique » vise à offrir aux caisses un nouvel outil moderne et complémentaire à ceux déjà existants afin de leur permettre de dynamiser encore davantage leur vie associative et de rejoindre des membres qui ne se déplacent plus à la caisse pour exercer leurs droits de membres-propriétaires.

À court terme, cependant, la Commission d'orientation coopérative de la Fédération, qui a réalisé ce mandat d'études, recommande :

- o de développer dans le réseau des caisses la « fonctionnalité » information par l'intermédiaire de sites Internet et de courriel afin de rejoindre un plus vaste auditoire de membres, et particulièrement les plus jeunes, à moindres coûts;
- o d'utiliser la « fonctionnalité » consultation de façon limitée sous forme de sondage traditionnellement utilisé sur Internet, sans toutefois aller vers les forums de discussion, le blogue ou le « chat », pour des raisons de sécurité et d'image;

- o de poursuivre les analyses sur la « fonctionnalité » du vote électronique compte tenu de ses coûts d'utilisation de façon valide et sécuritaire²⁸⁷.

Par ailleurs, la consultation réalisée par Desjardins auprès de nombreux organismes socio-économiques, dans le cadre de sa démarche préparatoire au Congrès de 2003, constitue un exemple concret de communication bidirectionnelle. Cependant, une analyse plus pointue du cadre de cet exercice nous démontre qu'il ne constitue pas un exemple parfait de communication symétrique.

En effet, l'exercice s'est déroulé sur deux jours, les 20 et 21 mars 2002, et a pris la forme d'une brève rencontre avec chaque organisme afin de lui permettre de commenter le mémoire qu'elle avait préalablement déposé. Mis à part quelques échanges pour clarifier le point de vue de l'organisme, ces rencontres, réalisées plus d'un an avant la tenue du congrès, n'ont pas donné lieu à un véritable dialogue entre Desjardins et les parties prenantes sur les enjeux liés à l'identité coopérative de Desjardins. Ce dernier s'est limité à produire une synthèse générale²⁸⁸ de cinq pages des mémoires déposés aux fins des travaux du Comité d'orientation du Congrès. Ce comité s'est inspiré de cette synthèse et de celles effectuées à partir des recherches universitaires pour préparer les propositions à soumettre aux caisses en vue des assises locales de l'automne 2002.

Donc, le point de vue des parties prenantes ne s'est jamais rendu jusqu'aux membres ou aux dirigeants des caisses. Ces diverses parties prenantes n'ont pas non plus été invitées à participer, à part entière ou comme observateur, au Congrès comme tel.

Durant la même période, la pratique des rencontres statutaires avec les associations représentant les consommateurs, au milieu des années 1980, selon un rythme d'une ou deux par année, s'est quelque peu relâchée puisque seulement deux rencontres ont eu lieu entre 2001 et 2006, soit une en novembre 2002 et une autre en février 2004.

²⁸⁷ Mémoire sur le positionnement en matière de démocratie électronique, déposé au conseil d'administration le 24 février 2005.

²⁸⁸ Considérations générales tirées de la consultation des regroupements socio-économiques ou communautaires, Montréal, les 20 et 21 mars 2002.

Par contre, consciente des faiblesses de Desjardins concernant certaines couches de la population, la haute direction de Desjardins a créé quatre commissions consultatives à l'automne 2001. Ces commissions, composées de dirigeants et de directeurs généraux de caisses, appuyés par des ressources de la Fédération, se situent davantage dans une pratique de communication interne qu'externe. Elles ont terminé en juin 2004 leur mandat qui consistait à :

proposer à la Commission Orientation coopérative des mécanismes, des moyens ou des activités favorisant une meilleure représentation au sein du Mouvement des caisses Desjardins et la prise en compte des besoins spécifiques des segments de membres suivants :

- les femmes ;
- les jeunes ;
- les communautés culturelles ;
- les communautés autochtones²⁸⁹.

Durant cette même période, Desjardins met sur pied une Table des agriculteurs, lieu de rencontres ponctuelles, pour analyser les besoins de ceux-ci et réfléchir avec eux aux enjeux environnementaux.

Ces consultations fournissent matière à réflexion à Desjardins qui, dans la préparation de son *Plan stratégique Mouvement 2006-2008*, désire élargir le débat, à partir des constats et propositions soumises par les différentes commissions, à un plus grand nombre d'intervenants dont certains provenant d'organismes externes, reconnus pour leur expertise. C'est ainsi que Desjardins organise, à compter de juin 2005, cinq forums consultatifs :

- Forum sur la diversité et l'équité en emploi;
- Forum sur la diversité démocratique;
- Forum sur la diversité dans l'offre de service aux particuliers;
- Forum sur la diversité dans l'offre de service aux entreprises;
- Forum sur le développement durable.

²⁸⁹ Mandats des groupes consultatifs, Fédération des caisses Desjardins, novembre 2001.

Par ailleurs, il n'y a plus de grands forums nationaux réunissant les principaux décideurs du Québec, comme le Forum pour l'emploi par exemple, où le dialogue est ouvert entre Desjardins et les représentants de la société civile ou les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Force est donc de constater que la communication externe ascendante demeure faible au sein de Desjardins. Fort heureusement, la communication interne ascendante s'est considérablement renforcée depuis 2003. Mais le risque d'une emprise technocratique et bureaucratique grandissante demeure très présent, comme le souligne A. D'Amours :

Malgré notre adhésion pleine et entière aux valeurs coopératives, vous savez comme moi à quel point les décisions que nous devons prendre peuvent être difficiles et nécessiter d'intenses débats. Dans un tel contexte, cela peut certes faciliter les choses lorsque la première allégeance de tous et chacun va à l'intérêt du membre. N'oublions pas que nombre d'organisations en viennent à se perdre lorsqu'elles en arrivent à être plus tournées vers elles-mêmes que vers leurs membres ou leurs clients. Par leur raison d'être même, les coopératives doivent plus que les autres éviter de tomber dans ce travers²⁹⁰.

À travers l'analyse du cas Desjardins, nous pouvons donc constater que la communication organisationnelle a été au cœur de son identité organisationnelle tout au long de son histoire et qu'elle le demeure. Nous avons vu également que la pratique communicationnelle de Desjardins s'est inscrite dans une perspective bidirectionnelle, d'abord largement symétrique au cours de la période 1900-1950 pour se situer, par la suite près du modèle symétrique pour la communication interne et près du modèle asymétrique pour la communication externe. Nous voyons ainsi clairement que c'est en adoptant la communication bidirectionnelle symétrique que Desjardins peut relever les défis de sa communication organisationnelle ainsi que ceux propres à son identité organisationnelle.

²⁹⁰ Allocution de A. D'Amours, Assemblée générale de l'Alliance coopérative internationale, 22 septembre 2005, p. 9.

Chapitre 11. Conclusion générale

Les communicateurs professionnels cherchent constamment à démontrer la valeur de leur champ de pratique et ainsi à accroître leur influence dans le processus de décision stratégique quelles que soient les organisations pour lesquelles ils œuvrent. Par notre recherche, nous souhaitons apporter notre contribution au développement des connaissances sur la communication organisationnelle et fournir à ces professionnels un concept intégrateur leur permettant d'accroître leur influence stratégique au sein des organisations.

Nous avons alors défini la problématique de notre recherche autour de l'évolution de la pensée des communicateurs sur l'importance de l'image corporative, les facteurs d'excellence de la communication organisationnelle ainsi que la stratégie de la gestion des enjeux comme moyen d'accroître l'influence des communicateurs professionnels au sein des organisations.

Nous nous sommes à ce moment demandé si, parmi tous les enjeux auxquels sont confrontées les organisations, l'identité organisationnelle ne constituait pas un enjeu primordial pour les organisations et si la gestion de cet enjeu spécifique ne devrait pas être assumée par les gestionnaires de la communication au sein des organisations. À travers l'analyse de l'identité organisationnelle, nous cherchions à savoir si celle-ci peut servir de clé pour la gestion stratégique de la communication organisationnelle.

Pour définir la relation que nous anticipions entre ces deux concepts, nous avons commencé par circonscrire le cadre théorique propre à chacun d'eux. Dans la définition du cadre théorique de la communication organisationnelle, nous avons passé en revue les principaux paradigmes établis par Burrell et Morgan (1979) comme le paradigme fonctionnaliste, le paradigme interprétatif et le paradigme critique. Puis, nous avons constaté que l'avènement de la société en réseaux (Castells, 1999) nécessitait de recourir à un nouveau paradigme, le constructionnisme, tel que proposé par Giroux et Demers (1998).

En ce qui concerne le cadre théorique de l'identité organisationnelle, après avoir établi la distinction entre la réputation et l'image corporative par rapport à l'identité organisationnelle, nous avons passé en revue la définition du concept d'identité organisationnelle à travers les paradigmes fonctionnaliste, interprétatif, critique et constructionniste

Une fois établi le cadre théorique de la communication organisationnelle et de l'identité organisationnelle, nous avons convenu du cadre d'analyse spécifique à notre recherche. Nous avons d'abord retenu le paradigme constructionniste, car celui-ci met l'accent sur les processus collectifs et le langage comme sources de compréhension de l'action collective. Dans la perspective constructionniste, l'organisation est conçue comme une réalité coconstruite dans la communication et l'identité organisationnelle est un construit qui se développe dans l'interaction de discours individuels et institutionnels. L'accent est ainsi mis sur la dimension communicationnelle de l'identité de l'organisation.

Puis, nous avons circonscrit deux prémisses de base à notre recherche. La première part de la vision grunigienne (Grunig *et al.*, 1992) de la communication organisationnelle. Celle-ci établit que c'est lorsque la pratique de la communication organisationnelle s'exerce dans une perspective bidirectionnelle symétrique qu'elle contribue le plus efficacement à l'atteinte des objectifs organisationnels en construisant et en maintenant des relations solides à long terme avec les parties prenantes. Cette perspective requiert que les gestionnaires de la communication organisationnelle participent à la prise de décision stratégique et l'influencent en identifiant les parties prenantes stratégiques, les principaux enjeux sociétaux pouvant nuire à l'organisation et proposent des stratégies appropriées.

La seconde prémisse s'établit sur la base des conclusions de Collins et Porras (1994). Étant donné que la conduite organisationnelle influence directement le positionnement de la réputation organisationnelle, il apparaît que les gestionnaires de la communication organisationnelle, dans leur participation à l'exercice de direction stratégique, sont tout désignés pour rappeler aux décideurs que cette conduite, si elle veut s'inscrire dans une perspective de pérennité et de performance à long terme, doit s'inspirer de l'identité

organisationnelle et contribuer à la maintenir et à la faire évoluer, comme le suggèrent Collins et Porras (1994).

Cela nous a amené à formuler la question principale de notre recherche : les gestionnaires de la communication organisationnelle, dans leur volonté de participer à la prise de décision stratégique, peuvent-ils mettre de l'avant l'identité organisationnelle comme concept intégrateur, c'est-à-dire en devenir les révélateurs, les défenseurs et les gestionnaires ? Cette question comportait deux volets qui constituent les dimensions essentielles de notre problématique :

- l'identité organisationnelle peut-elle constituer le filtre à partir duquel les communicateurs professionnels peuvent proposer une analyse des enjeux auxquels l'organisation est confrontée et les stratégies permettant d'atteindre les objectifs organisationnels ?
- comment les gestionnaires de la communication organisationnelle peuvent-ils jouer un rôle déterminant dans la constitution, le maintien et la transformation de l'identité organisationnelle ?

En regard de cette question, nous avons formulé l'hypothèse qu'une organisation, qui adopte la stratégie du maintien et de l'adaptation continue de son identité en vue d'assurer sa pérennité et sa performance à long terme, tend à s'inscrire dans une dynamique de communication bidirectionnelle symétrique.

Pour répondre à ces questions et vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour la méthode de recherche qualitative en réalisant une étude de cas sur l'identité organisationnelle et la communication organisationnelle du Mouvement Desjardins, une coopérative de services financiers qui vient de célébrer son centième anniversaire de fondation en 2000 et qui est devenue au fil de ces décennies la plus importante institution financière québécoise.

Nous avons d'abord analysé l'évolution de l'identité organisationnelle du Mouvement Desjardins en comparant l'identité originelle définie en 1900 par le fondateur du Mouvement, Alphonse Desjardins, et l'identité contemporaine telle que définie dans le cadre du XVIII^e

Congrès des dirigeants des caisses en 2003. Puis, nous avons analysé l'évolution des stratégies de communication organisationnelle à travers les grandes étapes de l'histoire du Mouvement, afin d'établir quelle fut la contribution de la communication organisationnelle au maintien des éléments centraux de l'identité de Desjardins et à son adaptation à l'évolution de la société québécoise.

