

CHRISTINE BEERAJ

**L'ADAPTATION DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS
À LA PLURALITÉ ETHNIQUE**

Thèse
présentée
à la Faculté des études supérieures
de l'Université Laval
pour l'obtention
du grade de Philosophiae Doctor (PH.D)

Département de science politique
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

AVRIL 2001

© CHRISTINE BEERAJ, 2001



**National Library
of Canada**

**Acquisitions and
Bibliographic Services**

**395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

**Bibliothèque nationale
du Canada**

**Acquisitions et
services bibliographiques**

**395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-61216-3

Canada

RÉSUMÉ

En 1990, le Mouvement des caisses Desjardins adopte une politique favorisant l'intégration des minorités ethniques au sein de caisses populaires plutôt qu'au sein de «caisses ethniques». Au cours des années qui suivent, les composantes du Mouvement les plus touchées par le phénomène de la pluralité adaptent leurs pratiques pour recruter des membres issus de minorités. Elles tentent aussi de relever les nombreux défis en matière de gestion de la diversité. Dans les régions où les minorités constituent une part moins importante du marché, on n'observe aucune adaptation significative des pratiques. Sur le plan du discours, suite à l'adoption de la politique intégrationniste, on retrouve un processus d'«universalisation» et de «neutralisation» des propos du dirigeant de la fédération de Montréal, tandis que l'analyse du discours du président du Mouvement Desjardins fait ressortir les difficultés de réconcilier l'esprit de la politique intégrationniste et l'engagement traditionnel du Mouvement à l'égard des Franco-québécois.

RÉSUMÉ

En 1990, le Mouvement des caisses Desjardins adopte une politique favorisant l'intégration des minorités ethniques au sein de caisses populaires plutôt qu'au sein de «caisses ethniques». Dans le cadre de cette recherche nous définissons les facteurs qui incitent le Mouvement à adopter une politique intégrationniste, nous déterminons si les ajustements apportés jusqu'à maintenant aux discours des dirigeants et aux pratiques des composantes sont conformes à cette politique, et nous analysons les problèmes que l'institution affronte en matière de gestion de diversité.

Pour recueillir des données sur le discours et les pratiques du Mouvement Desjardins, nous avons opté pour l'analyse de documents produits principalement par l'institution financière (allocutions présidentielles, rapports annuels, bilans sociaux, etc.).

L'analyse des données révèle que ce sont surtout des considérations d'ordre économique et idéologique qui motivent les dirigeants du Mouvement, et plus particulièrement ceux de la FMO, à adopter une politique intégrationniste.

Au cours des années qui suivent l'adoption de cette politique, les composantes les plus touchées par le phénomène de la pluralité ont adapté leurs pratiques afin de recruter des membres issus de minorités. Elles tentent aussi jusqu'à ce jour de relever plusieurs défis en matière de gestion de la diversité, y compris le recrutement de dirigeants et d'employés issus

de minorités, et l'adaptation des produits et des services à une population et à un sociétariat multiethniques. Dans les régions où les minorités constituent une part moins importante du marché, on n'observe aucune adaptation significative des pratiques et il n'existe aucun programme d'envergure visant à préparer les caisses et les membres des régions hors Montréal au phénomène de la diversité. Il revient donc aux diverses instances locales et régionales de juger de la nécessité d'adapter leurs pratiques à la diversité.

Sur le plan du discours, suite à l'adoption de la politique intégrationniste, on retrouve un processus d'«universalisation» et de «neutralisation» des propos du dirigeant de la fédération de Montréal. Le président du Mouvement Desjardins, pour sa part, adopte tantôt un discours conçu pour la communauté franco-québécoise, tantôt un discours conçu pour un public pluriethnique ou minoritaire. Ce faisant, il met en évidence les difficultés de réconcilier l'esprit de la politique intégrationniste et l'engagement traditionnel du Mouvement à l'égard des Franco-québécois.

AVANT-PROPOS

1. Remerciements

Dès la phase conceptuelle jusqu'au dépôt de cette thèse, j'ai pu compter sur l'apport et le soutien de nombreuses personnes que je désire remercier. Tout d'abord, ce projet n'aurait jamais vu le jour si Michel Beauchamp du Département de communication et d'information de l'Université Laval ne m'avait pas proposé ce sujet de thèse. Il m'a introduite au monde de la coopération et du Mouvement des caisses Desjardins et m'a soutenue lors de ma demande de financement à la Fondation Desjardins et je lui en serai toujours reconnaissante.

Je remercie la Fondation Desjardins de m'avoir accordé un soutien financier au cours de la période 1995-1996 et 1996-1997 et ce, sans apposer de conditions quant au contenu final de la thèse. J'ai ainsi bénéficié d'une liberté intellectuelle totale tout au long de la recherche.

À l'étape de la collecte de données, deux personnes ont été des guides et des conseillers précieux. À Lise Petit [de la Division des Ressources informationnelles et documentaires de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (CCPEDQ)] et Francis Leblond (archiviste à la CCPEDQ), tous mes remerciements pour leur disponibilité, leur patience, leurs conseils et surtout leur amitié pendant mon séjour au centre de documentation de la Confédération à Lévis.

Je désire aussi remercier Jean-Pierre Beaudry, Directeur des Relations publiques à la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO) ainsi que

Joëlle Noreau, conseillère à la Direction Recherche Marketing et Vigie de la CCPEDQ d'avoir gracieusement accepté de m'accorder une entrevue malgré leurs horaires chargés.

Tous mes remerciements aux nombreuses personnes au sein de Desjardins qui m'ont accueillie sans réticence lors de mes visites et ont rendu mon séjour au centre de documentation à Lévis et à la FMO plaisant et particulièrement mémorable.

Je remercie aussi Claude Beauchamp du Département de sociologie d'avoir effectué la prélecture de la première version officielle de la thèse. Je tiens enfin à exprimer ma profonde gratitude à Anne-Marie Gingras (directrice de recherche) et Louis Balthazar (co-directeur) pour la très grande patience qu'ils ont manifestée à mon égard au cours de la phase de rédaction de cette thèse. Leurs remarques, leurs conseils et plus particulièrement leurs encouragements, surtout vers la fin du très long processus ayant mené au dépôt de cette thèse, ont été fort appréciés.

2. Remarques sur l'organisation des références

Pour faciliter la lecture de la thèse, nous avons mis les notes importantes au bas des pages, **numérotées à l'aide de symboles**. Les notes additionnelles ainsi que les références, **numérotées à l'aide de chiffres**, se situent à la fin de la thèse. Quant aux allocutions des présidents du Mouvement des caisses Desjardins et de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, nous avons codifié les titres («**année_#**») afin d'alléger la section des références. Le lecteur trouvera le titre complet et la date d'une allocution ainsi que l'endroit où elle fut prononcée dans la Bibliographie, à la section "II - Bibliographie – Mouvement des caisses Desjardins – 2.1. Allocutions présidentielles – 2.1.2. Allocutions citées".

Bâti de nos mains,
à nous, les membres,
vivant de notre dynamisme,
de nos espoirs, de nos projets,
nourri de nos ressources,
et marqué de nos limites,
le Mouvement des caisses
populaires Desjardins
se construit au fil
des mois et des années

Parce qu'il est fait de nous,
il progresse à notre rythme;
parce qu'il est fait des autres,
il change et nous surprend

Voici donc aujourd'hui
un dessin rapide de ses traits.

Parler de lui,
C'est un peu parler de nous.

Allons voir s'il nous ressemble ...!

- **Anonyme**, Ma Caisse populaire,
volume 14, numéro 4, 1977.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	i
Table des matières	iv
Liste des sigles	ix
Introduction	1
L'objet d'étude et la pertinence.....	2
Le concept d'ethnicité et ses dérivés.....	4
La problématique	6
La structure de la thèse.....	8
Chapitre 1 - L'adaptation d'une entreprise à la diversité ethnique: une dimension de l'intégration des minorités ethniques et un processus complexe.....	15
1.1. L'intégration: le processus d'adaptation de la majorité	16
1.1.1. De l'accommodement à l'assimilation.....	16
1.1.2. De l'assimilation à l'adaptation réciproque: un choix politique?	17
Le choix d'un chercheur.....	22
1.1.3. Le déclin du modèle de l'assimilation	22
1.1.4. L'étude de l'adaptation de la majorité comme un problème en soi	25
1.1.4.1. L'étude de l'adaptation de l'État et des secteurs public et parapublic	30
1.2. L'étude des entreprises privées	32
1.2.1. Les entreprises privées en tant que "partenaires" de l'État québécois	34
1.2.2. L'adaptation des entreprises privées: un problème complexe	40
1.2.2.1. Les incitations et les pressions	42
Les incitations économiques	44
Les pressions sociales et politiques.....	46
L'initiative individuelle.....	48
Les pressions juridiques	51
1.2.2.2. Les difficultés.....	52

Les problèmes d'idéologie	52
La 'complétude institutionnelle' et la ségrégation	55
Le conservatisme ou l'attachement aux traditions	58
Les problèmes administratifs	61
1.2.2.3. Les transformations observables	64
1.3. La spécificité du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (MCPEDQ).....	65
1.3.1. Les principes coopératifs.....	66
1.3.2. Le Mouvement Desjardins et la communauté franco-québécoise: un lien spécial	70
1.3.3. La structure du Mouvement Desjardins et le partage des responsabilités... 73	
1.3.3.1. Les fédérations et l'autonomie locale	73
L'autonomie des caisses.....	76
1.3.3.2. La Confédération.....	77
1.3.3.3. Les autres composantes.....	79
1.3.4. Les aspirations du Mouvement, l'avenir de la coopération et celle de l'autonomie locale	79
1.4. La problématique	83
1.5. La démarche de recherche.....	84
1.5.1. Quelques remarques sur la période couverte	86
1.5.2. Quelques remarques sur le choix des fédérations	88
1.5.3. La grille d'analyse de contenu.....	92
1.5.4. Les limites de l'étude de cas	92

Chapitre 2 - Le développement en parallèle: les caisses populaires et les caisses d'économie ethniques (1900-1951)

d'économie ethniques (1900-1951)	93
2.1. Les dimensions socio-économique et ethnique de la pensée du fondateur	94
2.2. Les caisses populaires et la défense des Canadiens français: affirmation et offensive	97
2.2.1. Le courant d'affirmation et d'épanouissement.....	99
2.2.2. Le courant d'offensive	104
2.2.2.1. Le discours	105
2.2.2.2. Les politiques	110
La professionnalité des caisses: une politique non officielle (1900-1920).....	111
L'Article 7 (1920-1963).....	115
2.3. L'exclusion et l'auto-exclusion des caisses de groupes ethniques: une entente tacite de développement en parallèle.....	119
2.4. Un nouveau climat	123

Chapitre 3 - L'intégration structurelle des minorités: la transposition du développement en parallèle au sein du Mouvement (1952 à 1980)	126
3.1. Les premières intégrations structurelles	128
3.1.1. La Caisse populaire ukrainienne de Montréal (1952): une ouverture structurelle timide	128
3.1.2. La Caisse populaire de Povungnituk (1962): une ouverture structurelle proclamée.....	131
3.2. Un premier modèle de relations interethniques: une intégration structurelle sans une adaptation culturelle	133
3.2.1. Le contexte social.....	134
3.2.2. La transposition du contexte social au sein de Desjardins.....	136
3.2.3. La coopération comme point de ralliement.....	138
3.3. L'évolution de la culture de Desjardins au cours des années 1970: deux tendances.....	140
3.3.1. Le maintien de la culture «canadienne-française» du Mouvement	141
3.3.1.1. La dimension coopérative	143
3.3.1.2. La dimension «identitaire»	144
3.3.2. Une première manifestation d'une adaptation culturelle: le contenu des revues institutionnelles au cours des années 1970.....	147
3.3.2.1. La caisse ethnique versus la caisse intégrationniste.....	148
La caisse populaire ethnique	150
La caisse d'économie ethnique	152
La caisse populaire pluraliste/intégrationniste	153
3.4. Une première expérience de caisse intégrationniste: la Caisse populaire de Ville Mont-Royal (1979-1983).....	156
 Chapitre 4 - Une adaptation culturelle partielle à la diversité: l'ouverture selon un modèle de développement en parallèle (1981 à 1989)	162
4.1. L'intégration des caisses d'économie ethniques (1981)	163
4.2. L'intégration structurelle et une adaptation culturelle partielle	165
4.2.1. Le maintien d'un discours «ethnique» (1980-1986)	166
4.2.2. Une adaptation partielle des pratiques (1980-1986)	168
4.2.2.1. Les revues.....	169
4.2.2.2. Les représentations.....	171
4.2.2.3. Les activités.....	172
4.2.3. Une adaptation significative des pratiques (1987-1989).....	175
4.2.3.1. Les revues.....	176
4.2.3.2. L'étude de nouveaux marchés.....	177
4.2.3.3. Les représentations et communications	178
4.2.4. Une adaptation partielle du discours (1987-1989)	181
4.2.4.1. Un public homogène «français».....	182
4.2.4.2. Un public mixte québécois.....	184
4.2.4.3. Un public homogène non «français».....	188
4.2.4.4. L'incohérence.....	192

Chapitre 5 - L'adaptation culturelle de Desjardins à la diversité ethnique: l'adoption du modèle de la caisse populaire <i>intégrationniste</i> (1990-1992)	197
5.1. L'élaboration d'une politique officielle	199
5.1.1. Le modèle de la caisse populaire intégrationniste.....	202
La caisse intégrationniste fondée par un «noyau ethnique»: un compromis.....	206
5.1.2. Une divergence d'opinions	207
5.2. L'évolution du discours	211
5.2.1. Le discours national (le Mouvement Desjardins)	211
5.2.1.1. Le maintien du discours ethnique franco-québécois	212
5.2.1.2. Le piège du dossier politique	215
5.2.1.3. Le discours adapté.....	219
5.2.2. Le discours régional (le Mouvement Desjardins à Montréal).....	223
5.2.2.1. Le nationalisme économique et les valeurs coopératives.....	223
5.2.2.2. L'ouverture aux groupes ethniques et le modèle de déségrégation..	227
5.2.2.3. Une comparaison des deux discours	229
5.3. L'évolution des pratiques.....	231
5.3.1. Les représentations	233
5.3.1.1. L'embauche de minorités	234
5.3.1.2. Le recrutement et l'élection de dirigeants issus de minorités	235
5.3.1.3. Une stratégie d'attraction	236
5.3.1.4. La représentation des minorités dans les diverses communications	237
5.3.2. Les délibérations et le développement de stratégies	238
5.3.3. Les revues institutionnelles	242
5.3.4. Une présence accrue auprès des communautés culturelles	242
5.3.4.1. Une visibilité et un partenariat.....	243
5.3.4.2. Des programmes d'intégration des communautés culturelles.....	245
5.3.5. Une présence auprès des organismes publics, para-publics et non gouvernementaux	250
5.3.6. Un message à la société.....	251
5.4. Les défis	252
5.4.1. L'élimination de l'incohérence	252
5.4.2. De membre à dirigeant	256
5.4.3. Une politique d'embauche	257
5.4.4. Les préparatifs	259

Chapitre 6 - Les défis du modèle de la caisse populaire <i>intégrationniste</i>: vers un discours cohérent et une politique viable en matière de diversité (1993-1998)	262
6.1. Vers un discours plus cohérent	264
6.1.1. Le discours national	264
6.1.1.1. L'intégration et la régionalisation	264
6.1.1.2. L'universalisation et la neutralisation	266
Sur la mission de Desjardins	267
Sur la question de la dénatalité	268
Sur le rapport Québec-France et Québec-Canada français.	268
6.1.1.3. Les vestiges et les juxtapositions	269
6.1.1.4. L'engagement politique: le dilemme du président du Mouvement Desjardins.....	273
6.1.2. Le discours montréalais: histoire et continuité.....	275
6.2. Les pratiques	278
6.2.1. La FMO	280
6.2.2. L'adaptation des caisses locales: une adaptation sur mesure	283
6.2.3. Les préparatifs: éducation et sensibilisation	287
6.2.3.1. Les campagnes de sensibilisation à l'interne	288
6.2.3.2. Les problèmes de nature systémique.....	290
6.2.3.3. Les campagnes de sensibilisation à l'externe.....	293
6.2.4. Quelques problèmes de gestion d'image.....	293
6.2.5. La récolte.....	295
 Chapitre 7 - La promotion des caisses <i>intégrationnistes</i> ...: les défis du Mouvement Desjardins au tournant du siècle	297
DÉFI #1 - Un discours et une politique cohérents	298
DÉFI #2 – Répondre aux besoins et aux attentes des groupes ethniques (franco- québécois et autres) dans le cadre d'une politique anti-groupe	302
DÉFI #3 – Les services multilingues	305
DÉFI #4 – Discrimination positive et recrutement proactif.....	308
 Conclusion	310
 Notes et références	315
 Bibliographie	347
 ANNEXE A : Les Fédérations des caisses populaires et d'économie Desjardins ...	386
 ANNEXE B : Organigramme du Mouvement des caisses Desjardins (avant restructuration)	388

LISTE DES SIGLES

ACI	Alliance Coopérative Internationale
CCCI	Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration
CCPEDQ	Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec
CCQ	Conseil de la Coopération du Québec
CECM	Commission des écoles catholiques de Montréal
CMF	Crédit Mutuel de France
COFI	Centre d'orientation et de formation des immigrants
CORE	Conseils régionaux (nouvelle structure du Mouvement Desjardins, 2001)
CPUM	Caisse populaire ukrainienne de Montréal
CSC	Conseil Supérieur de la Coopération
FCÉ	Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec
FCÉQ	Fédération des caisses d'économie du Québec
FMCD	Fédération de Montréal des caisses Desjardins
FMO	Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
MCCI	Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration
MCPD	Mouvement des caisses populaires Desjardins
MCPEDQ	Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec
MRCI	Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration
OJC	Ordre de Jacques-Cartier
ONG	Organismes non gouvernementaux
PAEI	Programme d'accueil et d'établissement des immigrants
PAO	Programme d'adaptation des organisations
PEC	Programme «Performance, Étude, Carrière»
PME	Petites et moyennes entreprises
PRI	Programme de relations intercommunautaires
PSIE	Programme de soutien à l'insertion en emploi
SIC	Système intégré des caisses ou Système informatisé des caisses
STCUM	Société de Transport de la Communauté urbaine de Montréal
URM	Union régionale de Montréal

Introduction

L'immigration et l'intégration sont présentement à l'ordre du jour au Québec comme dans plusieurs autres sociétés occidentales. Les milliers de nouveaux résidents qui se joignent chaque année à la population québécoise contribuent au développement de leur milieu ainsi qu'au maintien de l'équilibre démographique et ils transforment aussi de façon considérable le portrait culturel de leur nouvelle société. En effet, de nos jours, une société ouverte à une immigration internationale s'expose souvent à une plus grande diversité ethnoculturelle. Au fil des années, il est devenu clair qu'une mauvaise gestion de cette diversité ne pouvait qu'encourager l'émergence - ou du moins la persistance - de problèmes sociaux tels que la discrimination, la ségrégation et l'aliénation. Ainsi, en cette fin de siècle, plusieurs «sociétés hôtes», leurs membres, leurs institutions et leurs dirigeants doivent relever le défi de l'intégration des immigrants et des minorités ethniques. Les chercheurs, pour leur part, ont comme mission d'étudier les divers facteurs psychologiques, sociaux, culturels, politiques et économiques qui peuvent entraver cette intégration.

Au cours des dernières décennies, plusieurs observateurs ont tenté d'évaluer et de comprendre les effets de la diversification du portrait démographique sur les entreprises et la capacité de ces dernières de s'ajuster à un nouvel environnement ethnoculturel. On ressent, entre autres, un besoin de préciser et de comprendre les maintes dimensions de ce

phénomène. Les organisations en voie d'adaptation, par exemple, sollicitent souvent des études circonscrites telles que des études de marché ou des sondages sur les attentes des groupes ethniques. Les entreprises ayant déjà mis sur pied des programmes en matière de diversité ethnique optent pour des études sur l'impact de ces programmes sur leurs chiffres d'affaires. Du point de vue des groupes ethniques, les études comparatives sur les services offerts par les différentes entreprises sont les types de recherche les plus utiles. Enfin, pour l'État qui cherche des *partenaires* dans le cadre de ses programmes d'intégration des minorités, il est important d'avoir des études qui tracent un portrait global de l'adaptation de l'ensemble des entreprises et des organisations. Bref, selon l'objectif du chercheur et les attentes du groupe qui sollicite l'étude, une approche peut s'avérer plus pertinente et plus appropriée qu'une autre.

L'objet d'étude et la pertinence

Dans notre cas, en tant que sociopolitologue étudiant l'évolution de la société québécoise et du nationalisme québécois dans un contexte de pluriethnicité, nous nous intéressons à la transformation d'une institution spécifique: le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (MCPEDQ). Comme plusieurs entreprises québécoises, l'institution financière dessert aujourd'hui une population pluriethnique. Par conséquent, elle se voit forcée d'adapter son discours, ses pratiques, ses produits et ses services. Des ajustements de pratiques sont nécessaires pour répondre aux exigences de la loi, des ajustements de discours pour percer de nouveaux marchés, des ajustements de produits et de services pour répondre aux besoins et aux attentes des «clientèles» ethnoculturelles. Qu'il s'agisse d'une adaptation délibérée et stratégique ou d'une "transmutation"^{*} inopinée qui survient avec le temps, la transformation du Mouvement face à un environnement pluriethnique constitue un phénomène complexe qui mérite une étude approfondie.

* Jocelyn Létourneau propose l'utilisation de ce terme pour faire référence aux changements qui peuvent survenir dans une organisation à travers le temps, et ce, de façon non délibérée et inconsciente (communication personnelle, décembre 1996).

Le MCPEDQ[†] retient notre attention pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'importance de Desjardins dans la société québécoise nous motive à étudier sa transformation de plus près. En effet, l'institution financière occupe une place cruciale dans l'histoire et dans l'économie du Québec. Comme mouvement coopératif étalé à la grandeur de la province, Desjardins jouit aujourd'hui d'une présence, d'un pouvoir et d'une légitimité qui l'apparente à l'État québécois: "Desjardins n'est d'ailleurs pas simplement une entreprise, c'est une communauté d'intérêts", écrit Jocelyn Létourneau; le discours qui émane de l'institution "est un discours d'auto-identification de la collectivité québécoise"; on peut même affirmer que "[Desjardins] est en train de remplacer l'État comme nouvelle expression du collectif et figure de l'identité collective."¹ Le visage de l'institution reflète essentiellement celui de la population qu'il dessert et qu'il guide depuis près de cent ans. En tant que sociopolitologue, donc, nous jugeons pertinent de mener une étude sur les problèmes d'adaptation que vit cet emblème national. En un sens, la manière dont Desjardins concilie son passé et son avenir, et les obstacles qu'il doit surmonter pour atteindre ce but, révèlent peut-être beaucoup sur la manière dont la société québécoise dans son ensemble relèvera le défi de la pluralité ethnique.

L'adaptation du Mouvement à la diversité comporte aussi une dimension administrative qui rend le phénomène encore plus complexe. Le MCPEDQ diffère de la plupart des organisations privées communes. Sa structure confédérale[‡] et le principe démocratique qui le gouverne peuvent rendre très difficiles l'élaboration, la mise en oeuvre, la concertation et la coordination des politiques et des pratiques des diverses parties du Mouvement en matière de diversité. En d'autres mots, en plus d'avoir à réconcilier son passé et son avenir, l'institution doit aussi tenter de réconcilier les besoins et les priorités de ses différentes composantes et de ses millions de membres. Ainsi, le phénomène de l'adaptation de

[†] Plus précisément la partie principale de son secteur coopératif, c'est-à-dire la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, les 11 Fédérations et les caisses populaires et d'économie.

[‡] Au moment de la rédaction de cette thèse, la structure confédérale du Mouvement Desjardins est remise en question. Un remaniement de la structure du secteur coopératif aura certainement un impact au niveau de la formulation et de la mise en application de projets à l'intérieur du Mouvement. Nous en glisserons un mot vers la fin de cette étude.

Desjardins à la diversité comporte non seulement un aspect symbolique, mais aussi une dimension pratique qui nécessite une étude plus approfondie.

Le Mouvement Desjardins constitue aussi un objet d'étude particulièrement intéressant parce qu'on l'a perçu pendant longtemps (dans certains milieux, on le perçoit toujours) comme une organisation veillant strictement aux intérêts de la communauté ethnique de souche française. Pour le Mouvement, relever le défi de la pluralité culturelle signifie qu'il doit concilier son passé en tant qu'institution ethnique (répondant aux besoins de la communauté d'origine française) et ses aspirations modernes en tant qu'entreprise nationale (répondant aux besoins et aux attentes d'une société de plus en plus composée de divers groupes ethniques). Ainsi, compte tenu de son histoire et de sa raison d'être originelle, l'adaptation du Mouvement à la diversité ethnique mérite une plus grande attention.

Enfin, la décision de Desjardins d'adopter une politique officielle en matière d'intégration est très récente. En effet, le Mouvement ne commence à *gérer* la diversité ethnique qu'à partir des années 1990. Par conséquent, il y a présentement un besoin de mieux comprendre les obstacles et les défis majeurs que l'institution devra relever au cours des prochaines années.

Le concept d'ethnicité et ses dérivés

Avant de définir la problématique de la recherche, il importe ici de noter que, tout au long de cette thèse, on retrouve plusieurs termes dérivés du concept d'«ethnicité», tels «ethnique», «groupe ethnique», «communauté ethnique». Ce sont là des concepts équivoques dans les sciences sociales; il n'existe encore aucun consensus quant à leur signification précise et leur portée.

Dans le Dictionnaire de sociologie, on définit l'ethnie comme “une population désignée par un nom (ethnonyme), se réclamant d'une même origine, possédant une tradition culturelle commune, spécifiée par une conscience d'appartenance au même groupe dont l'unité s'appuie en général sur une langue, un territoire et une histoire identique”². Dans une société ouverte à une immigration internationale, cette définition peut s'avérer impraticable dans la mesure où, au bout de quelques générations, des citoyens d'origines différentes finissent

souvent par partager une histoire identique, une langue civique et même certaines traditions culturelles communes, distinctes de celles qu'elles associent à leurs «ancêtres» respectifs. En d'autres mots, bien que l'on puisse définir de façon plus ou moins objective l'origine ethnique ou culturelle (ou les origines ethniques ou culturelles) d'une personne à partir d'une analyse de son profil généalogique, son «appartenance ethnique» peut être plus difficile à déterminer. Comme le soulignent Guy Hermet et al. dans le Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques (Paris, Armand Colin, 1994, p. 105): "Postulée naturelle, l'ethnie ne saurait pourtant échapper à une part de construits (qui lui est intérieur et extérieur) et donc à une dimension en même temps fragile, arbitraire et mythique"³.

Dans le cadre de cette étude, nous entendons les termes «ethnie», «ethnique», «groupe ethnique», etc., au sens utilisé dans le cadre de politiques publiques. Selon Statistique Canada, l'origine ethnique "fait référence au(x) groupe(s) ethnique(s) ou culturel(s) auquel (auxquels) appartenaient les ancêtres du répondant", le concept d'«ancêtre» étant défini comme "une personne de qui on tient son origine et qui est habituellement plus éloignée qu'un grand-parent"⁴. Lors du recensement de 1991, avant l'introduction officielle de la catégorie «origine ethnique canadienne», 5 077 830 Québécois sur 6 810 300 déclaraient une origine ethnique unique française. Depuis l'inclusion officielle de la catégorie «origine ethnique canadienne» dans le questionnaire du recensement de 1996 de Statistique Canada, le nombre de personnes se définissant comme étant d'origine ethnique unique française a diminué considérablement et il est difficile de déterminer avec précision combien de Québécois d'origine ethnique «canadienne» se retrouvent dans l'appellation «de descendance française» en 1996: "Bien que l'augmentation ayant été soulevée quant à la déclaration des origines ethniques «Canadien» puisse avoir un effet sur la déclaration des origines ethniques uniques de plusieurs groupes, les origines des îles Britanniques et Français semblent avoir été particulièrement affectées."⁵

Néanmoins, si l'on se fie aux recensements de 1991 et de 1996, il existe au Québec un groupe ethnique numériquement majoritaire, soit le groupe de descendance française/de descendance «canadienne-française». Dans le cadre de cette étude, lorsque nous parlons de «groupe ethnique majoritaire», nous faisons référence à l'ensemble des membres de la société québécoise qui se définissent de descendance française ou «canadienne-française». Le

concept de «groupes ethniques minoritaires» (elliptiquement «groupes ethniques») renvoie à l'ensemble des membres de la société québécoise qui sont de descendance autre que «française» ou «canadienne-française» et qui ont un sens d'appartenance à un groupe ethnique autre que «français» ou «canadien-français».

Il existe bien sûr des cas d'exception. On pense par exemple à un(e) Québécois(e) d'origine mixte ayant à la fois des ancêtres d'origine française et des ancêtres d'une autre origine. À la lecture de cette thèse, cette personne pourrait se retrouver à la fois dans l'appellation «membre du groupe ethnique majoritaire» et dans l'appellation «membre d'un groupe ethnique minoritaire». Il s'agit là d'un cas où les origines ne reflètent pas nécessairement le sentiment d'appartenance et vice versa.

Ceci dit, à quelques reprises dans cette thèse et dans certaines citations, nous utilisons le terme «ethnique» pour signifier «issus ou représentatif d'un groupe ethnique minoritaire», «relatif à un groupe ethnique ou aux groupes ethniques» ou encore «desservant un groupe ethnique minoritaire». Par exemple, on parlera de «leaders ethniques», «caisses ethniques», «médias ethniques», «réseaux ethniques», «marchés ethniques» et ainsi de suite.

Enfin, nous utilisons quelquefois le terme «ethnique» pour qualifier un discours ou des politiques conçus pour rejoindre en particulier les membres d'un groupe ethnique (majoritaire ou minoritaire). Par exemple, lorsque nous parlons de «discours ethnique» ou d'«institution ethnique», nous faisons référence à un discours ou une institution conçu pour un groupe ethnique en particulier, ou encore, un discours qui comprend des éléments qui sont pertinents uniquement pour un groupe d'une descendance ou d'une origine particulière.

La problématique

À partir des années 1990, la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (FMO) met sur pied un vaste programme d'accueil et d'intégration des groupes ethniques au sein du Mouvement. Ce faisant, pour la première fois depuis sa création en 1900, Desjardins affirme ouvertement son ouverture aux minorités ethniques du Québec. On tente d'intégrer les minorités non seulement structurellement mais aussi culturellement. Décidées à mettre fin au *développement en parallèle* de différentes communautés culturelles

au sein du Mouvement, la FMO et la Confédération rejettent carrément le modèle de *caisses ethniques*[§] et adoptent une politique que nous qualifions d'*intégrationniste*, c'est-à-dire une politique d'intégration des minorités au sein de caisses populaires ouvertes à la diversité (ou des *caisses intégrationnistes*). Au 9^e Colloque sur les leaders du Québec contemporain, dédié au Mouvement Desjardins, Jocelyn Proteau, président de la FMO maintient qu'on doit éviter d'encourager une "ghettoïsation" (ou si l'on préfère, une ségrégation structurelle) des groupes ethniques à l'intérieur même du Mouvement.⁶

Une politique intégrationniste nécessite cependant une révision fondamentale de l'identité et de la mission de Desjardins et de ses composantes. En effet, dans le cadre d'une telle politique, les caisses populaires oeuvrant en milieux pluriethniques doivent nécessairement réviser le rapport qu'elles entretiennent avec les minorités et ajuster leur image pour courtiser ces dernières. Pour le Mouvement dans son ensemble, l'ouverture des caisses populaires à la diversité suppose une révision du rapport que l'institution entretient depuis sa fondation avec la communauté ethnique majoritaire. Plus qu'une simple question d'image, l'ouverture de Desjardins aux minorités signifie donc une adaptation de la *culture* de l'entreprise à la diversité.

Dans le cadre de cette recherche, nous tentons premièrement de comprendre les facteurs qui incitent Desjardins à s'ouvrir à la diversité selon un modèle *intégrationniste* et les difficultés qu'il doit surmonter pour rendre ce modèle viable. Nous étudions, entre autres, l'influence de facteurs économiques, de l'idéologie des divers acteurs concernés, ou encore de pressions sociales et politiques dans la décision de rejeter l'ancien modèle du développement en parallèle. Nous analysons aussi les répercussions de la nouvelle politique sur le discours et les pratiques des composantes de Desjardins, en tenant compte des divergences d'opinions et des conséquences pour les membres de la majorité et des minorités.

Deuxièmement, nous visons à déterminer si les ajustements apportés jusqu'à maintenant aux discours des dirigeants et aux pratiques des composantes sont conformes à une politique favorisant l'intégration des minorités au sein de caisses populaires intégrationnistes. Le

[§] Caisse ethnique: une caisse (populaire ou d'économie) fondée pour desservir les membres d'un groupe ethnique en particulier.

modèle intégrationniste propose une plus grande interaction entre les différents groupes ethniques au sein du Mouvement Desjardins, tandis que le modèle du développement en parallèle repose sur une séparation relativement claire entre les intérêts d'un groupe et ceux d'un autre. À travers l'analyse de leurs allocutions, nous tentons de déterminer si le président du Mouvement et celui de la FMO alignent leur discours sur la politique officielle de Desjardins en matière d'intégration. Nous étudions aussi les pratiques des composantes du Mouvement afin d'établir si elles se conforment à une vision intégrationniste des rapports interethniques.

La structure de la thèse

Avant de présenter les résultats de notre analyse, nous situons d'abord, dans un premier chapitre, l'objet de cette recherche et la problématique dans leur contexte. Premièrement, l'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité relève d'un phénomène beaucoup plus vaste, soit celui de l'adaptation de la communauté majoritaire à un environnement en mutation. Les difficultés affrontées ainsi que les ajustements apportés au discours, aux politiques et aux pratiques de l'institution dépendent beaucoup du rapport que l'institution entretient depuis ses débuts avec la communauté majoritaire. En saisissant mieux les enjeux de l'intégration pour la majorité, nous serons plus en mesure de comprendre les difficultés d'adaptation du Mouvement lors de l'analyse. Pour cette raison, nous jugeons nécessaire de définir le processus d'intégration tel que vécu par la majorité. Plusieurs concepts et arguments présentés dans cette première section serviront de balises lors de notre analyse des problèmes d'adaptation du MCPEDQ et des transformations qui se manifestent au fil des ans. Ils nous permettront, en effet, de mieux comprendre les défis que l'institution et son sociétariat** majoritairement franco-québécois doivent relever pour s'adapter à la diversité. L'adaptation de Desjardins relève évidemment de la question de la transformation des entreprises du secteur privé (on inclut ici le secteur coopératif) face à la diversité. Dans la deuxième section du chapitre, nous présentons d'abord le phénomène tel qu'il se manifeste dans le contexte québécois. Au fil des années, l'État québécois a intensifié ses efforts en

** «Sociétariat»: l'ensemble des sociétaires (membres) d'une caisse ou du Mouvement Desjardins.

matière d'intégration des minorités ethniques pour aboutir récemment à une politique de concertation des efforts des divers acteurs de la société, y compris les entreprises du secteur privé. Pour ces dernières, cependant, il n'est pas toujours facile ou évident de s'adapter à un nouveau contexte sociodémographique. En effet, des études démontrent qu'une véritable adaptation comporte habituellement plusieurs dimensions (attitude des employés, attitude des gestionnaires, gestion du personnel, culture organisationnelle, gestion de l'image, compétitivité, etc.). De plus, de nombreux facteurs peuvent inciter une entreprise à s'adapter à la diversité (gains économiques, pressions juridiques, sociales et politiques, initiatives individuelles, etc.) tandis que plusieurs autres peuvent entraver ce processus (idéologies, traditions, ségrégation systémique, problèmes administratifs, etc.). Nous présentons quelques incitations et quelques difficultés communes aux entreprises en général qui seront pertinentes lors de l'analyse de l'adaptation de Desjardins.

Enfin, une étude de l'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité doit nécessairement tenir compte de la spécificité de l'institution. En effet, contrairement aux entreprises privées traditionnelles, le Mouvement consiste en un réseau de coopératives financières. Les caisses fonctionnent selon certains principes fondamentaux tels que l'adhésion libre et la porte ouverte, la gestion démocratique, la distribution des excédents au prorata des transactions, l'autonomie locale, etc. De plus, les caisses entretiennent un rapport étroit avec leur milieu. Contrairement aux entreprises ordinaires, l'engagement social des coopératives est beaucoup plus qu'une *responsabilité*; il fait partie intégrante de leur mission. Plusieurs de ces éléments influencent la capacité d'adaptation du Mouvement ainsi que la nature des transformations observées. Nous ne pouvons donc pas en faire abstraction. Dans une troisième section, nous décrivons brièvement le Mouvement, sa structure, son fonctionnement et les principes qui sous-tendent sa fondation. À la lumière des enjeux de l'intégration pour la majorité, de la complexité du processus d'adaptation des entreprises à la diversité ethnique et de la nature et du fonctionnement distincts du Mouvement Desjardins, nous explicitons notre problématique et décrivons notre méthodologie.

Dans le deuxième chapitre de la thèse, nous débutons notre analyse de l'adaptation du Mouvement Desjardins. Nous choisissons la fondation de la première caisse populaire Desjardins en 1900 comme point de départ. Au cours du 19^e siècle, à travers le monde, les

coopératives financières ont démontré leur utilité en tant qu'outils d'habilitation (*empowerment*) pour les classes laborieuses. Au Québec, au tournant du siècle, pour les nombreux «Canadiens français» qui composent la classe ouvrière, les caisses Desjardins se révèlent de véritables instruments d'émancipation économique. Cependant, au fil des années, en plus d'un courant d'affirmation et d'épanouissement national («canadien-français»^{††}), il se développe aussi, au niveau du discours et des pratiques associés aux caisses, un courant d'offensive contre les forces dites *étrangères* (autant locales qu'externes). Cela attribue aux caisses populaires une identité foncièrement «canadienne-française», mais aussi une image d'exclusivité qui subsiste dans plusieurs milieux jusqu'à ce jour. Pour cette raison, entre autres, à compter des années 1940, plusieurs groupes ethniques fondent leur propres coopératives financières en dehors du mouvement des caisses populaires. Par conséquent, pendant plusieurs décennies, dans le domaine financier, la coopération s'installe au sein de la communauté majoritaire ainsi que dans les milieux minoritaires, mais le développement se fait en parallèle. En 1990, alors qu'on tente de courtiser ouvertement les minorités

^{††} Dans plusieurs textes que nous citerons, en particulier ceux datant du début du siècle, on utilise l'expression «Canadiens français» pour faire référence à la fois aux Québécois et aux Canadiens de descendance française. Dans d'autres discours, on utilise les termes «Québécois» ou «francophones» (ou «Québécois francophones») ou encore l'expression «société québécoise» pour désigner les «Québécois de descendance française». Ces différentes appellations peuvent porter à confusion. Le terme «Canadiens français», par exemple, devient un anachronisme à compter des années 1960 alors que se développe une identité «québécoise» distincte de l'identité «canadienne-française». L'expression «société québécoise» peut aussi porter à confusion, surtout lorsqu'on commence à parler de différents groupes ethniques partageant une identité civique québécoise (comme c'est le cas à partir de la fin des années 1970). Enfin, les termes «francophones» ou «Québécois francophones» ne tiennent pas compte du fait que certains membres de groupes ethniques ont comme langue première la langue française (ex. des immigrants de pays de la Francophonie; des descendants d'anglophones ou d'allophones ayant adopté la langue française comme langue première) sans pour autant être de culture française. Ainsi, pour des fins de logique, dans le cadre de cette étude, nous utilisons les expressions «Franco-Québécois» et «Franco-Canadiens» pour désigner respectivement les Québécois de descendance française et les Canadiens de descendance française. Pour éviter d'alourdir le texte, cependant, au lieu de l'expression «franco-québécois/franco-canadien» pour référer à l'ensemble des communautés ethniques canadiennes de descendance française (au Québec et hors Québec), nous choisissons de mettre entre guillemets l'expression «Canadiens français» ou «canadien(ne)-français(e)» (les guillemets renvoient ainsi à la descendance française). Nous laissons le soin au lecteur de mettre ces termes dans leur contexte historique. Lorsque nous les utilisons sans guillemets, les termes «Québécois» et «Canadien français» réfèrent à des communautés nationales pouvant regrouper plusieurs groupes ethniques.

ethniques, cette réalité historique a un impact important sur l'image du Mouvement Desjardins et sur la réceptivité des minorités et de la majorité au changement.

En 1952, la communauté ukrainienne de Montréal fonde une caisse populaire et demande d'être affiliée à l'Union régionale de Montréal (la fédération de Montréal). Après hésitation, on accepte la requête du *Ukrainian Savings and Credit Cooperative* (aujourd'hui la Caisse populaire ukrainienne de Montréal). Ainsi débute l'incorporation graduelle des coopératives financières de groupes ethniques minoritaires à la structure du Mouvement des caisses Desjardins. Nous consacrons les troisième et quatrième chapitres de la thèse à l'étude de l'intégration structurelle des minorités ethniques au Mouvement. Nous relatons les circonstances de l'affiliation de caisses de groupes minoritaires, en commençant par les Ukrainiens, passant ensuite aux autochtones à compter des années 1960 et enfin aux caisses d'économie de groupes ethniques en 1981 (notamment les caisses ethniques affiliées à la Ligue des caisses d'économie du Québec - *Quebec Credit Union League*).

Cependant, à travers l'analyse des discours des présidents et des pratiques de l'entreprise Desjardins, nous démontrons que l'intégration structurelle ne signifie pas nécessairement une intégration culturelle. En effet, jusqu'en 1990, la culture de l'entreprise Desjardins demeure essentiellement celle d'une institution ethnique desservant la communauté majoritaire. Bien qu'elle engendre une adaptation partielle des pratiques et du discours (nous analysons la nature et la signification des transformations dans le quatrième chapitre), l'affiliation de caisses de groupes ethniques en 1981 se fait toujours selon un modèle de développement en parallèle; on perçoit les caisses populaires principalement comme des institutions «canadiennes-françaises», tandis que les caisses d'économie servent au développement des communautés minoritaires.

Bref, malgré quelques tentatives de réviser le rapport traditionnel entre les caisses populaires et les minorités, le modèle de ségrégation (ou de développement en parallèle) prédomine jusqu'en 1989.

À compter de 1990, le Mouvement Desjardins se donne comme défi de s'adapter à la diversité. Ceci signifie non seulement une intégration structurelle des minorités mais aussi une adaptation culturelle de l'institution à un sociétariat et à une population pluriethniques.

Nous consacrons le cinquième chapitre de la thèse à la première phase de cette *adaptation contrôlée* du Mouvement Desjardins à la diversité.

De 1990 à 1992, on note une véritable acceptation et la propagation d'une «culture de la différence» au sein du Mouvement (nous appelons cette phase le «*blitz*»), compte tenu du nombre et de l'intensité des mesures prises et des messages diffusés au cours de ces trois années pour corriger l'image de Desjardins auprès des minorités). En somme, au cours de ces années, Desjardins passe véritablement d'une institution ethnique à une institution nationale. Il s'apprête à accueillir la diversité, mais surtout à gérer cette diversité. À Montréal, en particulier, il prend des mesures visant à corriger son image. À compter de 1991, on remarque une augmentation de la diversité dans les représentations, un assouplissement du discours nationaliste, une participation accrue à des projets ayant rapport avec les diverses communautés ethniques, des commandes d'études de «marchés ethniques», des sondages internes sur l'adaptation à la diversité, et aussi une adaptation du discours sur la coopération pour inclure une «clientèle»** autre que «canadienne-française». L'image que renvoie le Mouvement Desjardins au début des années 1990 est celle d'un Mouvement qui apprend à nouveau à se connaître et à se faire connaître. Il révisé sa raison d'être, compte tenu des changements dans son environnement, en essayant toutefois de préserver son histoire et de respecter les volontés et les enseignements de base de son fondateur.

** Les caisses populaires et d'économie Desjardins sont des coopératives composées de «membres» (ou «sociétaires») et non «clients». Le concept de «clients» réfère plutôt à ceux qui font affaire avec des entreprises privées traditionnelles. Afin de respecter la spécificité du mode coopératif, nous utilisons dans cette thèse les termes «membres», «sociétaires» ou «sociétariat» pour faire référence aux individus qui sont membres d'une caisse du Mouvement Desjardins. Lorsque nous utilisons le terme «clientèle», nous voulons signifier spécifiquement les marchés visés par le Mouvement. Étant donné que le concept de «marché» comprend non seulement le bassin de membres potentiels de Desjardins (c'est-à-dire, les individus qui ne sont pas encore sociétaires), mais aussi les individus déjà membres du Mouvement, nous avons choisi de mettre le terme «clientèle» entre guillemets lorsque nous l'utilisons dans le contexte du Mouvement Desjardins. Ainsi, lorsqu'on parle de la «clientèle» «anglophone», par exemple, cela comprend le marché de langue anglaise au complet, c'est-à-dire, les sociétaires de Desjardins de langue anglaise et le bassin de membres potentiels de langue anglaise.

Lorsque nous parlons uniquement des sociétaires de Desjardins, nous veillons à utiliser le terme approprié, soit «membre» ou «sociétaire». Toutefois, dans certains documents cités, y compris les discours présidentiels et les documents émanant du Mouvement Desjardins, on utilise

Cette négociation entre le passé et le présent s'avère cependant un processus complexe et ardu. Au niveau du discours, on retrouve une incohérence qui rappelle les deux visages de l'institution Desjardins: l'institution ethnique et l'institution nationale. Alors que le président de la FMO neutralise et universalise son discours afin de le rendre plus significatif pour un public minoritaire, le président du Mouvement maintient un discours qui rappelle les origines ethniques de son institution et l'engagement de cette dernière à l'égard de la communauté ethnique majoritaire. Sur le plan des pratiques aussi, le Mouvement se bute à plusieurs difficultés, notamment en ce qui a trait à l'embauche (définir une politique qui tienne compte des attentes de la société mais aussi de certaines réalités socioculturelles, dont la langue d'usage des minorités et la discrimination systémique), aux préparatifs (sensibiliser les caisses locales situées dans des milieux où le phénomène de la diversité n'est pas suffisamment important pour susciter une adaptation immédiate), ou encore, à l'élection de dirigeants (inciter les membres des minorités ethniques à postuler des positions de dirigeants dans leurs caisses et créer une réceptivité chez la majorité). Toutes ces questions, ainsi que plusieurs autres, dérivent de l'adoption d'une politique (ou d'un modèle) d'intégration des minorités ethniques au sein de caisses populaires et elles constituent les principaux défis que le Mouvement doit relever de nos jours en matière d'adaptation à la diversité.

Le sixième chapitre de la thèse couvre la période de 1993 à 1998 (ou «l'*après-blitz*»). Nous étudions plus particulièrement la façon dont le Mouvement, ses fédérations et leurs caisses relèvent les défis majeurs signalés à la fin de la première étape d'adaptation contrôlée. Les données démontrent que l'ouverture à la diversité s'est bien incrustée dans la culture organisationnelle de la FMO et de plusieurs de ses caisses, ces dernières s'adaptant chacune à leur façon, selon les besoins du milieu. Cependant, on constate toujours une incohérence au niveau du discours. Le président de la FMO maintient un discours universel et neutre applicable à l'ensemble de la population québécoise. Il tente même de définir la place des minorités dans la culture de Desjardins et d'établir la pertinence de l'histoire et des valeurs de Desjardins pour les minorités. De son côté aussi, Claude Béland adapte son discours à la

communément le terme «clientèle» (sans guillemets) pour faire référence aux membres et au bassin de membres potentiels de Desjardins.

pluralité du sociétariat (et des membres potentiels) du Mouvement Desjardins. Toutefois, Béland n'abandonne pas complètement son rôle de président d'une institution vouée à la défense des intérêts de la communauté franco-québécoise et on décèle plusieurs vestiges du courant d'affirmation ethnique dans ses allocutions. Cette incohérence, selon nous, nuit à une politique visant à encourager l'adhésion de minorités non concentrées (en particulier dans les régions hors Montréal) aux caisses populaires. De plus, en optant pour un modèle d'intégration des minorités au sein de caisses populaires *intégrationnistes*, par opposition à une intégration au sein de caisses *ethniques*, le Mouvement se retrouve aussi confronté à plusieurs dilemmes en ce qui a trait à ses pratiques.

Dans le dernier chapitre, nous soulevons quelques défis à relever pour l'entreprise Desjardins en cette fin de siècle. Plus spécifiquement, nous traitons de la capacité des caisses populaires de répondre aux attentes et aux besoins des groupes ethniques (franco-québécois et autres) en tant que collectivités. En effet, l'universalisation du discours de Desjardins permet à l'institution de rejoindre les minorités, mais sa politique intégrationniste peut aussi réduire la capacité du Mouvement de répondre aux besoins et aux attentes collectifs de la majorité et des différentes minorités. En plus de la question de l'engagement du Mouvement envers les divers *groupes* ethniques, nous traitons aussi de la capacité des caisses populaires d'offrir des services adaptés à une population multiethnique. Enfin, nous abordons le défi de définir une politique institutionnelle en matière de recrutement de dirigeants et d'employés issus de minorités. Dans notre analyse des défis que doit relever le Mouvement, nous tâchons de tenir compte de la restructuration du Mouvement Desjardins prévue pour le 1^{er} juillet 2001.

Finalement, en guise de conclusion à la thèse, nous offrons une synthèse des résultats et proposons quelques pistes de recherche que cette étude nous aura suggérées.

Chapitre 1

L'adaptation d'une entreprise à la diversité ethnique: une dimension de l'intégration des minorités ethniques et un processus complexe

Pour comprendre l'adaptation du Mouvement des caisses Desjardins à la diversité ethnique et les difficultés que cette entreprise doit surmonter, il nous faut d'abord situer le phénomène dans un contexte plus large.

Premièrement, nous devons comprendre ce que signifie l'intégration du point de vue de la majorité. En effet, le concept d'intégration a évolué au fil des ans. De nos jours, on le définit généralement comme un processus impliquant non seulement une adaptation des minorités, mais aussi une adaptation de la majorité à un environnement en mutation. D'autre part, l'adaptation majoritaire comporte plusieurs types et plusieurs niveaux d'ajustements que l'on commence à peine à comprendre.

Ceci dit, plusieurs composantes de la communauté majoritaire doivent s'ajuster à la diversité ethnique, y compris les entreprises du secteur privé. Ces dernières années, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'adaptation de ces institutions et ont démontré que le processus pouvait être très complexe. De nombreux facteurs peuvent inciter une entreprise à évoluer, mais plusieurs autres peuvent aussi entraver son adaptation. De plus, la transformation de l'entreprise se fait habituellement à différents niveaux (discours, pratiques, culture, etc.) et son intensité peut être plus ou moins importante.

Enfin, la nature coopérative du Mouvement constitue un autre élément important de notre analyse. La structure confédérale du réseau, la gestion démocratique des caisses, la mission sociale de l'entreprise, et ainsi de suite, font de l'adaptation du Mouvement Desjardins un phénomène particulièrement complexe, et nous devons en tenir compte.

Dans ce premier chapitre, nous abordons d'abord la question de l'adaptation de la majorité et puis celle de l'adaptation des entreprises du secteur privé. Par la suite, nous présentons notre étude de cas en commençant par une brève présentation du Mouvement Desjardins, des principes coopératifs sur lequel il fut fondé, de la structure du réseau et de son évolution. Enfin, nous précisons notre problématique et notre méthodologie.

1.1. L'intégration: le processus d'adaptation de la majorité

Un des principaux obstacles à une meilleure compréhension du phénomène de l'intégration se situe au niveau de la définition même du concept. Selon Schermerhorn, pour être en mesure de comprendre les facteurs qui favorisent ou limitent l'intégration des groupes ethniques, il faut tout d'abord pouvoir définir ce que l'on entend par *intégration*.¹ En effet, on utilise le terme pour décrire différentes réalités: une incorporation, une insertion, un accommodement, une déségrégation, une acculturation, une assimilation, etc..² On l'utilise pour décrire un processus mais aussi un état final. Tantôt il décrit l'adaptation des minorités à leur nouvelle société, tantôt il réfère à l'adaptation de la majorité à la diversité ethnique. En somme, la définition du concept d'intégration détermine le niveau et le type d'adaptation requis des différents groupes ethniques d'une société ou d'une organisation.

1.1.1. De l'accommodement à l'assimilation

Plusieurs auteurs ont tenté de préciser les nuances entre les différentes conceptions de l'intégration. Pour Emerick Francis, il faut tout d'abord distinguer les politiques d'*accommodement* des politiques dites d'*assimilation*. L'auteur définit l'accommodement comme suit (il s'agit d'une définition empruntée à E.W. Burgess): "The process of making social adjustments to conflict situations by maintaining social distance between groups and persons which might otherwise come into conflict. [Immigrants ...] become accommodated by formal and external arrangements without fully participating in the cultural heritage and

common purposes of the host society.”³ Le but de ces ‘arrangements’, selon Francis, est d’accommoder les ‘étrangers’ qui se trouvent sur un territoire et non de les transformer en citoyens d’une nation⁴:

Foreigners may be satisfied with their status and never intend to become regular members, even if they remain in the country permanently, often for generations. Nor may the host society show any great interest in absorbing them, although in a modern national society large colonies of foreigners are usually felt to be an abnormality and a potential threat. By and large; foreigners living permanently in a modern society are eventually expected to become absorbed into the national core of the host society; [...].⁵

Ainsi, si le but d’une société d’accueil est éventuellement de transformer les résidents étrangers en membres à part entière, les politiques d’accommodement doivent faire place à des politiques d’intégration que Francis regroupe sous la bannière de ‘politiques d’*assimilation*’. Ces dernières, écrit Francis, doivent être analysées autant du point de vue des ‘aspirations’ des groupes ethniques que de celui des ‘attentes’ de la société d’accueil.⁶

1.1.2. De l’assimilation à l’adaptation réciproque: un choix politique?

Dans la plupart des sociétés occidentales, où le phénomène de l’intégration se manifeste à différents niveaux (individuel, institutionnel, municipal, national, etc.), le plus grand obstacle à la coordination des politiques d’insertion se trouve au niveau des attentes qui pèsent sur les différents groupes de la société.

En effet, selon certains, il suffit que les membres des communautés ethniques s’adaptent pour que leur intégration se fasse (c’est une conception qui est à la base du modèle dit *assimilationniste* ou le *Anglo-conformity model*). Selon ce modèle, la seule adaptation que la majorité serait appelée à subir est l’acceptation de la responsabilité de créer une infrastructure et d’adopter et de mettre en application des politiques publiques qui permettraient la transmission de la culture majoritaire aux immigrants et à leurs descendants.

D’autres, cependant, affirment que la majorité doit subir une adaptation plus profonde et plus importante avant qu’il puisse y avoir intégration. Selon ce deuxième modèle (que nous désignons par le terme *intégrationniste*), l’intégration serait un processus d’adaptation réciproque, minorité et majorité s’adaptant toutes les deux à un nouvel environnement. Selon

Wsevolod W. Isajiw, il faut reconnaître que ce processus d'adaptation suppose souvent une "déconstruction" et une "reconstruction" identitaire de la part des différents groupes ethniques d'une société pluraliste:

Dans des milieux culturellement pluralistes, des pressions s'exercent sur les aspects objectifs de toutes les ethnies pour qu'elles soient adaptables les unes aux autres. C'est par le mécanisme de la déconstruction et de la reconstruction que cela s'effectue. La déconstruction signifie que certains aspects objectifs de l'identité ethnique perdent leur sens et cessent d'être employés, tandis que d'autres perdent leur sens sans être complètement abandonnés, et que d'autres encore prennent un sens latent. [...] C'est de cette même manière que l'identité ethnique se reconstruit. Différents types ou différentes formes d'identité ethnique émergent, compte tenu de l'ethnie, du groupe social, de la cohorte et de la période. Ce processus n'entraîne pas nécessairement une disparition de l'ethnicité. Il suppose plutôt l'émergence d'une variété de formes nouvelles d'identité ethnique, qui sont plus adaptables aux structures sociales et culturelles environnantes. Elles représentent une reconstruction de l'ethnicité valable dans un contexte pluraliste.⁷

En bout de ligne, le choix d'un modèle d'intégration est avant tout idéologique et même politique. Il n'est donc pas surprenant que l'on se tourne souvent vers l'État central pour avoir une définition de ce que sera l'*intégration* dans une société. Le défi est énorme et plusieurs gouvernements font appel aux chercheurs pour les aider dans leur démarche. On organise des conférences, et on commande et subventionne plusieurs études portant sur la question de l'intégration des minorités. Ces conférences et ces études confirment que l'intégration est un phénomène multidimensionnel.⁸ Mais il n'y a là rien de nouveau.

En effet, depuis le début du siècle, tout au moins, des chercheurs provenant de diverses disciplines (anthropologie, droit, sociologie, science politique, sciences économiques, psychologie, communication) se sont rendu compte que l'intégration peut être une véritable boîte de Pandore. Il ne s'agit pas tout simplement de concevoir des outils qui favorisent l'intégration de 'l'étranger' dans sa nouvelle société; il faut d'abord choisir - ou au moins faire l'équilibre - entre l'assimilation et l'intégration, entre l'unité (l'uniformité) nationale et la pluralité ethnoculturelle⁹, entre la protection des droits collectifs d'une majorité ethnique¹⁰ et la protection des droits collectifs des communautés ethniques minoritaires, et ainsi de suite.

De plus, même si l'on s'entend pour définir l'intégration comme un processus d'adaptation réciproque, il faut quand même décider quel type et quel niveau d'adaptation sont requis des différentes communautés. Par exemple, en ce qui concerne les minorités, certains peuvent se contenter d'une intégration linguistique (l'utilisation de la langue officielle, souvent la langue majoritaire), tandis que d'autres peuvent exiger une intégration culturelle (l'adoption de certaines valeurs, d'un certain mode de vie, etc.). Certains peuvent prôner une intégration économique, ou encore, une intégration structurelle ou institutionnelle (le partage d'institutions sociales, économiques et politiques communes plutôt que la création d'un réseau institutionnel ethnique distinct de celui de la société d'accueil), et ainsi de suite¹¹.

En ce qui concerne l'adaptation de la majorité, tout comme celle des minorités, elle peut aussi s'effectuer à plusieurs niveaux. D'une part, sur le plan individuel/psychologique, l'échelle de distance sociale de Bogardus, par exemple, démontre clairement qu'il existe plusieurs degrés d'acceptation de l'*Autre* par les membres de la communauté majoritaire; lequel de ces degrés est suffisant pour qu'il y ait *intégration*?¹²

Sur le plan social, on peut exiger que la majorité procède à une adaptation identitaire pour qu'il y ait intégration. Mais là aussi la question se complique et devient encore plus embarrassante d'un point de vue politique. En effet, l'adaptation identitaire peut s'effectuer au niveau de l'identité du groupe majoritaire ou au niveau de l'identité nationale (c'est-à-dire, de la société). Ainsi, l'adaptation peut être un renforcement de l'identité traditionnelle de la majorité et la création - et l'acceptation - d'une catégorie 'autres' séparée (physiquement, légalement ou symboliquement) de la majorité, par exemple. On définit alors une société selon les caractéristiques ethniques du groupe majoritaire, bien qu'il y ait une reconnaissance plus ou moins explicite (ou, si l'on préfère, plus ou moins politique) de l'existence de groupes ethniques minoritaires à l'intérieur de cette société.¹³

D'autre part, l'adaptation peut signifier l'acceptation de la majorité de définir la société de manière à n'*exclure* personne; c'est le cas du modèle juridique; par exemple: 'un Québécois est un résident du Québec'. Notons que ceci s'apparente à la définition que nous offre Bochner de l'intégration: "Integration", écrit-il, "occurs when different groups maintain their cultural identity in some respects, but merge into a superordinate group in other respects."¹⁴

Dans un tel cas, l'adaptation de la majorité suppose une acceptation de sa part d'une identité nationale distincte de son identité ethnique, une identité qu'elle accepte de partager avec les groupes ethniques minoritaires. On pourrait donc parler d'une identité 'américaine' distincte de celles des différentes communautés ethniques qui composent la société étatsunienne; tout comme on pourrait imaginer des identités canadienne, québécoise, française, britannique, anglaise, écossaise, distinctes de celles des communautés ethniques qui composent ces différentes sociétés.¹⁵

Mais l'adaptation identitaire peut aussi signifier l'acceptation de la majorité de définir la société de manière à *inclure* le plus de caractéristiques possibles; c'est le cas d'une politique de multiculturalisme ou de pluralisme ethnique qui définit l'identité nationale (c'est-à-dire, celle de la société globale) à partir des diverses identités ethniques (majoritaire et minoritaires) que l'on retrouve dans une société donnée¹⁶.

Tous ces modèles d'identité 'nationale' exigent certaines concessions de la part de la communauté majoritaire. Sous le modèle juridique, la majorité doit accepter que l'on n'associe plus automatiquement son identité à celle de la société. En effet, si l'on se base sur les prémisses de ce modèle, la société n'est pas censée avoir d'identité ethnique. Bien qu'il puisse y avoir une langue officielle et quelques valeurs très générales et fondamentales nécessaires pour le maintien d'un certain ordre (ce que certains qualifient de 'culture publique commune' ou 'culture civique'), *en principe*, on n'associe plus la société à un groupe ethnique en particulier¹⁷. Dans le cas du modèle multiculturaliste, où la majorité doit juxtaposer sa culture à celles des autres, on associe désormais la société à plusieurs origines, plusieurs religions, plusieurs valeurs, plusieurs modes de vie, etc..

Évidemment, dans ces deux types d'adaptation, la majorité *perd du terrain* en ce qui concerne l'importance relative qu'elle s'accorde dans la société globale¹⁸. Ce facteur est fondamental et on doit le prendre en considération si l'on tient à adopter un modèle *d'adaptation réciproque* de l'intégration. En effet, l'adoption d'un tel modèle de l'intégration (tout comme l'adoption d'un modèle assimilationniste) peut régler plusieurs problèmes mais aussi en créer d'autres, surtout par rapport aux attentes de la communauté majoritaire. Ainsi, les problèmes de xénophobie, de racisme, de discrimination peuvent être interprétés comme

étant en partie des conséquences d'une perception de perte de pouvoir et aussi de perte d'identité." Pour A.P. Cohen, les communautés réagissent avec véhémence à tout empiétement sur leur identité surtout parce qu'elles craignent l'impact que le changement peut avoir sur leur identité:

[...] they [respond assertively to encroachment upon their boundaries] because their members find their identities as individuals through their occupancy of the community's social space: if outsiders trespass in that space, then its occupants' own sense of self is felt to be debased and defaced. This sense is always tenuous when the physical and structural boundaries which previously divided the community from the rest of the world are increasingly blurred. [...] Thus, one often finds in such communities the prospect of change being regarded ominously, as if change inevitably means loss. A frequent and glib description of what is feared may be lost is 'way of life'; part of what is meant is the sense of self.¹⁹

Néanmoins, si l'on choisit d'adopter un modèle *intégrationniste* de l'intégration, on peut s'attendre à une certaine adaptation identitaire de la part de la majorité. On peut aussi s'attendre à une adaptation au niveau institutionnel (l'acceptation de membres ethniques dans les institutions jadis strictement majoritaires), au niveau juridique (l'adoption de mesures et de pratiques visant à protéger les droits des (membres des) communautés ethniques), et ainsi de suite.

Bref, au fil des années, la question de l'intégration a non seulement dévoilé une série de questions beaucoup plus fondamentales, mais elle nous a aussi ensevelis sous un amas de dilemmes idéologiques, sociaux, économiques, politiques et juridiques qui divisent les dirigeants politiques et compliquent la tâche des chercheurs. Les gouvernements, les institutions et les sociétés en général font face au problème de déterminer quel type et quel degré d'adaptation sont requis de la part des groupes majoritaire et minoritaires pour qu'il y ait intégration, c'est-à-dire pour que tous les membres d'une société (majoritaires et minoritaires) arrivent à se sentir comme des membres à part entière.

* Il ne faut pas non plus oublier l'importance de la dimension historique. Comme le soulignent clairement Létourneau et Ruel, pour plusieurs il est important de "redéfinir l'identité du groupe [...] sans occulter ses attributs historiques" (Létourneau et Ruel, "Nous Autres les Québécois: ...", p. 305).

Le choix d'un chercheur

Bien qu'en bout de ligne il revienne aux divers gouvernements de définir le but et les fondements des *politiques* d'intégration, il n'en demeure pas moins que les chercheurs qui tentent de mesurer le niveau d'intégration dans une société doivent aussi adopter une conception de ce qu'est l'intégration. Au bout du compte, donc, "l'étude de l'intégration des minorités immigrées est traversée de courants d'interprétation et de considérations idéologiques fortes."²⁰ La position idéologique du chercheur détermine ce qu'il trouve intéressant d'étudier, elle le guide dans son choix d'indicateurs et elle influence son interprétation des données.

Ainsi, lorsqu'il adopte le modèle assimilationniste de l'intégration, le chercheur choisit habituellement de mesurer la convergence des minorités ethniques (adoption de la langue, des valeurs, etc.) vers une majorité ethnique qu'il considère comme étant plus ou moins constante à travers le temps et l'espace. La question de l'adaptation de la communauté majoritaire ne se pose pas car, selon l'approche assimilationniste, les minorités sont les seules qui sont appelées à s'adapter; on présume donc qu'elles sont les seules qui s'adaptent. De plus, notons que dans un tel cas, on ne considère pas les différentes minorités ethniques en tant que groupes ou communautés permanents puisque les individus qui les constituent sont censés se fondre éventuellement dans la communauté majoritaire (ou la société d'accueil); le chercheur se concentre donc surtout sur l'adaptation d'individus dont les caractéristiques ethniques diffèrent de celles de la communauté majoritaire. Le concept de minorités ethniques, on remarque, n'a pas la même signification dans une société *assimilatrice* que dans une société *intégrationniste*.

1.1.3. Le déclin du modèle de l'assimilation

Selon Stéphane Beaud et Gérard Noiriel, jusqu'aux alentours des années 1950, le concept d'*assimilation* prédominait[†], notamment en France et aux États-Unis, deux sociétés qui affrontent une arrivée massive d'immigrants des quatre coins du monde. Mais, avec le temps,

[†] Autant au niveau politique que dans le domaine de la recherche sociologique.

il devint évident pour plusieurs que l'assimilation ne se faisait pas et ne se ferait pas tel qu'espéré.

Dans son article "Ethnic Politics and the Persistence of Ethnic Identification", par exemple, Michael Parenti révèle que pendant des années, les politologues américains tentaient de comprendre pourquoi le phénomène du 'vote ethnique' persistait malgré le fait que les recherches des sociologues semblaient indiquer que les groupes ethniques s'*assimilaient* à la société américaine. Il s'agissait d'un faux problème, selon Parenti, car l'assimilation ne se faisait tout simplement pas. Le modèle assimilationniste de l'intégration qu'adoptaient les sociologues ne prenait pas en considération le contexte dans lequel se faisait l'intégration des groupes ethniques à la société américaine: des facteurs tels que l'importance des réseaux internes des communautés ethniques, ou encore la marginalisation des groupes ethniques par la communauté majoritaire furent carrément omis par les sociologues.²¹

Parenti n'est pas le seul à souligner les failles du modèle traditionnel de l'intégration. Selon Darroch et Marston, la décision des chercheurs d'adopter ce modèle les rendait incapables de prévoir et de répondre aux questions que soulevait une remontée (certains disent plutôt une persistance) du phénomène de l'ethnicité à travers les années:

[...] it is increasingly realized, though only recently argued, that the assumption of an "eventual" assimilation of ethnic minorities is a premise of virtually every major classical theory which informs current sociology - American liberal-functionalist, Weberian and Marxist. The consequence of this rare theoretic convergence for the study of ethnicity in an urban world has been cogently put by Parkin: "Thus, one of the less welcome legacies bequeathed by the classical writers to contemporary social theory has been to render it theoretically unprepared to deal with the renaissance of ethnic identity and conflict in the very heartlands of western capitalism."²²

Bref, les chercheurs se rendent compte que la différence ethnique ne disparaît pas facilement et certainement pas rapidement, et ce, pour toutes sortes de raisons. Plusieurs attribuent les difficultés d'assimilation à la 'distance' culturelle et ethnique entre la société d'accueil (la communauté majoritaire) et les immigrants, plus précisément aux problèmes d'acclimatement que vivent ces derniers.²³ D'autre part, certains travaux, dont ceux de Breton, démontrent que les communautés ethniques, par choix ou par nécessité, se dotent d'institutions pouvant les maintenir en marge de la communauté majoritaire²⁴. De plus, dans

le cas des minorités visibles en particulier, les sociologues tels que Burgess et Park constatent rapidement que l'assimilation est presque impossible étant donné que ces individus ne peuvent pas 'disparaître' (une condition nécessaire à l'assimilation): "La couleur de la peau est [...] décrite [par le sociologue Robert Park] comme un 'uniforme racial', obstacle à l'assimilation, mais qui favorise la conscience de soi."²⁵

On délaisse aussi le concept d'assimilation vers le milieu du siècle parce qu'on se rend compte que, dans le processus d'intégration des minorités ethniques, la majorité aussi s'adapte à l'incorporation ou à l'insertion de nouveaux membres dans la communauté nationale. De plus, on reconnaît que les cas de discrimination, de xénophobie, d'exode des centres urbains, ou encore les cas de rapprochement, d'acceptation, d'inclusion institutionnelle (ou d'intégration structurelle) de la part de la communauté majoritaire, ne représentent pas seulement des effets secondaires de l'incorporation des minorités ethniques. Ils peuvent aussi servir d'indicateurs du *niveau* d'intégration dans une société (si l'on définit l'intégration comme un état final) ou encore, des variables qui facilitent ou entravent l'intégration dans une société (si l'on définit l'intégration comme un processus).

Ainsi, le choix de parler d'*intégration* plutôt que d'*assimilation* reflète d'abord une reconnaissance de la persistance de l'ethnicité dans les sociétés d'accueil²⁶ et, ensuite, une reconnaissance de l'importance de la réaction de la majorité face à la présence et la persistance de l'ethnicité. Plus précisément, on reconnaît que l'incorporation d'éléments 'étrangers' à une société plus ou moins homogène entraîne une réaction (quelquefois une transformation) volontaire ou involontaire de la part de la *communauté majoritaire*, et que cette réaction à son tour influe sur le processus de conversion d'*étrangers* en 'membres à part entière' d'une société²⁷.

Cette dernière constatation pousse certains à adopter un modèle de l'intégration qui, contrairement au modèle assimilationniste, met en évidence un processus d'adaptation réciproque de la part des communautés majoritaire et minoritaires. Ainsi, en plus de s'intéresser aux transformations que subissent les minorités pour parvenir à s'intégrer à leur société, le chercheur, théoriquement, doit désormais aussi tenir compte des transformations

que subissent les majorités à travers le temps et l'espace (redéfinition d'identité nationale, intégration de membres ethniques à des institutions, etc.).

D'autre part, le chercheur doit prendre en considération le rôle de la majorité en ce qui a trait à la définition du type et du degré d'adaptation que les minorités sont appelées à subir. En effet, dans une société ou une organisation démocratique, la communauté majoritaire est dotée du pouvoir de définir les limites de *la différence*²⁸; il lui revient d'établir l'équilibre entre elle et les minorités²⁹, de définir les *frontières* et les normes de la société globale où se rencontrent majorité et minorités³⁰, de définir le cadre à l'intérieur duquel s'effectue la médiation des différentes représentations ethnoculturelles. Selon Wsevolod Isajiw:

Les groupes ethniques majoritaires sont ceux qui déterminent le caractère des institutions fondamentales de la société, notamment des institutions politiques, économiques et culturelles. Ils établissent les attributs des normes de la société dans son ensemble, y compris le système juridique. Leur culture devient celle de la société globale dans laquelle les groupes ethniques minoritaires sont assimilés. Il se peut que les groupes minoritaires préservent leurs institutions et leur culture à des degrés plus ou moins poussés ou qu'ils influencent le caractère des institutions dominantes, aussi à des degrés plus ou moins poussés, mais, ordinairement, le cadre dans lequel se situent des relations entre groupes est celui des institutions qui sont issues de la culture des groupes majoritaires.³¹

Bref, l'adaptation de la communauté majoritaire est un important ingrédient du processus d'insertion des minorités ainsi qu'un indicateur incontournable du degré d'intégration dans une société.

1.1.4. L'étude de l'adaptation de la majorité comme un problème en soi

Depuis le début du siècle, la plupart des nombreuses recherches sur l'intégration des communautés ethniques portaient strictement sur l'adaptation des minorités. Comme nous l'avons vu plus haut, la position idéologique du chercheur influence son choix d'étudier l'adaptation d'une communauté plutôt qu'une autre; étant donné que, jusqu'à très récemment, la plupart des chercheurs adoptaient un modèle *assimilationniste* de l'intégration³², il était normal qu'ils s'attardent principalement à l'adaptation des minorités.