En ce qui a trait à l'identité originelle du Mouvement Desjardins, nous avons établi que, pour Alphonse Desjardins, la caisse populaire visait, par le développement d'une coopérative d'épargne et de crédit, deux grands buts, à savoir affranchir les Québécois, individuellement et collectivement, de leur dépendance économique.

Après avoir dessiné, à grands traits, les diverses facettes de l'identité contemporaine de Desjardins à travers les métaphores proposées par Morgan, nous avons analysé le positionnement des différentes parties prenantes quant à celle-ci : celui de la haute direction de Desjardins, puis celui des membres et des Québécois, les principaux acteurs de la société civile et celui adopté par les dirigeants dans le cadre du XVIII^e Congrès de 2003.

Au terme de cette analyse comparative, nous avons considéré que Desjardins respecte encore aujourd'hui les principes coopératifs établis à son origine, définis par l'Alliance coopérative internationale, qui se résument ainsi : la double identité du membre à titre de propriétaire et d'usager de la coopérative, le processus démocratique d'orientation et de contrôle de la coopérative et la redistribution des surplus au prorata des activités du membre avec sa coopérative. Cependant, nous avons aussi constaté que Desjardins n'a retenu de son projet social d'origine que la satisfaction des besoins individuels de ses membres et a opéré un changement dans son projet national en ramenant la référence à la société québécoise à une dimension réduite de soutien aux collectivités locales.

Nous avons pu ainsi vérifier notre première hypothèse et constater que Desjardins correspondait aux termes de la définition de l'entreprise visionnaire proposée par Collins et Porras. En effet, nous pouvons considérer que la pérennité et le succès de Desjardins sont dus, d'une part, au maintien de son identité originelle et à sa fidélité à la vision de son

fondateur et, d'autre part, à sa capacité d'adaptation de l'organisation et de ses stratégies d'affaires en fonction de la réalité changeante des besoins des Québécois.

Dans notre analyse des stratégies générales de communication de Desjardins sur l'ensemble de son existence, nous avons constaté qu'il a eu tendance à les inscrire dans le cadre d'une communication bidirectionnelle symétrique. Durant la première moitié du siècle dernier, nous avons vu la très grande influence des diverses parties prenantes dans la fondation et le développement des caisses, ainsi que le fait que ces caisses ont préservé jalousement leur autonomie et exercé leur influence sur le développement du Mouvement. Dans la deuxième moitié de ce siècle, nous avons pu constater que Desjardins a eu tendance à inscrire ses stratégies communicationnelles dans le cadre asymétrique quant à sa communication commerciale, tout en maintenant une certaine propension à la communication symétrique en regard de sa communication institutionnelle particulièrement au plan de sa communication interne.

D'autre part, nous avons aussi établi que les parties prenantes ont eu une influence déterminante dans l'évolution de l'identité de Desjardins à travers la matérialisation de la communication bidirectionnelle symétrique. Tout d'abord, elles ont contribué à la naissance du Mouvement et à son développement à la grandeur du Québec durant la période de 1900 à 1950.

Mais ce sont aussi elles qui ont interpellé les dirigeants de Desjardins quant à son inadéquation à la société québécoise. Nous avons rappelé le rôle joué par les syndicalistes, les nationalistes et les universitaires, quand ils ont dénoncé, dans les années 1950, les politiques de crédit de Desjardins, ce qui a amené ses dirigeants à revoir progressivement cette politique, à la libéraliser jusqu'à la décision d'adopter la carte de crédit en 1981. Et, plus récemment, vers 1995, les associations de consommateurs, les syndicats, les associations d'entrepreneurs ont manifesté de plus en plus bruyamment leur insatisfaction. L'écho de cette insatisfaction amplifiée par les médias a amené les dirigeants de Desjardins à convoquer les congrès de 1999 et de 2003 de façon à redéfinir leur engagement à maintenir leur identité

coopérative. Les parties prenantes ont jusqu'à un certain point forcé le dialogue et amené Desjardins à adapter son identité au contexte de la société québécoise.

C'est sur cette base que nous avons avancé que la communication bidirectionnelle symétrique a constitué un élément important dans le maintien et l'adaptation de l'identité de Desjardins. Nous avons alors été en mesure de confirmer nos sous-hypothèses de recherche spécifiques :

- la pérennité et le succès de Desjardins sont dus, d'une part, au maintien de son identité originelle et à sa fidélité à la vision de son fondateur et, d'autre part, à sa capacité d'adaptation de ses stratégies d'affaires en fonction de la réalité changeante des besoins des Québécois;
- la communication organisationnelle de Desjardins, en se rapprochant du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique, a joué un rôle primordial par rapport au maintien et à l'adaptation de son identité.

Fort de cette conclusion en ce qui regarde Desjardins, nous avons examiné la possibilité d'établir une certaine généralisation à partir de cette étude de cas spécifique. Après avoir constaté que cette conclusion était valable pour toute coopérative ou organisation à caractère associatif qui désire maintenir son identité propre, nous avons fait ressortir, à travers les travaux de Collins que les entreprises excellentes se caractérisent, entre autres, par un leadership de niveau 5, par la définition et l'attachement à l'identité organisationnelle et par la création d'un climat d'écoute. Ces trois facteurs de succès illustrent les composantes de la communication dialogique (Buber, 1970 et 1985; Kent et Taylor, 2002) et de la communication organisationnelle bidirectionnelle symétrique (Grunig, 1984; 1992; 2002) en tant qu'éléments clés des organisations qui tendent vers l'excellence.

En somme, Collins et Porras ont clairement établi que la définition, le maintien et l'adaptation de l'identité organisationnelle sont essentiels pour la pérennité d'une organisation et l'atteinte de l'excellence. Et Collins vient confirmer les conclusions de Grunig voulant que la communication organisationnelle bidirectionnelle symétrique constitue un élément déterminant de l'excellence d'une entreprise. Ce que notre propre recherche ajoute à ces conclusions, c'est la compréhension que la communication bidirectionnelle symétrique est celle qui permet le mieux le maintien et l'adaptation de l'identité organisationnelle.

Ainsi, les gestionnaires de la communication organisationnelle, en se concentrant sur l'identité de l'organisation, sont en mesure de favoriser son maintien et de permettre son évolution, s'ils insèrent leurs stratégies communicationnelles dans la perspective d'une communication bidirectionnelle symétrique. De cette manière, les communicateurs peuvent contribuer à l'essor de l'organisation en jouant un rôle stratégique dans le processus de prise de décision en mettant constamment de l'avant la perspective du maintien et l'évolution de la culture identitaire de l'organisation.

Nous croyons que cette recherche nous a permis de mieux circonscrire les liens existant entre l'identité organisationnelle et la communication organisationnelle. Ce faisant, nous avons pu démontrer la pertinence de notre intuition selon laquelle l'identité organisationnelle peut servir de point d'ancrage pour les gestionnaires de la communication d'une organisation en leur fournissant une prise sur un paramètre organisationnel important qui peut leur ouvrir l'accès au cercle des décideurs et permettre leur participation au processus de décision stratégique. Les gestionnaires de la communication organisationnelle peuvent contribuer à la pérennité d'une organisation et à sa performance à long terme en devenant les gestionnaires de l'identité organisationnelle et en inscrivant cette gestion dans une approche de communication bidirectionnelle symétrique.

Nous avons terminé cette étude par l'analyse des enjeux et des défis auxquels Desjardins fait face par rapport à son identité organisationnelle et sa communication organisationnelle. Si le Mouvement Desjardins a réussi, à ce jour, à conserver son identité organisationnelle tout en l'adaptant à un contexte en forte évolution, on peut se demander s'il saura répondre au défi de l'adaptation de son identité dans le nouvel environnement socio-économique dans lequel il évolue. Si la communication organisationnelle de Desjardins s'est maintenue selon un modèle bidirectionnel, avec une tangente symétrique, il est à se demander s'il saura maintenir cette direction face aux défis qui l'attendent.

Si, tel que nous l'avons précédemment établi, Desjardins respecte les principes coopératifs, il n'en demeure pas moins que l'application de ces principes demeure un défi considérable compte tenu de la globalisation des marchés qui entraîne une concurrence accrue et compte

tenu des valeurs sociales contemporaines principalement basées sur l'individualisme et l'hédonisme qui sont à contre-courant des valeurs de solidarité, de prise en charge et de responsabilisation personnelle.

Sur ce plan, le plus grand défi pour Desjardins réside dans le danger du mimétisme à l'égard des banques. Ce phénomène de glissement constitue un enjeu majeur sur le plan de l'identité coopérative et un terrain très fertile pour la démutualisation qui survient lorsqu'on abandonne les règles coopératives dans un environnement très concurrentiel. C'est d'ailleurs pour faire face à ce défi que la haute direction de Desjardins convoqua le Congrès sur le renouveau coopératif. Si l'on en croit les résolutions prises par les délégués au Congrès, ils ont la ferme intention de demeurer fidèles à l'identité coopérative.

Faire face à ce grand défi du maintien et de l'adaptation de son identité nécessite aussi un grand leadership. Desjardins voudra-t-il contribuer à définir un nouveau projet social comme l'avait fait à son époque Alphonse Desjardins qui, après une lecture des besoins de ses compatriotes et un diagnostic des forces sur lesquelles ils pouvaient s'appuyer, proposa la caisse populaire pour sortir de leur dépendance économique individuelle et collective ?

Cette redéfinition du projet social est possiblement en cours si l'on tient compte des nouveaux chantiers que Desjardins a ouverts au cours des dernières années, dans le cadre du processus de communication dialogique, menés sous la direction de ses communicateurs institutionnels :

- la politique de développement économique régional,
- la politique de développement durable,
- le programme Actions jeunesse,
- le développement pancanadien,
- le développement de la diversité culturelle au sein de Desjardins,
- l'ambitieux objectif de devenir la meilleure coopérative de services financiers au monde,

- la conservation dans sa culture de la mémoire du projet d'Alphonse Desjardins et le combat continu contre la bureaucratisation et le pouvoir technocratique à travers, entre autres, la mise sur pied de l'Institut coopératif Desjardins,
- l'appel lancé pour juguler le problème de la dette publique du Québec.

Desjardins semble avoir réalisé un diagnostic de la situation actuelle du Québec moderne. Cependant, cette lecture des enjeux et cet engagement à y répondre ne s'inscrivent pas dans une vision ni dans un projet aussi clairement exprimé que dans le cas d'Alphonse Desjardins.

La réponse de Desjardins à tous ces défis repose sur sa capacité à établir une communication réussie avec ses membres et les parties prenantes, de façon à maintenir le sentiment d'appartenance de ses membres et des diverses parties prenantes à son égard et faire en sorte que la démocratie représentative ne soit pas que formelle mais bien ancrée dans leurs attentes.

Notre analyse de l'histoire de Desjardins a permis de démontrer que la communication organisationnelle a été au cœur de l'évolution de l'identité organisationnelle de Desjardins. Le Congrès de 2003 a fourni un bel exemple d'exercice de communication et de décision réussi puisqu'il a permis à des milliers de membres et d'organismes de s'exprimer, tout en permettant à Desjardins de réaffirmer et réactualiser son identité. Cependant, la véritable mesure du bien-fondé et du succès des décisions prises à ce Congrès repose sur la qualité de la communication organisationnelle de Desjardins. Celle-ci doit tendre constamment à se rapprocher du modèle idéal de Grunig, la communication bidirectionnelle symétrique, particulièrement au chapitre de la communication ascendante tant dans sa dimension interne qu'externe.

La communication bidirectionnelle symétrique constitue un élément clé de l'exercice de la démocratie au sein de Desjardins aux yeux des caisses et de leurs représentants. Par ailleurs, pour être en mesure d'exprimer judicieusement le point de vue des membres, les dirigeants se doivent d'être représentatifs de ceux-ci. À cet égard, Desjardins souffre de faiblesses certaines depuis de nombreuses années, voire quelques décennies. Afin de pallier cette lacune fondamentale pour la santé démocratique de l'organisation, Desjardins a convoqué, en

novembre 2005, un Forum sur la représentativité afin de déterminer les pistes d'action pour favoriser une meilleure représentation des jeunes, des femmes ainsi que des allophones et anglophones au sein des conseils d'administration des caisses.

Toutefois, la capacité des dirigeants à bien représenter les membres a aussi ses limites compte tenu des différents segments de membres et de la diversité de leurs points de vue. Les assemblées générales des caisses, qui réunissent environ 1,5 % des membres annuellement, demeurent des lieux d'expression limitée de leurs points de vue. C'est pourquoi Desjardins fait un usage très important de diverses méthodes de recherches (quantitatives et qualitatives), tels les sondages et groupes de discussion, afin de connaître les opinions de ses membres sur Desjardins et sur la qualité des services qu'ils reçoivent de leur coopérative ou simplement pour les consulter sur une variété de sujets tels les heures d'ouvertures, l'engagement dans le milieu, etc.

Dans les suites du Congrès sur le renouveau coopératif, il a été aussi convenu d'examiner la possibilité d'utiliser les nouvelles technologies pour favoriser une plus grande participation des membres à la vie démocratique de leur caisse. Le projet de « démocratie électronique » vise à offrir aux caisses un nouvel outil moderne et complémentaire à ceux déjà existants afin de leur permettre de dynamiser encore davantage leur vie associative et de rejoindre des membres qui ne se déplacent plus à la caisse pour exercer leurs droits de membres propriétaires.

Par ailleurs, la consultation réalisée par Desjardins auprès de nombreux organismes socio-économiques, dans le cadre de sa démarche préparatoire au Congrès de 2003, constitue un exemple concret de communication bidirectionnelle. Cependant, une analyse plus pointue du cadre de cet exercice nous a démontré qu'il ne constituait pas un exemple parfait de communication symétrique puisqu'il n'a pas donné lieu à un véritable dialogue entre Desjardins et les parties prenantes sur les enjeux reliés à l'identité coopérative de Desjardins. Durant la même période, la pratique des rencontres statutaires avec les associations représentant les consommateurs, au milieu des années 1980, selon un rythme d'une ou deux

par année, s'est quelque peu relâchée puisque seulement deux rencontres ont eu lieu entre 2001 et 2006, soit une en novembre 2002 et une autre en février 2004.

Par ailleurs, il n'y a plus de grands forums nationaux réunissant les principaux décideurs du Québec, comme le Forum pour l'emploi, par exemple, où le dialogue est ouvert entre Desjardins et les représentants de la société civile ou les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Force est donc de constater que la communication externe ascendante demeure faible au sein de Desjardins. Fort heureusement, la communication interne ascendante s'est considérablement renforcée depuis 2003. Mais le risque d'une emprise technocratique et bureaucratique grandissante demeure très présent,

À travers l'analyse du cas Desjardins, nous pouvons donc constater que la communication organisationnelle a été au cœur de son identité organisationnelle tout au long de son histoire et qu'elle le demeure. Nous avons vu également que la pratique communicationnelle de Desjardins s'est inscrite dans une perspective bidirectionnelle, d'abord largement symétrique au cours de la période 1900-1950, pour se situer par la suite près du modèle symétrique pour la communication interne et près du modèle asymétrique pour la communication externe.

Nous voyons ainsi clairement que c'est en adoptant la communication bidirectionnelle symétrique que Desjardins peut relever les défis de sa communication organisationnelle ainsi que ceux propres à son identité organisationnelle.

Comme toute recherche, la nôtre a ses limites propres. La plus importante d'entre elles se situe au niveau de la généralisation de ses conclusions à une diversité d'organisations. Nous avons réalisé une tentative à partir des travaux de Collins qui nous ont permis d'établir que le modèle de communication bidirectionnelle symétrique représentait celui utilisé par les entreprises considérées comme excellentes. Cependant, on peut se demander si les entreprises analysées par Collins et Porras maintiennent encore aujourd'hui dans le contexte de la mondialisation leur focus sur leur identité organisationnelle. N'ont-elles pas tendance, à

l'heure actuelle avec la mondialisation, à délaissier certaines de leurs parties prenantes? Le déplacement des emplois vers l'Asie n'amène-t-il pas à délaissier les travailleurs occidentaux et leurs communautés ? Ce faisant, ces entreprises ne délaissent-elles pas une partie de leur identité ?

D'autre part, il faut saisir que nous situons le cadre de cette recherche à l'intérieur des théories techniques qui ont pour fonctions, comme le soulignent Breton et Proulx (2002), de décrire et éventuellement d'améliorer les processus de communication, et que nous n'avons aucune prétention d'améliorer une théorie sociale de la communication.

Dans le but d'approfondir les connaissances issues de cette recherche, voici quelques pistes de recherche que nous proposons à la communauté des chercheurs en communication organisationnelle.

Il nous apparaîtrait intéressant d'analyser une nouvelle pratique qui semble s'étendre dans plusieurs coopératives pour mettre en évidence leur identité, soit celle du bilan social ou coopératif. C'est le cas notamment à la Co-op Bank d'Angleterre, à la Vancouver City Savings Credit Union et dans bon nombre de coopératives affiliées à la Confédération française des coopératives agricoles. Ces bilans sociaux sont le résultat d'audits annuels rigoureux qui deviennent pour les membres un moyen de contrôler les retombées économiques et sociales des activités de leur coopérative.

De façon plus générale, il serait intéressant de faire une analyse comparative des modes de communication privilégiés par les coopératives de services en fonction de la grille de Grunig et d'analyser de façon spécifique les stratégies de communication ascendante tant interne qu'externe. Dans ce cadre, il faudrait aussi s'attarder particulièrement aux communications bidirectionnelles avec les membres et les dirigeants de ces coopératives, car elles constituent un élément clé pour assurer la santé de la vie démocratique, dimension essentielle de l'identité coopérative.

Il y aurait lieu également de poursuivre la démarche d'analyse du cas Desjardins qui offre un milieu de recherche très fertile tant par rapport à la dimension communicationnelle qu'identitaire :

- Nous pourrions analyser la vingtaine de congrès de Desjardins comme lieux de débats démocratiques et comme marqueurs de l'évolution de l'identité de Desjardins.
- Nous pourrions aussi analyser la capacité de Desjardins d'adapter ses fondements coopératifs et son projet social, originellement définis en fonction des Québécois francophones de souche, de façon à le rendre davantage inclusif et à intéresser les communautés culturelles et les anglophones.
- Nous pourrions analyser la façon dont Desjardins s'y prendra pour intégrer dans l'évolution de son identité québécoise son développement pancanadien et comment réagiront les différentes parties prenantes au fur et à mesure où ce développement prendra place.
- Nous pourrions aussi analyser de façon plus précise l'évolution du système d'écoute externe de Desjardins sur la base de l'exemple des rencontres avec les associations de consommateurs qui se réalisent depuis les années 1980.
- Nous pourrions approfondir la recherche sur la dernière période de l'évolution des communications dans Desjardins, soit celle du renouveau coopératif en réalisant une recherche portant sur la triangulation médiatique par rapport à trois congrès précis, le Congrès de 1999, sur le Centenaire en 2000 et sur le Congrès de 2003.
- Nous pourrions aussi procéder à une analyse comparative détaillée de l'évolution de la perception des Québécois par rapport à Desjardins à partir des résultats des divers sondages existants depuis au moins 1970.

Le potentiel de recherche est immense à ce niveau et notre propre recherche ne fait qu'ouvrir la voie sur une nouvelle perspective.

Bibliographie

- ABRAVANEL, Harry. *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Montréal, G. Morin, 1988, 80 p.
- ACKERMAN, Laurence D. « The psychology of corporation: how identity influences business », *Journal of Business Strategy*, vol. 5, no 1, été 1984, p. 56-65.
- ADLER, Nancy J. *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. éd. R. Goulet, 1994, 324 p.
- AGEE, Warren, Phillip H. AULT et Adwin EMERY. *Introduction to Mass Communications*, New York, Harper & Row, 1988, 589 p.
- AKTOUF, O. « Le fonctionnement des organisations et l'exemple du Mouvement Desjardins : une question de culture et de démocratie », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 159-161.
- ALBERT, Stuart, et Davil A. WHETTEN. « Organizational identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, 1985, p. 263-295.
- ALDRICH, H. E. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 384 p.
- ALIX, François-Xavier. *Une éthique pour l'information, de Gutenberg à Internet*, Éditions l'Harmattan, 1997.
- ALVESSON, M., et S. DEETZ. *Critical Theory and Postmodernist Approches to organizational Studies*, sous la dir. de S. Clegg, C. Hardy et R. N. Walter, *Handbook of Organizational Studies*, Newbury Park, Sage, 1996, p. 191-217.
- AMBLARD, H., P. BERNOUX, G. HERREROS et Y.-F. LIVIAN. *Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations*, Paris, Seuil, 2005; Chapitre 2 Conventions et Accords, p. 73-125 et Chapitre 3 Une Sociologie de la Traduction, p. 127-186.
- ANGERS, F.-A. « La pertinence nouvelle de la coopération à l'ère de la mondialisation », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 37-40.
- ARGYRIS, Chris. *Personality and Organization*, New York, Harper, 1957, 291 p.
- AXLEY, S. R. « Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor ». *Academy of Management Review*, 9 (3), 1984, p. 428-437.

- BANDAND, William A. *Creating Values for Customers : Designing and Implementing a Total Corporate Strategy*, New York : Toronto, J. Wiley, 1991, 340 p.
- BANKS, S. P., et P. RILEY. *Structuration Theory as an Ontology for Communication Research*. *Communication Yearbook*, 16, p. 167-196.
- BANTZ, C. R. *Organizing and the Social Psychology of Organizing*, *Communication Studies*, 40(4), 1989, p. 231-240.
- BARBE, R. *Les entreprises publiques*, Montréal, Éditions Wilson, Lafleur et Sorey, 1985, 737 p.
- BARLEY, S. R. « Technology as an Occasion for structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Orders of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, (31), 1986, p. 78-108.
- BARTOLI, Annie. *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990, 175 p.
- BARTON, Laurence. *Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati, Ohio, South-Western, 1993, 256 p.
- BASTIEN, G., et M. BEAUCHAMP. *Examen des campagnes de publicité institutionnelle télévisée du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec entre 1969 et 2000*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, 2001.
- BAUDRILLARD, Jean. *In silent Majorities*, New York, Semiotixte, 1983.
- BEATTIE, K. « Public Relations in Canada », dans *Public Relations Journal*, vol. 9, n° 6, juin 1953.
- BEAUCHAMP, M. *Communication et bilan social : le cas de Mouvement Desjardins*, Cahier de coopération Guy-Bernier; no 0594-061, 20 p.
- BEAUCHAMP, M. *La communication et les organisations coopératives : le cas du «Mouvement des caisses Desjardins*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989, 190 p..
- BEAUCHAMP, Michel, et al. *Communication publique et société : repères pour la réflexion et l'action*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1991, 403 p.
- BEAUCHAMP, M., et C. DE CORTE. « Communication institutionnelle et valorisation du rôle du fondateur : le Centenaire du Mouvement Desjardins », dans *La science politique au Québec; le dernier des maîtres fondateurs : hommage à Vincent Lemieux*, Les Presses de l'Université Laval, 2003, p. 359-390.

- BÉAUD, S., et F. WEBER. *Guide de l'enquête de terrain*, Paris; La Découverte, 1997, 327 p.
- BÉLAND, C. « L'action collective comme principe de différenciation », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 25-29.
- BÉLANGER, Guy. *La Caisse populaire de Lévis (1900-2000) : là où tout a commencé*, Éd. Dorimène, Sainte-Foy, 2000, 322 p.
- BELL, David V. J. *Power, Influence, and Authority : An Essay in Political Linguistics*, New York, Oxford University Press, 1975.
- BENNIS W., et B. Nanus. « La prise en charge : leadership et partage du pouvoir », dans *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris, Inter Édition, 1985.
- BENSON, J. Kenneth. « Organizations : A Dialectical View », dans *Administration Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, mars 1977, p. 1-21.
- BERG, David. « A case in print », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, no 1, 1990, p. 64-68.
- BERGER, Peter L., et Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York, Anchor Books, 1967, 288 p.
- BERNAYS, Edward L. *Public Relations*, Norman, University of Oklahoma Press, 1952.
- _____ *Crystallizing Public Opinion*, New York, Liveright, 1961.
- BISSONNETTE, L. « Guide ou accompagnateur de notre société? », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec; 1997, p. 31-36.
- BLACK, Sam. *The Essentials of Public Relations*, Londres, Kogan Page, 1993, 192 p.
- BLAIR, Cassandra. « Scanning the Corporate Horizon : Public Affairs in the Strategically Managed Organization », dans *Canadian Business Review*, automne 1986.
- BLOUIN, Nicole, et al. *Communication et relations publiques*, Montréal, Éditions Commerce / Éditions Leméac, 1971, 367 p.
- BONNET, Yannick. *Acteurs dans l'entreprise*, Paris, Liaisons, 1990, 263 p.
- BOOTH, Simon A. S. *Crisis Management Strategy : Competition and Change in Modern Enterprises*, London, Routledge, 1993, 313 p.
- BORDELEAU, Yvan. *La fonction conseil auprès des organisations*, Ottawa, Agence d'ARC inc., 1986, 473 p.