Dans certaines sociétés, comme le Québec par exemple, il existe d'autres types de facteurs, tels que le rapport numérique entre les groupes majoritaire et minoritaires ou encore le contexte sociopolitique*, qui peuvent inciter les chercheurs à mettre l'accent sur l'adaptation des minorités. Il y a effectivement dans ces sociétés un besoin urgent d'études portant sur l'entrepreneurship chez les minorités ethniques, sur leur utilisation de la langue officielle, sur la formulation et l'évolution de leur identité culturelle, sur leur sentiment d'appartenance, sur leur mobilité, sur leur participation politique, sur leur intégration économique, sur le rôle de leurs institutions dans le processus d'intégration (par exemple, les médias ethniques, les organisations religieuses et les organismes socio-économiques), et ainsi de suite.

Des considérations d'ordre méthodologique peuvent aussi inciter les chercheurs à se concentrer sur l'intégration uniquement du point de vue des minorités. En effet, l'intégration, définie comme "une forme de 'rapprochement' entre la culture et les valeurs de la communauté ethnoculturelle et celles de la société hôte"³³, suppose non seulement une adaptation des minorités à la culture majoritaire, mais aussi "une modification de la culture de la majorité pour se conformer à la minorité ou aux minorités"³⁴. L'intégration est donc un processus d'*adaptation réciproque*, mais plus précisément une "convergence" de la majorité vers les minorités. Or, il peut être laborieux et compliqué, sinon impossible, de mesurer la convergence entre la communauté majoritaire et les différentes minorités. En d'autres mots, on ne remet pas en question la validité de la définition de l'intégration comme un processus d'adaptation réciproque, on conteste tout simplement sa *viabilité* d'un point de vue méthodologique. Pour cette raison, affirme de Vries, les chercheurs adoptent plutôt une vision de l'intégration fondée "sur une certaine version de l' 'équité' et de l' 'égalité'":

Cette approche semble soutenir qu'une communauté ethnoculturelle est intégrée dans la société canadienne dans la mesure où l'appartenance ethnique 'ne fait aucune différence' en ce qui concerne les chances offertes dans la vie. En d'autres mots, si le fait d'être membre d'un groupe X n'affecte pas les chances d'un individu de fréquenter l'école de son choix, de vivre dans le milieu qu'il préfère, si cela n'affecte pas son revenu acquis du

* Pensons, par exemple, au statut minoritaire que détient la communauté ethnique canadienne-française au sein du Canada. Ceci crée une situation particulière au Québec où l'on retrouve une *majorité minoritaire*.

travail (et ainsi de suite), on peut affirmer que l'appartenance ethnique n'exige pas de sacrifices ou n'appelle pas de sanctions négatives de la part de la majorité.³⁵

Cette deuxième approche s'avère beaucoup plus pratique sur le plan méthodologique. Elle traite l'intégration comme un *état final* et non comme un *processus*; ainsi, elle offre au chercheur des variables *observables* mais, surtout, *mesurables*. Mais il y a des limites à réduire le phénomène de l'intégration à ses dimensions *observables* et *mesurables*: cela incite le chercheur à accorder beaucoup trop d'importance aux 'apparences' et pas assez à la substance. Tout comme on reconnut, au fil des années, que l'égalité *juridique* ne signifiait pas l'égalité *sociologique*, nous devons aujourd'hui reconnaître que l'égalité et l'équité ne constituent que deux éléments d'un phénomène beaucoup plus complexe. On doit aussi tenir compte d'autres dimensions dans notre évaluation du processus d'intégration.

Par exemple, au début des années 1970, la Commission d'enquête sur la situation de la langue française et sur les droits linguistiques au Québec adopte une définition de l'intégration qui met en évidence, d'abord, l'idée de *réciprocité* (que l'on retrouve dans la première définition offerte par de Vries) et, ensuite, celle d'une *identification avec le groupe*: "à l'intérieur d'un groupe, l'ensemble des phénomènes d'interaction qui provoquent une accommodation et un ajustement réciproque et qui amènent ainsi chaque membre à une conscience de son identification avec le groupe."³⁶ Selon cette définition, pour déterminer le niveau de réussite du processus d'intégration, le chercheur doit évaluer l'adaptation des membres des minorités, mais il doit aussi mesurer le degré d'identification de chaque membre à sa société (y compris les membres de la majorité). Reste à déterminer si le fait que les membres des minorités dans une ville fréquentent les mêmes écoles que les membres de la majorité, ou encore le fait qu'ils ont des revenus comparables à ceux des membres de la communauté majoritaire suffit pour leur donner un sentiment d'être des membres à part entière de leur société. De plus, il faut démontrer comment ces mêmes indicateurs nous aident à mesurer le degré d'identification qu'éprouvent les membres de la **majorité** face à une société où les institutions sont désormais pluriethniques.

On constate ici un deuxième problème relatif à l'approche de l'*équité*. Encore une fois, il s'agit d'une question d'extrapolation. Non seulement les indicateurs d'une égalité des

membres des communautés ethniques par rapport à leurs concitoyens majoritaires ne nous permettent pas nécessairement de déterminer le sentiment d'appartenance des minorités ethniques à leur société, ces indicateurs ne nous disent rien sur l'adaptation de la majorité. Plus précisément, il nous paraît naïf de conclure du fait que l'origine ethnique d'un individu ne semble pas affecter son choix d'école, son milieu de résidence ou encore son revenu, que *l'appartenance ethnique n'exige pas de sacrifices ou n'appelle pas de sanctions négatives de la part de la majorité*, et que l'intégration est, par conséquent, réussie. L'erreur dans cette logique découle du fait que l'on observe un phénomène chez les membres d'un groupe (une minorité ou plusieurs minorités), et l'on tire des conclusions par rapport à un autre groupe (la majorité). On ne peut étudier l'adaptation majoritaire strictement à travers l'observation du degré de liberté ou d'égalité dont bénéficient les membres des minorités dans une société ou dans une institution. En effet, dans le passé on a vu que ce type de déduction (ou d'extrapolation) pouvait créer des surprises.

Prenons, par exemple, l'intégration résidentielle. Dans une étude sur l'intégration des minorités ethniques à Montréal pendant les années 1970, Gary Caldwell souligne que l'arrivée de membres de communautés ethniques dans certains quartiers montréalais *majoritaires* suscitait, au fil des années, une concentration importante des membres de la communauté majoritaire dans d'autres quartiers de la région³⁷. En d'autres mots, il y avait avec le temps, un exode de la majorité de certains quartiers de la ville[§]. On pouvait facilement interpréter cette *concentration* majoritaire comme une *sanction négative* de la part de la majorité et donc, un obstacle à l'intégration. Or, les indicateurs de l'approche de l'équité ne nous permettent pas de mesurer ce type de sanction négative de la part de la majorité puisqu'ils se concentrent sur le statut des minorités. En effet, si l'on se fie à cette approche, l'insertion des minorités dans un quartier traditionnellement majoritaire indiquait, au contraire, une plus grande intégration. Pourtant, nous savons que ce n'était pas le cas à Montréal dans les années 1970.

[§] Ou du moins une tendance des membres majoritaires à éviter certains quartiers.

Par contre, si l'on avait adopté la première approche de l'intégration (qui, rappelons-le, met en évidence le caractère 'réciproque' du phénomène de l'intégration), on aurait su que les données sur la population minoritaire n'étaient pas *suffisantes* pour conclure quoi que ce soit sur le degré d'intégration dans une société. Les chercheurs auraient compris l'importance de compléter leurs études de l'intégration résidentielle du point de vue des communautés ethniques par des analyses de la communauté majoritaire avant de tirer des conclusions sur le phénomène de l'intégration en général.

Bref, bien que la plupart des chercheurs définissent l'intégration comme un phénomène qui dépend presque autant de la majorité que des minorités, plusieurs d'entre eux continuent d'aborder le phénomène avant tout comme 'un phénomène de minorités'. Selon nous, il faut reconnaître que le phénomène de l'adaptation de la majorité est *un problème en soi* qui mérite des études plus approfondies. Que l'on étudie les rapports interculturels dans une société ou dans une entreprise, on ne peut se limiter à l'étude de l'adaptation des minorités pour comprendre le processus ou le degré d'intégration. On ne doit pas non plus conclure d'un traitement *équitable* des minorités que la majorité subit bien le processus d'insertion. Il faut, en effet, poser plusieurs questions par rapport à l'adaptation majoritaire. Comment la majorité voit-elle son rôle dans le processus d'intégration? Comment conçoit-elle les minorités et leur rôle dans le système social? Comment définit-elle ses intérêts à inclure et à se modifier face à des éléments culturels étrangers? Adapte-t-elle son discours, ses structures et ses pratiques pour inclure les minorités? Si oui, comment? Y a-t-il une redéfinition de l'identité collective? Ses membres s'identifient-ils à une société ou une organisation dite pluriethnique? Ce sont là des questions cruciales qui nous permettent véritablement de comprendre l'importance et les limites de l'adaptation de la communauté majoritaire et, en bout de ligne, les limites du processus d'intégration en tant que tel. Dans le cadre de cette étude, nous abordons la question de l'adaptation du Mouvement Desjardins avec ces questions en tête.

1.1.4.1. L'étude de l'adaptation de l'État et des secteurs public et parapublic

Il existe plusieurs façons d'approfondir notre compréhension du phénomène de l'adaptation de la majorité face à la diversité ethnique. Quelques chercheurs ont d'ailleurs commencé à paver le chemin. Au Québec, par exemple, de multiples enquêtes nous révèlent les changements au niveau des opinions et des attitudes de la 'majorité québécoise' face aux groupes ethniques.³⁸ En ce qui concerne l'étude de l'adaptation des institutions de la majorité ou de la société d'accueil, on s'est surtout penché, ces dernières années, sur l'expérience des organismes des secteurs public et parapublic.

L'État et les organismes publics retiennent l'attention pour plusieurs raisons. Premièrement, les premiers contacts (et les contacts les plus importants) que les nouveaux arrivants ont avec la société d'accueil se font habituellement à travers les institutions publiques ou parapubliques (ex. les organismes de santé et de services sociaux). Il y a donc une nécessité de s'assurer que l'État et ses fonctionnaires soient en mesure de s'adapter à une «clientèle» de plus en plus variée sur le plan ethnique.

On peut aussi souligner les problèmes de légitimité qu'encourt un État ou une administration publique dont l'image ne reflète pas celle de la population qu'ils servent. Les considérations politiques et la rectitude politique sont aussi des facteurs dont on doit tenir compte. Comme nous le mentionnions plus haut, dans une société, il revient souvent à l'État de faire le choix ou d'établir l'équilibre entre, par exemple, la valorisation de la culture majoritaire et la valorisation des apports culturels des groupes ethniques. De plus, dans plusieurs sociétés occidentales, il y a un désir d'étouffer les mouvements d'extrême-droite et de contrer l'image négative qui peut être projetée sur la scène internationale (un rôle qui, encore une fois, revient très souvent à l'État)³⁹.

Au Québec, l'évolution des politiques⁴⁰ et des pratiques de l'État québécois⁴⁰ et de la fonction publique québécoise⁴¹ en matière d'intégration a retenu l'attention de plusieurs observateurs. On a aussi étudié l'évolution du milieu scolaire à la suite de l'insertion d'enfants issus de communautés ethniques dans la population étudiante, ainsi que l'adaptation du milieu de la santé et des services sociaux aux questions soulevées par la population ethnique⁴². Dans ces études, les chercheurs gouvernementaux et universitaires ont jugé important non seulement

de *mesurer* l'adaptation de l'État et des services publics et parapublics au changement, mais aussi de *comprendre* les facteurs qui peuvent limiter ou encourager cette adaptation.

Les recherches sur l'adaptation des politiques et des pratiques de l'État québécois, par exemple, sont souvent plus que de simples bilans des changements qui surviennent au fil des années. Elles nous renseignent aussi beaucoup sur le fondement des transformations, sur les facteurs qui engendrent les changements, et ainsi de suite. Par exemple, la création du *Service de l'Immigration* (rattaché au Ministère des Affaires culturelles) en 1965 marque une reconnaissance de la nécessité de la société d'accueil de se doter d'une infrastructure pour gérer la diversité culturelle au sein de la population, tandis que la mise sur pied de la *Direction générale de l'Immigration* en 1966 et la création du *Ministère de l'Immigration* deux ans plus tard témoignent de l'importance accrue qu'ont les minorités sur le plan démographique et sociopolitique à l'époque. La création du *Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration* en 1981, quant à elle, reflète le début d'une politique de 'pluralisme culturel' (en 1994, on fusionne le MCCI et le *Ministère des Affaires internationales* pour former le *Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles*).

La création du MCCI marque aussi le début d'une période où l'État québécois cherche à concrétiser sa stratégie en matière d'intégration. En effet, un bilan des politiques et des pratiques gouvernementales depuis cette époque révèle un accroissement du nombre d'*énoncés* de politique et de *plans d'action* en matière d'intégration: on remarque aussi un nombre accru d'*avis de conseils*** sur les problèmes d'adaptation des institutions de la société. Ce bilan démontre clairement que la question de l'intégration des minorités devient de plus en plus importante mais aussi de plus en plus complexe pour l'État québécois avec les années. Par ailleurs, il révèle aussi la variété des visions et des stratégies possibles en matière d'intégration (on pense à la politique du 'multiculturalisme francophone' de 1977 à 1985⁴³; au *Contrat moral* du début des années 1990 basé sur la vision d'un Québec 'francophone, démocratique et pluraliste'; ou encore au modèle de l'égalité civique qui sous-

** On crée le *Conseil des communautés culturelles et de l'Immigration* le 20 décembre 1984. Lors de la création du MRCI en 1996, on renomme le CCCI le *Conseil des relations interculturelles*.

tend la création du *Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration* en 1996). En effet, chaque *livre blanc* sur l'intégration reflète la vision que le parti politique au pouvoir adopte du rapport entre la majorité et les minorités, entre l'État et ses citoyens, entre la société d'accueil et les immigrants.⁴⁴ Finalement, un bilan des politiques et des pratiques gouvernementales révèle aussi une évolution au niveau du rôle que l'État s'accorde dans le processus d'intégration. De plus, il semble y avoir, au fil des années, une reconnaissance accrue du rôle que jouent ou peuvent jouer les organisations non publiques dans ce processus.⁴⁵

Bref, les recherches menées jusqu'à maintenant sur le secteur public dressent souvent un portrait très captivant de l'évolution des politiques et des pratiques gouvernementales en matière d'intégration. Elles nous permettent de mieux comprendre cette évolution en nous révélant le fondement des transformations et le contexte dans lequel elles s'effectuent.

Les recherches sur l'adaptation de l'État québécois et des organismes publics et parapublics sont, en général, beaucoup plus complexes, profondes et révélatrices que celles menées jusqu'à présent sur d'autres institutions. En effet, au Québec, l'intérêt des chercheurs pour l'adaptation de la communauté majoritaire commence à peine à s'étendre au-delà du secteur public. Pourtant, ici comme ailleurs, l'adaptation des organisations non gouvernementales face à l'intégration de groupes ethniques est à l'ordre du jour, qu'il s'agisse des partis politiques, des médias, des institutions religieuses, des syndicats, ou encore, des entreprises privées.

1.2. L'étude des entreprises privées

Depuis plusieurs années, les chercheurs en marketing et en communication s'intéressent au rôle grandissant des entreprises privées sur la scène sociale et politique. Pour tenir compte de cette nouvelle réalité, on avance et on adapte plusieurs théories sur la *gestion des enjeux* et sur la *responsabilité sociale*. Avec le désengagement de l'État de plusieurs champs sociaux, on s'attend à ce que la société se tourne de plus en plus vers les entreprises pour prendre la relève.

Le phénomène de la diversité ethnique et la capacité des entreprises de s'adapter à un environnement ethnoculturel en mutation retiennent l'attention des chercheurs ainsi que celle des dirigeants et des gérants de compagnies. Certes, le nombre d'employés de communautés ethniques augmente et plusieurs observateurs choisissent d'aborder la question de l'adaptation des entreprises à la diversité sous l'angle de la 'gestion du personnel'. Mais, une telle approche, si importante soit-elle, ne reflète pas véritablement l'ampleur et la complexité du problème.⁴⁶ Pour les entreprises, la diversité soulève des questions d'ordre administratif mais aussi d'ordre culturel et stratégique. Dans une des rares études sur les entreprises privées et la question de la diversité, Christine Taylor révèle que les entreprises canadiennes qui jadis n'étaient pas sensibilisées à l'impact de la diversité sur les chiffres d'affaires, reconnaissent de plus en plus les avantages d'intégrer cette dimension dans la formulation de leurs politiques:

Dans le passé, la diversité ethnoculturelle n'était pas liée à la stratégie des entreprises. L'attitude de l'entreprise à l'égard de la diversité de l'effectif figure dans l'énoncé de mission de moins de 6 p. 100 des organisations qui ont répondu au récent sondage du Conference Board sur la diversité. On ne l'a pas vue comme un moyen permettant d'exploiter de nouveaux marchés et d'améliorer l'efficacité des affaires sur le plan international. Jusqu'à récemment, l'accroissement de la diversité ethnoculturelle au Canada a surtout été envisagé par la majorité des organisations du point de vue de ses effets sur la composition de l'effectif et de son incidence sur la gestion des ressources humaines. De plus en plus, les organisations canadiennes qui font de la réflexion prospective reconnaissent que la valorisation et la gestion de la diversité sont liées aux résultats nets. En établissant un lien direct entre la diversité et les autres stratégies et initiatives importantes de l'entreprise, surtout dans le domaine du marketing et des affaires internationales, ces organisations ont amélioré leur rentabilité et leur compétitivité.⁴⁷

Au Québec, depuis quelques années déjà, l'État s'intéresse au problème de l'adaptation des politiques et des pratiques des entreprises québécoises à la réalité pluraliste. Aujourd'hui, ces dernières sont, aux yeux du gouvernement, des "partenaires" pour l'intégration.

1.2.1. Les entreprises privées en tant que “partenaires” de l’État québécois

En 1992, dans le but de favoriser l’intégration des groupes ethniques à la société québécoise, le gouvernement québécois met sur pied un programme d’aide financière visant à inciter les organisations du secteur privé ainsi que les divers organismes communautaires à s’adapter à la diversité ethnique. Le *Programme d’adaptation des organisations* (PAO), le *Programme d’accueil et d’établissement des immigrants* (PAEI), le *Programme de soutien à l’insertion en emploi* (PSIE) et le *Programme de relations intercommunautaires* (PRI) découlent tous de l’Énoncé de politique en matière d’immigration et d’intégration de 1990. Dans ce livre blanc, le gouvernement souligne l’importance du rôle des institutions sociales dans le processus d’intégration. Cette reconnaissance est la suite logique d’une série de politiques adoptées par l’État québécois en matière d’immigration et d’intégration depuis la création du Ministère de l’Immigration en 1968.

La question de l’immigration et des minorités ethniques existait au Québec bien avant la fin des années 1960. Mais on s’accorde en général pour dire que c’est à partir de cette décennie que l’on commence à voir l’immigration comme un outil légitime de redressement démographique et de développement économique ainsi qu’une source d’enrichissement culturel. C’est aussi à cette époque que la communauté francophone se réveille et assume son rôle en tant que communauté d’accueil. On se rend vite compte, par exemple, que faute d’une politique d’intégration concrète de la part de la communauté «francophone», les immigrants se dirigent et continueront à se diriger massivement vers la communauté «anglophone». Ceci crée non seulement, à long terme, une menace à la pérennité du fait français en Amérique du Nord mais aussi, à court terme, des problèmes d’insertion (discrimination, aliénation, ségrégation, etc.) des immigrants dans leur nouvelle société. Ainsi, durant les années 1970, la question de l’intégration - plus spécifiquement celle de l’assimilation linguistique - des immigrants retient l’attention des législateurs québécois.

Durant les années 1980, l’intégration des minorités ethniques au sein de la société québécoise est bel et bien entamée. Les lois linguistiques commencent déjà à forcer une bonne proportion des immigrants à intégrer la communauté francophone du Québec.⁴⁸ Toutefois, ironiquement, l’intégration linguistique soulève une autre question, soit celle de la

cohabitation ethnoculturelle au sein du Québec francophone. Par conséquent, l'État doit désormais se pencher sur le rapport entre les différentes communautés ethniques (majoritaire et minoritaires) qui constituent la société québécoise moderne. Ainsi, durant les années qui précèdent l'Énoncé de 1990, on parle de "la pleine participation des immigrants et des Québécois des communautés culturelles à la vie collective et le développement de relations intercommunautaires harmonieuses"⁴⁹.

Pour affronter ce nouveau défi, on commence d'abord par élargir le mandat de l'ancien *Ministère de l'Immigration* que l'on renomme en 1981 le *Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration*. Trois ans après, le gouvernement crée le *Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration*, et ce, afin de "favoriser une meilleure compréhension des préoccupations vécues tant par les diverses communautés culturelles que par la société d'accueil"⁵⁰. En 1986, l'Assemblée nationale adopte la *Déclaration sur les relations interethniques et interraciales*, et on commence aussi à mettre sur pied des programmes concrets visant à favoriser une plus grande participation des minorités dans les divers secteurs de la société.⁵¹

Le premier secteur touché par ces programmes est bien sûr le secteur public. En 1990, par exemple, on renouvelle le programme d'accès à l'égalité qui a pour but, entre autres, d'augmenter la représentation des Québécois issus des communautés ethniques au sein même de la fonction publique québécoise. Cependant, à partir de l'Énoncé de 1990, pour le gouvernement, le défi de l'intégration touche aussi désormais d'autres organismes que les siens.

C'est effectivement dans ce document que le gouvernement présente le *Contrat moral* dans lequel il proclame que le Québec est une société francophone, démocratique et pluraliste. Il stipule aussi clairement que ce *contrat moral* "comprend des droits et des responsabilités tant pour les immigrants que pour la société d'accueil"⁵². Ceci a plusieurs implications.

Entre autres, officiellement, pour le gouvernement québécois, l'intégration ne repose plus strictement sur un rapport entre l'immigrant et l'État, mais bien sur un rapport entre l'immigrant et sa société d'accueil. Ainsi, dans une section du livre blanc intitulée "Une mise en oeuvre concertée", le MCCI reconnaît-il l'importance pour le gouvernement de travailler

en concertation avec d'autres acteurs sociaux s'il veut véritablement favoriser l'intégration des immigrants et des minorités ethniques à leur société:

Le succès de toute politique dépend largement des modalités de sa mise en oeuvre. Cette réalité est particulièrement évidente en ce qui concerne la politique d'immigration et d'intégration, qui touche toutes les sphères de la vie en société et interpelle des acteurs multiples. Le Gouvernement a donc l'intention de soutenir l'engagement de tous les intéressés par la coordination gouvernementale et la concertation avec ses partenaires. [...] Pour atteindre les objectifs poursuivis par la politique, la collaboration et la concertation de tous les acteurs sociaux s'imposent.⁵³

Il semble donc y avoir une reconnaissance du fait que les institutions non gouvernementales font partie d'un *système* social, et qu'une certaine concertation des efforts des diverses parties de ce système s'avère nécessaire pour que l'intégration réussisse. Si les institutions non publiques parviennent à adapter adéquatement leurs politiques et leurs pratiques, elles peuvent contribuer à intégrer les minorités ethniques; par contre, si elles ne s'adaptent pas, elles peuvent nuire au processus.

En effet, par les discours de leurs dirigeants, leurs publicités, le comportement de leurs employés, leurs politiques d'embauche, etc., les organisations, comme les médias, transmettent des messages autant aux membres des communautés minoritaires qu'aux communautés majoritaires. Les messages qu'elles envoient reflètent une vision des rapports interethniques dans une société. Ainsi, pendant que certaines organisations diffusent l'image d'une population homogène, d'autres peuvent diffuser l'image d'une population plus diversifiée. De même, certaines organisations peuvent transmettre des images de diversité jugées positives (relations harmonieuses entre les différents groupes ethniques) tandis que d'autres peuvent transmettre des images de diversité que l'on pourrait juger négatives (fragmentation sociale, conflits ethniques, stéréotypes, préjugés. etc.).

D'autre part, les institutions étant des microcosmes de la société d'accueil, leur fonctionnement interne est très indicatif des règles et des normes qui régissent les rapports interethniques au niveau plus global. Comme le souligne le CCCI,

les institutions [institutions publiques et privées, entreprises et associations] constituent [...], pour les nouveaux membres de minorités ethnoculturelles, la face la plus visible des normes, des règles et des modes de fonctionnement

de la société d'accueil. Elles sont le point de contact (ou l'«interface») où se déroule la plupart des échanges intercommunautaires et où, pour une part importante, surgissent et se résolvent les conflits de normes de la vie quotidienne. Elles ont, comme personnes morales, des responsabilités civiles (et civiques, ajouterons-nous) à cet égard.⁵⁴

Ainsi, un an après sa proposition d'un partenariat, le gouvernement commence à définir de façon concrète ses attentes en ce qui concerne l'adaptation des institutions de la société d'accueil à la diversité ethnique. Dans son Plan d'action gouvernemental en matière d'immigration et d'intégration (1991-1994), il écrit:

Si notre société veut inciter la population immigrante ou d'origine immigrante à privilégier la fréquentation d'institutions communes, elle doit s'assurer que l'ensemble des services lui soit accessible. Elle doit surtout faire en sorte que cette clientèle bénéficie d'une égalité de traitement réelle grâce à une prise en compte de ses besoins. Cette adaptation institutionnelle est particulièrement cruciale en milieu francophone où l'habitude de partager ses institutions avec des personnes d'origine différente est plus récente.

Afin de soutenir les immigrants et leurs descendants dans leur démarche d'intégration, les institutions publiques, parapubliques et privées doivent s'ajuster à la réalité pluraliste. Pour ce faire, elle devront, à partir d'une meilleure connaissance de leur clientèle, définir des services adaptés, assurer la formation interculturelle de leur personnel et développer leur partenariat avec les personnes-ressources et organismes des communautés culturelles.⁵⁵

L'idée d'un partenariat entre le public et le privé demeure un élément crucial de la politique du gouvernement québécois en matière d'intégration bien après le livre blanc de 1990. Aussi, lors de son discours d'ouverture du colloque *Jeux de Société: Misez sur la diversité des clientèles*, tenu en 1996, André Boisclair, du nouveau *Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration*, prend-t-il la peine de rappeler aux participants que le MRCI n'est pas la 'société d'accueil'; cette dernière étant plutôt composée d'institutions (publiques et privées) et d'individus.⁵⁶ Ainsi, cette nouvelle vision des responsabilités des diverses institutions de la société en matière d'intégration semble transcender les frontières des partis politiques.

En fait, cette tendance depuis 1990 à mettre l'accent sur le 'partenariat pour l'intégration' n'est pas si nouvelle. En 1982, dans le rapport préliminaire du Sous-Comité de l'Immigration

intitulé Adaptation et intégration des nouveaux venus, le gouvernement québécois reconnaissait déjà l'importance de coordonner ses activités en matière d'intégration avec celles d'autres acteurs sociaux:

L'intervention des ONG dans l'adaptation des immigrants", écrit Yves Chagnon dans le rapport préliminaire, "est le résultat de l'initiative tant de membres de communautés culturelles que de Québécois du groupe majoritaire qui ont reconnu les besoins des nouveaux venus et ont voulu y répondre à leur façon. L'importance et le bien-fondé de cette intervention sont confirmés par le M.C.C.I. qui reconnaît le travail des ONG dans sa Politique d'Action concertée. Ce choix du M.C.C.I. de ne se réserver que quelques fonctions comme l'accueil aux points d'entrée, la clarification de statut, les équivalences, l'enseignement de la langue. etc., et pas toujours en exclusivité, découle de sa reconnaissance de la responsabilité première qu'ont la société québécoise et ses diverses institutions face à l'accueil et l'adaptation des nouveaux venus.⁵⁷

Toutefois, tandis que les ONG dont il s'agissait en 1982 consistaient surtout d'organismes communautaires oeuvrant auprès des communautés culturelles, au début des années 1990, on prend d'autres acteurs en considération, dont les municipalités et les entreprises privées.⁵⁸ De plus, en 1990, dans le cadre de son *Contrat moral*, l'État prend pour la première fois un engagement formel au nom de la société d'accueil tout entière. Ce faisant, le gouvernement ne peut plus négliger les difficultés qu'affrontent les diverses organisations de cette société en ce qui concerne leur capacité d'adaptation à la diversité ethnique.

En 1991, parmi les quinze objectifs énumérés dans le Plan d'action, on retrouve l'engagement du gouvernement de "soutenir l'adaptation des institutions publiques, parapubliques *et privées* à la réalité pluraliste"⁵⁹. Ce soutien prend plusieurs formes. Tout d'abord le MCCI crée un "programme de contribution financière aux organisations (entreprises, associations, etc.) qui mettent en oeuvre des projets d'intervention, de formation et d'information contribuant à les adapter à la réalité pluraliste du Québec"⁶⁰ (d'où le PRI, le PAO, le PSIE et le PAEI). Deuxièmement, à la demande de la ministre, le CCCI organise un *séminaire sur l'intégration des immigrants dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste*, dans lequel on tente entre autres de définir la notion d'*accommodements raisonnables*. Le CCCI produit aussi quelques documents sur la gestion de la diversité et des conflits de normes par les organisations dans un contexte pluraliste. De plus, le MCCI prend

des “mesures visant à augmenter la représentation ethnoculturelle dans les grands médias de socialisation”⁶¹. Par exemple, il met sur pied un programme de “sensibilisation des décideurs de médias et du monde de la publicité quant à l’importance de la représentation des Québécois des communautés culturelles dans les émissions produites et les messages véhiculées (prix d’excellence pour la publicité, répertoire-photo des artistes des communautés culturelles, programme Nouveaux Visages, etc.)”⁶². Le ministère conçoit ou appuie aussi d’autres projets visant à favoriser l’adaptation des organisations privées à la diversité ethnique. On pense, par exemple, à la publication trois fois par année de la revue Au Pluriel: Bulletin de Liaison à l’intention des partenaires du MRCI⁶³; ou encore à la participation de représentants du ministère à des groupes comme *Forum-Sce* dont la mission est de “promouvoir l’adaptation des services à la clientèle ethnoculturelle dans chacune des régions du Québec en misant sur le partenariat”⁶⁴. On pense aussi aux subventions de recherche accordées par l’État à des chercheurs qui fournissent des données et des connaissances utiles aux entreprises qui cherchent à relever le défi de la pluralité⁶⁵.

Bref, au Québec, depuis quelques années déjà, on reconnaît que les minorités ethniques ne sont pas les seules appelées à subir l’épreuve de l’adaptation à un nouvel environnement; la société d’accueil joue aussi un rôle de “partenaire” dans le processus d’intégration. Pendant plusieurs années, l’État représentait la ‘société d’accueil’; mais ces jours-ci, il lance le défi aux diverses entreprises oeuvrant dans des milieux pluriethniques d’adapter leurs politiques et leurs pratiques à la diversité, et ce, dans le but ultime de favoriser l’intégration des immigrants et des minorités ethniques à leur société. Plusieurs entreprises oeuvrant au Québec répondent à l’appel. En 1996, le colloque *Jeux de Société* nous offre justement l’occasion de voir défiler des géants des secteurs privé (y compris le secteur coopératif), public et parapublic qui manifestent publiquement leur désir d’adapter leurs politiques et leurs pratiques à un environnement en changement. On y retrouve entre autres: Bell, Hydro-Québec, la Société de l’assurance automobile du Québec, la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM), la Sûreté du Québec, Centraide, le Casino de Montréal, Bombardier, Merck Frosst et le Mouvement Desjardins.⁶⁶ Et compte tenu de leur participation au groupe *Forum* au fil des ans, nous savons que d’autres grandes entreprises

comme Métro-Richelieu, Vidéotron et la Banque Nationale⁶⁷ désirent aussi s'adapter au phénomène de la diversité.

1.2.2. L'adaptation des entreprises privées: un problème complexe

Cependant, l'adaptation des entreprises privées à un environnement en mutation ne se fait pas toujours sans heurt. En effet, l'entreprise affronte souvent des problèmes d'ordre économique, social, politique, communicationnel, juridique, organisationnel, administratif, etc.. Au fil des années, les maintes recherches menées sur la responsabilité sociale, sur la gestion des enjeux sociaux, sur les relations publiques, ou encore sur la culture d'entreprise, nous ont aidés à mieux comprendre pourquoi et comment les entreprises privées s'adaptent aux phénomènes sociaux en général⁶⁸. Ces études démontrent que les facteurs qui incitent une entreprise à s'adapter à son environnement sont nombreux et varient selon les priorités de la compagnie. Elles soulignent les problèmes d'adaptation internes et externes à l'organisation. De plus, il ressort de ces études que les changements varient énormément selon le contexte dans lequel oeuvre l'entreprise. Le phénomène de l'adaptation d'une organisation à la diversité ethnique, tout comme celui de l'adaptation d'une organisation à n'importe quel changement environnemental, est donc très complexe.⁶⁹

Dans l'étude comparative qu'elle a menée auprès de diverses compagnies dans la région de Los Angeles en 1992 (avant et après les émeutes ethniques de cette année), Pat McEnrue démontre clairement cette complexité. L'auteure constate tout d'abord que, contrairement à ses attentes, certaines entreprises ne semblent pas sensibilisées au phénomène de la diversité ethnique au niveau du personnel ou au niveau de la «clientèle», et plusieurs autres (environ 50%) se disent toujours en phase de 'réflexion' sur l'idée d'adapter leurs politiques et leurs pratiques. Selon elle, il semble y avoir une panoplie de raisons qui expliquent l'inaction des entreprises privées en matière d'adaptation à la diversité: le niveau de compétition dans l'industrie, l'état financier de l'entreprise, les critères d'emploi, la culture d'entreprise, le manque d'intérêt de la part des dirigeants, les difficultés de s'entendre sur les politiques et les pratiques à adopter, et ainsi de suite.⁷⁰

Ainsi, l'adaptation ou l'inadaptation d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs, internes et externes à l'organisation. Comme McEnrue fait clairement ressortir dans son étude, une

entreprise veut non seulement savoir ‘pourquoi’ elle doit s’adapter mais aussi, d’un point de vue plus pragmatique, comment elle peut identifier les besoins, quelles sont les ‘stratégies’ d’adaptation possibles, combien de temps elle devra attendre avant qu’elle obtienne des résultats, quelles sont les ressources requises, et comment elle peut mesurer l’impact de son adaptation.

À travers son article, McEnrue nous offre une vision globale du problème de l’adaptation des entreprises à la diversité; elle nous parle des facteurs qui poussent les organisations à s’adapter, des obstacles qu’elles doivent surmonter, des différentes mesures qu’elles peuvent prendre. Son étude a l’avantage de révéler la complexité du problème de l’adaptation tel que vécu par les entreprises. Mais la recherche de McEnrue demeure exploratoire, au sens où elle examine l’adaptation de plusieurs entreprises sous divers angles et tente de faire ressortir les similitudes entre les cas. Ainsi, comme dans plusieurs études du genre, si l’auteure démontre clairement la complexité du phénomène de l’adaptation des entreprises, elle ne peut pas toujours offrir des analyses très détaillées des différents aspects de cette adaptation.

Ces dernières années, certains chercheurs ont commencé à se pencher de façon plus précise sur les différentes dimensions de l’adaptation des entreprises à la diversité. Par exemple, Clayton Alderfer se concentre sur les problèmes d’adapter les attitudes des employés. Bosset, Lepofsky, Winkler et Thorup, eux, se penchent plutôt sur la notion d’*accommodements raisonnables* ou, si l’on préfère, les dispositifs légaux qui forcent les entreprises à adapter leurs politiques et leurs pratiques, tandis que Ora Fant écrit sur les problèmes d’adaptation au niveau de l’attitude des gestionnaires et, de façon plus générale, au niveau des procédures administratives dans une entreprise. Pareillement, Burton Gummer traite des problèmes de gestion du personnel. R. Roosevelt Thomas, pour sa part, traite des difficultés d’adapter la culture organisationnelle et les divers programmes d’accès à l’égalité de façon à ce qu’ils soient compatibles. Enfin, de plus en plus, nous retrouvons dans les journaux et les revues d’affaires quelques articles disparates sur les différents facteurs qui peuvent inciter les entreprises privées à adapter leurs politiques et leurs pratiques - des facteurs tels que le degré de compétition dans une industrie ou encore les pressions des divers groupes ethniques (voir par exemple les articles de Louise Leduc et de Paul Laframboise).⁷¹

Toutes ces études, ainsi que plusieurs autres, font ressortir la complexité du processus d'adaptation d'une entreprise à la diversité ethnique: les incitations, les problèmes et les types de transformations observables peuvent varier considérablement d'une institution à l'autre. Dans le cadre de notre étude de l'adaptation du Mouvement des caisses Desjardins à la diversité, nous devons nécessairement tenir compte de ces diverses dimensions de l'adaptation d'une entreprise et des nombreux facteurs qui peuvent entrer en jeu. Dans les prochaines lignes nous présentons quelques facteurs qui incitent les entreprises en général à s'adapter à la diversité. Nous signalons aussi certains problèmes courants relatifs à l'élaboration et la mise en application d'une politique en matière d'intégration. Enfin, nous offrons un bref aperçu des différents types de transformations que subissent les entreprises en général. Ces trois dimensions sont pertinentes pour notre compréhension de la complexité du processus d'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité ethnique.