- BORMAN, E. G. *Symbolic Convergence Theory and Communication in Group Decision-Making*, dans R.Y. Hirikawa et M.S. Poole (éd.) *Communication and Group Decision-Making*, Newbury Park, Sage, 1986, p. 219-236.
- BOWER, J. L., et Y. DOZ. « Strategy Formulation : A Social and Political Process », dans *Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Éd. D. E. Schendel et C. W. Hofer, 1979.
- BRETON, Philippe, et Serge PROULX. *L'explosion de la communication*, nouv. éd., Montréal, Boréal / Paris, La Découverte, 2002, 390 p.
- BRETON, Philippe. *L'utopie de la communication. Le mythe du « village planétaire »*, Paris, Éditions La Découverte, 1995, 171 p.
- BROWN, G. « What is Public Relations ? », dans *Public Relations in Canada : Some perspectives*, Markham, Ed. Herbert W. B., Jenkins, J. R. C., Fitzhenry and Whiteside, 1984.
- BURRELL, G., et G. MORGAN. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* London, Heinemann, 1979, p. 11-37.
- BURRELL, G. *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault*, *Organization Studies*, 9(2), 1988, p. 221-235.
- BURRELL, G. *Modernist, Postmodernist & Organizational Analysis : The Contribution of Jürgen Habermas*, *Organization Studies*, 15(1), 1994, p. 1-45.
- CALLON, M. « Eléments pour une Sociologie de la Traduction », *L'Année Sociologique*, 36, 1986, p. 170-207.
- CANTOR, Bill. *Experts in Action: Inside Public Relations*, New York, Longman, 1984, 460p.
- CASTELLS, Manuel. *La société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998, 613 p.
- CASTELLS, Manuel. *Le pouvoir de l'identité*, Paris, Fayard, 1999, 538 p.
- CHENEY, G. (1983). « The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Change », *Quarterly Journal of Speech*, 69, p. 143-158.
- CHENEY, George, et Lars Thøger CHRISTENSEN. *Organizational Identity linkages between internal and external communication*, *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, 1987, p. 231-269.
- CHENEY, George, et Steven L. VIBBERT. *Corporate discourse: public relations and issue management*; *Handbook of Organizational Communication*, 1987, p. 165-194.

- CHREIM, S. *The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study*. Thèse de doctorat. Août 2000.
- COLLINS, James C., et J. I. PORRAS. *Built to last : Successful habits of visionary companies*, Harper Business, 1994, 342 p.
- COLLINS, James C. *De la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader*, Paris, Village mondial, 2003, 287 p.
- COLOMBAIN, Jérôme. *La Cyberculture*, Éditions Les essentiels Milan, no 79, 1997, 64 p.
- Communication World*, « Defining Issues Identification and Issues Management... ten perspectives », numéro spécial, juillet 1997.
- CORMERAIS, Franck, et Alain MILON. *La communication ouverte*, Paris, Liaisons, 1994, 243 p.
- CORMIER, Solange. *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1995, 255 p.
- CÔTÉ, D., et J. M. TOULOUSE. « La gestion d'une caisse : entre rupture et continuité », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 163-169.
- CÔTÉ, D. « Desjardins, entre rupture et continuité... L'identité coopérative, handicap ou avantage concurrentiel », *Le Mouvement coopératif au cœur du XXIe siècle*, Presses de l'Université du Québec, 2001, p. 37-58.
- CÔTÉ, Daniel. « Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, no 275-276, 2002.
- CÔTÉ, Daniel. *Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solutions*, texte à paraître, (2002).
- CULLIGAN, Matthew J. *Getting Back to the Basics of Public Relations & Publicity*, New York, Crown Publishers, 1982, 111 p.
- CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER et Glen M. BROOM. *Effective Public Relations*, 6^e édition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985, 670 p.
- DAFT, R. L., et R. H. LENGEL. *Information Richness: A New Approach to Manager Behavior and Organization Design*, dans B. Staw et L.L. Cummings (éd.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich Con., JAI Press, 1984.
- D'AMOURS, Alban. Allocution à l'occasion des Assemblées annuelles du Mouvement Desjardins, 25 mars 2000.

- D'AMOURS, Alban. Allocution au Colloque interuniversitaire, 20 octobre 2000.
- D'AMOURS, Alban. Allocution à l'occasion des Assemblées annuelles du Mouvement Desjardins, 7 avril 2001.
- D'AMOURS, Alban. Allocution, Conseil canadien de la coopération, 29 juin 2001.
- D'AMOURS, A. « Préface », dans *Le Mouvement coopératif au cœur du XXe siècle*, Presses de l'Université du Québec, 2001, p. VII-XII.
- D'AMOURS, Alban. Allocution devant la Chambre de commerce de Saguenay, 23-08- 2002.
- D'AMOURS, A. *Message du Président, Vidéo-annonce Congrès renouveau coopératif*, février 2002, 2 p.
- DEACON, W. *An Outline of Canadian Public Relations History*, non publié, Ottawa, Archives de la Société canadienne des relations publiques, non daté.
- DEAL, Robert. « The Concept of Power », dans *Political and Social Life*, Houghton Mifflin, Éd. N. Polsby, 1963.
- DEAL, Terrence E., et Allen A. KENNEDY. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass, Addison-Wesley, 1982, 232 p.
- DE CORTE, C. *La célébration d'anniversaire comme activité de communication organisationnelle : le cas du centenaire du Mouvement Desjardins*, Mémoire de maîtrise, Faculté des lettres, Université Laval; juin 2002.
- DE ROSNAY, Joël. *L'Homme symbiotique*, Paris, Éditions Le Seuil, 1995, 398 p.
- DESJARDINS, A. *Réflexions d'Alphonse Desjardins*, Confédération des caisses populaires et d'économie, Lévis, 1986, 80 p.
- DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Recherche qualitative. Guide pratique*, McGraw-Hill, 1991, 142 p.
- DEUTSCH, Karl W. *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*, New York, The Free Press, 1966, 316 p.
- DEVITO, Joseph A. *Les fondements de la communication humaine*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1993, 427 p.
- DEWEY, John. *The Public and its Problems*, Denver, A. Swallow, 1920.
- _____, *Democracy and Education*, Glencoe et New York, The Free Press, 1944, 426 p.

- D'IRIBANE, Philippe. *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*; Paris, Éditions du Seuil, 1989, p. 205-251.
- DONOHUE, J. *Public Relations: Fifty Years in the Field*, Toronto, Dundurn Press, 1993.
- DRUCKER, P. *Managing a Time of Great Change*, New York, Truman Talley, 1995, 371 p.
- DUPUIS, J. P. « La place et le rôle du Mouvement Desjardins dans le modèle québécois de développement économique », in *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 201-217.
- DUTTON, Jane E., et Janet M. DUKERICH. « Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, 1991, p. 517-534.
- EISENHARDT, K. M. « Building theories from case study research », *Academy of management review*, 14, 1989, p. 532-550.
- FRANCFORT, Isabelle, Florence OSTY, Renaud SAIÉNSAULIEU et Marc UHALDE. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995, p. 275-319.
- GAUTHIER, Benoît. *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1984, 535 p.
- GIDDENS, A. *La Constitution de la Société*. Paris, PUF. Chapitre 1. Éléments de la théorie de la structuration, 1987, p. 49-87.
- GIOIA, Dennis A. « From individual to organizational identity », dans *Identity in organizations: developing theory through conversations*, Thousand Oaks, C.A., Sage, 1998, p. 17-31.
- GIOIA, Dennis A. Majken Schultz, et Kevin G. Corley. « Organizational identity image and adaptative instability », *Academy of Management Review*, janvier 2000.
- GIRARD, J.-P. « La formule coopérative et les défis du XXe siècle : éléments de réflexion », *Le Mouvement coopératif au cœur du XXe siècle*, Presses de l'Université du Québec, 2001, p. 3-33.
- GIRARD, J.-P. « Le Québec et le Mouvement Desjardins », *Le Mouvement coopératif au cœur du XXe siècle*, Presses de l'Université du Québec, 2001, p. 59-71.
- GIROUX, Nicole. *Changement stratégique dans une institution : le cas Visa Desjardins*. Éd. Gaétan Morin, Boucherville, 1993, 243 p.
- GIROUX, N., et C. DEMERS. « Communication Organisationnelle et Stratégie », *Management International*, 2 (2), 1998, p. 17-32.

- GIROUX, Nicole. *La gestion discursive des paradoxes de l'identité*, dans Dostaler et al., *Perspective en management stratégique*, 2001.
- GRUNIG, James E., et Hunt TODD. *Managing Public Relations*, New York, Rinehart and Winston, 1984, 549 p.
- GRUNIG, James E. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992, 666 p.
- GRUNIG, James E., et Linda HON. *Guidelines for measuring relationships in public relations*, The Institute for public relations, 1999, 40 p.
- GRUNIG, James E. *Two-way symmetrical public relations*, Handbook of public relations, Robert L. Heath, Sage, 2001, p. 11-30.
- GRUNIG, James E., et C. J. HUNG. *The effect of of relationships on reputation and reputation on relationships: a cognitive, behavioral study*, présenté à la PRSA Educator's Academy, 2002, 54 p.
- GRUNIG, L. A, J. E. GRUNIG et D. M. DOZIER. *Excellent Public relations and Effective Organizations*, New Jersey, 2002, 653 p.
- GUÉDON, Claude. *La planète Cyber, Internet et cyberspace*, Éditions Découvertes Gallimard/Techniques, 1996, 128 p.
- HABERMAS, Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987.
- HAITH, R. L. *Management of Corporate communications: from interpersonal contacts to external affairs*, Hillsdale, L. Erlbaum, 1994, 306 p.
- HALL, Stuart. « The Rediscovery of Ideology : Return of the Repressed in Media Studies », dans *Mass Communication and Society*, New York, Methuen, 1982.
- HAMPTON, Kim, et Brad HAMPTON. *Creating Commercial Web sites*, Indianapolis, Sams. net, 1996, 434 p.
- HASKINS, G., et J. F. PONCET. *Des nouvelles stratégies sociétale*, Harvard, L'Expansion, n° 30, 1983.
- HASSARD, J. *Postmodernism and Organizational Analysis: an Overview*, dans J. Hassard et M. Parker (éd.) *Postmodernism and Organizations*, Newbury Park, CA, Sage, 1993, p. 1-23.
- HAWES, L. C. « Postmodernism and Power/Control », *Journal of Organizational Change management*, 5 (1) 1992, p. 39-47.
- HEATH, Robert L. *Handbook of public relations*, Sage, 2001.

- HÉBERT, Nicole. *L'entreprise et son image : la publicité institutionnelle : pourquoi, comment ?*, Paris, Bordas, 1987, 205 p.
- JABLIN, F. M. « Formal Organizational Structure », dans *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Beverley Hills, Sage Publications, 1987.
- JACQUART, Hugues. *Qui ? quoi ? comment ? ou La pratique des sondages*, Paris, éd. Eyrolles, 1988, 307 p.
- KAPFERER, Jean-Noël. « Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme de l'identité », *Revue Française de Gestion*, vol. 71, novembre-décembre 1988, p. 76-82.
- KENT, M.L. and TAYLOR, M. « Toward a dialogic theory of public relations », *Public Relations Review* (28) 2002, p.21-37
- KREPS, G. L. *Organizational Communication, Theory and Practice*, New York, Longman, 1986, 339 p.
- KUGLER, Marianne. *Des campagnes de communication réussies*, PUQ, Sainte-Foy, 2004, 283 p.
- LABORDE, G. Z. *Influencing with Integrity*, Palo Alto, Syntony, 1987, 227 p.
- LAIDLAW, A.F. *Cooperatives in the Year 2000. Agenda and report of ICA 27th Congress*. Moscow 1987.
- LARAMÉE, Alain. *La communication environnementale*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1997.
- _____. *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, 1989, 302 p.
- _____ et Bernard VALLÉE. *La recherche en communication : éléments de méthodologie*, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, 1991, 377 p.
- LAROSE, G. « Desjardins et le mouvement ouvrier : le chassé-croisé des deux mouvements », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec; 1997, p. 67-73.
- LEFRANC, J. P. *Catéchisme des Caisses populaires*, 1910, 82 p.
- LEVASSEUR, R., et Y. ROUSSEAU. « Le gérant de la caisse populaire : entre notable et technocrate du centre », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec; 1997, p. 57-64.