1.2.2.1. Les incitations et les pressions

Dans le domaine de la sociologie, deux modèles ont été conçus pour expliquer le rapport entre les organisations et leur environnement: le *closed-system model* et le *open-system model*. "The closed-system model", nous rappelle Hall, "views organizations as instruments designed for the pursuit of clearly specified goals, and thus directing organizational arrangements and decisions toward goal achievement and toward making the organization more and more rational in the pursuit of its goals".⁷² D'autres théoriciens, cependant, voient plutôt les organisations comme des 'organismes sociaux' qui évoluent à travers le temps. Selon cette deuxième approche que l'on dénomme *open-system* (et qui s'apparente au *natural-system* de Gouldner et au *organicism* de Wolin⁷³), l'organisation soumise à des pressions internes et externes doit ajuster son fonctionnement en conséquence⁷⁴. Une entreprise confrontée à un environnement en mutation, par exemple, ne peut pas se contenter de poursuivre ses activités comme si de rien n'était: si l'environnement change, elle aussi doit s'adapter.⁷⁵

Le modèle qui définit les organisations comme des *systèmes ouverts* a engendré, au fil des ans, des théories reliées aux concepts de *responsabilité sociale* et de *gestion des enjeux* (*issues management*). On retrouve ces notions, entre autres, en *marketing* et en

communication. Elles reposent en partie sur l'idée qu'une entreprise privée qui vise à atteindre ses objectifs de façon efficace doit tenir compte de plusieurs facteurs dont les pressions qui émanent de son environnement. Mais à quel point l'entreprise est-elle *obligée* d'adapter ses pratiques et son discours pour tenir compte des changements environnementaux? Les points de vue diffèrent à ce sujet. Comme le souligne Jean Pasquero, on ne peut définir la notion de *responsabilité sociale* de façon précise:

Pour certains, la responsabilité sociale de l'entreprise est une doctrine, un ensemble de prescriptions que les gestionnaires doivent respecter, au même titre que les impératifs imposés par le marché. Pour d'autres, il ne s'agit que d'une philosophie de la gestion, d'une réflexion sur le rôle de l'entreprise dans notre société qui fixe quelques principes de base, mais dont l'application concrète est laissée à la libre initiative des gestionnaires. Pour d'autres encore, cette notion est vide de sens tant qu'elle n'est pas explicitée par l'appareil réglementaire de l'État.⁷⁶

Bref, nonobstant les adaptations de politiques et de pratiques requises par la loi, il revient à chaque organisation de déterminer la nécessité et l'importance de s'adapter à son environnement social. En d'autres mots, chaque entreprise doit définir l'étendue de sa *responsabilité sociale*. De plus, l'entreprise qui se dit *responsable* doit aussi déterminer quelle *politique de gestion* elle adoptera face à son environnement. Comme Jurkovich fait clairement ressortir dans son article, selon la nature des "facteurs" environnementaux (le changement est-il prévisible ou imprévisible, stable ou instable?) et de leur impact sur l'activité normale de l'entreprise (l'impact est-il important ou négligeable?), cette dernière développe différentes stratégies d'adaptation⁷⁷. Elle peut, par exemple, choisir de *réagir* face à un enjeu, tout comme elle peut *anticiper* une crise; ou encore elle peut faire preuve d'initiative en étalant au grand jour un problème social. Elle peut aussi choisir d'adapter son discours, d'ajuster ses pratiques internes, de transformer sa culture organisationnelle, et ainsi de suite.

Bref, en tant que *systèmes ouverts*, les entreprises doivent réagir d'une manière ou d'une autre à leur environnement. Certaines réalités sociales, comme la pluralité ethnique, exigent souvent une adaptation de discours et de pratiques de la part de l'entreprise. La définition qu'adopte l'entreprise de sa responsabilité sociale détermine la réaction qu'elle aura face aux diverses pressions et incitations provenant de son environnement (interne et externe).

Ceci dit, les sources de pressions et les types d'incitations qui poussent une organisation à modifier son fonctionnement et même sa vision des choses sont nombreux. Dans le cas des entreprises privées, la quête du profit, c'est-à-dire des bénéfices économiques, représente souvent le motif le plus important (elle est aussi souvent à la base des autres types d'incitations). Toutefois, de plus en plus, on reconnaît que la logique économique n'arrive pas toujours à expliquer la décision d'une entreprise d'adapter son discours, ses politiques et ses pratiques.

Archie Carroll, par exemple, suggère que le fondement des activités d'une entreprise en matière sociale (c'est-à-dire, sa définition de sa responsabilité sociale) peut s'inscrire dans l'une des catégories suivantes:

1. une responsabilité d'ordre *économique* (viser la rentabilité, la maximalisation des profits; prendre des bonnes décisions stratégiques)
2. une responsabilité d'ordre *légal* (obéir aux lois, aux règlements)
3. une responsabilité d'ordre *moral* (adopter et encourager un comportement conforme à la morale)
4. une responsabilité d'ordre *philanthropique* (être un bon citoyen; contribuer aux "causes sociales"; s'impliquer dans le milieu communautaire).⁷⁸

Ces quatre catégories recourent plus ou moins celles auxquelles font allusion d'autres auteurs dans leurs écrits sur la responsabilité sociale des entreprises. À partir des ouvrages de Carroll et de ces autres chercheurs, nous relevons *quatre* principaux types d'incitations et de pressions: les incitations économiques, les pressions sociales et politiques, l'initiative individuelle et les pressions juridiques.

Les incitations économiques

L'approche économique de la responsabilité sociale soutient que les considérations de rentabilité sont les principaux facteurs qui motivent une entreprise à développer des politiques de gestion des enjeux sociaux. Ceci repose sur la prémisse selon laquelle la mission principale de l'entreprise consiste à être rentable, à maximiser les profits, à minimiser les coûts: "First and foremost," nous rappelle Carroll, "the [...] social system calls for business to be an economic institution. That is, it should be one whose orientation is to produce goods and services that society wants and to sell them at a fair price"⁷⁹. En

accomplissant cette mission, l'entreprise remplit son engagement envers la société. Il découle de cette philosophie qu'une entreprise confrontée à un phénomène social réagit et adapte son discours et ses pratiques principalement parce qu'elle estime que ce phénomène aura un impact sur les chiffres d'affaires de la compagnie (à court, moyen ou long terme).

Comme nous verrons un peu plus loin, l'*engagement social* des entreprises privées et leur *gestion des enjeux sociaux* peuvent prendre différentes formes⁸⁰ (commandite d'événements, aide ou subventions à des groupes, participation à des colloques, campagnes de sensibilisation du public, modification des politiques et des pratiques internes, etc.). Cet engagement n'est presque jamais gratuit même si à première vue il peut le paraître. Selon l'approche classique, des considérations d'ordre économique sous-tendent presque toujours les activités d'une entreprise en matière sociale. Par exemple, lorsqu'une entreprise commandite un événement culturel ou sportif, elle le fait souvent avec espoir d'obtenir en retour une visibilité qui *éventuellement* se traduira en nouveaux clients et en hausse de ventes. De même, lorsque l'entreprise inclut des femmes ou des minorités visibles dans ses publicités, elle espère en fait que les membres de ces groupes s'identifieront aux produits ou aux services qu'elle veut leur vendre. Aussi lorsqu'elle s'associe à un organisme de charité, elle a souvent comme objectif de dorénavant son image d'entreprise et de parvenir ainsi à se distinguer des concurrents. Donc, les considérations économiques sous-tendent souvent l'engagement d'une entreprise dans la sphère sociale. Bien qu'il soit possible que les dirigeants de la compagnie aient d'autres motivations pour adapter les politiques et les pratiques de leur organisation, les considérations économiques déterminent toujours la nature et l'intensité des changements apportés.

En ce qui concerne l'adaptation à la diversité ethnique plus précisément, du point de vue économique, on peut conclure que plus les communautés ethniques deviennent importantes en terme de clientèle pour une compagnie, plus il y a une incitation à adapter les politiques et les pratiques de l'entreprise pour attirer ce public (ou, du moins, pour ne pas le repousser).

Par exemple, dans son article sur les rapports entre les banques et la communauté asiatique de Montréal, Louise Leduc écrit qu'en adaptant leurs activités pour répondre aux attentes de la communauté asiatique, "le but ultime des banques n'est pas de faire oeuvre sociale mais

bien de s'approprier une grande part de cette clientèle asiatique, des plus intéressantes parce que nombreuse et riche".⁸¹

De même Paul Laframboise se penche sur les banques canadiennes et les communautés autochtones, et il écrit: "Les banques, quoique prudentes, vont de l'avant et sont bien au fait des nouvelles tendances qui se dessinent. Les communautés autochtones prennent de l'ampleur, l'émergence de nouveaux marchés d'affaires autochtones s'effectue graduellement, les occasions d'affaires se multiplient."⁸²

Les pressions sociales et politiques

Dans son livre sur les rapports entre les entreprises et la société, Archie Carroll présente un schéma qu'il intitule le "Business Criticism/Social Response Cycle". L'objectif de l'auteur est de décrire le processus qui amène l'entreprise à réagir aux pressions de son environnement externe (il s'agit ici du fondement de la notion de responsabilité *sociale*)⁸³. Lorsque nous examinons de près ce schéma cyclique, nous prenons connaissance d'un deuxième facteur qui peut inciter une entreprise à adapter ses politiques et ses pratiques pour gérer les enjeux sociaux: il s'agit des pressions émanant de la société.

Selon cette deuxième approche, l'entreprise n'est plus isolée dans un monde économique fondé sur la quête du profit; elle oeuvre désormais dans un système: la société. Cette société exerce (délibérément ou non) certaines pressions sur l'entreprise pour qu'elle adapte ses politiques et ses pratiques. Si l'entreprise n'a pas pris l'initiative de s'adapter (parce qu'elle n'y voyait peut-être pas la rentabilité), les pressions sociales et politiques l'incitent à changer en imposant directement ou indirectement des conséquences à son inaction (on pense ici aux dénonciations publiques, aux boycotts de produits, aux retraits de subventions - lorsqu'il s'agit de pressions politiques, etc.). Certes, les conséquences qu'impose la société sont souvent d'ordre économique, mais c'est le désir de maintenir une image de 'bon citoyen' et d'obtenir l'approbation du public qui motive principalement l'entreprise à s'adapter.

Ainsi, la gestion de l'image est devenue au fil des ans une dimension importante des activités d'une entreprise privée dans le domaine social. En matière de diversité, comme dans le cas de tout autre enjeu social, cette gestion implique autant l'adaptation des produits et des

services que l'adaptation des politiques et des pratiques internes de la compagnie.⁸⁴ Gummer donne comme exemple le cas des entreprises de Los Angeles étudiées par McEnrue. Si un bon nombre de ces compagnies décident d'adapter leur politiques d'embauche et de gestion de personnel pour tenir compte de la diversité au sein de la population, c'est dans le but ultime de transmettre une image positive à la population, rappelle-t-il:

Several companies said that public image was a major factor shaping their stance on diversity. They wanted their firms to be seen as attractive places to work. In fact, most of the companies reported that their primary motivation for instituting managing diversity efforts was to attract and retain employees in the face of labor shortages and changes in the demographic compositions of the work force.⁸⁵

L'entreprise est donc très consciente de l'importance de l'image qu'elle projette et adapte son discours⁸⁶ et ses pratiques pour répondre aux attentes de la société. Ces attentes peuvent se manifester de diverses façons. On pense tout d'abord aux pressions qui proviennent directement des membres des groupes ethniques à l'intérieur même de la compagnie ou au niveau de la société. Les groupes ethniques peuvent, en effet, exiger que l'entreprise adapte ses politiques ou ses pratiques sous peine de représailles (boycottage, préférence aux concurrents, poursuites judiciaires, sensibilisation du public, création d'entreprises ethniques *parallèles*, etc.).

Cependant, ces dernières années, les pressions provenant du secteur politique, notamment des gouvernements, semblent devenir de plus en plus importantes. En effet, tout comme les pressions se sont accrues au fil des ans pour que les entreprises s'adaptent aux problèmes environnementaux ou encore aux besoins des personnes handicapées, les pressions pour qu'elles s'adaptent à la diversité ethnique au sein de la population ont aussi augmenté. Plusieurs auteurs soulignent notamment l'importance du rôle de l'État dans la définition des attentes qui pèsent sur les entreprises. Comme nous le soulignons un peu plus haut, nous pouvons observer un tel phénomène au Québec. Ces dernières années, l'État québécois a formellement demandé la coopération des entreprises dans le processus d'intégration des minorités ethniques, définissant avec plus de précision les responsabilités du secteur privé dans ce domaine.

Pour Breton, l'État joue un rôle principal dans le processus d'adaptation des institutions en matière de pluralité ethnoculturelle. En effet, il lui revient de définir le climat politique et social de telle sorte qu'une adaptation des politiques et des pratiques des institutions devienne inévitable:

“Clearly, the state is not only involved in the economy's management” [...] it “is also engaged in managing the symbolic system, the protection of its integrity, its enrichment and its adaptation to new circumstances.” [...] “Much of what has been going on in Canada during the recent decades can be profitably described and interpreted from this perspective. Indeed, much of the change has consisted in the restructuring of the symbolic order. These attempts have been varied in content and uneven in impact. They have been initiated by organizations in a variety of institutional sectors: churches, school boards, the media, labour unions, and various associations. Foremost among them were the institutions of the state. These have indeed led the way in this attempted reconstruction of the collective identity, of the system of ideas and symbols, and of the institutional practices that pertain to the linguistic and ethno-cultural diversity of our society.”⁸⁷

L'initiative individuelle

Dans leur *Framework of Management Decisional Criteria*⁸⁸, Nicholson, Litschert et Anthony mettent en relation des facteurs externes et internes pour offrir un modèle explicatif du comportement des organisations. En somme, le modèle voit le “output” des organisations (dans notre cas, nous nous intéressons aux discours, aux politiques et aux pratiques) comme le produit des normes et des valeurs de la société dans laquelle l'entreprise évolue. C'est-à-dire que les valeurs et les normes d'une société engendrent des institutions (on peut penser ici aux institutions sociales classiques telles que la famille, les écoles, les églises) qui, à leur tour, diffusent ces valeurs et ces normes aux individus de la société, dont les dirigeants d'organisation. Les individus qui gèrent les organisations “absorbent” donc ces valeurs et ces normes et, par la suite, adoptent une philosophie organisationnelle basée sur ces éléments culturels. Ils fixent ensuite les objectifs organisationnels en concordance avec cette philosophie (toujours avec la responsabilité économique de leur entreprise en tête). Ces objectifs représentent le fondement des politiques et des pratiques de l'organisation. Enfin, Nicholson, Litschert et Anthony ajoutent le phénomène de “feed-back” à leur modèle, ce qui

revient à dire que l'entreprise subit les effets des valeurs et des normes d'une société mais aide aussi à les définir.

Ce modèle que l'on pourrait qualifier de 'culturaliste' perçoit le dirigeant d'entreprise comme un produit de sa société - "*personal values and norms which develop as a result of cultural values and institutions*". Ses décisions, en ce qui concerne les politiques et les pratiques sociales de son entreprise, sont les produits de sa mentalité, inculquée par sa société. Ainsi, le modèle met en perspective les "initiatives" des dirigeants d'entreprises qui ne semblent pas liées à un intérêt économique ou encore à une pression provenant d'individus ou de groupes.

Ceci dit, le rapport entre l'individu et son organisation est une question complexe en soi. Dans son livre Administrative Behavior, Herbert A. Simon consacre un chapitre à l'étude des dimensions des décisions prises à l'intérieur d'une organisation. Il conclut que toute décision comporte une dimension 'factuelle' et une dimension 'éthique'. Il ne s'agit pas tout simplement d'imposer des valeurs à l'intérieur d'une organisation. Non seulement doit-on définir les valeurs selon les objectifs poursuivis par l'organisation ("Decisions in private management, like decisions in public management, must take as their ethical premises the objectives that have been set for the organization"⁸⁹), mais ces valeurs doivent aussi concorder avec la réalité que vit l'organisation:

At best it might be hoped that the process of decision could be subdivided into two major segments. The first would involve the development of a system of intermediate values, and an appraisal of their relative weight. The second would consist in a comparison of the possible lines of action in terms of this value system. The first segment would obviously involve both ethical and factual considerations; the second segment could be pretty well restricted to factual problems.⁹⁰.

Bref, écrit l'auteur, dans les organisations privées, les dirigeants doivent souvent poser des questions d'ordre politique (*policy questions*) et des questions d'ordre administratif (*administrative questions*)⁹¹. Ainsi, l'individu peut établir des politiques basées sur certaines normes et valeurs, mais il ne pourra jamais ignorer les faits de la situation, y compris les objectifs poursuivis par son organisation.

L'individu peut donc être la source de changement à l'intérieur d'une organisation (donc un facteur qui incite à l'adaptation). En matière de diversité, les politiques et les pratiques d'intégration qui semblent apparaître de nulle part peuvent en fait être introduites par des individus. Ces derniers sont guidés à la fois par leurs valeurs, et par leur constatation et leur interprétation de la réalité dans laquelle oeuvre leur organisation.

Dans leurs études sur l'adaptation des entreprises privées à la diversité ethnique, McEnrue et Rice soulignent toutes les deux l'importance du rôle des dirigeants dans le processus de formulation et de mise en application de politiques.

Dans l'étude de McEnrue, nous rappelle Gummer, il est clair que le dirigeant d'une organisation a un rôle important à jouer en matière d'adaptation à la diversité: "Companies that are seriously considering or have already begun to manage diversity have been stimulated to do so by the president, CEO, or COO. In contrast, in the absence of active support by top management, efforts to percolate interest and articulate issues did not stimulate action in any firm that the author interviewed."⁹²

De même, pour son article "How to Make Diversity Pay", Faye Rice mène une entrevue avec Ernest H. Drew, président du géant de l'industrie chimique Hoechst Celanese, ainsi qu'avec d'autres dirigeants de la firme. À partir de l'expérience de cette entreprise en matière d'adaptation à la diversité ethnique, Rice dresse une liste de leçons qui peuvent servir aux autres entreprises confrontées au même défi. Parmi les recommandations, "Get the CEO's commitment":

A must, says Clarence C. Kegler, manager of Hoechst Celanese's textile plant in Shelby, North Carolina, and a 23-year company veteran: "We've had lots of stops and starts with diversity, but it never worked, because of racial prejudice, until Ernie Drew became CEO." Like a minister who electrifies his church with the gospel, Drew galvanizes the Hoechst Celanese troops with his message on diversity. As the company's self-described diversity "steward," he stumps from plant to plant to convert doubters. Says he, with fervor: "When the CEO meets with employees, it signals diversity is important."⁹³

Ainsi, non seulement le dirigeant peut-il jouer un rôle dans l'élaboration de politiques, mais selon ces études, lorsqu'il s'agit de diversité, l'attention des dirigeants principaux de

l'organisation est un élément essentiel au succès de toute politique d'adaptation. Gummer cite trois raisons fournies par McEnrue pour appuyer cette affirmation:

First, top management *communicates a vision* incorporating the value of diversity, and this serves to motivate employees The vision top management conveys focuses everyone's energies on the pursuit of common goals, thus making the differences that exist between them less threatening. Second, top management commitment is a key because managing diversity involves all management processes spanning all functional areas in a firm. Only top management is in a position to *coordinate and monitor initiatives*. Third, managing diversity requires a lot of resources (people, time, information, and money) over the long term. In managing diversity, an organization faces a level of adaptation and transformation equal to that encountered when confronting deregulation or a major technological change. Only top management is in a position to *commit the kind of resources required*.⁹⁴

Les pressions juridiques

Depuis les années 1980, il existe dans le domaine juridique les notions d'*obligation d'adaptation* et d'*accommodement raisonnable*. Ces concepts réfèrent à l'obligation des organisations d'adapter leurs politiques et leurs pratiques en matière d'emploi et de services, et ce, dans le but ultime de favoriser l'égalité entre les individus et les différents groupes. Au fil des ans, on élabore plusieurs lois visant à contrer la discrimination directe. Cependant, récemment, les Commissions des droits de la personne du Québec et du Canada signalent l'importance de la discrimination *indirecte* comme barrière à l'égalité. Selon ces organismes les groupes cibles (tels que les femmes, les personnes handicapées, les minorités religieuses, etc.) sont pénalisés par le maintien de certaines pratiques traditionnelles ou encore par l'adoption de politiques soi-disant de *neutralité*. Selon les Commissions, ces pratiques empêchent les individus d'exercer pleinement leurs droits et libertés fondamentaux et sont ainsi des barrières à l'égalité.

La question de l'obligation des employeurs d'adapter leurs politiques et leurs pratiques pour favoriser l'égalité *positive* des employés est loin d'être réglée. La jurisprudence n'offre aucune définition claire de ce que constitue un *accommodement raisonnable*; ou encore sur ce qui doit être considéré comme une *contrainte excessive*⁹⁵. En effet, selon Winkler et

Thorup: “Even after an extensive review of the legislation and jurisprudence, employers still face the dilemma of knowing with any degree of certainty the exact scope of their duty to accommodate.”⁹⁶ Néanmoins, les organisations doivent se conformer aux lois et certaines d’entre elles ressentent même une obligation de mettre en application (certains disent un *intérêt* à mettre en application⁹⁷) les grands principes juridiques en matière d’accommodement.

1.2.2.2. Les difficultés

Certains facteurs incitent une entreprise à s’adapter à la diversité, mais d’autres peuvent aussi limiter ou inhiber son adaptation. Les problèmes peuvent se manifester sous différentes formes, souvent selon le contexte de l’entreprise. Ici nous abordons quatre facteurs qui peuvent jouer dans le cas de Desjardins: les problèmes d’idéologie, de complétude institutionnelle, de conservatisme (ou l’attachement aux traditions) et d’ordre administratif.

Les problèmes d’idéologie

Comme le souligne Simon dans Administrative Behavior, les décisions dans une organisation ont une dimension factuelle mais aussi une dimension éthique. L’auteur fait ainsi ressortir la nuance entre les décisions qui peuvent être jugées ‘bonnes ou mauvaises’ (au sens de “good or bad”) et les décisions qui peuvent être jugées ‘justes ou injustes’ (au sens de “right” ou “wrong”)⁹⁸. Les objectifs de l’organisation déterminent ce qu’il est ‘bon’ de faire, tandis que les valeurs et les questions d’ordre moral déterminent ce qu’il est ‘juste’ de faire (bien que Simon précise que le code de valeurs à l’intérieur d’une organisation a souvent comme fondement les objectifs que l’organisation se fixe).

Ainsi, une organisation qui tente de s’adapter à la diversité ethnique risque de rencontrer plusieurs difficultés dont celles reliées aux divergences d’opinions sur la *bonne* politique à suivre, mais aussi sur la *juste* politique à suivre une fois l’objectif de l’organisation fixé.

Par exemple, le simple fait de reconnaître l’existence de “communautés culturelles” peut poser problème pour certains membres de l’organisation. L’expérience de l’État québécois en est un bon exemple. En effet, pendant des années, il définit et redéfinit à plusieurs reprises la place, le statut et les droits des citoyens d’origine autre que française dans la société

québécoise⁹⁹. Il met sur pied plusieurs organismes et présente plusieurs livres blancs pour, entre autres, définir le rapport de forces entre la communauté majoritaire et les minorités. Ainsi, du *Service de l'Immigration* en 1965, à la création du *Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration* en 1981, au *Contrat moral* du début des années 1990, à la création du *Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration* en 1996, on passe d'une simple reconnaissance de l'installation de nouvelles ethnies au sein de la population, à une politique de pluralité culturelle, puis à une politique qui précise la place du français dans ce contexte de pluralité et, enfin, à une politique qui semble encourager l'adoption d'une identité civique québécoise (un nivellement des cultures, si l'on veut, à un dénominateur commun: la 'québécité').

Ainsi, lorsqu'en janvier 1996, on décide de remplacer le *Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles* par le *Ministère des relations avec les citoyens et de l'Immigration*, on incorpore indéniablement de nouvelles 'valeurs' dans la politique de l'État québécois. En effet, cette appellation semble refléter une nouvelle vision de la place et du statut des groupes ethniques minoritaires dans la société québécoise, une nouvelle définition des rapports entre majorité et minorités, une nouvelle vision du rapport entre les citoyens minoritaires et leur État. La décision de laisser tomber les termes 'minorités/ communautés/ groupes ethniques/ ethnoculturelles' (du moins de l'appellation officielle du ministère responsable des communautés ethniques et des relations interculturelles) concorde avec la vision des relations interculturelles avancée par les critiques des politiques de multiculturalisme au fil des ans.

Les tenants des politiques multiculturalistes basées sur des concepts tels que 'communautés culturelles' ou 'groupes ethniques' maintiennent qu'ils ne font que reconnaître une réalité. Ainsi, on peut lire dans l'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration du MCCI en 1990:

Cette notion [«Québécois des communautés culturelles»] permet en effet de cerner deux réalités sociologiques importantes: d'une part, le maintien chez beaucoup d'individus d'un sentiment d'appartenance à leur culture d'origine et de participation dans la vie de leur communauté particulière; d'autre part, la persistance de problèmes spécifiques de pleine participation à notre société liés en tout ou en partie, à l'origine ethnique.¹⁰⁰

Mais à ces arguments, les critiques rétorquent que les ‘politiques d’identité’ peuvent avoir des conséquences négatives. Selon Jean Dorion, de la Société Saint-Jean-Baptiste de Montréal, par exemple, le terme “communautés culturelles” a une dimension négative car la communauté sert à *ghettoïser* les individus¹⁰¹. Labelle et Lévy semblent avoir trouvé un sentiment semblable chez certains membres de la communauté libanaise de Montréal. Ces derniers apparemment ne voient pas d’un bon œil le fait d’être catégorisés comme *groupe ethnique*; cela encourage, selon eux, une segmentation de la société québécoise¹⁰². Ceci s’apparente à la position prise par Bissoondath, pour qui les politiques de multiculturalisme peuvent nuire à l’émergence d’une identité nationale commune¹⁰³. De plus, rappelle John Porter, plusieurs membres de groupes ethniques perçoivent l’ethnicité comme un obstacle à l’avancement socio-économique.¹⁰⁴ De même, pour Mayhew, l’attribution de certaines caractéristiques à certains individus, ce qu’il appelle *ascription*, peut être positive lorsqu’elle procure un pouvoir quelconque, mais négative lorsqu’elle contribue à isoler l’individu.¹⁰⁵ Sur ce, Fong et Gibbs soulignent le danger d’utiliser des termes comme ‘minorités’ qui servent quelquefois, selon eux, à minimiser le statut (*disempower*) de certains groupes ethniques dans leur société.¹⁰⁶

Ainsi, au niveau de la société, les politiques de multiculturalisme ou de pluralité ethnique ont leurs tenants et leurs critiques. Au niveau de l’entreprise, la situation est semblable. Par exemple, les entreprises qui se réveillent à la diversité doivent souvent déterminer si elles ‘célébreront la différence’ ou si elle appliqueront plutôt une politique de ‘daltonisme’ (*colour-blindness*). L’entreprise qui tente d’adapter ses politiques et ses pratiques a intérêt à tenir compte des divergences d’opinions sur le meilleur modèle d’intégration à adopter. Cette divergence d’opinions, souligne McEnrue, peut même décourager les initiatives d’adaptation au sein de l’entreprise. Lorsque nous analyserons l’adaptation des politiques et des pratiques de Desjardins face à la diversité ethnique, nous tiendrons donc compte du facteur de l’idéologie et des divergences d’opinions qui peuvent exister au sein du Mouvement.

La 'complétude institutionnelle' et la ségrégation

Lorsqu'elles tentent de s'adapter à la diversité ethnique, les entreprises doivent souvent composer avec le fait que plusieurs communautés ethniques vivent isolées du reste de la société. En effet, certaines communautés culturelles ont développé au fil des années des institutions qui leur permettent de se maintenir en marge de la communauté majoritaire (ce que Breton qualifie de *institutional completeness* ou 'complétude institutionnelle'). Cette *ségrégation institutionnelle* accompagne souvent une *ségrégation résidentielle*¹⁰⁷, un sujet complexe qui a fait couler beaucoup d'encre au cours des dernières décennies, en particulier dans le domaine de la sociologie urbaine.

Selon Anthony H. Richmond, une étude de la région de Toronto, menée au début des années 1970, démontre que plusieurs facteurs expliquent la ségrégation résidentielle des groupes ethniques: l'année d'arrivée et la durée de résidence de l'immigrant, l'âge de l'immigrant, la connaissance de la langue majoritaire, le statut socio-économique des membres de la communauté, "l'attachement à l'Église ou à la synagogue", "le sentiment de sécurité et d'appartenance qu'éprouvent les immigrants du fait qu'ils vivent dans le même milieu que leurs parents et amis", ainsi que l'exode des membres de la communauté majoritaire des centres à forte concentration ethnique¹⁰⁸ (un phénomène que Caldwell constate aussi à Montréal¹⁰⁹), etc.. On doit prendre tous ces facteurs en considération si l'on veut comprendre les raisons qui poussent les membres des groupes ethniques à s'isoler de la communauté majoritaire. En plus de reconnaître la complexité de la situation, on doit aussi écarter certaines faussetés, écrit Richmond. Par exemple, la ségrégation ne découle pas obligatoirement du faible statut socio-économique des membres. L'enquête de Toronto démontre effectivement "que la population juive est celle qui connaît le plus de ségrégation ethnique": "Les familles juives sont parmi les plus aisées," souligne Richmond, "ce qui montre qu'un faible statut socio-économique n'est pas une condition nécessaire de la concentration résidentielle".¹¹⁰ L'étude de la région de Toronto démontre aussi que "la discrimination raciale n'est *pas* la cause principale de la ségrégation résidentielle", malgré le fait que "les minorités noires et asiatiques sont celles qui sont vraisemblablement le plus portées à signaler leur expérience de la discrimination en matière de logement"¹¹¹. Comme le souligne Balakrishnan:

Residential segregation of an ethnic group may be the result of voluntary or involuntary causes. Persons of the same ethnic ancestry may choose to live in proximity so that social interaction can be maximized and group norms and values can be maintained. [...] In contrast, involuntary segregation is largely the result of discrimination against the ethnic group or the relatively poor resources of the ethnic group, forcing the restriction of their residence to limited areas in a community.¹¹²

Ainsi, le phénomène de la ségrégation résidentielle génère souvent des institutions conçues pour répondre aux besoins de différents groupes ethniques¹¹³. Diverses études démontrent que ces institutions ethniques remplissent un rôle important pour les membres des communautés ethniques. Elles fournissent des services et des produits. Elles aident les nouveaux arrivés à s'insérer dans leur nouvelle société. Mais elles peuvent aussi être des structures importantes à travers lesquelles leurs membres peuvent exercer un certain pouvoir politique. Elles représentent aussi une source d'avancement social et économique dans plusieurs communautés.¹¹⁴

En plus de la ségrégation résidentielle et de l'utilité des institutions ethniques, plusieurs autres facteurs peuvent encourager le maintien de réseaux ethniques parallèles. Par exemple, certains leaders ethniques peuvent choisir de maintenir les frontières qui existent entre leurs membres et la communauté majoritaire¹¹⁵. En effet, les leaders assurent par leurs actions la survie culturelle de leur communauté, mais, en retour, le groupe ethnique leur confère certains pouvoirs; ils ont donc intérêt à maintenir l'intégralité de leur communauté. Une politique étatique de multiculturalisme peut aussi encourager le maintien et la prolifération d'institutions ethniques. En accordant certains privilèges à des organisations qui se disent représentantes de groupes ethniques, de telles politiques peuvent jouer un rôle important dans le maintien d'institutions ethniques minoritaires distinctes de celles de la société d'accueil ou de la communauté majoritaire¹¹⁶.

Bref, les mêmes institutions qui peuvent aider à faciliter l'intégration des immigrants à leur nouvelle société peuvent aussi contribuer à enfermer les groupes ethniques dans un monde distinct de celui de la communauté majoritaire. De plus, tout comme la ségrégation résidentielle, la ségrégation institutionnelle peut être un phénomène à la fois volontaire et involontaire du point de vue des minorités. Toutes ces considérations se traduisent en des

défis très concrets auxquels doit s'attaquer l'organisation qui s'ouvre à la réalité de la diversité.

Par exemple, selon le domaine dans lequel elle opère, une entreprise peut connaître une forte compétition de la part des entreprises ethniques, surtout en présence d'une économie d'enclave ethnique (*ethnic enclave economy*)¹¹⁷ (c'est-à-dire, une situation où les entreprises d'un groupe ethnique sont concentrées dans une zone spatiale). Ainsi, les produits et les services offerts par une entreprise de la communauté majoritaire à une communauté déjà desservie par une entreprise ethnique peuvent s'avérer redondants et inutiles.

De plus, une entreprise qui tente de mettre sur pied une politique ou des pratiques pour attirer une clientèle «ethnique», peut se buter à une certaine réticence de la part des communautés culturelles qui perçoivent l'arrivée d'entreprise 'étrangères' d'un mauvais oeil. L'entreprise aura peut-être aussi à composer avec des leaders ethniques qui ne seront pas toujours prêts à céder leur contrôle des membres de leurs groupes à de 'nouveaux maîtres'. Toutefois, certains auteurs s'empressent de signaler le rôle important que peuvent jouer les leaders ethniques dans l'établissement d'un dialogue entre majorité et minorités.¹¹⁸

Enfin, si une entreprise veut intégrer parmi ses employés des membres d'un groupe ethnique ayant vécu en marge de la communauté majoritaire (ségrégation résidentielle et sociale), elle aura peut-être des difficultés à recruter des individus qui pourront répondre à ses normes d'*employabilité*. Par exemple, la ségrégation résidentielle peut signifier un contact insuffisant avec la langue et la culture 'publiques'. Dans certains cas, une connaissance inadéquate de la langue majoritaire peut être une barrière à l'emploi. De même, un conflit de moeurs et de valeurs peut créer pour certaines minorités des problèmes d'intégration au milieu de travail.

Dans notre analyse des facteurs qui peuvent limiter l'adaptation ou les résultats de l'adaptation des politiques et des pratiques de Desjardins, nous devons tenir compte des problèmes de ségrégation qui peuvent exister à travers la province, en particulier à Montréal. Nous devons aussi prendre en considération l'existence de caisses ethniques affiliées à la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec.

Le conservatisme ou l'attachement aux traditions

Selon Fong et Gibbs, toute entreprise désirent véritablement relever le défi de la diversité doit réviser pratiquement tous les aspects de sa vie organisationnelle. Les changements au niveau des services offerts et au niveau des politiques d'embauche ne sont qu'un premier pas dans le processus de "mainstreaming"^{††} de l'organisation:

[...] the issues involved in serving multicultural populations are very complex and require more than a decision to hire bilingual and/or bicultural staff members. An agency which serves ethnically diverse groups also needs to evaluate its own organizational cultural framework, i.e., its assumptions and values, its staff dynamics, its organizational processes and procedures, its behavioral norms, and its mode of dealing with culturally diverse clients. The lack of congruence between the implicit assumptions, values, and norms of the agency's dominant majority culture and the parallel characteristics of their clients' ethnic minority culture is one of the major barriers to the delivery of culturally appropriate services.¹¹⁹

Étant donné l'ampleur et l'importance des changements en question, il va de soi que l'adaptation ne se fait pas sans heurts. Comme nous le soulignons plus tôt, au niveau d'une société, une redéfinition de l'identité majoritaire ou de l'identité collective (partagée par tous les membres de la société) peut paraître comme une perte d'identité ou de pouvoir pour les groupes appelés à faire des concessions. À l'intérieur d'une entreprise, un phénomène semblable peut se produire. En effet, Fong et Gibbs soulignent que dans certaines entreprises où l'innovation ne fait pas partie de la culture organisationnelle, on perçoit quelquefois le changement comme une menace: "Resistance to change frequently arises because some aspect of the organization feels threatened and the system is not flexible enough to accommodate internal or external innovation"¹²⁰.

Ainsi, pour certaines institutions, l'intégration de la différence peut être un processus complexe et souvent pénible. Non seulement ce processus signifie-t-il souvent une perte de pouvoir pour certains membres de l'organisation^{††}, mais il signifie aussi une 'déconstruction'

^{††} Tepper utilise ce terme pour signifier les "reorientation of practices, procedures and the corporate culture" (Tepper, p. 87).