- LÉVESQUE, B., M. BOUCHARD et M. GRANT. « Le Mouvement Desjardins : quelques enjeux majeurs », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. IX-XX.
- MAISONNEUVE, D., J. F. LAMARCHE et Y. ST-AMAND. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 2000, 442 p.
- Market Vision. *The Market Vision 2000 Study*, Toronto, 1990.
- MARLOW, Eugene. *Electronic Public Relations*, Wadsworth Series in Mass Communication and Journalism, 1997, 217 p.
- MATRAT, Lucien. *Code d'Athènes ou Code international des praticiens de relations publiques*, 1965.
- MEYNAUD, Hélène Y., et Denis DUCLOS. *Les sondages d'opinion*, Paris, La Découverte, 1985, 127 p.
- MINTZBERG, Henry. *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986, 679 p.
- MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, Agence d'Arc inc., Montréal, 1982, 434 p.
- MORENCY, P. *Alphonse Desjardins et le catéchisme des caisses populaires*, Éditions du Septentrion, Sillery, 2000, 261 p.
- MORGAN, G. *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska. 1989, 556 p.
- MORIN, Violette. *L'écriture de presse*, Paris, Mouton & Co. et École Pratique des Hautes Études, 1969, 157 p.
- MUCCHIELI, A. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 1996.
- MUELLER, Claus. *The Politics of Communication: A Study in the Political Sociology of Language, Socialization and Legitimation*, New York, Oxford University Press, 1973, 226 p.
- MUMBY, D. K. « Feminism, Postmodernism and Organizational Communication Studies », *Management Communication Quarterly*, 9(3), 1996, p. 259-295.
- MUMBY, D. K., et C. Stohl. « Disciplining Organizational Communication Studies », *Management Communication Quarterly*, 10 (1), 1996, p. 50-76.

- MURPHY, Dennis. « Communication Media, Ethics and Responsibility », dans *Cybernetics and Systems: Present and Future*, actes du 7^e Congrès international de cybernétique et systèmes, Lytham St. Anne, Thales Publications Ltd., 1987.
- _____. *Taking Media on Their Own Terms: The Integration of the Human and the Technological*, présenté à l'occasion du 4^e Congrès international de recherches en systèmes, informatique et cybernétique, Baden-Baden, août 1988.
- _____. *Ethical Choice and Communication Media*, présenté à l'occasion du 2^e Congrès international de recherches en systèmes, informatique et cybernétique, Baden-Baden, août 1989.
- NEGROPONTE, Nicholas. *L'homme numérique*, Paris, Éditions Robert Laffont, 1996, 265 p.
- NELSON, J. *Sultans of sleaze Public Relations and the Media*, Toronto, Between the Lines, 1989, 160 p.
- NEVITT, Barrington. *The Communication Ecology*, Toronto, Butterworth and Co., 1982, 183p.
- NIRO, Perry. « Les relations publiques, une fonction stratégique », dans *Bilans*, octobre 1988.
- OLASKY, M. N. *Corporate Public Relations. A New Historical Perspective*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1987.
- OLINS, Wally. *Corporate identity: Making business strategy visible through design*, Harvard Business School Press, 1989, 224 p.
- ORNSTEIN, M. J., et J. ELDER. « Interest Groups, Lobbying and Policy making », dans *Politics and Public Series, Congressional Quarterly Press*, Washington D. C., 1978.
- PAQUET, G. « Desjardins et Québec Inc. : un avenir incertain? », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 173-187.
- PAQUET-SÉVIGNY, Thérèse, et al. *Communication et développement international*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1996, 196 p.
- PARENTEAU, R. « Le Mouvement Desjardins dans le système financier québécois : une institution différente? », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 15-24.
- PASQUERO, Jean. « L'environnement socio-politique de l'entreprise », dans Roger Miller, *La direction des entreprises, concepts et applications*, Montréal, McGraw-Hill, 1985.
- POULIN, P. « Le projet d'Alphonse Desjardins », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec; 1997 p. 43-47.

- POULIN, P. *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 1: 1900-1920*, Québec-Amérique; 1990, 373 p.
- POULIN, P. *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 2: 1920-1944*, Québec-Amérique; 1994, 449 p.
- POULIN, P. *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome 3: 1945-1971*, Québec-Amérique; 1998, 480 p.
- PRATT, Michael G., et Peter O. FOREMAN. « Classifying managerial responses to multiple organizational identities », *Academy of Management Review*, janvier 2000.
- PRIMEAU, Jean-Guy et le réseau Caisse Chartier. *L'analyse d'impact des couvertures de presse selon la méthode Caisse Chartier*, brochure s. d., s. l.
- PROULX, Serge, et André VITALIS. *Médias et mondialisation : vers une citoyenneté nomade*, Rennes, éditions Apogée, 1998.
- PUTNAM, L., et M. PACANOWSKY. *Communications and Organizations*, Beverly Hills, Sage, 1983.
- PUTNAM, L. L. « Paradigms of Organizational Communication Research: An Overview and Synthesis », *The Western Journal of Speech Communication*, 46 (printemps) 1982 p. 192-206.
- PUTNAM, L. L. *The Interpretative Perspective*, dans Linda L. Putnam et M. E. Pacanowsky (éd.) *Communication and Organizations An Interpretative Approach*, Beverly Hills, Sage, 1983, p. 31-55.
- REICH, Robert. *The Next American Frontier*, Harmondsworth, Penguin Books, 1984, 324 p.
- RHÉAUME, A., et M. BEAUCHAMP. *Communication institutionnelle et recherche de cohérence : le cas de la semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle du Mouvement Desjardins entre 1970 et 1992*, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, no 1193-056; 1993, 54 p.
- RUDIN, Ronald. *In whose interest ? Quebec's Caisses populaires, 1900-1945*, Mc Gill-Queen's University Press, 1990, 185 p.
- SAFFIR, Leonard. *Power Public Relations*, Chicago, NTC Business Books, 1993.
- SAINT-PIERRE, M. « Vie associative et participation chez Desjardins : anémie démocratique ou démocratie douce? », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?* Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 153-158.

- SAUL, John Ralston. *Les bâtards de Voltaire : la dictature de la raison en Occident*, trad. de l'anglais par Sabine Boulongne-Voltaire's *Bastards : the dictatorship of reason in the West*, Paris, Payot, 1993, 653 p.
- SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT, et R. N. OSBORN, adapté par C. DE BILLY. *Comportement humain et organisation*, Éditions du Renouveau pédagogique, 2002, 642 p.
- SCHNEIDER, Christian. *Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, 2^e édition., Paris, P. Belfond, 1993, 271 p.
- SCHRAMM, Wilbur. « The Nature of Communication between Humans », dans *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana, University of Illinois Press, 1971.
- SCHWEBIG, Philippe. *Les communications de l'entreprise : au-delà de l'image*, Auckland, Montréal, McGraw-Hill, 1988, 170 p.
- SEARLE, J. R. *Language and Social Reality*. p. 59-78. New York: Free Press, 1995, p. 190-197.
- SÉGUIN, M. *La pensée économique d'Alphonse Desjardins et ses filiations*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, 2004, 119 p.
- SEITEL, Fraser P. *The Practice of Public Relations*, Columbus / Ohio, Merrill, 1984, 545 p.
- TAYLOR, James R. *Une organisation n'est qu'un tissu de communications*, Essais théoriques, cahiers de recherches en communication, Montréal, Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, Département de Communication, Montréal, 1988.
- THAYER, Lee. *Communication and Communication systems*, Homewood, Irwin, 1968, 375p.
- THÉRIAULT, J. Y. « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec; 1997, p. 87-98.
- _____ *Organization - Communication, Emerging Perspectives*, Norwood, Ablex, 1986.
- THORNE, M. L. *Engendering culture: the dynamics of organization culture, gender and managerial behavior*, University of Bath, 1988.
- TOTH, E. L., et R. L. HEATH. *Theoretical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- TUCHMAN, Gaye. *Making News: A Study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press, 1978.
- TUROW, J. *Media Industries*, New York, Longman, 1984.

- VENNE, Michel. *Ces fascinantes inforoutes*, Éditions IQRC, 1995, 141 p.
- VIENNEY, C. « Le maintien et le renforcement de la réciprocité entre l'entreprise et le mouvement », dans *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 323-328.
- VIAU, Emmanuel. *Multimédia et CD-ROM*, Paris, Sybex, 1992, 280 p.
- WEICK, K. « Enacted Sense-making in Crisis Situations », *Journal of Management Studies*, 25(4), 1988, p. 305-317.
- WEICK, K. E. « Organized Improvisation: 20 Years of Organizing », *Communications Studies*, 40(4), 1989, p. 241-248.
- WEINER, Richard. *Webster's New World Dictionary of Media and Communications*, MacMillan General Reference, 1996, 533 p.
- WIGAND, R. T. *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, Ablex Publishing, 1988.
- WILCOX et al. *Public Relations: Strategies and Tactics*, 3^e édition, New York, Harper Collins Publisher Inc., 1992, 708 p.
- WILSON, Graham K. *Interest groups*, Oxford, Blackwell, 1990, 198 p.
- WOLGENSINGER, Jacques. *Histoire à la une, la grande aventure de la presse*, Paris, Gallimard-Découverte Gallimard Histoire, 1989, 192 p.
- YIN, Robert K. *Case study reseach, design and methods* Sage, 1994, 171 p.

Annexe 1

Modèle de Burrell et Morgan

CHANGEMENT RADICAL

HUMANISME
RADICAL

STRUCTURALISME
RADICAL

SUBJECTIVITÉ

OBJECTIVITÉ

INTERPRÉTATIF

FONCTIONNALISME

RÉGULATION

Annexe 2 Grille des paradigmes de Burrell et Morgan

	Fonctionnalisme	Interprétatif	Humanisme Radical	Structuralisme radical
Sources	Positivisme sociologique (application des modèles des sciences naturelles)	école idéaliste germanique	école idéaliste germanique	Positivisme sociologique
Théoriciens	Comte, Spencer, Durkheim, Pareto, Parsons, théoriciens de l'organisation	Kant, Dilthey, Weber, Husserl, Schultz	Marx(jeune), Lukacs, Gramsci, école de Francfort, Habermas, Marcuse, Sartre, Illich, Castaneda, Laing	Marx (mature), Engels, Plekhanov, Lénine, Boukharine, Althusser, Poulantzas, Colletti
Perspective	basée sur la sociologie de la régulation avec la perspective objectiviste (du point de vue de l'observateur)	basée sur la sociologie de la régulation avec une perspective subjectiviste (du point de vue de l'acteur, de sa conscience et de son expérience sociale subjective)	cherche à développer une sociologie de changement radical à partir d'un point de vue subjectiviste	sociologie du changement radical d'un point de vue objectiviste
Approches	réaliste, positiviste, déterministe, nomothétique. On cherche des explications rationnelles aux affaires sociales, une approche pragmatique orientée vers la recherche de solutions aux problèmes	nominaliste, anti-positiviste, volontariste, idéographique	nominaliste, anti-positiviste, volontariste, idéographique. On cherche à changer la réalité sociale par un changement dans les modes de perception et de conscience	Réaliste, positiviste, Déterministe, Nomothétique

Points de référence	la réalité sociale est composée d'artefacts empiriques concrets et de relations qui peuvent être identifiées, étudiées et mesurées à travers des approches dérivées des sciences naturelles.1	la réalité sociale est un processus social émergent créé par l'action des individus concernés. Elle est un réseau de postulats et de sens partagés intersubjectivement par des individus acteurs. C'est une réalité cohérente, ordonnée et intégrée	conscience de l'homme est dominée par les superstructures idéologiques avec lesquelles il interagit d'où l'aliénation ou fausse conscience qui empêche la vraie réalisation humaine	analyse les contradictions internes et les relations de pouvoir comme moteur du changement qui est inscrit dans la nature et la structure mêmes de la société
Concepts-clé	statu quo, ordre social, consensus, intégration sociale, solidarité, satisfaction des besoins, actualisation	statu quo, ordre social, consensus, intégration sociale, solidarité, satisfaction des besoins, actualisation	Changement radical, modes de domination, émancipation, potentialité, libération	Changement radical, émancipation, potentialité, conflit structurel, modes de domination, contradiction, dépossession