^{††} Parmi ses recommandations aux entreprises, par exemple, Fay Rice avertit les gestionnaires de tenir compte des inquiétudes et les préoccupations des "white males" ("Adopt a plan for addressing the

et une ‘reconstruction’^{§§} identitaire pour l’organisation dans son ensemble. Comme dans le cas d’une société, le processus de ‘déconstruction’ n’est pas toujours facile car l’on touche au fondement même de l’organisation, soit la culture de l’entreprise.

Pour expliquer la force des obstacles que l’on doit surmonter lorsqu’on s’attaque à la culture organisationnelle, Thomas offre une analogie:

Corporate culture is a kind of tree,” écrit-il. “Its roots are assumptions about the company and about the world. Its branches, leaves, and seeds are behavior. You can’t change the leaves without changing the roots [...]. The real problem with this corporate culture tree is that every time you go to make changes in the roots, you run into terrible opposition. Every culture, including corporate culture, has roots guards that turn out in force every time you threaten a basic assumption.¹²¹

Thomas donne l’exemple d’une politique de redressement (promouvoir l’embauche de minorités, encourager la représentation de membres de certaines communautés dans les conseils, etc.). Si l’organisation a toujours fonctionné selon le principe de mérite (*meritocracy*) pour l’embauche et la promotion d’employés, écrit-il, certains peuvent juger une telle politique discriminatoire. On pense surtout aux employés qui ne sont pas visés par la politique, mais Thomas rappelle que les politiques de discrimination positive peuvent aussi susciter chez les *bénéficiaires* des doutes quant à leur mérite et leur droit d’occuper certains postes. Les dirigeants et les gestionnaires doivent donc s’assurer de réconcilier leurs politiques de redressement et les éléments de la culture organisationnelle qui *semblent être* en contradiction.¹²²

La culture d’entreprise sert parfois à maintenir une certaine continuité dans une organisation et, en ce sens, elle peut s’avérer un obstacle important. Eisenberg et Riley font ressortir que dans plusieurs organisations, la culture favorise le maintien du statu quo, rendant ainsi l’innovation (pour ne pas dire les *dérivations*) non seulement difficile mais aussi, souvent, indésirable. Ainsi, Eisenberg et Riley appuient les recommandations de Thomas aux

concerns of white males”, recommande-t-elle). En effet, l’intégration des ‘groupes cibles’ dans les entreprises peut avoir un impact important sur la place et le pouvoir que détiennent habituellement ces individus à l’intérieur de leur organisation (Rice, p. 82).

^{§§} Termes empruntés à Isajiw.

entreprises: toute politique d'intégration de la différence dans une entreprise, disent-ils, doit inclure une révision approfondie de la culture de l'entreprise, c'est-à-dire une révision des symboles utilisés, des histoires et des mythes propagés, du langage utilisé, etc.

In thinking about the role of symbolism in organizational change, it is important to remember that most symbolic processes in organizations act to maintain the status quo. When attempting to bring about change, the symbols currently in use in the organization can prove a formidable barrier. Interventions must take into account language, rites, rituals, stories, and myths which perpetuate existing structures and practices, because lasting change is unlikely in most cases without symbolic change. The symbolic approach to organizational development demands a consideration of how existing symbols perpetuate current conceptions of reality as well as how changing symbols or introducing new symbols can transform that reality.¹²³

Pour Desjardins, la question de la tradition est particulièrement significative. Ce lien que le Mouvement entretient depuis bientôt cent ans avec la communauté «canadienne-française», en particulier au Québec, rend son adaptation à la diversité beaucoup plus complexe que dans le cas d'une entreprise privée traditionnelle. Contrairement à la réalité que vivent d'autres entreprises, dans le cas de Desjardins, le processus de 'déconstruction' et de 'reconstruction' suppose une révision de la *raison d'être* même de l'institution. Or, les attentes des membres de la communauté «canadienne-française», autant au sein de l'institution qu'au sein de la population, sont grandes et pesantes. Dans un article sur le discours franco-québécois à l'égard des 'Autres', Létourneau et Ruel font ressortir la position délicate dans laquelle se trouvent les Franco-Québécois lorsqu'ils s'ouvrent à la diversité. Les Québécois d'origine française (et en général, les Franco-Canadiens) ayant historiquement lutté pour la survie, disent-ils, il n'est peut-être pas surprenant de constater que la peur de 's'ouvrir à l'Autre' repose en fait sur une peur de 'se perdre dans l'Ailleurs'.¹²⁴ Compte tenu du lien étroit entre la communauté «canadienne-française» et le Mouvement Desjardins, on peut se demander si cette 'crainte de se perdre en s'ouvrant aux autres' ne se traduit pas sous forme d'une 'crainte de perdre ses institutions en les ouvrant aux autres'.

Ainsi, pour Desjardins, faire place à la diversité ethnique dans ses politiques et ses pratiques, signifie qu'il faut nécessairement réconcilier le passé et le présent, les traditions et les nouveautés, les pressions de la modernité et celles de l'histoire, les symboles majoritaires et

les symboles minoritaires, les attentes des nouvelles «clientèles» et les attentes de la «clientèle» traditionnelle, et ainsi de suite. Dans notre analyse des obstacles que doit surmonter Desjardins lorsqu'il s'ouvre à la diversité, nous tâchons donc de tenir compte des problèmes que le Mouvement rencontre lorsque vient le temps de réconcilier l'innovation et les *traditions*.

Les problèmes administratifs

En plus des questions liées à l'idéologie, la ségrégation sociale et le conservatisme, l'entreprise qui s'ouvre à la diversité doit vraisemblablement affronter des problèmes d'ordre administratif. Ces obstacles peuvent prendre des formes différentes selon l'entreprise et le contexte dans lequel elle oeuvre. On doit, par exemple, tenir compte des problèmes reliés au processus de prise de décision, à la coordination des politiques et des pratiques (dans le cas de Desjardins, la structure confédérale de l'institution joue certainement un rôle à ce niveau) ou encore, au coût des changements^{***}. La représentation des minorités au sein de l'organisation peut aussi être pertinente. Cette question comporte plusieurs dimensions dont nous devons tenir compte lors de notre analyse de Desjardins.

Selon Fant, les gestionnaires qui mettent sur pied des programmes visant à accroître la représentation des minorités au sein de l'organisation doivent souvent surmonter un problème de *discrimination systémique*. Au niveau de la société, cette notion fait référence aux politiques et pratiques qui agissent comme obstacles à l'intégration des minorités tout au long de leurs vies et dans différents domaines de leurs vies (éducation, emploi, loisirs, etc.). Ces politiques et ces pratiques finissent par empêcher les minorités de devenir des citoyens à part entière de leur société. Pareillement, la *discrimination systémique* au sein d'une organisation réfère aux politiques et aux pratiques de longue date qui agissent comme barrières à l'intégration des minorités à l'organisation. Parlant dans le contexte américain, Fant écrit:

Despite all the legislation enacted since 1964 to prevent employment discrimination on the basis of race, color, religion, sex, or national origin,

^{***} On réfère le lecteur à la notion de *contrainte excessive*.

systemic discrimination remains in the eyes of many people of color, a primary factor preventing them from full participation in the corporate sector. Pervasive and *often unintentional* patterns of recruitment, selection, placement, and promotion can serve as employment barriers for people of color and lead to different treatment of them once they are employed.¹²⁵

L'organisation ne peut éviter les questions de discrimination systémique lorsque vient le temps d'établir des politiques de représentation des minorités. Elle doit aussi décider quel *type* de représentation est requise. À cet égard, Bouthillier met en garde les 'publicitaires' des entreprises contre des politiques de représentation de minorités ("figurants") qui tombent dans la caricature, en particulier en ce qui a trait à la représentation des groupes minoritaires de souche européenne:

[...] le gouvernement fédéral canadien, et [...] le gouvernement ontarien, ont tous deux décidé de veiller à ce que la publicité gouvernementale reflète ce qu'il est convenu d'appeler le "visage multiculturel" des populations qu'ils desservent. Et lors de la conférence qu'il a organisée en octobre 1982 sur le thème du multiculturalisme dans les médias, le gouvernement d'Ottawa a même appelé les publicitaires à tenir compte de cet aspect dans la publicité commerciale à caractère privé. Cette action, qui est nouvelle, intéresse essentiellement ce qu'il est convenu d'appeler les minorités visibles, c'est-à-dire celles des communautés qui sont issues de l'immigration internationale en provenance du Tiers-Monde. Les communautés issues de l'immigration européenne, elles, paraissent moins bien servies par cette action. Mais peut-il en être autrement? S'il peut être de bon ton, en effet, de faire figurer un Antillais, un Coréen ou un Sikh, comment faire figurer, sans tomber dans la caricature, un Juif de Pologne, un Allemand de Bavière ou un Italien de Sicile?¹²⁶

D'autre part, l'organisation doit aussi faire la distinction entre la quantité de représentations et la qualité des représentations des minorités. Par exemple, dans leur analyse de contenu des publicités de magazines américaines, Taylor, Lee et Stern se donnent des critères très stricts dans leur évaluation de la qualité de la représentation des minorités: "If a group is fairly and fully represented in advertising," disent-ils, "its members should be depicted in starring and background roles. Conversely, consistent portrayal of a minority group in the background is evaluated as underrepresentation, for the minority is shown to be peripheral rather than central to social life."¹²⁷

Enfin, l'étude de Alexander et McCann sur le concept de la représentativité, tel qu'il s'applique dans le contexte des organisations communautaires, aide à faire ressortir d'autres types de considérations en matière de représentation des minorités. Selon les auteurs, l'organisation doit préalablement définir la notion de 'représentativité' selon l'objectif qu'elle vise. En effet, quand on dit qu'un individu est *représentatif* de son groupe, on réfère habituellement soit à une représentation *sociopolitique*, soit à une représentation *statistique*. L'organisation doit choisir le type de représentation la plus appropriée pour elle.

La représentation *sociopolitique* consiste en une représentation *autorisée* par le groupe, c'est-à-dire "the *authorized functioning or acting by one person in behalf of another or others*"¹²⁸. "The crucial point relative to the definition", disent les auteurs, "is the fact that the individual has a delegated authority to be present and act in the intergroup [c'est à dire, l'organisation] within certain limits prescribed by his group."¹²⁹ Toutefois, une autre sorte de représentation est possible: une représentation *statistique*, dite *typique* ou *experte*. On définit cette dernière comme "the quality of being typical or characteristic of the central tendency of a group or class." "[A]s a general rule," ajoutent-ils, "such a person is not 'representative' in the socio-political sense since he is not authorized to function for the group from which he presumably comes."¹³⁰ On appelle de tels *représentants* à siéger dans des comités d'étude, par exemple, afin de fournir à l'organisation une certaine *expertise*: "[i]f a person is selected as being typically or statistically representative, then he is there to provide the committee with expertness or information about the group from which he comes"¹³¹.

Selon Alexander et McCann, un individu sera représentatif du groupe s'il remplit l'une ou l'autre de ces deux fonctions. Il arrive, cependant, selon les auteurs, que l'on utilise le concept de *représentativité* en référence à des individus qui sont ni autorisés par leur groupe à le représenter, ni des exemples *typiques* des membres de leur groupe. C'est ce que Alexander et McCann appelle de la *pseudo-représentation*:

The term is repeatedly applied to designate the role of those persons who are appointed by others to speak for constituencies which have had no part in their selection. These are the persons who are selected as "representative" of a certain class, ethnic, religious, vocational or special interest group. They are often loosely referred to as "representative citizens." [...]

This lack of clarity in the use of the term tends to vest the individual with authority or typicalness which he does not have. In addition, this practice may imply manipulation. To choose persons for committee service because of their ability to obtain group sanction and to label them “representative” is an inaccurate application of the term.¹³²

Une entreprise qui augmente la représentation de minorités sans tenir compte de la représentativité – soit sociopolitique, soit experte – des individus, se condamne nécessairement à subir les conséquences d’une politique inadéquate ou inapplicable aux minorités visées, ou encore les effets d’une mauvaise réceptivité des minorités aux messages véhiculés par ces individus.

1.2.2.3. Les transformations observables

Il ressort des diverses études menées sur l’adaptation des entreprises à la diversité, dont celle de McEnrue, que le processus touche pratiquement tous les domaines d’activité d’une entreprise. Cette dernière doit, par conséquent, ajuster plusieurs de ses pratiques. On doit, par exemple, ajuster le discours des dirigeants pour tenir compte de la pluralité. Les politiques de recrutement doivent faire place aux minorités et la gestion du personnel doit tenir compte des difficultés d’insertion. Les publicités et les stratégies de marketing doivent assurer une représentation des minorités. On doit intensifier les relations avec les organisations communautaires. La culture organisationnelle doit aussi faire l’objet d’une profonde révision surtout si, dans le passé, elle tendait à promouvoir une certaine exclusion des minorités ou un mépris de la diversité ethnique. Ces études révèlent la variété des changements possibles et nous aident à comprendre la signification des transformations observées.¹³³ Dans le cas de Desjardins, une politique intégrationniste doit nécessairement engendrer plusieurs ajustements au niveau du discours, des politiques et des pratiques de l’institution. Nous tenons compte de la variété des transformations possibles lors de notre analyse.

1.3. La spécificité du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (MCPEDQ)

Les incitations, les problèmes et les transformations énumérés dans les sections précédentes sont généralement communs aux entreprises en général, mais ils se manifestent différemment selon le contexte de l'organisation étudiée. De plus, chaque entreprise vit le problème de l'adaptation à la diversité à sa façon, selon son contexte et ses aspirations. On comprend donc la nécessité de mener une étude de cas si l'on veut véritablement saisir toutes les dimensions de l'adaptation d'une entreprise.

Dans le cas de Desjardins, certains traits propres au Mouvement tels que sa structure confédérale, son histoire, le lien qu'il entretient avec la communauté ethnique majoritaire, le principe d'autonomie des caisses qui gère son fonctionnement, sa mission sociale, son importance dans la société québécoise, influent tous sur la nécessité et la capacité du réseau et de ses composantes de s'adapter à la diversité. À cause de sa spécificité, le Mouvement Desjardins, comparativement à d'autres entreprises, a peut-être plus intérêt ou ressent plus de pression à s'adapter; mais cette spécificité l'expose peut-être aussi à plusieurs obstacles que d'autres entreprises n'ont pas nécessairement à surmonter. On doit, par exemple, tenir compte de l'importance particulière des *symboles*, des *mythes* et des *histoires* dans le cas de Desjardins. On ne peut négliger non plus le rapport spécial entre l'institution et sa «clientèle» traditionnelle.

Bref, dans notre étude de cas, nous tenons compte des incitations, des problèmes et des transformations relevés des études antérieures portant sur les entreprises en général, mais nous tâchons aussi de prendre en considération la nature spécifique du Mouvement et les incitations, les problèmes et les transformations qui lui sont propres.

À cette fin, nous jugeons nécessaire de consacrer une section de ce chapitre à une brève présentation du Mouvement Desjardins et de sa spécificité. Nous présentons d'abord les principes qui sous-tendent la gestion des caisses; cette démarche est nécessaire pour comprendre ce qui distingue ces entreprises des autres institutions financières et aussi pour comprendre pourquoi certains dirigeants de Desjardins misent sur la dimension coopérative du Mouvement pour recruter de nouveaux membres parmi les minorités. Pour comprendre

les enjeux et les difficultés d'une adaptation de l'institution à la diversité, nous devons aussi faire ressortir le lien spécial entre le Mouvement et la communauté franco-québécoise. Nous étudions cette question de plus près dans le deuxième chapitre, alors que nous présentons le contexte qui provoque une situation de développement en parallèle au sein du mouvement coopératif financier au Québec. Pour l'instant nous dressons un portrait rapide des facteurs qui lient le Mouvement à la communauté majoritaire. Pour saisir les limites de l'élaboration, de la mise en application et de la coordination d'une politique d'intégration au sein du Mouvement, un rappel de la structure du Mouvement, des responsabilités de chaque palier de l'institution et du principe de l'autonomie locale s'impose aussi. Nous présentons enfin, brièvement, les grandes aspirations du Mouvement en cette fin de siècle, question de mettre en contexte son ouverture aux minorités, de rappeler l'importance de cette nouvelle politique pour l'institution financière et aussi, de réfléchir sur l'avenir de la coopération et du principe de l'autonomie locale (deux éléments pertinents pour la compréhension de l'adaptation du Mouvement à la diversité ethnique et de la viabilité d'une politique intégrationniste).

1.3.1. Les principes coopératifs

Le 24 octobre 1844, à Rochdale près de Manchester, 28 ouvriers tisserands fondent la *Société des Équitables Pionniers de Rochdale*. Cette association d'aide mutuelle vise à améliorer les conditions sociales et familiales de ses membres en amassant des fonds pour établir des institutions communautaires qui leur offrent des produits et des services. Bien qu'elle ne fut pas la première association à fonctionner selon le mode coopératif, on reconnaît aujourd'hui la Société comme la première coopérative de type moderne d'importance notable. Inspirés par des valeurs chrétiennes (responsabilité, solidarité, partage, entraide, etc.), par la pensée libérale de l'époque (liberté, justice et égalité) et aussi par la pensée socialiste pré-marxiste, Rochdale et les nombreuses coopératives qui naissent au cours du XIXe siècle, proposent un remède aux maux de l'industrialisation.

Aujourd'hui, le coopératisme, qualifié par John Stuart Mill comme la "troisième voie entre le capitalisme et le communisme"¹³⁴, propose avant tout une solution de rechange aux entreprises privées traditionnelles (c'est-à-dire les entreprises à capital-actions). En effet, en plus d'être gérée démocratiquement par ses sociétaires, la coopérative substitue aussi le souci

de la qualité du service et des produits qu'elle offre à la quête du profit. Comme souligne Léo Bérubé, en tant qu'*entreprise*, la coopérative doit maintenir une certaine efficacité dans son administration et sa gestion; mais en tant qu'*association*, ses activités doivent être gérées selon des principes différents de ceux qui gouvernent les opérations de ses contreparties capitalistes¹³⁵.

Rochdale sert de modèle pour la fondation de coopératives à travers l'Europe, notamment en Irlande, en France, en Allemagne, en Belgique, en Autriche, en Italie, au Danemark, en Finlande, en Norvège et en Suède. Dans le domaine du crédit, la première coopérative voit le jour en Allemagne en 1849 avec la fondation de la première caisse de Friedrich Wilhelm Raiffeisen. En août 1895, dans l'espoir de consolider le mouvement coopératif à travers le monde et de créer un environnement mondial favorable à l'expansion de ce système économique, on fonde l'*Alliance Coopérative Internationale*, une organisation qui réunit aujourd'hui des coopérateurs des cinq continents et encourage l'*intercoopération* aux niveaux local, national et international. À l'origine, on définit les principes coopératifs comme suit: 1. le contrôle démocratique de la gestion; 2. l'adhésion libre ou l'entrée libre; 3. l'intérêt limité sur le capital; 4. la ristourne ou la distribution des excédents au prorata des transactions; 5. la vente au comptant; 6. la promotion de l'éducation des membres; et 7. la neutralité politique et religieuse (ou la «non-confessionnalité»). Ces principes ont été révisés à plusieurs reprises. En septembre 1995, les membres de l'ACI, réunis en assemblée générale lors du congrès de Manchester, ont approuvé la «Déclaration sur l'identité coopérative» et adopté les principes coopératifs suivants: 1. adhésion volontaire et ouverture à tous; 2. pouvoir démocratique exercé par les membres; 3. participation économique des membres; 4. autonomie et indépendance de la coopérative; 5. éducation, formation et information; 6. coopération entre les coopératives; 7. engagement envers la communauté.¹³⁶

Au cours du dix-neuvième siècle, l'idéologie de la coopération et les récits des expériences coopératives font le tour du monde via les livres, les journaux et les immigrants, pour éventuellement atteindre le Québec.¹³⁷ Toutefois, l'expérience coopérative demeure faible au Québec pendant ces années, avec la création de coopératives dans le domaine des assurances et quelques «expériences pré-coopératives»¹³⁸ entre autres dans le domaine agricole. Ces expériences, selon Léo Bérubé, ne furent pas influencées par l'expérience de

Rochdale, ni par l'idée coopérative comme telle. Ce n'est qu'au vingtième siècle avec la fondation de la première caisse populaire d'Alphonse Desjardins en 1900 (une *synthèse originale* de quatre modèles coopératifs: la caisse d'épargne, la banque populaire Schulze, la caisse de crédit Raiffeisen et la banque populaire Luzzatti.¹³⁹) et les premières législations coopératives de 1902 (*Loi des syndicats agricoles*) et 1906 (*Loi des syndicats coopératifs*) que l'on donne véritablement le coup d'envoi au mouvement coopératif au Québec qui, avec le temps, regroupera des coopératives dans des domaines aussi variés que l'agriculture, la pêche, la consommation, la foresterie, la construction, le transport, l'édition, les loisirs, et ainsi de suite.

Les membres du clergé ainsi que plusieurs autres acteurs (syndicats, enseignants, etc.) contribuent à l'expansion et à la consolidation d'un mouvement coopératif *national* au Québec. Avec leur aide, les coopératives québécoises croissent en nombre au cours de la première moitié du siècle, surtout dans le domaine agricole et celui de l'épargne et crédit (les caisses populaires). Mais malgré tout, l'expansion du mouvement coopératif au Québec demeure pendant plusieurs années en deçà des espérances. Au cours des années 1960, l'État québécois devient le principal "levier de développement". C'est aussi la naissance d'un 'néo-nationalisme', nous rappelle Benoît Lévesque, où l'accent est mis sur la modernisation de la société québécoise (par opposition au "nationalisme traditionnel" et à son "idéologie de conservation")¹⁴⁰. Le développement des coopératives, sous les auspices et avec le soutien financier de l'État, se poursuit dans ce contexte de *modernité*. L'État joue un rôle important dans l'expansion des *coopératives traditionnelles* (que Lévesque définit comme des *coopératives structurées*, c'est-à-dire *organisées en fédération*¹⁴¹). Il subventionne certaines coopératives agricoles, par exemple; il adopte aussi des amendements juridiques qui permettent aux coopératives d'étendre leurs activités, entre autres, à travers des filiales.

Les années 1980 présentent toutefois un défi aux coopératives québécoises et à la coopération en général. Toujours selon Lévesque, ce défi prend la forme d'une "remise en cause des projets élaborés à partir des années 1960"¹⁴². L'intercoopération, par exemple, s'affaiblit alors que les coopératives se concurrencent les unes les autres, tuant graduellement les petites coopératives incapables de maintenir leur part du marché. De plus, l'adoption et la promotion par l'État québécois d'une politique de *nationalisme économique* plutôt qu'une

politique d'*économie coopérative* pave le chemin à la montée d'entreprises capitalistes québécoises qui font concurrence aux coopératives québécoises. La *nationalité* (l'appartenance aux «Canadiens français»), jadis une dimension qui distinguait les coopératives des entreprises capitalistes, s'avère de moins en moins pertinente^{†††}. Enfin, la croissance du nombre de coopératives créées au Québec ne contribue malheureusement pas à accroître la force et le dynamisme du mouvement coopératif en général. À cet égard, Lévesque cite une étude de Gabriel Gagnon qui conclut "qu'«au début des années 1980, on pouvait identifier au Québec des mouvements sociaux bien structurés auxquels se rattachaient la plupart des pratiques émancipatoires (sic)», alors qu'«en 1988 le paysage apparaît fort différent: des enjeux mal définis, des mouvements en crise et des pratiques éclatées rendant périlleuses toute analyse sociologique et toute prospective un peu cohérente»"¹⁴³.

Ainsi, au début des années 1990, Claude Béland, président du Mouvement Desjardins, affirme-t-il que le défi du mouvement coopératif québécois en cette fin de siècle consiste à rendre à la coopération sa dimension collectiviste: "je pense que lorsqu'on veut aujourd'hui parler de coopération, on est obligé de faire comprendre que la coopération devient pour le Québec un projet de société et qu'à travers la coopération, on devient plus collectiviste qu'individualiste. Autrement, on n'est pas capable de vendre la coopération."¹⁴⁴ Selon Béland, le mouvement coopératif québécois doit se consacrer à l'éducation coopérative au cours des prochaines années, afin de redonner sa distinction et sa valeur à la coopération:

il faut vulgariser et moderniser le lexique coopératif. Les gens nous comprennent moins bien quand on parle du principe de la porte ouverte ou de l'intérêt limité sur le capital. Il faut faire ressortir l'essentiel de la coopération, ce qui fera dire aux gens que cela vaut la peine de s'occuper de la coopération. Pour moi, l'essentiel, c'est la règle de l'égalité, la démocratie et la permanence des entreprises coopératives pour les Québécois et les Québécoises. Tout cela est rassurant.¹⁴⁵

^{†††} Benoît Lévesque donne l'exemple de Provigo et Metro qui sont les principaux concurrents de Cooprix suite à la chute de Steinberg et de Dominion sur le territoire québécois ("Les coopératives au Québec: ...", p. 202).

Bref, pendant cent ans, au Québec, le mode coopératif a offert à de nombreux groupes d'individus la possibilité d'assumer un contrôle sur la gestion de leur économie (locale et nationale). En cette fin de siècle, cependant, les coopératives, dont les caisses populaires, doivent relever le défi de réaffirmer leur pertinence et de faire valoir leur spécificité par rapport aux autres institutions économiques. Pour le Mouvement Desjardins, la «carte» de la coopération représente aujourd'hui un élément important de sa stratégie pour attirer les minorités ethniques (que ce soit dans des caisses populaires ou dans des caisses d'économie). En ce sens, la force ou la faiblesse du mouvement coopératif dans son ensemble influe sur la capacité du Mouvement d'augmenter sa part du marché des communautés culturelles minoritaires.

1.3.2. Le Mouvement Desjardins et la communauté franco-québécoise: un lien spécial

Le 6 avril 1897, alors qu'il est sténographe officiel français à la Chambre des Communes à Ottawa, Alphonse Desjardins est témoin d'un débat sur le «mal de l'usure». Lors du débat, Michael Quinn, député de Montréal-Sainte-Anne, révèle que certains prêteurs au Québec imposent des taux d'intérêt exorbitants pouvant atteindre jusqu'à 3000 pour cent. À l'époque, Desjardins a conscience des problèmes socio-économiques des classes populaires. Venant lui-même d'une famille pauvre, il connaît très bien les horreurs de la pauvreté, du chômage et du désespoir. Ainsi, l'intervention de Quinn sur le 'fléau' de l'usure au Québec touche une corde sensible chez le sténographe.

Pour Desjardins, cependant, le discours de Quinn met en évidence non seulement le problème de l'usure mais aussi, plus précisément, le problème du "manque d'organisation économique" des classes populaires¹⁴⁶ constituées majoritairement à l'époque de «Canadiens français» (agriculteurs, ouvriers, artisans et petits commerçants)¹⁴⁷. Desjardins cherche donc un remède à l'usure mais surtout une solution qui favorisera "l'émancipation économique des *Canadiens français*"¹⁴⁸. Ainsi, bien qu'au début du siècle, le problème de l'usure se fait durement ressentir dans presque toutes les sociétés industrialisées, au Québec il prend une dimension *nationaliste* car les pratiques usuraires et les autres abus du capitalisme touchent particulièrement la communauté «canadienne-française».

L'appui du clergé au projet de Desjardins forme un autre maillon important de la chaîne qui relie les caisses populaires à la communauté franco-québécoise. Dès ses débuts, le mouvement des caisses Desjardins est imprégné d'éléments foncièrement religieux. Les clercs manifestent leur présence au niveau de l'administration¹⁴⁹, mais on ressent aussi l'influence cléricale dans la propagande des caisses populaires. L'appui de l'Église se manifeste aussi sous d'autres formes. Les historiens citent souvent la décision de l'archevêché de Québec en 1932 d'accepter de se porter garant d'un prêt de 40 000\$ de la Banque provinciale du Canada à la Caisse centrale Desjardins (pour permettre à cette dernière de relancer ses activités) pour démontrer l'étendue de la contribution du clergé aux caisses.

Desjardins trouve aussi des alliés intéressants dans le mouvement nationaliste «canadien-français» de l'époque, renforçant davantage le lien des caisses avec la communauté majoritaire au Québec. Le coopérateur trouve une oreille attentive chez Henri Bourassa et Omer Héroux, entre autres. D'ailleurs, ce dernier est celui qui suggère en 1913 que le nom de Desjardins soit associé aux caisses populaires.¹⁵⁰ Les membres de l'*Ordre de Jacques-Cartier*, une 'société secrète hiérarchisée' créé en Ontario en 1926 et dont le but est "d'opérer le groupement des Canadiens français et de les induire à pratiquer une vie militante pour le bien de la religion et du pays"¹⁵¹, contribue aussi à répandre le phénomène des caisses Desjardins. Selon Laliberté, l'OJC est réputé avoir contribué à la fondation de quelque 368 (certains disent jusqu'à 502) caisses populaires au cours de ses 39 ans d'existence.

Le Mouvement des caisses Desjardins intensifie aussi ses liens avec la communauté franco-québécoise lorsqu'en tant que composante du mouvement coopératif québécois, il devient un acteur important dans un projet social, politique et économique d'envergure nationale. En effet, durant les années 1930, le *mouvement coopératif* prend une importance particulière aux yeux des membres de l'élite «canadienne-française». Inspirés par les mouvements nationaliste et d'action sociale catholique, entre autres¹⁵², ces derniers constatent le potentiel des coopératives en tant qu'outils de sauvegarde de leur nation. Ainsi, on décide, au cours des années qui suivent, de consolider le mouvement et d'en concerter les diverses

composantes. Cette consolidation de la coopération et du coopératisme au Québec (entre autres par le biais du *Conseil Supérieur de la Coopération* fondé en 1939^{***})¹⁵³ se fait dans le cadre d'un 'projet de restauration sociale auquel sont conviées toutes les composantes de la société québécoise', soit le *corporatisme social*¹⁵⁴. Selon Lévesque, le fait que le CSC réunit non seulement des représentants des coopératives mais aussi des représentants de syndicats et de maisons d'enseignement démontre à quel point le projet coopératif est, à l'époque, un projet social au Québec.¹⁵⁵ Ce projet social revêt le coopératisme québécois d'une dimension que l'on peut qualifier de *nationaliste* qui perdure jusqu'à ce jour, comme l'explique Benoît Lévesque:

Inspiré par le catholicisme social, ce corporatisme met de l'avant «une réorganisation planifiée de la société reposant sur une base non étatique», c'est-à-dire sur des corps intermédiaires. Devant l'impossibilité de réaliser ce projet, il s'opérera une «synthèse entre corporatisme et coopératisme», de sorte que le coopératisme deviendra «l'épanouissement du corporatisme». Ainsi, le coopératisme s'insère dans une initiative de restauration sociale faisant suite à un diagnostic de «nation en péril».¹⁵⁶

À travers un "mouvement d'éducation populaire", on tâche alors de faire valoir la coopération en tant qu'"«instrument de libération»"¹⁵⁷.

Dès les années 1960, le projet coopératif québécois se définit en fonction "d'un nationalisme économique et non plus de conservation". La mission des coopératives traditionnelles, dont celle des caisses populaires du Mouvement Desjardins, s'inscrit désormais dans un projet de "développement économique du Québec" et de "consolidation du contrôle québécois francophone sur l'économie"¹⁵⁸.

Jusqu'à ce jour, le secteur coopératif québécois, y compris le mouvement des caisses populaires, constitue une pierre angulaire du projet nationaliste^{§§§}. Pour Desjardins, ce lien

*** À partir de 1962, le Conseil Supérieur de la Coopération sera appelé le *Conseil de la Coopération du Québec*.

§§§ Sur l'importance des coopératives dans l'économie québécoise, Benoît Lévesque écrit: "... comme les entrepreneurs québécois francophones ont «cherché appui au sein des institutions totalement ou majoritairement contrôlées» par leur groupe ethnique, il s'ensuit que le poids économique des coopératives doit être reporté à la fraction de l'économie québécoise contrôlée par les francophones. De ce point de vue, le secteur coopératif occupe une position stratégique dans

historique avec le mouvement nationaliste lui confère une identité essentiellement franco-québécoise. Une adaptation culturelle à la diversité suppose soit un détachement par rapport à cet engagement historique envers le mouvement nationaliste, soit une contribution à redéfinir ce mouvement de façon à l'étendre à des communautés autres que franco-québécoise.

1.3.3. La structure du Mouvement Desjardins et le partage des responsabilités

En 1916, atteint depuis deux ans d'urémie, Desjardins cède son rôle de fondateur de caisses à l'abbé Grondin qui devient ainsi le porte-parole principal du *mouvement*. Pendant ces dernières années de sa vie, Desjardins caresse l'idée d'unir toutes les caisses en un "faisceau compact"¹⁵⁹: "Dans l'esprit du fondateur," écrivent Goulet et Cameron, "cette fédération provinciale comprendrait deux organismes bien distincts: une fédération proprement dite qui serait une sorte de conseil supérieur de la coopération et une caisse centrale, qui serait la caisse populaire des caisses locales."¹⁶⁰ Desjardins rend l'âme en 1920, avant que son projet puisse voir le jour (une Caisse centrale à Lévis voit le jour seulement en 1924 tandis que la fédération provinciale ne devient une réalité qu'en 1932). Mais en attendant, au coeur du Québec, un projet de réunir les caisses de Trois-Rivières en une union régionale s'élabore.

1.3.3.1. Les fédérations et l'autonomie locale

Selon Levasseur et Rousseau, une des raisons qui motivent la caisse populaire de Trois-Rivières à entreprendre des démarches pour fonder une première union régionale est le désir de contrer les tentatives de rassembler les caisses en une fédération provinciale et de créer une caisse centrale provinciale à Lévis¹⁶¹ (selon les dernières volontés du fondateur). En effet, il semble que "les esprits ne [fussent] pas prêts pour un regroupement provincial": "Les gens sont jaloux de leur autonomie locale et ils craignent que leur argent ne soit envoyé à

l'économie québécoise. Les coopératives et notamment le Mouvement Desjardins constituent une des trois composantes du capital autochtone dont les deux autres sont les Sociétés d'État et le capital privé. Il ne fait aucun doute que le Mouvement Desjardins de par son virage vers le financement d'entreprises a déjà contribué à améliorer la position des entreprises francophones dans l'économie du Québec." (Benoît Lévesque, p. 194.)

l'extérieur et ne serve aux autres plutôt qu'à eux-mêmes ou à leurs concitoyens"¹⁶².

Levasseur et Rousseau expliquent que

plusieurs d'entre elles [les caisses] étaient réfractaires à la supervision de leurs activités par une instance fédérale. Il fallait également qu'elles consentent à abandonner la gestion d'une partie de leurs liquidités à la caisse centrale. En attendant que les revenus de celle-ci soient suffisants, les caisses allaient toutefois devoir consacrer une part de leurs bénéfices au financement des activités de la fédération.¹⁶³

Ainsi, en faisant de l'autonomie des caisses la "pierre angulaire de son projet", Desjardins réussit peut-être à garantir l'appui des élites locales à l'implantation des caisses dans les paroisses.¹⁶⁴ Cependant, cette même *mentalité* autonomiste engendre aussi une sorte de *xénophobie* qui rend suspect tout pouvoir jugé externe à la paroisse.

L'année 1920 marque donc non seulement la mort du fondateur mais aussi la fondation de la première union régionale des caisses populaires Desjardins à Trois-Rivières et d'une caisse centrale régionale. Les Trifluviens n'écartent toutefois pas l'idée d'une éventuelle 'confédération' qui regrouperait toutes les fédérations régionales. Mais selon eux, le regroupement des caisses sous des unions régionales garantit au moins une "position de force" aux régions dans l'éventualité d'un regroupement provincial¹⁶⁵.

Malgré certaines réticences de la part de caisses qui se méfient autant de l'idée d'une union régionale que de l'idée d'une fédération provinciale, l'Union régionale de Trois-Rivières voit le jour. Pendant deux décennies, de 1920 à 1944, les caisses se regroupent sous une dizaine de fédérations territoriales à travers le Québec.