Paradigmes

Annexe 3

Grille des paradigmes de Giroux et Demers

Les paradigmes et le lien communication-stratégie

	Fonctionnaliste	Interprétatif	Critique	Constructionniste
Conception de l'organisation	Réalité objective	Univers subjectif	Instrument d'exploitation	Processus organisant
Modèle de communication	Traitement de l'information	Création de sens	Manipulation idéologique	Coconstruction de la réalité
Objet d'étude	message	représentation	Structure profonde	texte/conversation
Lien communication et stratégie	Transmission de la stratégie	Interprétation de la stratégie	Endoctrinement à la stratégie	Constitution de la stratégie

Annexe 4

Les différentes définitions de l'image

TABLE 1
Forms of Image

Label	Definition in Literature	Representative Examples
Construed external image	Organization members' perceptions of how outsiders perceive the organization	Dutton & Dukerich (1991) Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)
Projected image	Image created by an organization to be communicated to constituents; might or might not represent ostensible reality; singular image of the organization	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Desired future image	Visionary perception the organization would like external others and internal members to have of the organization sometime in the future	Gioia & Chittipeddi (1991) Gioia & Thomas (1996)
Corporate identity	Consistent and targeted representations of the corporation emphasized through the management of corporate symbols and logos; strategically planned and operationally applied internal and external self-representation	Olins (1989) van Riel & Balmer (1997)
Transient impression	Short-term impression constructed by a receiver either through direct observation or interpretation of symbols provided by an organization	Berg (1985) Grunig (1993)
Reputation	Relatively stable, long-term, collective judgments by outsiders of an organization's actions and achievements	Fombrun (1996) Fombrun & Shanley (1990)

Annexe 5

Three perspectives on Organizational Identity (OI)

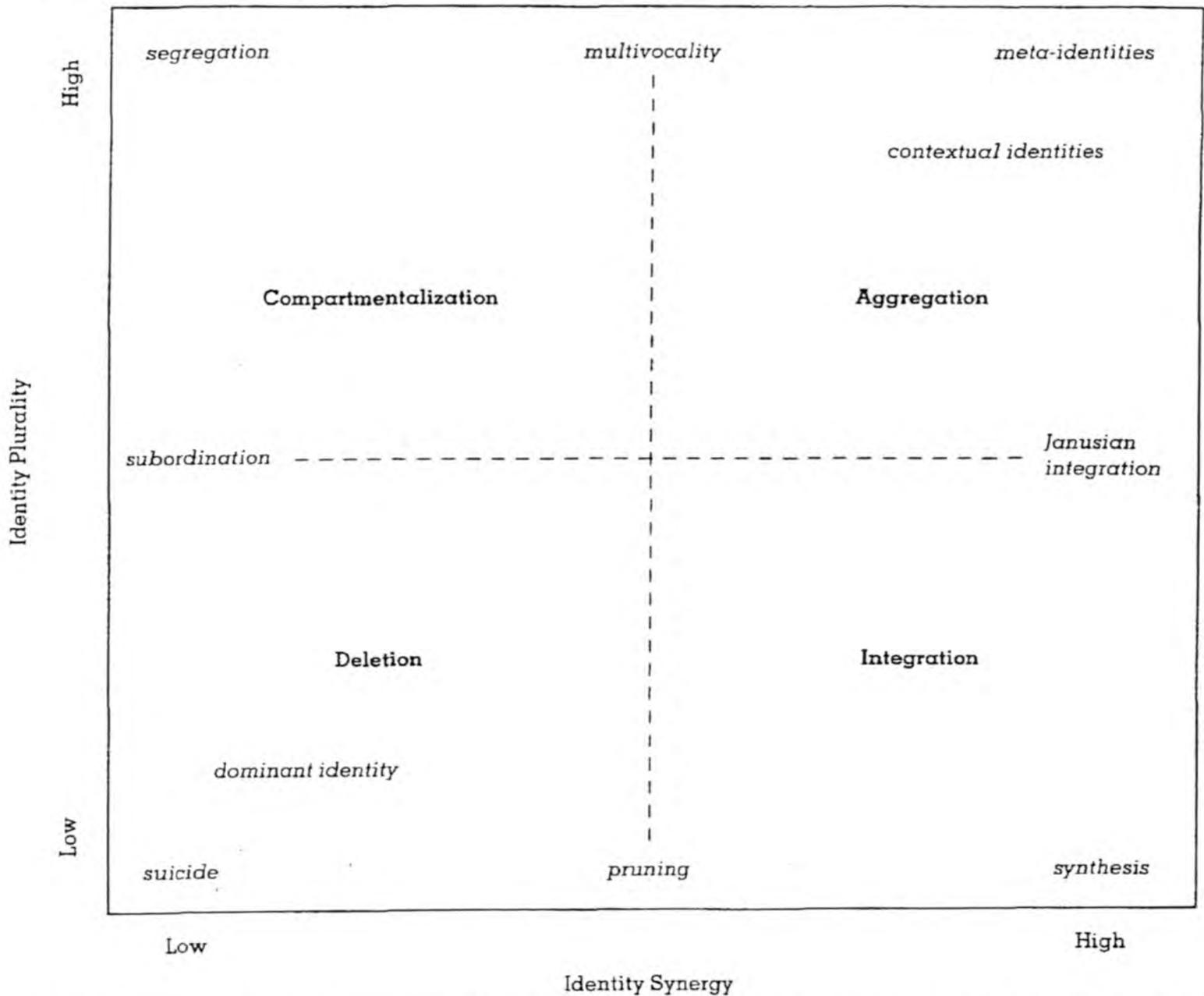
	Functionalist	Interpretative	Postmodern
Central problem	How OI shapes actions and cognitions?	How do we collectively construct who we are?	To problematize identity, often with an eye toward disclosing and disrupting existing power relations
Definition	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institutionalized beliefs about who we are 2. Objective dimensions (people, core business, operating principles, organizational purpose) 	Continuously renegotiated set of meanings about who we are	Momentary and fragmented reflections about who we take ourselves to be
Key assumptions	<ol style="list-style-type: none"> 1. OI is a social fact 2. OI is observable and manipulable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Human beings have a need for some stability of meaning 2. Identity is a socially constructed phenomenon 3. Social groups strive toward some level of convergence around meanings of identity 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeterminacy of meaning 2. Identity is an accidental collection of forms clustering in moments of time 3. Identity takes paradoxical forms 4. Plurality, multiplicity
Purpose of inquiry	<ul style="list-style-type: none"> Uncover Describe Measure Put to usage (manage) 	Discover/disclose the meanings and the meaning structures that are negotiated among organizational members	<ul style="list-style-type: none"> Provocation Reflexivity Give voice to silences Point to absences

Data	<p>Observe actions to infer OI</p> <p>Study statements</p> <p>Study demography</p> <p>Psychometric instruments</p>	<p>Data important to members: variety of symbols</p> <p>Data important to researchers:</p> <p>A) symbols</p> <p>B) member interpretative schemes</p> <p>C) researcher interpretative schemes</p>	<p>Language and discourse</p> <p>Ruptures</p> <p>Absence</p>
Implications	<p>1. Centrality: Core values and beliefs are touted</p> <p>2. Enduring: Hard to change (but not immutable)</p> <p>3. Distinctiveness: is assumed and managed</p>	<p>1. Centrality: Identity is meanings that members agree are central</p> <p>2. Enduring: Only to the extent that social context affirms the projected identity</p> <p>3.: Distinctiveness: Identity derives both from similarity with and difference from</p>	<p>1. Central identity is constantly shifting (it revolves around decentering the subject)</p> <p>2. Enduring: identity is impermanent, a subject to be deconstructed and reconstructed</p> <p>3. Distinctive identity is defined with respect to so many "others" that fragmentation is a condition; distinctiveness is the defining moment</p>
Metaphor	<p>Object</p> <p>Asset</p>	<p>Brain: holographic property (Identity is distributed)</p> <p>Improvisational theatre</p>	<p>Collage: juxtaposition of unexpected elements</p>

Source: Whetten, David A. & Godfrey, Paul C.; Identity in organizations, Building theory through conversations; Sage;1998; p.42

Annexe 6
**Grille de classification des réponses managérielles aux multiples identités
organisationnelles**

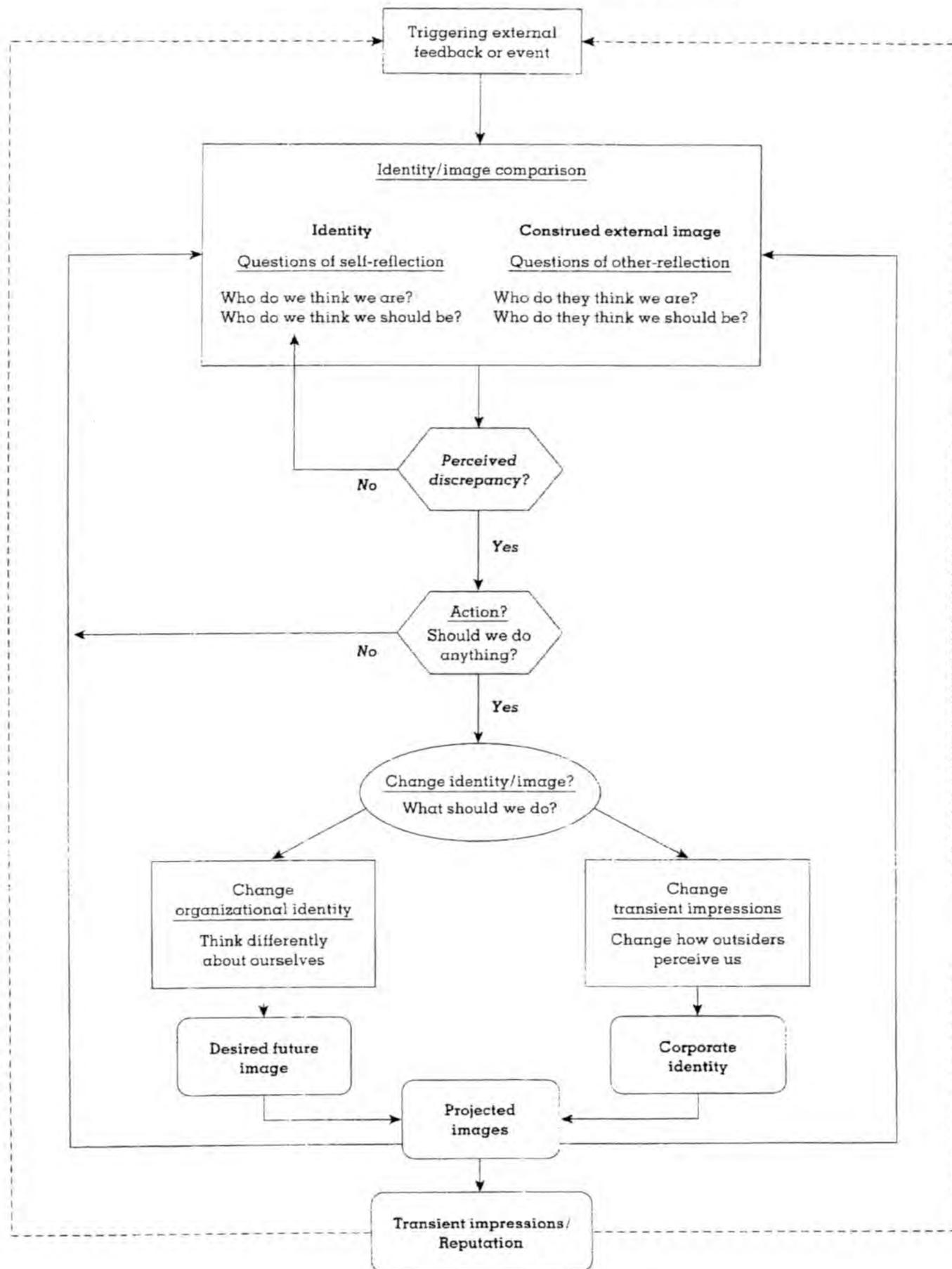
FIGURE 1

A Classification Scheme for Multiple Organizational Identity Management Responses^a

^a The placement of specific responses (e.g., multivocality) is for illustrative purposes only. Further research is needed before we can more exactly map these responses.

Annexe 7
Modèle processuel de l'interdépendance
Image-Identité

FIGURE 1
Process Model of Identity-Image Interdependence



Annexe 8
Résultats des votes, XVIII^e Congrès Desjardins



RENOUVEAU
COOPÉRATIF

Desjardins

RÉSULTATS DES VOTES XVIII^e CONGRÈS DESJARDINS

ASSISES GÉNÉRALES DU 29 MARS 2003

Comme premier écho aux Assises générales du XVIII^e Congrès, tenues à Montréal le samedi 29 mars 2003, vous trouverez dans ce bref document les résultats de tous les votes réalisés au fil des délibérations de cette journée, en regard des propositions ou des questions sur lesquelles ils portaient. Le sommaire de ces résultats sera complété par la compilation et l'analyse des divers types de commentaires, suggestions et observations recueillis par les secrétaires de table lors de ces assises.