Pendant ce temps, de leur côté, des coopérateurs québécois de langue anglaise décident de regrouper leurs *caisses d'économie* (des caisses non territoriales répondant aux besoins de *groupes*) sous une fédération commune. En 1940, ils fondent le *Montreal Credit Union Federation Limited* qu'ils rebaptisent le *Quebec Credit Union League* (*Ligue des caisses d'économie du Québec*) en 1944. En 1962, quatorze caisses d'économie de langue française affiliées à la Ligue se retirent de l'organisation après que leur demande d'adoption d'une politique de bilinguisme soit rejetée. En plus du problème linguistique, les caisses maintiennent que la Ligue, un organisme rattaché au grand mouvement américain des *credit*

unions, “néglig[e] [...] de prendre les moyens pour consolider le mouvement des caisses d’économie au Québec et en accentuer le développement”.¹⁶⁶ Les dirigeants des 14 caisses se regroupent donc et fondent le *Quebec Savings and Credit Funds Federation* que l’on renommera deux ans après la *Fédération des caisses d’économie du Québec* (FCÉQ). Selon Poulin, l’adoption d’un nom anglais par les caisses de langue française “illustre de façon tragique le manque d’assurance des francophones dans le domaine des affaires et leur complexe d’infériorité face aux anglophones”¹⁶⁷. En 1979, après avoir essuyé un refus lors d’une première demande d’adhésion plusieurs années auparavant, les caisses de la FCÉQ s’affilient enfin au Mouvement Desjardins. Ironiquement, en janvier 1981, le *Quebec Credit Union League*, se joint aussi au Mouvement en acceptant de fusionner à nouveau avec la Fédération des caisses d’économie, complétant ainsi le portrait moderne des fédérations québécoises des caisses Desjardins.

L’arrivée des caisses d’économie au sein du Mouvement y introduit deux nouveaux éléments. D’une part, l’appartenance à une caisse Desjardins peut désormais se faire sur une base autre que territoriale. Pour contrer les arguments que les caisses de groupes vont à l’encontre d’un principe de base de la pensée du fondateur (soit le cadre paroissial), le Mouvement présente plutôt l’arrivée des caisses d’économie comme un complément au projet de Desjardins et comme un pas de plus dans la consolidation du mouvement coopératif québécois:

L’expérience de la Fédération des caisses d’économie du Québec dans l’organisation et l’opération de caisses «de groupe», structurées habituellement autour d’un «lien d’association» aussi naturel qu’une usine, une entreprise de services, un groupe professionnel ou autre, amène au réseau Desjardins une dimension additionnelle qui complète admirablement la dimension régionale que représentent les «caisses de territoire».

Écrite le 19 septembre 1979, à la signature du protocole d’entente, cette nouvelle page de la solidarité coopérative et de l’intercoopération au Québec ouvre des frontières nouvelles au réseau Desjardins dans le domaine de l’épargne et du crédit.¹⁶⁸

D’autre part, l’adhésion des caisses de la Ligue des caisses d’économie amène au sein du Mouvement un bon nombre de caisses dites ethniques. Bien que les caisses répondant aux besoins des communautés autres que «canadienne-française» existaient bien avant 1981, à

compter de 1979, il y a une incorporation massive de minorités et de leurs coopératives à la structure du Mouvement.

L'expansion des caisses Desjardins ne s'arrête pas avec l'adhésion de la FCÉQ. En effet, en 1989 et 1990 Desjardins accueille, à titre de membres auxiliaires, trois fédérations hors Québec qui rassemblent les coopératives financières de langue française de l'Ontario, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick.

En ce qui a trait plus spécifiquement au rôle des fédérations, il consiste essentiellement à favoriser l'efficacité, la croissance et le développement de ses caisses, principalement en leur offrant des services communs touchant les domaines de l'administration, de la planification, de la finance, de la formation des dirigeants et des employés, de l'informatique et du soutien technique, de la sélection, de l'embauche et de la gestion des ressources humaines, des communications et du marketing, et ainsi de suite.¹⁶⁹

L'autonomie des caisses

Il va sans dire qu'en regroupant les caisses locales sous des fédérations régionales, qui par définition, optent pour une vision régionale des problèmes et des solutions, le principe de l'autonomie des caisses est sérieusement mis à l'épreuve. Au fil des ans, de nombreux chercheurs se penchent sur le concept d'*autonomie* et sur la place, le rôle et le pouvoir de la caisse locale dans une structure fédérale.¹⁷⁰ Comme le précise Roger Levasseur, "[l]a mise en place de structures fédératives [...] va introduire de nouveaux dynamismes au sein de l'organisation des caisses. Dès lors deux tendances de fond vont constamment en tirailler l'évolution: d'un côté la propension des paliers supérieurs de l'organisation à la centralisation des ressources; de l'autre, l'inclinaison des caisses locales à défendre et à promouvoir leur autonomie."¹⁷¹

Le problème de l'autonomie des caisses refait inévitablement surface en 1932 lorsqu'on procède enfin à la création d'une fédération provinciale. Mais tout comme la création de la première union régionale, celle d'une fédération des unions régionales répond à un besoin commun.

1.3.3.2. La Confédération

En 1923, le projet d'une entité provinciale commence à se concrétiser avec la création du *Comité de propagande des caisses populaires* formé par l'abbé Philibert Grondin de Québec, l'abbé J.-R.-Irénée Trudel de Trois-Rivières et le notaire J.-A. Bariteau de Montréal. Le rôle du Comité est d'administrer une subvention gouvernementale pour l'inspection et la 'propagande' des caisses populaires. Ce faisant, il s'avère "une première démarche en vue d'assurer la cohésion et de coordonner l'action entre les caisses", soit un "embryon" de la fédération provinciale.¹⁷²

En 1930, cependant, l'État coupe sa subvention aux unions régionales pour l'inspection des caisses et instaure un système d'inspection gouvernementale. Plusieurs caisses, profitant du fait que l'inspection gouvernementale est facultative, refusent de se soumettre aux inspections. Mais le contexte économique ne leur étant pas favorable, les caisses ont besoin de subventions étatiques. De son côté, suite aux pertes encourues par plusieurs caisses et à la difficulté des unions régionales de s'acquitter de leur tâches d'inspection et de supervision, le gouvernement songe de plus en plus à "resserrer son contrôle" et à "intervenir directement"¹⁷³. Lors des discussions menées avec des dirigeants des caisses Desjardins en 1931, le ministre de l'Agriculture, Adélard Godbout, fait savoir qu'"aussi longtemps [que les caisses] ne seront pas fédérées dans un organisme central avec lequel nous pourrions traiter, je ne crois pas qu'il puisse être question pour ni l'un ni l'autre des départements d'intervenir pour les aider"¹⁷⁴. Ainsi, disent Levasseur et Rousseau, l'État québécois "pesa tout son poids dans les négociations qui amenèrent les unions régionales à se fédérer"¹⁷⁵. Le 11 novembre 1931, lors d'une réunion à Trois-Rivières, on décide finalement de regrouper les caisses sous une fédération provinciale.

Le 24 février 1932, les représentants des unions régionales signent une déclaration de fondation de la *Fédération de Québec des unions régionales des caisses populaires Desjardins*. La Fédération réunit les quatre premières unions régionales, soit celles de Trois-Rivières, Québec, Montréal et Gaspé. Elle se charge de l'inspection et de la surveillance des caisses et à cette fin reçoit en 1932 une subvention de 20 000\$ du gouvernement du Québec.

Tableau 1 - Les Présidents

24 février 1932	- 25 août 1936	Cyrille Vaillancourt
25 août 1936	- 23 mai 1944	Eugène Poirier
23 mai 1944	- novembre 1955	Laurent Létourneau
janvier 1956	- 28 mai 1959	J.-Abel Marion
28 mai 1959	- 27 avril 1972	Émile Girardin
27 avril 1972	- janvier 1981	Alfred Rouleau*
janvier 1981	- décembre 1986	Raymond Blais
janvier 1987	- mars 2000	Claude Béland
mars 2000	- ...	Alban d'Amours

* premier président à temps plein

De nos jours, la Fédération de Québec des unions régionales des caisses populaires Desjardins, devenue en 1979 la *Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins*

du Québec, représente "l'association coopérative d'autorité provinciale responsable de l'orientation, de la planification et de la coordination de l'ensemble des activités du Mouvement"¹⁷⁶. En plus de veiller à l'inspection et à la vérification des caisses et des fédérations québécoises, elle offre des services aux quatorze fédérations (les 11 fédérations québécoises et les trois fédérations hors Québec) et aux autres organismes affiliés au Mouvement. Ces services touchent les domaines des relations de travail, des affaires juridiques, du développement des ressources humaines et techniques, du développement, soutien et traitement informatique, du marketing et des communications, de la gestion documentaire, de l'approvisionnement, et ainsi de suite.

La Confédération constitue le visage unifié du mouvement des caisses populaires: il lui revient "de définir les objectifs communs de toutes les composantes du Mouvement des caisses Desjardins, de façon à assurer l'unité de pensée et d'action de l'ensemble"¹⁷⁷. C'est aussi souvent elle qui parle au nom du Mouvement lorsqu'on invoque l'opinion ou le point de vue de celui-ci. Mais tout comme les fédérations régionales, la Confédération se veut et se dit respectueuse de l'autonomie des caisses locales qui forment "la base du Mouvement" et du principe démocratique régissant toute coopérative:

L'établissement des orientations et des priorités se fait toutefois dans le respect des mécanismes démocratiques du Mouvement, grâce à la délégation de pouvoir des membres jusqu'à la Confédération, et au moyen de rencontres multiples à tous les niveaux, de sondages et de consultations, de colloques, de réunions d'échanges et de travail. Ainsi, les éléments essentiels des décisions sont-ils, de façon générale, le fruit de larges consensus.¹⁷⁸

1.3.3.3. Les autres composantes

À partir des années quarante, avec la création de la Société d'Assurance des Caisses populaires en 1944 et l'Assurance-Vie Desjardins en 1948, on commence véritablement à parler d'un *Mouvement Desjardins*. Au cours des années 1960, les caisses connaissent une période de modernisation et d'expansion¹⁷⁹ et le Mouvement Desjardins s'apprête à assumer véritablement son rôle en tant qu'instrument de développement de l'économie du Québec. Desjardins acquiert une série d'institutions pendant cette période, dont La Sauvegarde en 1962, et La Fiducie du Québec et La Sécurité en 1963. Au fil des années, les caisses se dotent de diverses sociétés et filiales qui répondent à leurs besoins ainsi qu'à ceux des membres en offrant des services financiers spécialisés. On retrouve ces institutions dans les domaines des assurances, de l'investissement industriel et commercial, des services fiduciaires et du courtage en valeurs mobilières, et ainsi de suite. Ensemble, ces institutions forment ce qui est communément appelé aujourd'hui le 'réseau **corporatif**' du Mouvement Desjardins, tandis que les caisses locales, les fédérations, la Confédération, la Caisse centrale et la Corporation de fonds de sécurité (créée en 1980) constituent le 'réseau **coopératif**' du Mouvement.

1.3.4. Les aspirations du Mouvement, l'avenir de la coopération et celle de l'autonomie locale

Au cours des années 1970 et au début des années 1980, le Mouvement des caisses Desjardins connaît une série de nouveautés et de changements (entre autres, le Système intégré des caisses (SIC), le service Inter-caisses, un Service de l'information et de la publicité de la Fédération provinciale, la «carte de paiement» VISA) qui contribuent à le rendre un compétiteur respectable sur un marché financier qui s'avère très féroce au cours des deux dernières décennies du siècle. Lorsqu'on procède au décloisonnement des quatre piliers financiers (soit l'épargne et le crédit, les assurances, les services fiduciaires et les valeurs mobilières), Desjardins se donne comme mission de relever les défis que présente cet environnement nouveau. La plus importante institution financière au Québec affronte alors aussi des problèmes soulevés par le libre-échange et la mondialisation des marchés¹⁸⁰. Dans

ce contexte de concurrence accrue, le problème général auquel fait face le Mouvement est celui de demeurer compétitif et rentable tout en préservant sa spécificité coopérative.

En effet, le décloisonnement et la mondialisation rendent nécessaire une 'rationalisation' des activités des caisses (programme de *réingénierie*), ce qui signifie dans plusieurs cas des mises à pied et des fusions de caisses. De plus, le Mouvement, pour maintenir sa cote, se voit assujéti à des normes mondiales de capitalisation, ce qui nécessite un ajustement dans les pratiques de l'institution (ex. l'émission de parts permanentes). Le décloisonnement et la mondialisation signifient également que Desjardins doit réussir, comme ses compétiteurs, à offrir aux consommateurs l'ensemble des produits et services financiers. Ce faisant, le Mouvement vise au cours des prochaines années à concerter ses différentes composantes sur tous les plans (unité de pensée, unité d'action, rationalisation, mise en marché des produits, etc.), soit une politique de *synergie*. En rendant disponible dans chaque caisse une gamme plus vaste de services financiers, affirme Claude Béland, "les caisses et les institutions deviendront plus complémentaires les unes par rapport aux autres et leur action concertée apportera, aux unes comme aux autres, une amélioration à la nature et à la quantité de leurs produits".¹⁸¹ Il n'est pas surprenant aussi que, dès l'automne 1984, la Confédération entreprenne la préparation d'un premier *plan marketing* de trois ans conçu pour l'ensemble du Mouvement. La CCPEDQ précise dans son rapport annuel de 1986 que

[l]'activité marketing se fait maintenant avec plus de cohérence, de dynamisme et de discipline, ce qui exige une meilleure concertation entre les diverses composantes du réseau Desjardins. Cette volonté de collaboration, sentie et partagée par l'ensemble des fédérations, institutions et corporations spécialisées, permet de rassembler les énergies pour faire face à la concurrence qui s'intensifie et pour mieux orienter les efforts en vue de satisfaire les besoins des membres de Desjardins.¹⁸²

En plus d'une rationalisation et d'une concertation de ses activités, le Mouvement procède aussi à une expansion de ses activités. L'acquisition du Groupe La Laurentienne¹⁸³, l'inauguration de la *Desjardins Federal Savings Bank* (à Hallandale, en Floride)¹⁸⁴ et la signature d'ententes avec des "partenaires européens" permettent, entre autres, à Desjardins de répondre aux besoins de voyageurs et de PME exportatrices sur le plan international¹⁸⁵. Au Québec, au coeur même de la société qui a pendant près de 100 ans nourri le Mouvement,

le réseau cible des groupes de la société québécoise jusqu' alors négligés ou qui formeront des futures «clientèles» intéressantes et prometteuses. On vise, entre autres, les personnes du troisième âge¹⁸⁶, les «clientèles» des grands centres urbains, les jeunes et les groupes ethniques minoritaires.¹⁸⁷

Le véritable défi du Mouvement Desjardins au cours des prochaines années, cependant, est de 'se concerter' et de 'se rationaliser' dans le respect des principes d'autonomie et de gestion démocratique qui, jusque-là, ont fait sa force et l'ont distingué de ses concurrents. Au début de la *crise* du décloisonnement et de la mondialisation, l'affirmation des droits des caisses se fait sans équivoque. Ainsi, dans le rapport de la Commission d'étude sur le décloisonnement de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, on reconnaît que

Le Mouvement Desjardins, malgré son imposante stature, repose sur les caisses populaires locales. Fortement enracinées dans leur milieu, les caisses populaires connaissent les besoins de leurs membres et elles s'efforcent de les satisfaire. Toute vente de produits et services qu'elles pourraient être appelées à faire devra s'inscrire dans le respect de l'identité de chaque caisse. C'est donc la caisse populaire locale qui décidera des produits et services qu'elle veut offrir, en fonction des besoins de ses membres.

La liberté de choix est une condition sine qua non à l'action de la caisse populaire dans son milieu, en sachant fort bien que les besoins en milieux ruraux sont différents de ceux en milieux urbains.¹⁸⁸

Cependant, au fil des années, le principe de l'autonomie perd quelques plumes au profit de la synergie¹⁸⁹ et, au cours des années 1990, beaucoup d'encre coule sur la fidélité du Mouvement à sa nature coopérative. On attise le débat en 1991 alors que le Mouvement met sur pied un comité sur le repartage des territoires des fédérations et des responsabilités entre les différents paliers. À la fin de 1998, le rapport Simard est soumis au conseil d'administration. La proposition d'un remaniement majeur de la structure du Mouvement et du partage des pouvoirs est finalement acceptée lors du 17^e Congrès de Desjardins tenu en mars 1999. Au moment de la rédaction de cette thèse, le Mouvement s'apprête à abolir les fédérations régionales et à regrouper les caisses sous une fédération provinciale centralisée. La Fédération des caisses d'économie Desjardins rejette cette nouvelle structure, affirmant

qu'elle ne tient pas compte de la spécificité des caisses d'économie. Elle manifeste donc son désir de mettre fin à son affiliation au Mouvement Desjardins. Le dossier est à suivre.

En plus de remettre en question l'engagement du Mouvement face à l'autonomie des caisses, certains, même à l'intérieur du Mouvement, se demandent si le virage économique entrepris par Desjardins ne se fait pas au détriment de la mission sociale de l'organisation¹⁹⁰. Selon Beauchamp et Lévesque,

en devenant géant, [le Mouvement] a de plus en plus de difficulté à se tailler un habit coopératif. L'appel incessant aux valeurs coopératives commence à constituer un aveu de faiblesse, d'autant plus que les diverses réformes opérées au cours des dernières années (nouvelle législation, création de sociétés de portefeuille, parts permanentes, rationalisation des ressources et, maintenant, repartage des territoires et responsabilités) ne sont pas nécessairement convaincantes au moins dans le court terme.¹⁹¹

Mais les auteurs précisent qu'il ne faut pas non plus "demander n'importe quoi au Mouvement Desjardins". On ne peut s'attendre à ce que le Mouvement prenne la place de l'État, qu'il enrayer la pauvreté, qu'il soutienne financièrement toutes les entreprises québécoises en difficulté pour les sauver des mains étrangères, ou encore qu'il se voue strictement au développement des entreprises communautaires et coopératives. "Ce serait lui rendre un mauvais service," écrivent Beauchamp et Lévesque, "ce serait rendre un mauvais service au Québec". Toutefois, plus les pressions de la concurrence économique se font sentir, plus il faut rappeler au Mouvement ses racines et les principes qui constituent le fondement de ses activités, sinon sa *raison d'être*: "il faut être exigeant du point de vue de la mission qu'il s'est donnée. Il faut également être extrêmement vigilant pour que cette institution relève les défis liés à son caractère coopératif. S'il en est ainsi, il serait possible de compter sur Desjardins pour des générations à venir [...]".¹⁹² Dès 1985 la Confédération semble prête à répliquer aux critiques qui suggèrent que la coopérative renonce à sa mission sociale. À partir de cette année, on s'assure effectivement de produire dans le rapport annuel de la Confédération une section dédiée exclusivement au *bilan social* de l'organisation.

1.4. La problématique

En 1990, le Mouvement Desjardins s'ouvre officiellement aux groupes ethniques. La Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et la Confédération élaborent une politique d'intégration des groupes ethniques axée sur l'insertion des minorités au sein de caisses populaires, mettant ainsi fin à une politique tacite de développement en parallèle qui prévalait depuis les années quarante au sein de la société québécoise, et au sein même du Mouvement Desjardins depuis 1981. En optant pour une politique favorisant les caisses populaires intégrationnistes au détriment des caisses ethniques, on rejetait le regroupement sur une base d'ethnicité. Pour être cohérente, cependant, cette politique devait s'appliquer autant au groupe majoritaire qu'aux groupes minoritaires. Or, le Mouvement Desjardins, historiquement, entretient jusqu'à ce jour des liens très étroits spécifiquement avec la communauté franco-québécoise. Ces rapports confèrent aux caisses populaires une identité ethnique qui perdure jusqu'à ce jour. La politique intégrationniste du Mouvement ne peut être cohérente que dans la mesure où l'institution financière réussit à se départir de cette identité et à s'affirmer en tant qu'institution nationale non seulement ouverte à tous les groupes ethniques mais aussi représentante de tous les groupes ethniques. Ceci suppose une intégration structurelle des minorités, mais aussi et surtout, une adaptation culturelle de la part du Mouvement Desjardins. Dans le cadre de cette étude nous visons à répondre à trois questions:

1. Quels sont les facteurs qui incitent le Mouvement Desjardins à s'ouvrir à la diversité ethnique et, plus précisément, quels sont les facteurs qui l'incitent à adopter une politique intégrationniste plutôt qu'une politique favorable à la formation et à la gestion de caisses sur une base d'ethnicité (un modèle qui aurait permis aux caisses populaires de maintenir une identité ethnique franco-québécoise)?
2. Quels sont les difficultés que le Mouvement Desjardins doit surmonter pour parvenir à s'adapter culturellement à la diversité?
3. Quels sont les transformations observables au niveau du discours et des pratiques du Mouvement Desjardins en matière de diversité et ces changements sont-ils conformes à une politique favorisant l'intégration des minorités au sein de caisses populaires

intégrationnistes (c'est-à-dire, les transformations reflètent-elles un changement culturel chez Desjardins)?

1.5. La démarche de recherche

Pour recueillir des données sur le contenu et l'évolution du discours et des pratiques de Desjardins, nous avons opté pour l'analyse documentaire. Cette méthode, selon nous, est susceptible de fournir les données les plus objectives - et donc les plus fiables - sur l'évolution des politiques et des pratiques de Desjardins en matière de diversité. L'entrevue ne pouvait nous dresser un portrait complet de l'évolution de Desjardins en matière de diversité. En effet, la délicatesse du sujet abordé ainsi que la subjectivité de l'interlocuteur réduisent l'efficacité et la fiabilité de cette méthode dans le cadre d'une recherche comme la nôtre. Étant donné que nous voulions inclure dans notre analyse toutes les dimensions de l'évolution, l'analyse documentaire était la méthode la plus adéquate. L'entrevue peut cependant s'avérer plus utile et, donc, plus appropriée lorsqu'on vise à obtenir de l'information sur des aspects spécifiques de l'adaptation de l'organisation¹⁹³ Dans notre cas, c'est l'évolution générale de la culture et de l'image publique de Desjardins en matière de diversité que nous tentons d'apprécier.

Ceci dit, nous pouvons regrouper en trois catégories de données les *indicateurs* du discours et des pratiques utilisés dans le cadre de cette recherche.

- *Les données sur la pensée et le discours du fondateur et des dirigeants principaux de Desjardins*

Nous retenons la pensée et le discours du fondateur Alphonse Desjardins et d'autres dirigeants ou penseurs influents (ex. Cyrille Vaillancourt, Abbé Philibert Grondin, François-Albert Angers). Nous incluons aussi le discours des présidents à temps plein du Mouvement Desjardins depuis 1972 (soit Alfred Rouleau, Raymond Blais et Claude Béland) ainsi que le discours du président actuel de la FMO (Jocelyn Proteau) et le discours de tout autre dirigeant pertinent.

- *Les données sur les politiques et les programmes de Desjardins en matière de diversité*

Nous observons plus spécifiquement le profil des dirigeants et des membres du personnel pour voir l'évolution de la représentation des minorités au sein de Desjardins. Nous tenons

compte des études, des enquêtes, des sondages qui auraient pu être commandés. Nous incluons aussi dans cette catégorie les programmes de planification, de stratégie et d'adaptation en matière de diversité (incluant les programmes d'éducation et de formation des employés).

- *Les données relatives aux relations publiques et à la publicité*

Précisons que cette catégorie de données recoupe à la fois le discours et les pratiques de Desjardins. En effet, autant ces différentes stratégies de communication nous révèlent la philosophie et la vision de Desjardins en matière de diversité (discours), autant elles révèlent des ajustements apportés aux pratiques au fur et à mesure que l'environnement de l'institution change. Nous regroupons dans cette catégorie les messages publicitaires, les campagnes de communication institutionnelle, les Semaines Desjardins ainsi que les autres campagnes publicitaires (ex. la campagne 'Caravane de la tolérance' à laquelle a participé Desjardins), bref tout ce qui vise à propager une *image* de Desjardins au grand public. Nous incluons aussi les discours devant des organismes publics et privés dans la catégorie de 'relations publiques'.

Pour obtenir ces trois différents types de données, nous avons consulté plusieurs documents produits par Desjardins et disponibles au public ou aux chercheurs qui en font la demande:

- Les rapports annuels de la Confédération et des fédérations
- Les bilans sociaux de la Confédération et des fédérations
- Les recueils des allocutions des présidents de la Confédération et de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
- Les mémoires présentés par le Mouvement devant des organismes publics et privés
- Les brochures institutionnelles de Desjardins
- Les campagnes de communication institutionnelles / Semaines Desjardins
- Les campagnes publicitaires majeures (documents imprimés et audiovisuels)
- La Revue Desjardins et la revue Ma Caisse
- Les sondages, les enquêtes internes et les études de marchés
- Les documents d'information
- Les actes de colloque; les documents de travail
- Autres documents

Pour compléter les données obtenues des documents du Mouvement, nous avons aussi consulté les études historiques majeures menées sur Desjardins par des chercheurs tels que Pierre Poulin, Yves Roby et Ronald Rudin. Les documents 'internes' et les études historiques

nous fournissent des données sur la nature de l'évolution du discours et des pratiques de Desjardins. Ils sont aussi utiles pour nous aider à isoler les facteurs qui favorisent et ceux qui inhibent l'adaptation de Desjardins à la diversité.

Pour l'analyse des données, nous avons aussi jugé bon de consulter des études importantes menées sur différents aspects de Desjardins par d'autres chercheurs tels que Michel Beauchamp, Nicole Giroux, Roger Levasseur, Benoît Lévesque, Mauro-F. Malservisi, Yvan Rousseau, Nicole Therrien et Gaston Turcotte. Nous avons aussi mené une entrevue (sous forme d'entretien dirigé) avec Jean-Pierre Beaudry, directeur des relations publiques à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec pour obtenir des précisions sur les données obtenues. Enfin, pour nous aider à parfaire notre analyse, nous avons ajouté à notre collecte de données une revue de presse québécoise (journaux et revues) de 1979 à 1999.

Le choix de diversifier nos sources d'information découle aussi de notre désir de contrer toute *apparence* d'une 'surdépendance' de la chercheuse par rapport à son objet d'étude. En plus de varier nos sources, nous soumettons aussi les données obtenues à une analyse critique. En d'autres mots, lors de l'analyse qualitative des données, nous tenons compte de l'information obtenue du contenu *manifeste* des documents mais nous tenons aussi compte de ce qui n'est pas dit ou de ce qui est sous-entendu (c'est-à-dire du contenu *latent*). Ainsi, même s'il est indéniable que la présente recherche repose en grande partie sur les documents et les données que le Mouvement Desjardins accepte de bon gré de mettre à la disposition des chercheurs et du public en général, nous pensons que les mesures ont été prises pour préserver l'indépendance intellectuelle de la chercheuse par rapport à son objet de recherche.

1.5.1. Quelques remarques sur la période couverte

La question de la diversité ethnique de la population ne devient un sujet "chaud" au sein du Mouvement qu'au début des années 1980. On commence alors à mentionner le phénomène dans des documents tels que les rapports annuels, les bilans sociaux et les brochures institutionnelles. Pour des raisons d'efficacité, nous aurions pu débiter notre analyse des rapports annuels et des brochures produits par la Confédération et les fédérations à partir de 1980. Mais nous avons choisi d'étendre la période d'analyse de 1968 à 1998. Selon nous, une

période de trente ans est nécessaire et suffisante pour comprendre l'évolution culturelle de Desjardins en matière de diversité. Remonter plus loin se serait avéré superflu.

En ce qui a trait aux bilans sociaux, on n'en produit qu'à partir des années 1980. On y retrouve des statistiques sur la représentation des minorités au sein de Desjardins ou encore sur les programmes en matière de diversité seulement à compter des années 1990. Dans ce cas-ci nous n'avions pas le choix d'inclure ou d'éliminer des documents du corpus: la disponibilité des documents a déterminé les années que nous pouvions couvrir dans le cadre de cette étude.

Quant aux discours des présidents du Mouvement, nous avons analysé les allocutions prononcées par Alfred Rouleau (1972-1981), Raymond Blais (1982-1986) et Claude Béland (1987-1997). Les discours de ces trois présidents sont disponibles dans les recueils d'allocutions conservés au Centre de documentation de la Confédération à Lévis. Pour les discours des autres présidents du Mouvement, nous nous sommes fiée aux sources telles que les ouvrages historiques de Poulin, Roby et Rudin et les revues institutionnelles (La Revue Desjardins et la revue Ma Caisse). En ce qui concerne le discours du président de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, nous avons eu accès aux allocutions de Jocelyn Proteau seulement pour la période de 1989 à 1995. Dans ce cas-ci, les revues institutionnelles et la revue de presse se sont avérées fort utiles pour nous aider à compléter les données obtenues du Centre de documentation de Lévis et de la Fédération de Montréal.

En ce qui concerne les deux revues institutionnelles (La Revue Desjardins et Ma Caisse), nous les avons choisies d'une part parce qu'elles sont des sources majeures de données et d'information sur l'évolution de Desjardins et, d'autre part, parce qu'elles représentent des outils importants de propagation des valeurs du Mouvement. De plus, les deux revues servent de miroirs à travers lesquels on peut observer l'image que le Mouvement vise à projeter de lui-même. Pour toutes ces raisons, donc, nous avons jugé bon d'analyser les deux revues dès leurs débuts à nos jours. Ainsi, nous étudions le contenu de La Revue Desjardins dès 1935 et celui de la revue Ma Caisse dès 1952.

En matière de publicité et de relations publiques, nous avons analysé toutes les campagnes publicitaires (documents audiovisuels) dès leurs débuts avec la campagne "Pop-Sac-à-Vie-

Sau-Sec-Fi-Co-Pin” en 1968 à la campagne “L’incroyable force de la coopération” de 1993-1994. Nous avons inclus tous les documents disponibles sur les campagnes de communication institutionnelle. En ce qui concerne les Semaines Desjardins, nous nous sommes limitée à l’information contenue dans les revues institutionnelles et les rapports annuels.

Finalement, en ce qui concerne la revue de presse québécoise, nous avons débuté notre dépouillement en 1979, l’année de l’arrivée des caisses d’économie dans le Mouvement Desjardins. Cet événement pave la voie à l’intégration massive des caisses ethniques à la structure du réseau deux ans après.

Bref, bien que la période couverte dans le cadre de cette recherche soit de 1900 à 1998, la consultation des documents s’est faite de façon stratégique, ce qui nous a permis d’alléger le fardeau documentaire.

1.5.2. Quelques remarques sur le choix des fédérations

La Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, les 11 fédérations québécoises qui lui sont affiliées et les caisses populaires et les caisses d’économie constituent les principales composantes de ce que l’on appelle communément le ‘secteur coopératif’ du Mouvement Desjardins, “«l’épine dorsale»”¹⁹⁴ du réseau. Ce secteur distingue Desjardins des autres entreprises privées.

Pour comprendre comment Desjardins s’est adapté au fil des années à la diversité, on doit certainement étudier l’évolution du discours et des pratiques de la Confédération. Mais les transformations observées à ce niveau ne nous disent pas tout. En effet, le discours et les pratiques de l’institution Desjardins varient non seulement à travers le temps mais aussi à travers la province. Comme plusieurs autres phénomènes sociaux, la diversité ethnique ne se vit pas de la même façon en Abitibi, dans le Bas-St-Laurent et à Montréal. L’évolution du discours et des pratiques varie selon l’importance du *facteur ethnique* pour chacune des régions. Ainsi, pour cette raison, nous devons aussi inclure dans notre analyse de l’évolution de Desjardins, des données sur la transformation du discours et des pratiques des fédérations en matière de diversité ethnique.

Dans le cadre de cette recherche, nous tenons compte des données obtenues sur toutes les fédérations. Mais pour alléger le fardeau documentaire, nous avons dû nous limiter à l'étude *détaillée* des deux plus grandes fédérations régionales du Mouvement, soit la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et la Fédération de Québec. Ces deux fédérations regroupent deux types de caisses locales qui nous intéressent dans le cadre de cette étude: premièrement, les caisses locales qui affrontent déjà directement le phénomène de la diversité; deuxièmement, les caisses locales qui sont les plus susceptibles d'affronter cette question au cours des prochaines années. Nous avons aussi inclus une analyse détaillée de la Fédération des caisses d'économie puisque celle-ci regroupe les caisses dites ethniques, et aussi parce que la majorité de ses caisses se situent dans la grande métropole où le phénomène de la diversité se fait le plus ressentir. Ainsi, par souci de temps et d'efficacité, nous avons fait le choix stratégique de nous concentrer sur l'évolution de certaines fédérations plutôt que de couvrir toutes les fédérations de façon superficielle. Nous sommes donc limitée aux rapports annuels et aux bilans sociaux des fédérations directement touchées par la question de la diversité. Ainsi, en plus des rapports annuels de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins (1968-1997) [connue sous le nom de Fédération de Québec des unions régionales jusqu'en 1979], nous avons consulté les rapports des fédérations suivantes:

- (1) La Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
 - Union régionale de Montréal (1968-1979)
 - Fédération de Montréal des caisses Desjardins (1968-1980)
 - Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (1979-1997)
- (2) La Fédération de Québec
 - Union régionale de Québec (1968-1979)
 - Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec (1979-1995)
- (3) La Fédération des caisses d'économie (1979-1997)

Quant aux bilans sociaux de ces fédérations, nous avons dû nous limiter aux documents disponibles au centre de documentation de la Confédération des caisses Desjardins. Ainsi pour la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, nous avons consulté les bilans sociaux des années 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992 et 1993. Pour la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, nous

avons eu accès uniquement aux données disponibles pour 1988, 1990 et 1991. Pour la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec, les années disponibles furent celles de 1988, 1990, 1991, 1992 et 1993. Enfin, pour la Fédération des caisses d'économie Desjardins, nous avons eu accès aux bilans des années 1988, 1990, 1991, 1992 et 1993.

Enfin, le problème de l'adaptation à la diversité se vit d'abord et avant tout au niveau des localités où la transformation du portrait des «clientèles» et de la main-d'oeuvre se fait le plus ressentir. De plus, le mouvement coopératif est un mouvement populaire et démocratique qui vise avant tout à répondre aux besoins et aux attentes des membres et de la communauté immédiate. Il revient à la caisse de prendre connaissance des changements qui surviennent au niveau de son environnement et de déterminer les besoins et les attentes des membres de la communauté dans laquelle elle s'inscrit. Ainsi, chaque caisse vit le phénomène de la diversité à sa façon, selon le portrait de la communauté qu'elle dessert, les priorités qu'elle se fixe, les pressions qui émanent de son environnement, la *férocity* de ses concurrents, l'organisation des groupes ethniques, etc. De plus, les conséquences d'une adaptation du discours et des pratiques du Mouvement Desjardins se font ressentir avant tout au niveau des caisses (en particulier en ce qui a trait aux «clients», aux employés, aux revenus, etc.). Bref, nous devons aussi inclure les caisses locales dans notre analyse de l'évolution du Mouvement Desjardins.

Il existe cependant plus de 1250 caisses locales affiliées au Mouvement Desjardins. Dans le cadre de cette étude, il nous a été impossible de nous attarder à l'évolution du discours et des pratiques de chacune des caisses du Mouvement. De plus, pour la plupart des caisses Desjardins, la question de la diversité ethnique ne se pose même pas. Ainsi, nous avons choisi de nous fier aux documents produits par la Confédération et les fédérations, à la Revue Desjardins et à la revue Ma Caisse pour obtenir de l'information sur le discours et l'activité de différentes caisses locales en matière de diversité.

Ceci dit, nous n'incluons pas, dans notre analyse, les *sociétés filiales* ou encore les *organismes spécialisés* rattachés à la Confédération. Précisons cependant que les sources de données choisies nous fournissent non seulement des données sur la Confédération, les fédérations et les caisses, mais aussi, très souvent, des données sur les grandes filiales du

Mouvement. Ainsi, bien que notre but ne soit pas d'analyser en détail l'évolution des filiales de Desjardins, nous rapportons toute information pertinente sur ces 'entités'. Ceci dit, selon nous, l'analyse de la transformation de la Confédération, des fédérations et des caisses locales, est suffisante pour tirer des conclusions par rapport au Mouvement Desjardins dans son ensemble.

Tous ces choix nous ont permis de rendre le corpus documentaire plus maniable. Nous pouvons couvrir une vaste période d'analyse tout en approfondissant certains aspects lorsqu'il devient nécessaire de le faire. Les sources que nous aurions pu inclure ne sont pas moins nombreuses. Quelquefois, nous avons exclu certains documents de notre analyse tout simplement parce qu'ils n'étaient pas accessibles (c'est le cas des avis juridiques et des données sur le profil des employés du Mouvement), mais la plupart des sources éliminées l'ont été soit parce que nous les avons jugées non pertinentes, soit parce qu'elles auraient demandé des heures de dépouillement pour n'obtenir qu'un grain d'information (une information souvent disponible dans les revues ou rapports institutionnels, ou encore dans la presse quotidienne). C'est le cas des procès-verbaux des congrès, des colloques, des assemblées générales et aussi celui des maints documents produits sur les Semaines Desjardins. Il y a enfin les publications des différentes fédérations régionales: Entre-Nous, publiée par la Fédération du Bas-Saint-Laurent; L'Inter-Caisse de la Fédération de l'Abitibi; J'informe de la Fédération du Centre du Québec; L'Écho de la Fédération du Manitoba; C.R.Y.C. (Communication Richelieu-Yamaska aux caisses) et Le Rayon de la Fédération de Richelieu-Yamaska. Les publications régionales des fédérations étudiées, dont Entre-Gens, une publication mensuelle de la FMO, Le Point, produit par la FMO à l'intention des caisses affiliées, et En tournée, publication de la Fédération de Québec contiennent peut-être des données pertinentes mais elles auraient exigé de nombreuses heures de dépouillement. D'autres exemples de publications éliminées incluent les bulletins d'information des différentes caisses populaires ou encore les circulaires administratifs distribués aux employés du Mouvement (y compris les communiqués des présidents).