Bonne lecture.

BLOC 1 BUTS ET PRATIQUES COMMERCIALES DE LA CAISSE

Vote 1.1

Recommandation touchant la reformulation de l'énoncé des buts de la caisse

La caisse Desjardins a pour buts :

- de donner à tous ses membres, peu importe l'étendue de leurs besoins, accès de façon adaptée à des services financiers de qualité, en leur assurant des avantages financiers concrets et un service humain et empreint de considération;
- de contribuer à leur éducation coopérative, économique et financière;
- de contribuer au développement de son milieu et de la coopération.

Résultat du vote (niveau d'accord) :

Oui Non

Vote 1.2

Recommandation concernant les principes applicables aux pratiques commerciales

Que les pratiques commerciales des caisses, tout en tenant compte qu'elles évoluent dans une économie de marché, soient conçues et appliquées de manière :

- à respecter la primauté de l'intérêt des membres* ;
- à fournir un service humain, personnalisé et empreint de considération ;
- à fournir aux membres une information éclairante et fiable sur les divers produits et services financiers qui leur sont offerts et à les soutenir dans la gestion de leurs finances personnelles ;
- à reconnaître et à récompenser la fidélité des membres.

* *Le principe de la primauté de l'intérêt des membres signifie notamment que c'est d'après les besoins réels, la situation et la volonté du membre que lui sont offerts les services de la caisse, et non d'après les avantages qui en découleraient pour la caisse ou ses employés.*

Résultat du vote

Oui Non

BLOC 1 (suite)

Vote 1.3

Recommandation relative aux pratiques commerciales - compte rendu périodique sur la mise en oeuvre des principes

Que le rapport annuel de chaque caisse et celui de la Fédération rendent compte périodiquement des efforts réalisés, des résultats atteints et du respect des principes adoptés, en matière de pratiques commerciales distinctives.

Résultat du vote :

Oui Non

Vote 1.4

Recommandation relative à l'accessibilité des services en contexte de transformation du réseau

Que, sous l'éclairage des grandes orientations déjà adoptées et en tenant compte des exigences de la rentabilité :

- soit préservée, à l'intérieur des processus de regroupement de caisses et de transformation du réseau, l'accessibilité des services des caisses ;
- soient recherchés, au besoin, de nouveaux moyens et de nouvelles façons de faire pour que les services financiers des caisses soient accessibles à tous les membres, à des conditions adaptées à leur situation, et cela sans égard à leur potentiel d'affaires.

Résultat du vote :

Oui Non

BLOC 2 LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DES MEMBRES

Vote 2.1

Recommandation relative à la participation des membres à la capitalisation de la caisse et du réseau

Que les politiques, les pratiques et les normes de capitalisation favorisent davantage l'apport personnel des membres au capital de leur caisse et du réseau.

Résultat du vote :

Oui Non

Vote 2.2

Recommandation relative aux moyens pour accroître la participation des membres à la capitalisation de leur caisse et du réseau - ristourne sous forme de parts

Pour favoriser une large participation des membres au capital des caisses, que soit élaboré et mis en place dans les meilleurs délais un programme de ristourne sous forme de parts* complémentaire à la ristourne au comptant.

* La décision touchant cette ristourne sous forme de parts demeurerait sous l'autorité de l'assemblée générale de chaque caisse.

Résultat du vote :

Oui Non

Vote 2.3

Recommandation relative aux moyens pour accroître la participation des membres à la capitalisation de leur caisse et du réseau - titres avec avantages dans l'utilisation des services

Pour favoriser une participation volontaire élargie des membres au capital des caisses et du réseau, que soient conçus un ou des produits de capitalisation conférant aux membres détenteurs des avantages dans l'utilisation des services de la caisse (ex. : réduction des frais de service, accès à des forfaits exclusifs...).

Résultat du vote :

Oui Non

BLOC 2 (suite)

Vote 2.4

Recommandation relative aux moyens pour accroître la participation des membres à la capitalisation de leur caisse et du réseau - accès aux titres offerts à des investisseurs extérieurs

Pour favoriser une participation volontaire élargie des membres au capital des caisses et du réseau, que les autres titres émis pour capitaliser les caisses ou le Mouvement (titres offerts à des investisseurs extérieurs) soient accessibles aux membres.

Résultat du vote :

Oui

Non

Vote 2.5

Recommandation relative à la part de qualification

Que la valeur de la part de qualification soit maintenue à cinq dollars.

Résultat du vote :

Oui

Non

Vote 2.6

Recommandation relative au mode de calcul de la ristourne

Que le programme de ristourne recommandé aux caisses soit amendé de façon à tenir compte de l'ensemble des affaires que chaque membre a réalisées dans sa caisse au cours du dernier exercice financier.

Résultat du vote :

Oui

Non

Vote 2.7

Recommandation relative au calcul de la ristourne - bonification à la fidélité

Que la ristourne versée pour un exercice puisse être bonifiée de façon à reconnaître l'apport de chaque membre au cours des années antérieures.

Résultat du vote :

Oui

Non

BLOC 3 LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE DES MEMBRES

Vote 3.1

Recommandation relative à la consultation des membres

Que, en vue d'améliorer la participation démocratique des membres-proprétaires, chaque caisse soit invitée à consulter ses membres sur les principes directeurs qui doivent guider ses décisions à l'égard des sujets d'importance pour eux, notamment :

- le projet mobilisateur de la caisse et sa participation au projet Mouvement;
- les orientations à moyen terme de la caisse;
- les modifications importantes à son réseau de distribution;
- le plan d'engagement de la caisse dans son milieu.

Résultat du vote :

Oui

Non

Vote 3.2

Recommandation relative à l'animation de la vie associative

Que, à titre de moyen privilégié pour améliorer la participation démocratique des membres, les autres aspects de la vie associative et coopérative, ainsi que la relation de la caisse avec ses membres, chaque caisse crée une fonction en animation de la vie associative. Les caisses pourront s'organiser pour partager, en groupe, les ressources affectées à cette fonction.

Résultat du vote :

Oui

Non

Vote 3.3

Question relative à la gratuité ou à la rémunération des fonctions électives dans la caisse

Êtes-vous :

- a) pour le maintien de la gratuité des fonctions des dirigeants élus des caisses ?
ou
- b) pour une rétribution de tous les dirigeants élus des caisses ?

Résultat du vote :

a)

b)

BLOC 3 (suite)

Vote 3.4A

Question relative à la rémunération éventuelle de la fonction du président de caisse

Si la gratuité des fonctions des dirigeants élus est maintenue dans les caisses, êtes-vous favorable à ce que la fonction du président de la caisse demeure elle aussi gratuite ?

Résultat du vote :

Oui Non

Vote 3.4B

Question relative à la rémunération éventuelle de la fonction de président de caisse

S'il y a rétribution de tous les dirigeants élus des caisses, la fonction de président de la caisse doit-elle donner droit à une allocation supplémentaire ?

Résultat du vote :

Oui Non

Vote 3.5

Question relative au niveau de la décision concernant la rémunération des dirigeants élus de la caisse

S'il y a vote en faveur d'une rétribution pour les dirigeants élus ou pour le président de la caisse, la décision doit-elle :

- a) être prise au niveau de la caisse, selon des balises adoptées par le réseau ?
ou
- b) être prise au niveau du réseau et être appliquée dans toutes les caisses de la même manière ?

Résultat du vote :

a) b)

BLOC 4 UN PROJET MOBILISATEUR POUR LA CAISSE ET LE MOUVEMENT

Vote 4.1

Question relative au projet mobilisateur du Mouvement

Parmi les cibles ou les domaines suivants, dégagés des suggestions provenant des assises locales, lequel, selon vous, devrait faire l'objet du projet mobilisateur à l'échelle du Mouvement :

- a) les jeunes
- b) le développement économique et la création d'emploi
- c) le développement de la coopération et de l'économie sociale et solidaire
- d) l'éducation économique et financière
- e) les personnes âgées

Projet retenu:

LES JEUNES

Vote 4.2

Recommandation concernant les conditions de succès du projet mobilisateur Mouvement

- a) Que chaque caisse soit invitée à se donner un projet mobilisateur, dans la lignée de celui du réseau si cela est jugé pertinent au niveau de la caisse, mais avec le souci premier qu'il soit adapté à son environnement propre et aux besoins de son milieu ;
- b) que la Fédération établisse, avec le soutien des filiales, les contributions qu'elles apporteront à la réalisation du projet mobilisateur commun ;
- c) que la nature et l'orientation du projet mobilisateur du Mouvement influencent l'ensemble des activités de ses composantes (caisses, filiales, Fédération), notamment leur fonctionnement démocratique (information, consultation et activités de participation), leurs politiques et leurs pratiques commerciales (accès aux services, prix, conditions...) ainsi que leurs pratiques de gestion (embauche, communications...).

Résultat du vote :

Oui Non

Annexe 9
Questionnaire Image Desjardins
(disponible pour consultation seulement)

Annexe 10
Résultats consolidés des ateliers de consultation, Assises locales,
XVIII^e Congrès Desjardins, automne 2002

MOT DU PRÉSIDENT

J'ai le plaisir de vous présenter les résultats de la vaste consultation tenue à l'automne 2002 lors des assises locales du Renouveau coopératif Desjardins. Je remercie sincèrement les 17 250 personnes qui ont pris de leur temps pour réfléchir sur les nombreuses questions qui leur étaient soumises et manifester ainsi leurs opinions sur divers aspects de l'avenir des caisses et du Mouvement Desjardins.

Le 29 mars prochain, plus de 2 500 dirigeants et dirigeantes de caisse se pencheront sur les orientations découlant de cette vaste consultation. Avec les riches matériaux de ce grand remue-méninges, ils établiront ce qu'il faut faire dans les prochaines années pour bien manifester la nature et l'identité coopératives des caisses et du Mouvement Desjardins, assurer une vigueur nouvelle aux pratiques associatives et démocratiques des caisses et donner tout son sens à la mission de chaque caisse.

Encore une fois, merci pour votre engagement dans ce grand forum démocratique.

Bonne lecture!

Alban D'Amours
*Président et chef de la direction
du Mouvement des caisses Desjardins*



**RENOUVEAU
COOPÉRATIF**

Desjardins

XVIII^e CONGRÈS

« Créer de la valeur pour les membres
et pour la collectivité »

ASSISES LOCALES

Plus de 17 000 voix* se sont exprimées

Automne 2002

RÉSULTATS CONSOLIDÉS DES ATELIERS DE CONSULTATION



Desjardins

THÈME 1

LES BUTS DE LA CAISSE

1.1 CONCRÉTISER LES BUTS DE LA CAISSE

Les sept façons de concrétiser les buts de la caisse ont toutes reçu un taux d'acceptation élevé (mentions *important* et *très important*). De plus, les participants ont indiqué les trois orientations qui seraient les plus importantes pour que la caisse corresponde bien à leurs attentes.

Façons de concrétiser les buts de la caisse

1. Service humain et personnalisé	96 %
2. Avantages financiers concrets	94 %
3. Information et éducation financières	94 %
4. Intégration financière des jeunes	93 %
5. Traitement égal pour tous	87 %
6. Développement du milieu	87 %
7. Services aux coopératives et promotion de la coopération	72 %

Les trois plus importantes

1. Avantages financiers concrets	54 %
2. Service humain et personnalisé	54 %
3. Information et éducation financières	40 %
4. Intégration financière des jeunes	39 %
5. Développement du milieu	28 %
6. Traitement égal pour tous	26 %
7. Services aux coopératives et promotion de la coopération	6 %

1.2 UN PROJET MOBILISATEUR POUR LA CAISSE ET LE MOUVEMENT

À 98 % les participants se sont dits d'accord avec l'hypothèse d'un projet mobilisateur pour la caisse ou le réseau; 20 % pensent que ce projet devrait être mis en œuvre au niveau local, 6 % au niveau du Mouvement et 74 % aux deux niveaux.

Plus spécifiquement les principales propositions touchent: les jeunes, le développement économique et la création d'emploi, le développement de la coopération, l'éducation économique et financière et les personnes âgées.

THÈME 2

LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DES MEMBRES

Ce thème abordait les sujets de la part de qualification, la part individuelle des membres dans le capital de la caisse et les moyens pour accroître la participation financière individuelle des membres.

Les participants aux assises locales ont appuyé fortement (79 %) la proposition d'accroître la proportion de la participation financière individuelle des membres à la capitalisation de leur caisse et du réseau.