1.5.3. La grille d'analyse de contenu

À partir du cadre théorique présenté au début du chapitre, nous avons dressé la grille d'analyse suivante qui a servi au codage et à l'analyse des données obtenues.¹⁹⁵

INCITATIONS	incitations économiques
	pressions sociales et politiques
	initiative individuelle
	pressions juridiques
	autres incitations
PROBLÈMES	idéologiques
	ségrégation (complétude institutionnelle)
	administratifs
	traditions
	autres problèmes
TRANSFORMATIONS	pensée et discours du fondateur et des dirigeants principaux
	politiques et programmes en matière de diversité
	relations publiques et publicité

1.5.4. Les limites de l'étude de cas

Enfin, dans le cadre de cette recherche, notre objectif consiste à analyser l'adaptation d'une entreprise en particulier, à analyser les diverses dimensions de sa transformation et à tenir compte des nombreux facteurs qui entrent en jeu lorsqu'elle affronte le changement. Le but de cette étude de cas n'est pas de vérifier des hypothèses¹⁹⁶, ni d'obtenir des données que nous espérons pouvoir généraliser ou appliquer à d'autres entreprises. À la limite, certains chercheurs pourront extraire des hypothèses de recherche de cette étude et tenter de les vérifier dans le cadre de la même organisation ou d'autres organisations. En démontrant la complexité de l'adaptation des organisations privées à la diversité, nous espérons que la présente étude contribue aussi à susciter un plus grand intérêt pour l'étude de ce phénomène.

Chapitre 2

Le développement en parallèle: les caisses populaires et les caisses d'économie ethniques (1900-1951)

Des coopératives financières conçues pour renforcer le pouvoir économique des classes laborieuses, les caisses populaires Desjardins s'avèrent aussi, au fil des ans, une pierre angulaire d'un vaste projet d'habilitation nationale. Dès la fondation de la première caisse en 1900, on tâche de vendre la recette coopérative aux «Canadiens français» en les ralliant autour de la religion, de la langue, des traditions, de la fierté nationale, et ainsi de suite.

Pendant plusieurs décennies, on retrouve dans le discours associé aux caisses Desjardins une nette distinction entre le Nous menacé et l'Autre menaçant. On présente les caisses populaires comme un outil de *défense (conservation) nationale* qui contribue à l'épanouissement du peuple «canadien-français» et sert de rempart contre les intérêts étrangers. Ainsi, on tient au début du siècle à la fois un discours d'affirmation nationale et un discours d'exclusion à l'égard des autres communautés. Ces deux éléments, combinés à des politiques et des pratiques visant à exclure certains individus du sociétariat et de la gestion des caisses, contribuent à inciter des groupes ethniques minoritaires à mettre sur pied des caisses d'économie ethniques qui se développent parallèlement aux caisses populaires des «Canadiens français». Pendant plus de cinquante ans, au Québec, le réseau de coopératives financières de la majorité et ceux des minorités sont structurellement séparés. Cette situation prend fin en 1952 alors que le Mouvement accepte l'affiliation d'une première

caisse d'un groupe ethnique. Mais les vestiges de la période du développement en parallèle se font ressentir jusqu'à ce jour.

Dans ce chapitre, afin de comprendre les origines de cette ségrégation institutionnelle et aussi les difficultés d'adaptation culturelle qui surviennent au cours des années 1990, nous examinons le lien entre les caisses populaires et la communauté majoritaire, plus spécifiquement le rôle du Mouvement dans la défense des intérêts économiques des «Canadiens français». Nous examinons aussi le courant d'exclusion qui, pendant plus de cinquante ans, tient les minorités à l'écart du Mouvement et lui confère jusqu'à ce jour une image d'exclusivité.

2.1. Les dimensions socio-économique et ethnique de la pensée du fondateur

La place du nationalisme dans la pensée de Desjardins et son projet de caisse populaire nécessite [...] une appréciation nuancée. C'est la question sociale et non la question nationale qui est le point de départ de toute sa réflexion. Il n'a pas créé la caisse populaire à partir du constat de l'infériorité économique des Canadiens français: il a voulu apporter une solution au manque d'organisation économique des classes populaires. On ne peut prétendre que le nationalisme ait joué un rôle important dans la genèse de son projet.

- Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome I*, p. 96.

Ce projet d'envergure, axé sur les Caisses Populaires et qui vise à revaloriser la vie des classes laborieuses, Desjardins le conçoit en fonction d'un but plus élevé, celui d'assurer l'émancipation économique des Canadiens français.

- Yves Roby, *Alphonse Desjardins et les Caisses populaires*, p. 43.

The point has rarely been made clear in other works that Desjardins belonged to a particular social class, namely Quebec's traditional petite bourgeoisie of small business, clerics, and professional men. These men, like their counterparts elsewhere in the Western world, were suffering from a loss of prestige caused by industrialization and urbanization. [...]

The caisse populaire was not simply a financial institution but also the tool to re-create a vision of life in an earlier age.

- Ronald Rudin, *In Whose Interest?*, p. xii et p. 9.

Les contradictions surgiront plus tard sous des influences différentes, mais, à ma connaissance, Alphonse Desjardins n'a jamais assigné de fins nationales, patriotiques, voire même catholiques, à ses caisses populaires. «Il s'en tint à ce qui pouvait rapprocher les esprits vers la coopération, écartant avec sagesse tout ce qui aurait pu les diviser ou entraver la coopération qui unit pour réaliser l'entraide dans un esprit de charité et de justice sociale» a déjà expliqué, en 1983, l'un des penseurs les plus respectés du Mouvement Desjardins, M. Paul-Émile Charron. Ce qui me permet de réaffirmer: «Être catholique ou canadien-français ne fut jamais pour les nôtres qui désiraient devenir membres de la caisse populaire un critère du vivant du fondateur.»

- Jacques Lamarche, *Le président Béland*, p. 38.

Depuis plusieurs années déjà, divers historiens tentent de définir les véritables motivations d'Alphonse Desjardins lorsqu'il conçoit son projet: est-il motivé par sa conscience nationale ou sa conscience sociale? Vise-t-il l'émancipation des classes laborieuses ou la restauration d'un ancien ordre social? Crée-t-il une institution ethnique ou une institution de masse? Une lecture des différents ouvrages historiques portant sur le Mouvement Desjardins et son fondateur semble indiquer que toutes ces possibilités sont plausibles.

D'une part, Desjardins est à l'origine sensibilisé à un problème de nature sociale, voire économique. Les membres des classes laborieuses constituent des proies faciles aux yeux des usuriers principalement en raison de leur manque d'organisation sur le plan économique. Cependant, la question socio-économique comporte aussi un aspect ethnique (national). En effet, au Québec, à l'époque, le pouvoir économique appartient aux individus d'origine britannique et aux autres *étrangers* (lire des non-«Canadiens français», non-Catholiques), tandis que les membres des classes laborieuses appartiennent en majorité à la communauté ethnique «canadienne-française». D'autre part, en créant la caisse populaire, Alphonse Desjardins fait vraisemblablement d'une pierre deux coups: il remet le pouvoir économique aux classes laborieuses (et ce faisant à la communauté de descendance française) tout en les regroupant dans une organisation conçue et gérée par des membres de la bourgeoisie «canadienne-française». Ainsi, malgré les apparences initiales, il n'y a aucune contradiction dans les constatations des différents historiens qui observent les premières années de l'évolution du Mouvement des caisses Desjardins.

La juxtaposition de ces constatations démontre toutefois la complexité de la pensée du fondateur. De plus, les comptes rendus historiques nous sensibilisent au fait qu'Alphonse Desjardins conçoit à la fois un projet à court terme et un projet à plus long terme; qu'il tient certains propos sur la scène publique mais qu'il a aussi un discours privé. Nous devons aussi faire la distinction entre son discours et le discours de ses collaborateurs pour qui le projet des caisses populaires, soit dit en passant, devient un excellent forum pour vociférer contre l'oppression de leur communauté. Ainsi, pour analyser la pensée d'Alphonse Desjardins sur la question de la diversité, nous devons faire une distinction entre ce qu'il pense et ce qu'il dit, entre ce qu'il dit en privé et ce qu'il dit en public, entre les propos qu'il tient

personnellement et les propos tenus par d'autres en son nom, et tout cela en tenant compte de la complexité de sa pensée.

Desjardins développe initialement une conscience sociale du fait qu'il appartient à une famille durement éprouvée par des problèmes socio-économiques. Il développe aussi très tôt une conscience nationale, entre autres du fait qu'il appartient à une communauté ethnique dont les membres sont exclus de façon systémique de toute participation significative dans leur propre société. Mais s'il professe un "amour vrai pour [s]a nationalité"¹, Desjardins prône aussi pendant une bonne partie de sa vie un nationalisme politique *canadien* qui admet la coexistence, la survie et l'épanouissement de deux *peuples* à l'intérieur d'un même pays. Desjardins est un membre actif du parti conservateur fédéral, écrit Roby, et il "s'est toujours fait l'ardent défenseur de l'union canadienne"². Sur d'autres plans, cependant, Desjardins manifeste clairement un nationalisme axé sur sa communauté *naturelle* (*ethnoculturelle*).

En 1897, la conscience sociale et nationale de Desjardins, nourrie par les différents mouvements sociaux et nationaux de l'époque, culmine. Suite au discours de Quinn sur le fléau de l'usure, le sténographe de Lévis décide d'agir. Trois ans après, il fonde la première caisse populaire. Est-ce un projet social (socio-économique)? Oui. Est-ce un projet national (ethnique)? Oui. Il s'agit de deux dimensions d'un même projet, deux faces d'une même médaille. Il est pratiquement impossible de faire la distinction entre ces différents aspects et de déterminer lequel prédomine à ce moment précis.

Dans son ouvrage sur le Mouvement Desjardins, l'historien Pierre Poulin tente de *socialiser* (*neutraliser*?) le projet du fondateur en suggérant que la dimension 'sociale' de sa pensée ait eu, en 1897, préséance sur la dimension 'nationale': "la place du nationalisme dans la pensée de Desjardins et son projet de caisse populaire nécessite une appréciation nuancée", affirme l'historien; Desjardins, "n'a pas créé la caisse populaire à partir du constat de l'infériorité économique des Canadiens français; il a voulu apporter une solution au manque d'organisation économique des classes populaires"³. Or, la nationalité (l'origine ethnique) et la classe sociale vont souvent de pair à l'époque, et cela brouille nécessairement le portrait. Poulin lui-même reconnaît qu'"à cause de leur situation de peuple minoritaire et de leur dépendance économique, les Québécois ne font jamais une distinction très nette entre les

questions sociales et la question nationale”⁴. Dans le cadre du projet de Desjardins, le nationalisme “intervient dans la mesure où les intérêts matériels des classes populaires se confondent avec les intérêts supérieurs de la patrie, dans la mesure où la condition sociale et économique des masses et la situation nationale des Canadiens français renvoient toutes deux au problème du manque d’organisation économique.”⁵ On comprend donc difficilement comment on peut affirmer avec certitude que la ‘question sociale’ inspire d’abord et avant tout le fondateur à créer sa caisse populaire. Poulin n’aide pas sa thèse en citant comme évidence l’absence de toute référence à des questions d’ordre national dans la correspondance de Desjardins avec les coopérateurs européens. En effet, n’est-il pas logique qu’en correspondant avec des coopérateurs internationaux qui n’ont rien à voir avec les batailles internes d’une société, Desjardins n’ait pas cru nécessaire de faire référence à ses visées nationalistes (s’il en avait)?

Selon nous, il est futile de tenter de déterminer laquelle des motivations (sociale/socio-économique et nationale/ethnique) prédomine lors de la conception du projet des caisses. De toute évidence, les deux font partie de la pensée du fondateur et les deux s’entrelacent au point de rendre délicate sinon impossible toute distinction. De plus, seule une reconnaissance de la présence de ces deux composantes nous permet d’expliquer non seulement les choix que Desjardins fait par rapport à la structure, à l’implantation et au fonctionnement de sa caisse mais aussi la place que l’ethnicité occupe dans son projet pendant les premières années.

2.2. Les caisses populaires et la défense des Canadiens français: affirmation et offensive

Après avoir longuement réfléchi sur la question de l’usure, le fondateur des caisses populaires conclut que le problème principal des classes laborieuses se rapporte au crédit. À la fin du XIXe siècle, les banques ne prêtent pas aux petits épargnants. Les oeuvres de charité non plus ne peuvent répondre aux demandes de crédit des travailleurs. Pour faire un emprunt, le membre de la classe populaire doit donc faire affaire avec des usuriers qui n’hésitent pas à profiter de leur situation pour imposer des taux effroyables sur leurs prêts. En fondant la caisse populaire, Desjardins propose d’enrayer le fléau de l’usure en mettant l’épargne populaire au service du crédit populaire. Si l’histoire s’arrêtait là, la saga des

caisses populaires serait tout simplement l'histoire d'un réseau de coopératives financières ayant comme mission de répondre aux besoins des classes laborieuses tout en les éduquant sur les vertus de l'épargne.

Mais si Desjardins espère qu'à court terme son projet contribue à libérer les classes laborieuses des griffes des usuriers, il espère aussi qu'à long terme il réussira à remettre aux «Canadiens français» le contrôle de leur destin économique. Ainsi, l'oeuvre de Desjardins "prend pour lui la figure d'un bienfait national", écrit Gaston Turcotte. "Parvenus à maturité, ses organismes coopératifs devront constituer un trésor indivisible pour la nation canadienne-française, une forteresse économique où elle trouvera à consolider son existence, à se défendre de la cupidité et à sauvegarder tout ce qui lui est cher"⁶. Dès sa conception, donc, on axe le projet des caisses populaires sur la promotion des intérêts d'une communauté précise par les membres de cette communauté:

En définissant son projet comme un cadre de réalisation propre à l'épanouissement économique et social de la nation canadienne-française, Alphonse Desjardins cible du même coup ceux pour qui l'institution existera. Il cerne ce groupe à partir d'un certain nombre de principes découlant de la pensée économique et sociale de l'époque.

[...] Tous les Canadiens français sont interpellés et ce, quelles que soient leurs conditions sociales et économiques. Chacun est invité à investir ses sous, ses énergies et son âme dans une institution qui sera apte à les faire fructifier en toute légitimité.⁷

De plus, étant donné le contexte économique, la promotion des intérêts d'une communauté se fait nécessairement et inévitablement au détriment des intérêts d'autres communautés. En effet, à la fin du XIX^e siècle, la grande bourgeoisie d'affaires demeure presque exclusivement anglo-saxonne. Les Canadiens de descendance britannique ont aussi le contrôle des grandes institutions financières. Quant aux «Canadiens français», ils sont pratiquement absents des grands centres de décisions. Ce problème fondamentalement systémique persiste pendant plusieurs décennies. Poulin signale, par exemple, qu'en 1930, les «Canadiens français» comptent pour seulement 4,6 % des administrateurs des grandes sociétés canadiennes⁸. Ainsi, en plus de constater la nécessité de donner aux classes laborieuses un pouvoir et une éducation économique, écrit Turcotte, Desjardins constate aussi "le paradoxe social d'importance, à savoir le pouvoir au moins apparent, du peuple

dans le domaine politique, alors que sur le terrain économique, une ploutocratie l'exploite très librement"⁹. Inévitablement, une révision de la distribution du pouvoir en matière économique ne peut qu'affaiblir la position de la communauté «canadienne-anglaise».

En ce qui a trait à l'usure, à l'époque, on l'associe à la communauté juive dont certains membres se livrent à de telles pratiques. Le Juif usurier (le *Shylock*) devient un personnage méprisé. Selon Rudin, on cible la communauté juive non seulement à cause des activités de certains de ses membres mais surtout parce qu'elle symbolise les forces étrangères qui supplantent indûment la bourgeoisie «canadienne-française» en matière de pouvoir économique: "For Desjardins and his colleagues, the Jews became a favourite target for attack, not because they held much economic power but rather because they were viewed as representative of the outside forces that were destroying a society in which the petite bourgeoisie had held sway"¹⁰.

Ainsi, par rapport à l'ethnicité, on distingue au début du siècle, deux courants dans le discours de Desjardins et de ses collaborateurs. D'une part, le projet des caisses sert d'outil d'affirmation et d'épanouissement national pour la communauté «canadienne-française». Ceci génère un premier type de discours et de pratiques que nous qualifions d'*affirmatif*. D'autre part, les caisses servent aussi à repousser les forces étrangères qui, à l'époque, comprennent non seulement les 'étrangers'¹¹ mais aussi les autres groupes ethniques québécois ségrégués de la communauté majoritaire et jugés oppressants ou menaçants. Ceci génère un discours que nous qualifions d'*offensif*, axé sur le dénigrement et l'exclusion de ces communautés. Ensemble, ces deux discours contribuent à présenter les caisses populaires comme un outil de défense nationale.

2.2.1. Le courant d'affirmation et d'épanouissement

La dimension ethnique de la mission de la caisse influence non seulement le discours du fondateur et des propagandistes mais aussi certaines décisions que Desjardins prend par rapport à la fondation et au fonctionnement des caisses. Par exemple, le fondateur choisit la paroisse comme champ d'opérations de la caisse à cause de l'importance de cette institution dans l'histoire du peuple «canadien-français». En effet, Desjardins aurait pu choisir d'associer sa caisse à la ville ou à la profession ou à l'activité économique. Les caisses

d'économie (*credit unions*) qui se développent parallèlement aux caisses populaires à compter des années trente révèlent ces autres possibilités. Mais rappelons que Desjardins cherche, à la fin du XIXe siècle, à *organiser* les «Canadiens français» sur le plan économique. Du point de vue du fondateur, la paroisse est un milieu de prédilection en matière d'organisation communautaire. De plus, "l'homogénéité ethnique francophone" de la paroisse "facilite grandement la structuration associative requise pour dynamiser la caisse"¹². Si on accepte la thèse de Ronald Rudin sur les intérêts de la petite bourgeoisie «canadienne-française» dans la fondation des caisses populaires, il semble que Desjardins choisit aussi la paroisse parce qu'elle lui permet de remettre le pouvoir entre les mains des membres de cette classe:

[...] while some European co-operatives extended over large territories and had vast memberships, Desjardins planned to respect parish boundaries. If the members of a caisse were to have faith in the institution, they should be personally familiar with their fellow members. This provision stood to generate confidence among the poor, but at the same time Desjardins was attempting to revive an institution – the parish – that had a long tradition in French-Canadian history and had suffered from the destruction of older lines of authority. It was within the parish that lawyers, doctors, and notaries had been seen as figures worthy of respect, so that by giving that institution renewed importance Desjardins was also reviving the influence of a class that had suffered at the hands of outsiders. More particularly, by depending heavily on an institution with an ecclesiastical base, the caisse could add to the prestige of the curé.¹³

Desjardins bâtit aussi sa caisse sur la structure paroissiale, fief du curé, parce qu'il désire attribuer à son oeuvre une dimension morale. Pour le fondateur, la caisse doit en effet être "génératrice de vertus chrétiennes"¹⁴; elle doit "assurer la pratique des vertus chrétiennes et sociales, en exigeant avant tout des sociétaires emprunteurs des garanties morales de premier ordre"¹⁵. On peut ainsi comprendre les raisons pour lesquelles le bas-clergé participe avec tant d'enthousiasme à l'oeuvre de Desjardins.

En effet, au tournant du siècle, l'Église affronte trois problèmes d'envergure: l'industrialisation, l'urbanisation et l'immigration. L'industrialisation et l'urbanisation s'avèrent des phénomènes redoutables qui menacent de miner les structures traditionnelles (notamment l'unité familiale et l'unité paroissiale) qui ont jusqu'alors contribué à préserver

l'intégrité culturelle du peuple «canadien-français» (la «menace» se fait encore plus ressentir à Montréal, où la paroisse ne détient plus le même statut qu'en milieu rural). Ces deux phénomènes introduisent non seulement une nouvelle dynamique au sein de ce peuple, elles y introduisent aussi de nouvelles mœurs. De plus, nous rappelle Poulin, “[à] ces forces de désintégration sociale s’ajoute l’immigration européenne, qui réduit l’homogénéité ethnique et culturelle de la population”¹⁶. Les effets de l’immigration se font surtout ressentir dans la région de Montréal où les «Canadiens français» comptent au début du siècle pour moins de deux tiers de la population. Le clergé craint notamment la présence de communautés protestantes et juives. Pour certains la présence croissante de groupes catholiques mais allophones, tels que les Italiens, est aussi une source d’angoisse. À cette époque, le phénomène de la dénatalité ne se manifeste pas encore; le taux de natalité demeure élevé, en particulier dans les régions rurales et de colonisation récente¹⁷. Néanmoins, la menace étrangère se fait ressentir et le clergé voit dans le projet des caisses populaires de Desjardins un outil potentiellement utile non seulement dans la sauvegarde des valeurs catholiques mais de façon plus générale dans la défense de la culture et de la langue françaises au Québec.¹⁸

Ainsi, avec l’aide du clergé, la caisse de Desjardins constitue une oeuvre à la fois “coopérative, socio-économique, chrétienne et nationale”. On la présente au peuple «canadien-français» comme “un grand effort pour ‘le bien-être de notre peuple, pour sa moralité et son avenir’. Ou peut-être mieux encore comme une oeuvre: de maintien dans l’ordre économique et moral, de développement de la vertu, de sens chrétien, de rédemption sociale et de salut de la race.”¹⁹

On diffuse ce discours non seulement au Québec, mais aussi ailleurs au Canada ainsi qu’aux États-Unis où Desjardins fonde des caisses populaires au sein de communautés françaises (“Nous croyons que la Caisse Populaire est une véritable planche de salut pour notre élément aux États-Unis”, écrit le fondateur²⁰). En propageant la doctrine de la coopération au-delà des frontières de la province, Desjardins nous donne ainsi un aperçu de la véritable envergure de son rêve. Dans une citation classique reprise maintes fois par les divers présidents du mouvement des caisses Desjardins, de Vaillancourt à Béland, Desjardins dit à Omer Héroux le 1er mai 1911:

Ce que je rêve, c'est la création d'un régime économique [...] couvrant tous nos groupements français [...] Ces réalisations [coopératives] donneraient 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 ou rivaux [...] Voilà ma pensée intime. Ne vous semble-t-il pas qu'elle ne déparerait pas le programme nationaliste.²¹

L'oeuvre de celui que J.-Albert Foisy qualifie de grand "bienfaiteur de sa race" est donc un projet national qui interpelle toutes les communautés françaises du continent. La force de la coopération, le fondateur l'espère, contribuera à la sauvegarde et à l'épanouissement d'un peuple noyé dans une mer anglo-saxonne. Ainsi, Desjardins consacre une bonne partie de son discours public et de la *propagande* des caisses populaires à la diffusion de cette image de la caisse comme arme d'affirmation nationale²².

Ce discours de premier courant que nous qualifions d'*affirmation et épanouissement*, se propage à travers le discours de dirigeants, penseurs et *propagandistes* du mouvement des caisses populaires mais aussi à travers les propos de collaborateurs externes. L'idéal coopératif trouve en effet des *sympathisants* dans plusieurs milieux «canadiens-français». Henri Bourassa, par exemple, se fait un grand défenseur du projet des caisses populaires de Desjardins. Pour lui, la coopération contribue non seulement à répondre aux besoins économiques des classes laborieuses mais aussi à détruire le mythe selon lequel un "Canadien français" ne peut oeuvrer dans le domaine économique²³.

Ainsi, dans le contexte «canadien-français», un des principes fondamentaux de la coopération, soit l'éducation populaire, sert non seulement à sensibiliser les membres et la population aux vertus de l'entraide et du *self-help*, mais aussi à encourager les «Canadiens français» à développer une conscience économique et une confiance en leur capacité de se prendre en main.²⁴

Avec l'aide du clergé et d'individus vénérés comme Henri Bourassa, les caisses et la coopération en général deviennent ainsi, avec le temps, un projet de société. Par conséquent, elles n'ont pas de peine à obtenir l'appui de nombreux groupements «canadiens-français», dont les sociétés Saint-Jean-Baptiste de Montréal et de Québec. L'Ordre de Jacques-Cartier contribue aussi au projet. Une *société secrète*, fondée par des Franco-Ontariens en 1926, qui

regroupe des individus de divers milieux, y compris ceux du commerce, de l'enseignement, du clergé, du journalisme, des syndicats, de la fonction publique, etc., l'Ordre s'organise dans des cellules locales et régionales et "tente par toutes sortes de moyens de stimuler l'entraide économique parmi les Canadiens français pour qu'ils se libèrent de la domination du capital étranger". L'OJC, écrit G.-Raymond Laliberté, adopte par exemple une politique stricte quant à la participation de ses membres à des organismes *étrangers*, c'est-à-dire "toute société – confessionnelle ou non, masculine, féminine ou mixte – à laquelle on est libre d'adhérer et dont la haute direction n'appartient pas à des gens de notre nationalité". Les objectifs de l'OJC consistent entre autres à

Prévenir l'entrée des ff. [frères] dans les organismes étrangers et faire sortir en douce de ces organismes ceux de nos ff. qui y étaient déjà entrés; prévenir l'entrée de nos compatriotes dans les organismes étrangers et faire sortir en douce les Franco-Canadiens et les Franco-Américains qui y étaient déjà entrés. (...)

(Entre autres moyens), ne recruter dans notre O. aucun candidat qui est membre actif d'un organisme étranger; n'accorder aucune promotion et ne confier aucun poste à un fr. qui est membre actif d'un organisme étranger; (...)²⁵

La Ligue d'achat chez nous, lancée par l'Ordre en 1936, est un autre bon exemple des *moyens* utilisés pour stimuler l'entraide économique entre «Canadiens français». Les membres de l'OJC participent à toutes sortes d'organisations «canadiennes-françaises», y compris l'Union des cultivateurs catholiques et les sociétés Saint-Jean-Baptiste. Ils participent aussi au projet des caisses populaires. En effet, ils contribuent à la fondation et à la direction de plusieurs caisses et on les retrouve aussi parmi les dirigeants de certaines unions régionales.²⁶

En résumé, le premier courant de pensée et de discours associé aux caisses populaires au début du siècle est essentiellement axé sur l'affirmation des «Canadiens français» en matière économique. Dans leur discours, les organisateurs et les propagandistes des caisses incitent le peuple à se réveiller et à se défaire de l'image de *porteurs d'eau*, on l'encourage à faire preuve de solidarité, à prendre le contrôle de la gestion de son épargne et de son économie, et à s'affirmer face aux forces étrangères. Dans le cadre de ce discours, on présente la coopération comme l'outil idéal de redressement: "À l'aide d'institutions économiques et

sociales du genre de celles que nous sommes à fonder solidement, nous reprendrons petit à petit le contrôle de notre vie économique”, écrit Paul-Émile Charron en 1943²⁷.

Le genre de discours que Charron tient dans plusieurs de ses articles sur la coopération²⁸ représente bien le ton qui caractérise le premier courant de pensée et de discours que nous avons relevé. Il s’agit d’un type de discours où l’affirmation de soi ne passe pas nécessairement par la négation de l’Autre. Bien qu’il soit souvent entremêlé d’éléments du courant *offensif*, le *courant affirmatif* est néanmoins perceptible et discernable au cours des premières décennies.

Le Mouvement Desjardins ne délaisse jamais ce discours de premier courant. En effet, les thèmes d’affirmation et d’épanouissement perdurent et reviennent constamment dans le discours des divers présidents de Cyrille Vaillancourt à Claude Béland. On apporte seulement quelques ajustements en cours de route pour tenir compte de l’évolution de l’identité politique et culturelle du *Québécois*.

Le discours d’affirmation ne suffit pas pour expliquer l’exclusion des minorités ethniques des caisses populaires au cours des premières décennies d’existence du Mouvement Desjardins. En fait, le courant affirmatif, surtout tel que présenté par des individus comme Charron, ne signifie pas nécessairement l’exclusion de l’Autre. En 1990, alors que l’entreprise Desjardins s’ouvre culturellement à la diversité, on réussit même à maintenir certains éléments du courant d’affirmation nationale en tâchant toutefois de les adapter à la pluralité ethnique de la population québécoise. Pour comprendre le phénomène du développement en parallèle, nous devons tenir compte du courant parallèle d’exclusion qui accompagne le discours affirmatif.

2.2.2. Le courant d’offensive

Rares sont les mouvements sociaux qui ne produisent pas, parallèlement à un courant principal, un courant où semblent se pervertir les idéaux prêchés. Au fil des ans, le mouvement féministe, par exemple, a dû composer avec un courant parallèle de *male-bashing*. Pareillement, on attribue quelquefois au mouvement des droits civils les cas de discrimination inverse. Le mouvement écologique, quant à lui, doit quelquefois se défendre

contre des accusations de *technophobie* et de *misanthropie*. La plupart du temps, un mouvement social livre une bataille en *réaction* à un phénomène ou une force sociale inverse. Par conséquent, on voit souvent apparaître un courant parallèle.

Ce deuxième courant naît quelquefois du discours et des pratiques de certains individus ou groupes qui s'associent au mouvement; mais il peut aussi naître de la perception que des acteurs externes peuvent avoir de la mission du mouvement. En d'autres mots, le deuxième courant peut être une réalité concrète ou encore, une simple image. Ainsi, pour certains individus, autant parmi les militants que parmi les critiques, un mouvement *pour les femmes* est nécessairement contre les hommes; si on défend *les minorités*, on est nécessairement contre les membres de la majorité; si on est *pour la nature*, on est par définition contre l'artificiel et contre l'Humain qui le produit.

Au tournant du siècle, le mouvement des caisses populaires constitue un mouvement d'habilitation économique pour la nation «canadienne-française». Comme tout mouvement social, il vise à changer l'état des choses en exerçant une force contraire à celles qui prédominent. Par conséquent, comme dans d'autres mouvements sociaux, il se développe parallèlement au courant *affirmatif*, un courant *de réaction*. Dans le cas du mouvement des caisses Desjardins, au cours des premières décennies, ce deuxième courant est autant une réalité qu'une image.

Ainsi, alors que le premier courant du discours du mouvement des caisses populaires consiste en un courant d'*affirmation* et d'*épanouissement* national, le courant parallèle s'attache plutôt au *dénigrement* et/ou à l'*exclusion* de l'Autre.

2.2.2.1. Le discours

Dès sa conception, le projet des caisses Desjardins doit contrer des forces importantes au niveau social et économique. Au début du siècle, ces forces étrangères sont à la fois locales (les «Canadiens anglais» et les autres groupes ethniques vivant au Québec) et internationales (les investisseurs d'autres pays tels que les Américains). Malgré cette réalité, le discours public d'Alphonse Desjardins, en ce qui concerne ses caisses populaires, demeure essentiellement un discours axé sur la dimension coopérative de son projet. En 1909, il

affirme clairement que “[l]a seule condition qui doit être imposée aux activités coopératives, c’est que dans leur organisation, leur fonctionnement et leurs objets, les associations coopératives doivent s’adapter judicieusement aux besoins des classes sociales les plus pauvres pour le bénéfice desquelles elles sont créées”²⁹. Ainsi, il n’est pas faux de dire ‘qu’être catholique ou canadien-français ne fut jamais un critère du vivant du fondateur’³⁰. En effet, malgré son opinion des “étrangers”^{*}, plus particulièrement son opinion des «Canadiens anglais» et des Juifs, Desjardins présente rarement son projet comme étant exclusivement destiné aux «Canadiens français». Les seules traces d’antisémitisme et d’anglophobie que l’on retrouve appartiennent à son discours privé.

Dans son étude du discours de Desjardins, Yves Roby ne relève cependant que deux occasions où le fondateur manifeste sa mésestime pour la communauté juive. Dans une note, Desjardins affirme que les caisses populaires arriveront à “nous rendre maîtres chez nous et nous libérer des Juifs usuriers”³¹. Roby retrouve l’autre indication de l’antisémitisme de Desjardins dans une lettre adressée à J.-P. Boulay, curé de St-Théophile-du-Lac, président de la Caisse populaire de la paroisse: “Qu’on le sache bien, dit-il, la coopération ne consiste pas seulement dans l’association, les Juifs en font autant et s’associent eux aussi, mais pour s’enrichir aux dépens de leurs victimes, du public.”³² Ainsi, on retrouve les deux seules évidences de l’antisémitisme de Desjardins dans des propos tenus dans le privé: “dans aucun des articles qu’il a signés, dans aucune des conférences qu’il a prononcées, nous ne retrouvons la trace de ce sentiment”. Malgré qu’il soit antisémite, conclut Roby, “Desjardins ne se compromet toutefois pas aux yeux du public”.

Il faut dire qu’au début du siècle, une manifestation d’antisémitisme ne mettrait pas nécessairement le fondateur dans une position compromettante. En effet, comme Roby lui-même fait ressortir, “à l’époque, une vague d’antisémitisme déferlait sur le pays et s’infiltrait dans nos journaux et jusque dans nos maisons d’éducation. S’abreuvant aux sources de la

* Rappelons que pour Desjardins l’homogénéité ethnique et culturelle de la population de la province est un “fait dont il n’est pas inconvenant de nous réjouir dans notre for intérieur”. Toutefois, plusieurs collaborateurs au projet des caisses font ressortir les *avantages* de l’homogénéité pour l’organisation de la communauté. Nous devons donc mettre cette citation d’Alphonse Desjardins en contexte.

culture européenne, nos pères y puisaient les idéologies, les passions et les problèmes, sans toujours se demander si ces derniers correspondaient aux réalités canadiennes”³³. Ainsi, il est peut-être beaucoup plus plausible que Desjardins exclue les propos antisémites de son discours non pas parce qu’il craint de se discréditer – ou de discréditer son projet - mais plutôt parce qu’il perçoit son projet coopératif d’abord et avant tout comme un outil d’affirmation de soi et non de négation de l’Autre.

Par rapport au discours du fondateur à l’égard des «Canadiens anglais». Roby observe une même sorte de divergence entre les propos que Desjardins tient en public et ceux qu’il tient en privé. À l’étude de la correspondance du fondateur, l’historien constate que le discours public axé sur le maintien et la promotion de relations harmonieuses entre les différentes races du pays ne reflète pas du tout le discours privé de Desjardins³⁴.

Roby explique les contradictions apparentes entre les discours privé et public de Desjardins de la façon suivante. Selon lui, “Desjardins occupe une position délicate”: “À l’emploi du gouvernement fédéral et promu à ce poste par le parti conservateur, il ne pouvait officiellement se déclarer anti-anglais et ainsi s’opposer au pan-canadianisme de ses confrères, dont il avait d’ailleurs été l’ardent défenseur dans l’*Union Canadienne*.”³⁵ Cette explication est bien sûr logique et très plausible, et par conséquent on doit conclure que Desjardins se contredit dans ses deux types de discours. Or, si nous observons le discours public de Desjardins comme étant un discours d’*affirmation* et son discours privé comme étant en partie un discours parallèle *de réaction*, nous pouvons expliquer l’absence d’antisémitisme et d’anglophobie du discours public de Desjardins. Les intérêts professionnels du fondateur représentent, dans cette perspective, un facteur additionnel qui encourage le sténographe à tenir un discours public de premier courant.

Le discours public de Desjardins consiste principalement en un discours d’affirmation, mais cela ne signifie toutefois pas que le fondateur ait une réticence quelconque à associer son projet à un discours de nature plus *offensive*. Roby nous rappelle effectivement que “chaque article signé par l’abbé [Philibert] Grondin a reçu, avant sa publication, l’approbation du pionnier lévisien”. “Cela nous incite à croire”, écrit Roby, “que ce dernier partage les idées émises par son propagandiste”³⁶.

Grondin est effectivement, à compter de 1906, le propagandiste principal de Desjardins. Il publie en 1910 le *Catéchisme des Caisses populaires* et il se charge de la fondation des caisses après la mort du fondateur. En tant que propagandiste, il lui revient de vendre la recette coopérative à un peuple économiquement ensommeillé. Si Desjardins axe son discours public sur la dimension coopérative et affirmative du projet des caisses populaires, l'abbé Grondin, pour sa part, adopte un discours beaucoup plus enflammé et, par conséquent, plus galvanisant. Comme toute bonne propagande, le discours tenu par l'abbé Grondin exploite les passions du peuple. Il ne suffit pas de rallier les «Canadiens français» autour d'un certain projet de coopération; il faut rendre la participation au projet une obligation impérieuse. On accomplit cette tâche, entre autres, en brandissant la menace de l'extermination et en dévoilant un ennemi clairement défini et clairement déterminé à assujettir ses victimes.