Dans cette perspective, trois moyens ont été soumis à la considération des participants aux assises locales. Ceux-ci se disent fortement d'accord avec l'un ou l'autre des moyens proposés:

- **produit de capitalisation de la caisse « avec avantages d'utilisation »** 82 %
- **programme de ristourne-part**
Ce programme permettrait aux membres de participer directement à la capitalisation de leur caisse par la conversion d'une partie des excédents annuels nets sous la forme de parts individuelles. Cette ristourne-part serait complémentaire au programme de ristourne au comptant. 75 %
- **produit de capitalisation « Mouvement »**
Il consisterait en un titre (comme la part permanente par exemple) permettant aux membres de participer à la capitalisation globale du Mouvement. 78 %

Les participants ont été quasi unanimes (95,6 %) à opter pour que la part de qualification ne soit pas abolie. Ce très large consensus disparaît toutefois lorsqu'ils se penchent sur la valeur que devrait avoir cette part de qualification: 51,4 % sont d'accord pour la maintenir à 5 \$, alors que 44,2 % favorisent une hausse de sa valeur.

Les fiches de consultation individuelle remplies par les participants aux assises locales ont d'abord été compilées, par groupe, au niveau de la caisse. La compilation et l'analyse des synthèses réalisées par les caisses ont ensuite été réalisées par Orion, coopérative de recherche et de conseil de Québec.

THÈME 3

LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE DES MEMBRES

Les participants ont énoncé leur accord sur les moyens d'améliorer la participation des membres et ils ont de plus indiqué les trois moyens qui leur paraissaient les meilleurs. Les résultats sont :

PROPOSITIONS DE MOYENS

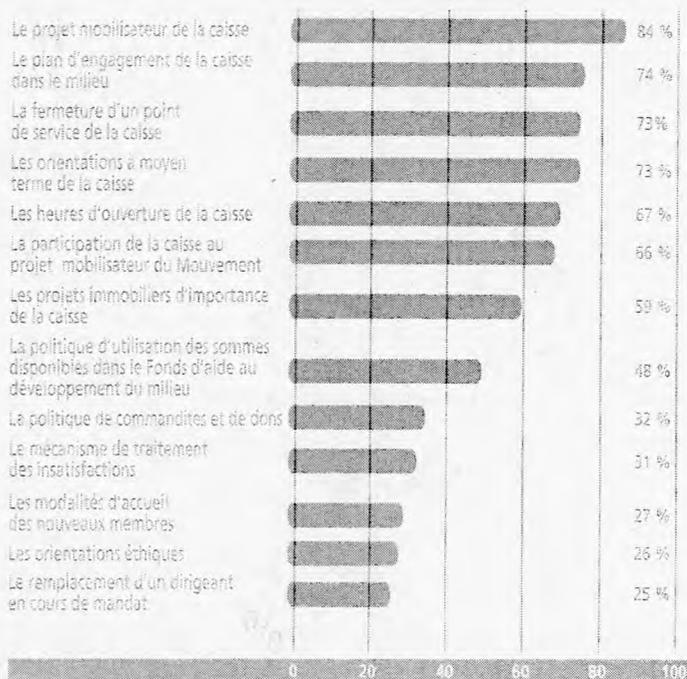
1. Utilisation des nouvelles technologies	93 %
2. Promotion de la participation démocratique	87 %
3. Bulletin d'information	86 %
4. Groupes de discussion	84 %
5. Comités de travail	82 %
6. Enrichissement de l'AGA	75 %
7. Participation élargie à l'élection des dirigeants	50 %
8. Élection du président par l'AGA	28 %

LES TROIS MEILLEURS MOYENS

1. Bulletin d'information	51 %
2. Comités de travail	37 %
3. Groupes de discussion	37 %
4. Utilisation des nouvelles technologies	35 %
5. Enrichissement de l'AGA	29 %
6. Promotion de la participation démocratique	29 %
7. Participation élargie à l'élection des dirigeants	14 %
8. Élection du président par l'AGA	8 %

Appelés à se prononcer sur la pertinence de consulter les membres sur treize sujets, les participants ont indiqué leur accord de la façon suivante :

Sujets de consultation



Les participants ont indiqué leur accord à 87 % à l'hypothèse d'orientation portant sur la création, dans chaque caisse, d'une fonction en animation de la vie associative.

Dans le but de conserver dans la caisse et le réseau un nombre optimal de dirigeants élus représentant les membres, il était proposé aux participants de se prononcer sur la pertinence d'établir une certaine proportionnalité entre le nombre de membres et le nombre de dirigeants élus.

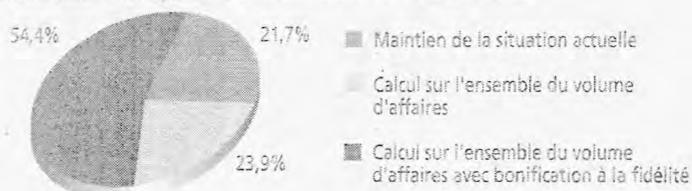
- À leur conseil d'administration (CA), 75 % de l'ensemble des participants ont indiqué leur accord pour qu'il y ait au moins 5 administrateurs plus 1 administrateur par tranche de 5 000 membres, jusqu'au maximum de 15 administrateurs;
- à leur conseil de vérification et de déontologie (CVD), 82 % des participants ont indiqué leur accord pour que les caisses aient le maximum de 5 conseillers dès qu'elles ont 20 000 membres.

THÈME 4

LA PARTICIPATION DES MEMBRES AUX RÉSULTATS (LA RISTOURNE)

Concernant les modes de calcul de la ristourne, les participants ont répondu de la façon suivante :

Mode de calcul de la ristourne



THÈME 5

DES PRATIQUES COMMERCIALES DISTINCTIVES

Les huit propositions de pratiques commerciales distinctives ont obtenu un très haut niveau d'adhésion :

1. Accessibilité physique et sociale	96 %
2. Engagement formel envers le membre	96 %
3. Information et éducation financières	95 %
4. Pratiques préventives*	91 %
5. Services complémentaires	90 %
6. Programme de loyauté	87 %
7. Produits de solidarité	86 %
8. Expertise spécifique pour les coopératives et les entreprises de l'économie sociale	76 %

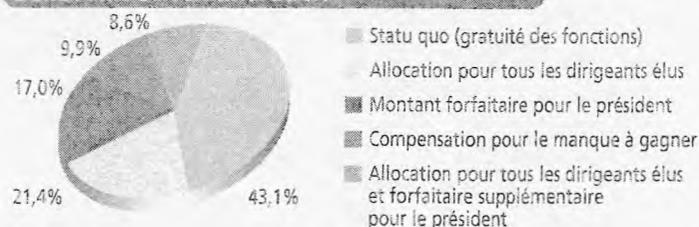
Les trois pratiques jugées les plus aptes à traduire la nature coopérative de la caisse sont : l'accessibilité physique et sociale des services, le programme de loyauté et l'engagement formel envers le membre.

THÈME 6

BÉNÉVOLAT OU RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ÉLUS

Sur la question de la gratuité ou de la rémunération des fonctions des dirigeants élus (bénévolat), les options des participants se distribuent comme suit :

Bénévolat ou rémunération



De plus, lorsqu'on leur demande d'indiquer si la question du bénévolat ou de la rémunération des dirigeants élus des caisses doit relever d'une décision locale ou d'une décision réseau, 62 % des répondants optent pour une décision commune et appliquée partout de la même manière.

Enfin, plus de 75 % des répondants sont en faveur de créer un programme destiné à reconnaître et à valoriser, à l'échelle du Mouvement, la contribution des dirigeants élus des caisses.

THÈME 7

AUTONOMIE DES CAISSES ET SOLIDARITÉ AVEC LE RÉSEAU

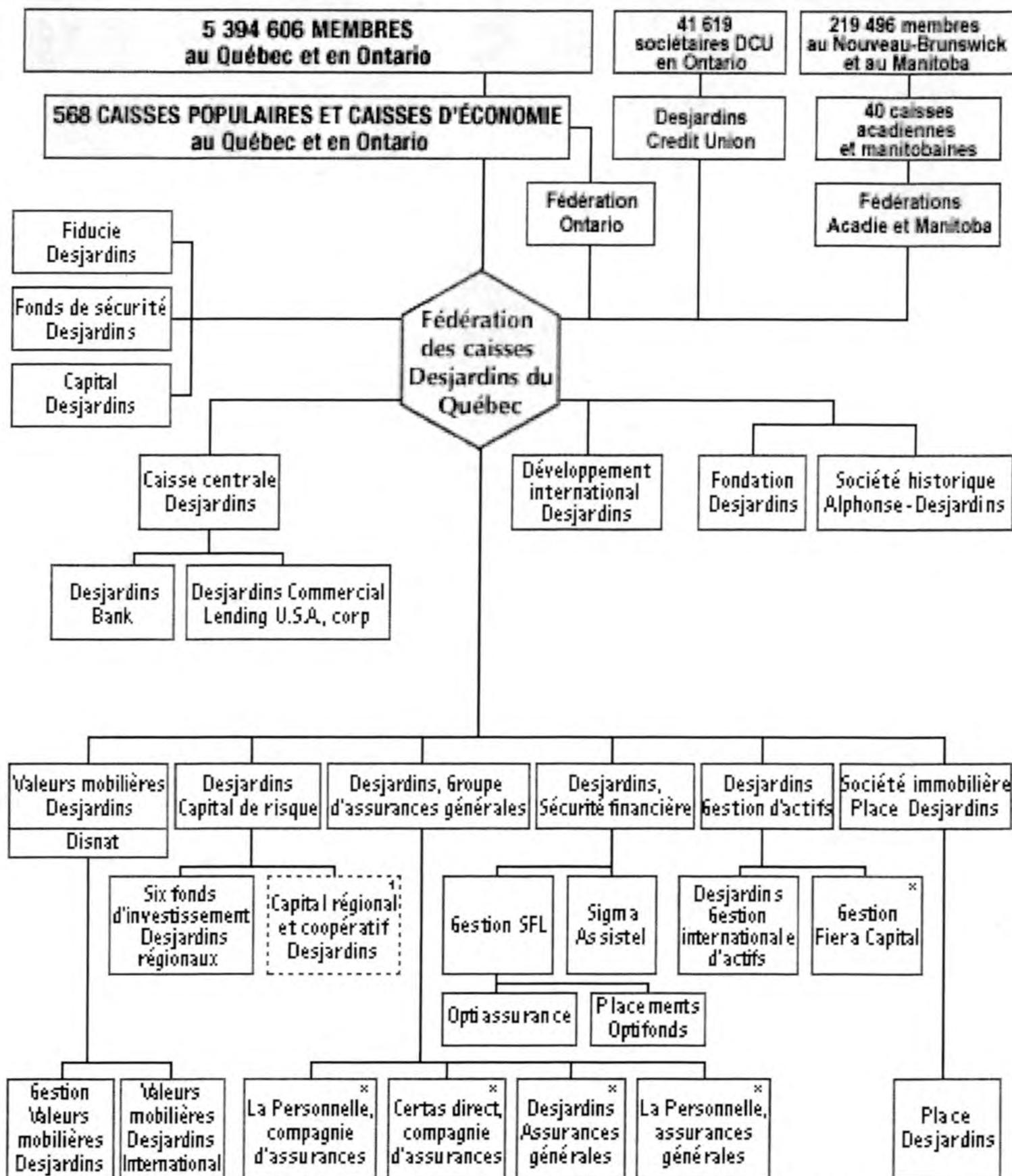
Sous ce thème de discussion, cinq orientations ont été proposées aux participants. Les niveaux d'accord sont :

1. Clarification des zones d'encadrement et des zones d'autonomie	91 %
2. Révision périodique des zones d'encadrement et des normes	90 %
3. Portée des encadrements limitée dans le temps	88 %
4. Contenu des normes et règlements axé davantage sur les résultats que sur les moyens	73 %
5. Information et consultation avant la mise en vigueur des normes et règlements	86 %

* D'avril à juillet 2002, une consultation ouverte utilisant à la fois le site Internet de Desjardins et la voie plus traditionnelle du questionnaire imprimé, a également permis à plus de 7200 personnes de faire connaître leur point de vue sur plusieurs questions de même nature que celles qui ont fait l'objet des discussions au cours des assises locales.

Annexe 11
Organigramme du Mouvement Desjardins

MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS



30 septembre 2005

L'organigramme ne traduit pas la structure légale de propriété.

* Fonds public en capital de risque dont la gestion a été confiée à Desjardins Capital de risque inc.

* Propriété partagée