Sous différents pseudonymes (J.-P. Lefranc, D. Jardins, Louis Arneau, Paul Bréval, J.-A. Lépouvante) qu'il adopte apparemment "dans le but de donner l'impression que plusieurs personnes s'intéressent au projet de Desjardins"³⁷, l'abbé Grondin rédige de nombreux articles de presse, entre autres dans le journal La Vérité et, à compter de 1935, dans la revue institutionnelle La Caisse populaire Desjardins. Dans ses articles, non seulement étale-t-il les vertus et les bénéfices de la coopération pour le peuple «canadien-français», "il la propose souvent comme moyen de défense contre ces «ennemis» juifs qui seraient en train d'accaparer toutes les richesses de la province". Desjardins, écrit Poulin, "approuve en catimini cette propagande, d'autant plus qu'il attribue à l'influence des commerçants juifs l'opposition de l'Association des marchands-détaillants aux entreprises coopératives"³⁸. Desjardins sait aussi qu'à travers La Vérité, l'abbé Grondin rejoint les membres du clergé. Les articles de l'abbé, espère-t-il, réussiront à les inciter à participer au projet des caisses populaires: "Not surprisingly," écrit Rudin, "Desjardins enthusiastically supported Grondin's efforts, noting in a letter to his colleague: 'Write! Write! Never stop and continue with even greater vigour. By *La Vérité* you reach the clergy, you mobilize them, and little by little you are creating a powerful force at the disposal of our cause."³⁹

En plus du discours du fondateur et du propagandiste principal du projet des caisses populaires, divers articles publiés dans la revue La Caisse populaire Desjardins de 1935 à

1940 et la Revue Desjardins de 1941 à 1945 véhiculent aussi clairement un discours de deuxième courant. Ces articles sont relativement peu nombreux mais confirment la présence de deux courants dans la pensée et le discours associés aux caisses populaires au cours des premières décennies d'existence du mouvement.

On retrouve entre autres un article intitulé "Les Monts de Piété" dans lequel l'abbé Henri de Surré relate l'établissement des Monts-de-Piété en Italie, présentées comme des institutions fondées par le Père Barnabé de Terni pour 'venir en aide à une classe pauvre persécutée par les Juifs usuriers'.⁴⁰ Dans ses éditoriaux, Cyrille Vaillancourt aussi cible la communauté juive. Le président de l'Union régionale de Québec et gérant de la Fédération de Québec a recours à l'image du Juif envahisseur pour mettre en évidence l'urgence pour les «Canadiens français» de reprendre le contrôle de leur économie des 'étrangers' (le Juif, rappelons-le, symbolise à l'époque les forces étrangères de l'extérieur du pays).⁴¹ Un peu plus tard, en 1944, le président Vaillancourt invoque à nouveau l'image de l'Étranger envahisseur, mais sans toutefois cibler une communauté en particulier. Ainsi, tranquillement, le Juif usurier devient une image du passé, mais le spectre de l'Étranger (local et externe) qu'il symbolisait, lui, persiste.⁴²

Peut-être pour des raisons politiques, peut-être pour des raisons historiques, le «Canadien anglais» n'est jamais véritablement ciblé en tant que groupe ethnique, du moins pas dans la revue institutionnelle. À compter de 1942, la Fédération de Québec et les *credit unions* du Canada anglais entreprennent des pourparlers en vue d'organiser un congrès à Lévis et de créer éventuellement une fédération canadienne des coopératives d'épargne et de crédit. Ceci décourage sûrement les sorties contre cette communauté. De plus, la position que le groupe ethnique «canadien-anglais» occupe par rapport au groupe ethnique «canadien-français» diffère considérablement de celle que détiennent les autres groupes ethniques. Le «Canadien anglais» est un "partenaire" dans l'Union canadienne, un des deux peuples fondateurs. Pour ces raisons, l'absence d'une offensive face à la communauté «canadienne-anglaise» ne relève peut-être pas du hasard. Néanmoins, certains auteurs ne peuvent résister à la tentation de cibler ce groupe. Olivar Asselin, par exemple, ne se retient pas de relater les propos d'un Français qui fait l'éloge de la qualité de la main-d'oeuvre «canadienne-française» tout en dénigrant l'ouvrier «canadien-anglais».⁴³

En plus de son fondateur Alphonse Desjardins, de l'abbé Grondin, du gérant Vaillancourt et des collaborateurs à la revue institutionnelle, le mouvement des caisses populaires peut aussi compter sur d'autres acteurs pour faire la *propagande* de l'idéal coopératif auprès de la population. Indirectement, les discours offensifs associés au mouvement nationaliste de l'époque ou à des organisations comme l'Ordre de Jacques-Cartier⁴⁴ ou les Sociétés St-Jean-Baptiste, dont les membres participent activement à la direction et la gestion des caisses populaires, renforcent l'identité ethnique associée au mouvement des caisses populaires et son image d'une organisation fermée aux étrangers.

Le discours associé aux caisses populaires durant les premières décennies comprend ainsi un discours d'affirmation nationale et un discours axé sur le dénigrement et l'exclusion de l'Autre. Nous pouvons difficilement déterminer lequel des deux courants domine. Souvent, dans un même article ou un même discours, on retrouve à la fois un élément d'affirmation nationale et un élément d'attaque ou de négation de l'Autre. Le fait que la revue La Caisse populaire Desjardins, organe officiel de la Fédération de Québec, finit par servir de véhicule pour la propagation des deux courants de pensée contribue sans doute à brouiller la démarcation entre les deux types de discours. Ainsi, tout comme les dimensions «sociale» et «nationale» de la pensée du fondateur s'entrelacent, les dimensions d'affirmation et de réaction de son projet sont aussi pratiquement inextricables au cours des premières années. À partir de la fin de la deuxième guerre, le deuxième courant disparaît graduellement au niveau du discours public et des pratiques de l'institution, et le Mouvement Desjardins passe tranquillement à une étape où le courant *affirmatif* domine. Toutefois, le deuxième courant persiste sous forme d'une image dont le Mouvement tente par plusieurs moyens de se départir à compter des années 1990.

2.2.2.2. Les politiques

La nature de la mission des caisses influence le discours du fondateur et des propagandistes des caisses, mais aussi certaines décisions prises par rapport à la fondation et au fonctionnement des caisses. Certaines politiques relèvent clairement du premier courant, soit celui d'affirmation et d'épanouissement national. Le simple choix d'un mode de fonctionnement coopératif pour la caisse, par exemple, assure le réinvestissement du capital

dans les communautés locales. En choisissant la paroisse comme champ d'opérations et en assurant une participation significative du clergé au projet des caisses, on vise aussi clairement à renforcer (dans certains endroits, *réhabiliter*) un système d'association qui avait si bien contribué dans le passé à protéger la communauté «canadienne-française» (sa langue, sa culture et sa foi) de l'extinction. La propagande auprès du peuple et les liens d'association avec d'autres regroupements «canadiens-français»⁴⁵ visent aussi clairement à faire naître au sein du peuple «canadien-français» un sentiment de solidarité. Enfin, la revue institutionnelle contribue aussi à mettre en valeur la mission de la caisse populaire, soit de remettre le contrôle de l'économie à la population locale. Par exemple, à quelques reprises dans la revue La Caisse populaire Desjardins, on insère des publicités de l'Association des fabricants de conserves de la Province de Québec. On peut lire dans l'une de celles-ci: "Nous devons – à qualité et à prix égaux – nous faire un devoir patriotique d'encourager les industries de chez nous de préférence à celles du dehors ..."⁴⁶. Toutes ces politiques et ces pratiques découlent du courant d'affirmation et d'épanouissement associé aux caisses, mais d'autres dérivent plutôt du courant d'offensive axé sur l'exclusion de l'*ennemi envahisseur*.

La confessionnalité des caisses: une politique non officielle (1900-1920)

La neutralité religieuse et politique (traduit du concept anglais de *religious and political neutrality*) constitue un des principes fondamentaux de la coopération hérités des Pionniers de Rochdale et adoptés par l'Alliance coopérative internationale. Cependant, par fidélité à l'esprit du principe, le Conseil Supérieur de la Coopération juge bon, dans son manifeste, de traduire *religious neutrality* par *non-confessionnalité religieuse* plutôt que *neutralité religieuse*.⁴⁷ Demander à un croyant d'être "neutre", c'est lui demander de renier sa religion, affirme Georges-Henri Lévesque; le CSC rejette donc cette position. De même, on ne peut demander à une coopérative de faire preuve de neutralité car une telle exigence s'impose sur les membres de cette coopérative ("toute société comme tout individu, doit être orientée vers l'unique vrai Dieu"). En toute vraisemblance, affirme le dominicain, "ce que voulaient les pionniers de Rochdale, pris dans les dédales des sectes protestantes, ce n'était pas autre chose qu'[une] non confessionnalité qui implique abstraction prudentielle et non négation doctrinale de la foi religieuse".⁴⁸ Ainsi, déduit Georges-Henri Lévesque, le concept de non-

confessionnalité traduit mieux l'esprit du principe de neutralité de Rochdale, car la non-confessionnalité permet l'adhésion à une foi sans qu'il y ait pour autant une "manifestation extérieure" (confession) de cette foi.

En acceptant la non-confessionnalité de sa coopérative, écrit le père Lévesque, non seulement le catholique permet la "coopération" entre différents individus de diverses religions ("du point de vue de la coopération, la non-confessionnalité est une nécessité de fait étant donné la co-présence de catholiques, de protestants, etc., dans une même société civile"), il démontre aussi un respect pour "la liberté de conscience de ceux qui ne partagent pas sa foi" (le père Lévesque invoque le Nouveau Testament pour l'appuyer: "Soyez sans offenser ni les juifs, ni les païens, ni l'Église de Dieu" – Corinthiens, ch. X, v. 32). D'autre part, la non-confessionnalité permet aussi de protéger l'Église car les erreurs ou même la chute des coopératives confessionnelles auxquelles elle est associée mineraient nécessairement son autorité et sa crédibilité ("On reporterait fatalement sur l'Église la responsabilité des fautes ou des erreurs des coopératives confessionnelles").

Toutefois, au Québec au début du siècle, on ne ressent pas vraiment la nécessité d'établir des caisses non confessionnelles, du moins pas dans les régions rurales. D'une part, en 1900, à travers la province, la population paroissiale est homogène. Ainsi, une politique de confessionnalité exclurait un nombre négligeable d'individus. De plus, à l'époque, la religion imprègne pratiquement toutes les parties de la vie privée et de la vie sociale. Même lorsqu'elle n'est pas explicitée, la dimension religieuse est présente. D'autre part, du fait qu'Alphonse Desjardins bâtit son projet sur le cadre paroissial, le curé doit nécessairement faire partie de la caisse locale ("un prêtre est toujours associé à la caisse; quand il n'est pas membre de l'un des trois conseils, il en est aumônier et il exerce sur elle une influence marquante"⁴⁹). De plus, les clercs, de par leur éducation, sont souvent les seuls individus de la paroisse aptes à prendre la direction de l'association. On imagine donc difficilement une caisse paroissiale à l'abri de toute influence cléricale. Bref, la présence et l'influence religieuse au niveau de la direction et de la gestion des caisses découlent de certains choix que le fondateur fait par rapport à l'implantation de la caisse, et aussi des réalités de la vie paroissiale et des conditions sociales de l'époque. Sur le plan théorique, on peut peut-être

imaginer une caisse non confessionnelle, mais sur le plan pratique. la notion de non-confessionnalité paraît moins réaliste.

En dépit de ces réalités, Desjardins choisit de ne pas expliciter l'identité confessionnelle ou même ethnique de ses caisses. En rédigeant avec ses collaborateurs les *Statuts des caisses populaires*, Desjardins ne précise rien par rapport au portrait ethnique ou religieux des éventuels sociétaires. Ainsi, un siècle plus tard, on peut affirmer qu'«être catholique ou canadien-français ne fut jamais un critère du vivant du fondateur».⁵⁰ Selon Poulin, Desjardins choisit délibérément de ne pas inclure de clause ethnique ou confessionnelle dans les *Statuts des caisses populaires*. À prime abord, on peut penser que le fondateur exclut toute référence à l'ethnie ou la religion afin d'assurer la conformité des règlements de ses caisses aux principes fondamentaux de la coopération. Mais selon Poulin, les raisons invoquées par Desjardins sont fort différentes:

Même s'il considérait les caisses populaires comme un instrument de promotion des intérêts économiques de la population catholique canadienne-française, Alphonse Desjardins n'avait pas voulu que les statuts des caisses fassent explicitement mention de critères ethniques et confessionnels. Cela, semble-t-il, pour éviter que la religion catholique ou la nationalité canadienne-française ne soient éclaboussées en cas de déboires financiers.⁵¹

Le fondateur ajoute cependant, dans l'édition des règlements de 1910, "un paragraphe qui exig[e] du sociétaire un engagement moral face à la religion, sans égard à la confession".⁵² Étant donné que Desjardins semble fort préoccupé de ne pas mentionner de religion précise, on ne peut s'empêcher de se demander si le souci de respecter le principe de la neutralité religieuse (non-confessionnalité) ne joue pas un rôle dans sa décision d'omettre une clause confessionnelle des statuts.

S'il se retient de donner une identité ethnique et confessionnelle à ses caisses, Desjardins compte néanmoins sur certaines politiques administratives pour garantir l'intégrité ethnique et religieuse du *membership* de ces coopératives. Par exemple, en remettant aux dirigeants locaux le soin d'approuver ou de rejeter une demande d'adhésion, Desjardins leur permet non seulement d'exclure un individu de moralité douteuse mais aussi, au besoin, des individus dont le profil ethnique et religieux ne répond pas aux critères établis. Rudin cite

notamment une correspondance de Desjardins à un organisateur de caisse populaire qui s'inquiète de l'infiltration possible d'éléments étrangers dans sa caisse locale:

Desjardins's failure to develop clear rules regarding the admission of outsiders resulted, not surprisingly, in considerable confusion within the movement. For instance, one organizer of a caisse in the Gaspé wrote to Desjardins asking whether non-Catholics could be accepted as members. In the absence of regulations formally banning Protestants, Desjardins could only comfort his correspondent by observing that few non-Catholics were likely to attend the founding assembly for a caisse populaire, "especially if it is held in the parish church and is presided over by the curé." As for Protestants who might want to join later, Desjardins noted, "Do not forget that no one can be admitted as a member without the approval of the conseil d'administration. This is the guarantee against the invasion of outsiders that you fear."⁵³

Rudin conclut de cet événement que le fondateur avait au fond l'intention de faire des caisses populaires une institution ouverte exclusivement aux «Canadiens français» et aux catholiques: "This response would seem to indicate that Desjardins sought the exclusion of outsiders", écrit l'auteur⁵⁴. De son analyse des différentes correspondances et écrits du fondateur, Poulin semble arriver à la même conclusion. On ne peut donc pas interpréter l'absence d'une clause ethnique et confessionnelle comme une ouverture aux autres groupes ethniques. Même si elle n'est pas formelle, il existe dans quelques cas (là où la question ethnique est pertinente) une *politique* d'exclusion d'éléments étrangers. Certaines caisses, avec l'assentiment de Desjardins, semblent même mettre en pratique cette politique.

Ainsi, au début du siècle, Desjardins juge non judicieux et inutile d'inclure une *clause* ethnique dans le règlement type des caisses. En plus de recourir aux échappatoires administratifs, le fondateur et les dirigeants des caisses populaires peuvent aussi se fier aux propagandistes qui se chargent de mettre en évidence la mission nationale des caisses, diffusant par le fait même le message "*only French-speaking Catholics need apply*"[†].

Avec les années cependant, certaines caisses populaires oeuvrant en milieu pluriethnique voient l'utilité d'officialiser une clause ethnique, ou du moins confessionnelle. Profitant du

[†] Expression empruntée à Rudin, p. 107.

principe d'autonomie locale, "de très nombreuses caisses populaires" ajustent leurs règlements selon leurs besoins et leur jugement⁵⁵. La caisse de l'Immaculée-Conception, par exemple, oeuvrant dans un contexte multiethnique montréalais, juge bon de préciser dès 1916 des critères ethniques et religieux d'appartenance à la coopérative («canadien-français» et catholique).⁵⁶ Certaines caisses craignent vraisemblablement l'infiltration d'éléments étrangers au sein de l'association. Dans la région montréalaise, en particulier, les groupes ethniques se côtoient de plus en plus et les effets protecteurs de la structure paroissiale se font de moins en moins ressentir. Ainsi, les dirigeants de l'Union régionale de Montréal (URM) mènent la bataille pour inclure une clause confessionnelle, voire ethnique, dans le règlement type.

L'Article 7 (1920-1963)

En adaptant ses règlements pour exclure formellement certains groupes du sociétariat de la caisse, la Caisse de l'Immaculée-Conception va ouvertement à l'encontre des *Statuts des caisses populaires* et aussi du principe coopératif de non-confessionnalité. Certes, on peut donner une identité confessionnelle à une caisse sans pour autant en faire une pratique. Comme Léo Bérubé le souligne avec justesse, pendant plusieurs années des coopératives québécoises sont fondées sur une base d'ethnicité et de religion (comprendons ici non seulement des coopératives franco-québécoises mais aussi des coopératives québécoises juives, italiennes, haïtiennes, vietnamiennes, et ainsi de suite) sans qu'il y ait toutefois des pratiques d'exclusion:

L'intention qui se cache derrière ce principe [non-confessionnalité] est valable, mais sa formulation est trop rigide et trop négative. Il y a eu dans le passé au Québec des groupes de coopératives qui se sont formées sur la base de la nationalité. D'autres furent formées par des groupes d'une «confessionnalité» religieuse; d'autres sur la base de la langue. Dans la pratique, il ne s'agissait pas d'ostracisme pour les autres groupes, de sorte qu'il n'y eut pas de discrimination. De sorte que jamais le caractère coopératif de ces institutions n'a été mis en doute".⁵⁷

Néanmoins, la confessionnalité de certaines caisses contrevient clairement au principe coopératif fondamental de neutralité (ou si l'on préfère, de non-confessionnalité). Bien que dans la pratique, on fait plusieurs exceptions de sorte que les règlements ne deviennent que

des éléments de rhétorique, la confessionnalité de certaines caisses est une réalité sur le plan politique.

Pour certains groupes d'individus, cependant, il ne suffit pas de limiter les politiques de confessionnalité aux caisses locales qui sentent le besoin de s'affirmer sur ce plan. Pour ces individus, le mouvement des caisses Desjardins dans son ensemble doit affirmer ses couleurs au-delà de tout doute. Ainsi, en 1920, quelques semaines seulement après la mort d'Alphonse Desjardins, deux personnages montréalais - l'abbé Edmour Hébert et le notaire Wilfrid Guérin - se chargent d'inclure dans les *Statuts des caisses populaires* la clause confessionnelle et ethnique que le fondateur avait auparavant cru judicieux d'exclure. L'inclusion de l'Article 7 symbolise non seulement la dimension foncièrement ethnique et confessionnelle des caisses populaires mais aussi la 'menace' de plus en plus évidente que les groupes ethniques minoritaires posent dans le contexte montréalais.

Selon Pierre Poulin, des sources "très rares" racontent que l'abbé Hébert et le notaire Guérin, deux promoteurs des caisses à Montréal et deux militants du mouvement d'action sociale catholique, se rendent, sans avoir été mandatés[‡], chez l'imprimeur Laflamme à Québec pour commander une réimpression des *Statuts des caisses populaires*. Dans la nouvelle version, cependant, ils incluent une clause de confessionnalité et de nationalité qui spécifie le portrait ethnique et religieux du sociétaire. L'article 7 se lit comme suit:

*Pour être admis comme sociétaire, il faut être catholique pratiquant. Toute autre personne de religion ou de nationalité différentes offrant les qualités morales suffisantes peut être admise à titre de membre auxiliaire.*⁵⁸

Toujours selon Poulin, la "façon dont le texte est rédigé porte à croire que les mots «Canadiens français» avaient d'abord été inscrits par les auteurs à côté des mots «catholique pratiquant», et qu'ils ont été retranchés avant l'impression" (l'historien n'offre pas d'explication additionnelle). En 1939, on fait "disparaître les mots «ou de nationalité», éliminant ainsi", écrit Poulin, "toute allusion à une discrimination ethnique au sein des

[‡] Selon la CCPEDQ, "ce règlement avait fait l'objet d'une discussion préalable entre des représentants de certaines caisses et cette disposition de figurait pas au projet qu'ils avaient adopté" (CCPEDQ, Desjardins et sa culture, p. 11).

caisses populaires”. Bien que l’on continue d’utiliser l’ancienne version du règlement type des caisses (que l’on a aussi fait réimprimer en 1920) lors de certaines fondations de caisses au cours des années vingt, à partir de 1933 toutes les rééditions des statuts incluent la clause ethnique et confessionnelle. En 1963, on retire formellement l’Article 7 du règlement type⁵⁹, mais comme le souligne Rudin, il est beaucoup plus difficile de déterminer avec exactitude quand la clause disparaît des règlements des différentes caisses locales:

Establishing a precise date when article seven disappeared from the internal regulations of the caisses is no easy task. Some caisses probably never adopted the clause. Most did, however, and to the extent that they deferred to the provincial federation it was only in 1965 that they were advised that the clause should be removed from the books. Some caisses may have retained this provision beyond 1965, however, to assert their continued autonomy.⁶⁰

L’Article 7 met fin à tout doute pendant au moins quarante ans: en théorie, la caisse populaire n’est ouverte qu’aux «Canadiens français catholiques» et, à partir de 1939, qu’aux catholiques pratiquants. Bien que tout laisse croire que “dans la pratique on fera plusieurs exceptions, de sorte qu’aucune accusation de racisme n’entachera la réputation des caisses populaires”⁶¹, on n’hésite plus dans la *propagande* à attribuer clairement aux caisses populaires une identité religieuse, voire ethnique.⁶²

En fait, lorsqu’on analyse de plus près l’Article 7, on se rend compte qu’il n’a pas comme objectif d’empêcher les *étrangers* de faire des dépôts ou même de faire des emprunts. Les *étrangers* peuvent effectivement être admis à titre de membres auxiliaires. L’Article 7 a plutôt comme but d’empêcher les individus qui ne partagent pas le profil ethnique des «Canadiens français» de voter ou d’être élus à des postes administratifs⁶³. En d’autres mots, les *étrangers* peuvent contribuer à l’accumulation d’un capital «canadien-français» sans toutefois en avoir le contrôle (ironiquement, on inverse ainsi la réalité puisque, dans le passé, les «Canadiens français» contribuaient à l’accumulation d’un capital *étranger* sans en avoir le contrôle). Tout laisse croire, donc, que l’Article 7 vise à empêcher les caisses d’être gérées par des *étrangers*. Étant donné que la mission de la caisse populaire consiste justement en partie à remettre aux «Canadiens français» le contrôle d’une économie qui jusqu’alors était sous le contrôle de forces étrangères, il semble logique de prévenir toute tentative de ces mêmes forces de s’approprier les caisses populaires ou d’exercer un contrôle sur leurs

activités. Pour des individus et des groupes d'individus dans certaines régions du Québec, ce raisonnement est très pertinent.

À Montréal en particulier, "le lieu où se manifeste le plus clairement l'infériorité économique des Canadiens français"⁶⁴, plusieurs appréhendent les conséquences potentielles de la pluriethnicité pour les «Canadiens français». La Caisse populaire de l'Immaculée-Conception, entre autres, mène la bataille pour une déclaration formelle de la confessionnalité des caisses⁶⁵:

Most of those who supported national and confessionnal exclusivity were from Montreal, where the injection of new blood and new values was most visible", écrit Rudin. "In essence, these men [Guérin, Eugène Poirier et al.] were fighting to prevent the "Montréalisation" of the province. It was crucial to them that the virus of pluralism be stopped there before it spread."⁶⁶

Selon Poulin, les antécédents des notaires Wilfrid Guérin et Eugène Poirier, deux acteurs principaux qui guident les politiques des caisses montréalaises jusqu'à la scission au sein de l'Union régionale de Montréal en 1945, expliquent en partie leur position idéologique. Étroitement lié à l'ordre des jésuites (qui fondent et assument pendant plusieurs années la gestion de la Caisse de l'Immaculée-Conception), Guérin milite dans l'*Action catholique de la jeunesse canadienne-française* et dans l'*École sociale populaire*, deux organisations fondées et organisées par les jésuites. Comme ces derniers, Guérin préconise une symbiose entre l'action catholique et l'action nationale. Il s'oppose ainsi aux idées avancées par le dominicain Georges-Henri Lévesque. Le père Lévesque, rappelons-le, en plus d'être en faveur d'une distinction claire entre *le spirituel* et *le temporel*, encourage aussi les coopératives à tenir compte de la diversité au sein de la société civile. De tels propos l'opposent aux penseurs des écoles jésuites qui préconisent un isolement des «Canadiens français» des étrangers. Pour les jésuites qui adhèrent à un clérico-nationalisme de survivance et de préservation nationale, les «Canadiens français» doivent éviter toute participation dans des organisations mixtes s'ils veulent protéger 'leur foi, leur langue et leurs traditions nationales'; "[c]onfessional institutions had to be maintained to combat the notion of 'the equal value of all religions'", écrit Rudin.⁶⁷ On propage cette *philosophie* à travers la province et même au-delà des frontières provinciales avec l'aide d'organisations comme l'Ordre de Jacques-Cartier.

2.3. L'exclusion et l'auto-exclusion des caisses de groupes ethniques: une entente tacite de développement en parallèle

Ainsi, il existe clairement des politiques d'exclusion au sein du Mouvement au cours des premières décennies; mais nous pouvons difficilement dire à quelle fréquence on les met en pratique. Certaines caisses populaires, nous le savons, s'enquièrent quant aux possibilités d'exclure des étrangers de leurs caisses; rien ne confirme cependant qu'elles ont l'occasion de mettre ces politiques en pratique. Sur le plan régional, selon Gérard Filion, il arrive à la Fédération de Montréal de refuser des prêts à des coopératives qui recrutent leurs membres sans égard à la langue et à la religion.⁶⁸ Compte tenu de l'image que projettent les caisses et aussi du contexte social de l'époque, cependant, il y a fort à parier que les cas de discrimination sont rares.

En effet, le simple fait de se décrire comme une organisation pour la défense des intérêts des «Canadiens français» peut suffire pour décourager les membres d'autres groupes ethniques à rechercher une participation active dans la coopérative. De plus, en maintenant ouvertement un lien étroit avec le clergé catholique et des organisations nationalistes, en tenant souvent les réunions et les assemblées dans des sous-sols d'église, en faisant de la foi catholique une dimension évidente de la vie associative (par exemple, on présente les caisses comme une concrétisation des valeurs chrétiennes; on débute les réunions et les assemblées par une prière; on place un crucifix dans les bureaux de la caisse; etc.)[§], on décourage nécessairement certaines minorités ethniques de considérer une participation active dans la caisse paroissiale. Bref, sans exclure de façon active les membres des autres groupes ethniques, on réussit tout de même à les tenir à l'écart en propageant l'image des caisses comme des associations ethniques «canadiennes-françaises», de confession catholique.

D'autre part, les communautés ethniques vivent souvent isolées les unes des autres. Les membres de la communauté anglaise («anglophone»), par exemple, habitent en général des quartiers distincts de ceux des «francophones» et disposent de leur propre réseau d'institutions (Poulin affirme que le «facteur ethnique peut probablement nous aider à interpréter l'absence des caisses dans la plupart des comtés situés au sud de Montréal, car

[§] Plusieurs de ces pratiques se poursuivent jusqu'à ce jour.

ceux-ci regroupent une bonne partie de la population anglophone de la province⁶⁹). Nous retrouvons le même phénomène par rapport aux membres des autres communautés ethniques minoritaires.

Ces derniers commencent à arriver en plus grand nombre à compter des années 1950 et ils ont clairement tendance à se joindre à leur groupe d'«appartenance naturelle» (c'est-à-dire, de même origine). Pour cette raison, entre autres, un Montréal cosmopolite assume le rôle de *ville d'accueil* pour un bon nombre d'immigrants au cours des prochaines décennies. Ainsi la ségrégation institutionnelle des différentes communautés québécoises se perpétue (et même s'accroît) dans l'après-guerre; par conséquent, pour le «Canadien français», l'immigrant et ses descendants demeurent des «étrangers».

Le phénomène de la ségrégation des communautés se transpose dans le monde des coopératives financières. Dès les années trente, la communauté anglaise met sur pied ses premiers *credit unions*. Au début des années quarante, elle fonde le *Montreal Credit Union Federation Limited* qu'on rebaptise le *Quebec Credit Union League (Ligue des caisses d'économie du Québec)* en 1944. Au fil des ans, des caisses d'économie de langue française et des caisses d'économie de groupes ethniques minoritaires se joignent à la Ligue.

Les différentes communautés ethniques commencent effectivement très tôt à se doter de coopératives financières: une caisse d'économie ukrainienne voit le jour en 1944; une caisse lithuanienne en 1954 et une caisse portugaise en 1969.

Avaient-ils d'autre choix», écrit Jacques Lamarche, «alors que de réputés propagandistes de la doctrine sociale de l'Église prônaient, en 1951, de curieuses théories: «Une coopérative, caisse populaire ou mutuelle seraient en droit de fermer la porte à toutes personnes de race étrangère dans le cas où celles-ci seraient un obstacle à la poursuite de fins légitimes d'ordre national que ces sociétés se seraient données»?⁷⁰

Ainsi, les groupes ethniques forment des réseaux qui leur permettent de vivre en marge d'un courant majoritaire qui n'est pas prêt ou disposé à les intégrer. Dans certains cas, cependant, il se peut que les minorités *ne désirent pas* intégrer le courant majoritaire, craignant une assimilation ou la perte de leur identité (il s'agit ici du phénomène de la ségrégation volontaire).

En fait, le développement en parallèle des réseaux de coopératives du Québec peut être beaucoup plus complexe qu'une simple question de ségrégation volontaire ou involontaire. En effet, le phénomène de la ségrégation institutionnelle découle souvent d'un cercle vicieux: la communauté d'accueil (c'est-à-dire le groupe majoritaire) n'est pas prête à intégrer des éléments étrangers; par conséquent, les éléments étrangers créent leurs propres réseaux; ces réseaux nécessitent l'appui des membres du groupe pour survivre; on encourage donc les membres du groupe à fréquenter «leurs» institutions plutôt que celles de la majorité; la majorité, constatant que les minorités ne semblent pas prêtes à s'intégrer à la communauté majoritaire, continue d'exclure ces groupes de «ses» institutions, diffusant ainsi le message qu'elle n'est pas prête à intégrer les éléments étrangers. De plus, rappelons que la notion d'intégration peut signifier *assimilation* pour certains, tout comme elle peut signifier *acceptation réciproque* pour d'autres. Ce malentendu quant aux attentes respectives des différents groupes renforce les barrières de la ségrégation. Ainsi, le défi de l'insertion des communautés ethniques dans les institutions «canadiennes-françaises» s'avère beaucoup plus complexe qu'une simple politique d'exclusion de la part de la majorité.

Bref, les communautés ethniques développent à partir des années trente des caisses d'économie parallèlement aux caisses populaires. En général, elles ne contestent pas la nature ethnique et confessionnelle des institutions «canadiennes-françaises». Il semble même y avoir une entente *tacite* à l'époque entre les différents groupes ethniques quant à l'exclusivité de leurs institutions respectives.

Il existe certaines exceptions. En effet, certains groupes ethniques ou communautés multiethniques tentent à l'époque d'abattre les barrières qui tiennent les minorités à l'écart du Mouvement. Cependant, la plupart des demandes proviennent de la région montréalaise, et on les soumet à l'URM où le conservatisme bat son plein.

Le cas le plus évident et le plus documenté concerne la demande d'affiliation de la caisse de Sheenboro, une localité mixte avec une population considérable d'«anglophones» située dans le comté de Pontiac. En mars 1942, des résidents de Sheenboro “s'adressent à l'Union régionale de Montréal dans le but d'organiser une caisse populaire. Après hésitation,” écrit Poulin, “on consen[t] à leur fournir les documents nécessaires à la fondation, mais on

refus[e] leur demande d'affiliation à l'union régionale"⁷¹. Selon Rudin, on rejette leur demande d'affiliation à deux reprises la même année. Les deux fois, on cite la nature "mixte" de l'association comme justification. Un collègue de Guérin souligne, entre autres, les problèmes de traduction et de communication que l'affiliation d'une caisse de langue anglaise poserait.

Toujours selon Rudin, deux ans après, on refuse à nouveau une demande d'affiliation d'une caisse d'économie majoritairement composée d'«anglophones». Étant donné qu'il s'agit cette fois-ci d'une caisse d'économie, la question de la confessionnalité ou de l'ethnicité n'est peut-être pas la seule justification du refus (après tout, à l'époque, les caisses Desjardins constituent exclusivement des caisses paroissiales, et même les caisses d'économie de langue française essuient un refus d'affiliation quelques années plus tard). Mais selon Rudin, dans la justification du refus, on soulève à nouveau le facteur ethnique: "Guérin once more recommended rejection, so that a truly French and Catholic institution could be established in the same community"⁷².

La décision de l'URM de rejeter la demande d'affiliation de la Caisse de Sheenboro ne fait cependant pas l'unanimité au sein du Mouvement des caisses Desjardins. La Fédération provinciale exerce effectivement des pressions pour que la demande soit acceptée, affirme Poulin:

En vertu de l'entente qu'elle a signée avec le gouvernement pour l'obtention de sa subvention annuelle, la Fédération s'engage à inspecter annuellement toutes les caisses. Ses dirigeants voient mal comment ils pourraient expliquer au gouvernement que cette caisse n'est pas inspectée sous prétexte qu'elle n'est pas affiliée – et cela, en raison du caractère bi-ethnique de son membership. La Loi des syndicats coopératifs est une loi neutre qui n'établit aucune discrimination de nature ethnique ou religieuse.⁷³

Ainsi, comme pour la Confédération des travailleurs catholiques du Canada, par exemple⁷⁴, les politiques étatiques servent indirectement d'incitation pour les caisses populaires à intégrer (ou du moins, à incorporer) les groupes ethniques à leur organisation. Sans nécessairement mettre sur pied des politiques d'intégration, l'État encourage tout de même, par des politiques de *neutralité*, une révision des rapports entre les différentes communautés

ethniques au Québec. Mais les obstacles idéologiques paraissent insurmontables à l'époque et la politique montréalaise prévaut.

2.4. Un nouveau climat

L'attitude de la Fédération de Québec dans l'affaire Sheenboro, malgré les motivations clairement financières, reflète à l'époque la nouvelle dynamique qui s'affirme de plus en plus dans le mouvement des caisses Desjardins en dehors des zones critiques montréalaises. Pendant que certains acteurs au sein du mouvement militent pour l'isolement des «Canadiens français» des autres groupes ethniques (le *clérico-nationalisme*), d'autres comme Cyrille Vaillancourt commencent déjà à adoucir le ton et à prôner un nationalisme beaucoup plus *économique*. Pour ces gens, le courant d'offensive par rapport aux *étrangers* locaux (les groupes ethniques minoritaires du Québec) est de moins en moins une option réaliste. Comme le père Lévesque, ils voient la diversité comme une réalité qu'il faut accepter ou, du moins, avec laquelle il faut composer. Pour ces individus, des politiques comme l'Article 7 ne constituent pas des mesures constructives. Cyrille Vaillancourt affirme que

“dans certaines paroisses, par exemple: Saint-Léon de Standon et Frampton dans le comté de Dorchester, Inverness dans le comté de Mégantic, Saint-Patrice dans le comté de Lotbinière, où il y avait des Écossais qui n'étaient pas catholiques, il a fallu amender les règlements de ces caisses populaires pour pouvoir y admettre ces gens. Les curés de ces paroisses, en effet, nous disaient: «Nous ne voulons pas mettre la chicane dans la paroisse avec la Caisse populaire: nous nous entendons bien et nous voulons continuer ainsi»”⁷⁵.

C'est en tant que «Canadien français» mais aussi en tant que coopérateur que Vaillancourt ouvre la porte du mouvement aux autres groupes ethniques. Le sénateur souligne l'importance d'accepter toutes les caisses qui demandent à intégrer les rangs, quelle que soit la nature de leur membership, et ce, afin de bâtir un mouvement plus puissant et plus uni.⁷⁶

Contrairement aux ‘membres de la petite bourgeoisie traditionnelle’ (comme Guérin et Poirier), explique Rudin, Cyrille Vaillancourt et d'autres ‘représentants de la classe moyenne commerçante’ ne craignent pas les effets d'une cohabitation ethnique. Pour ce groupe d'individus, tant et aussi longtemps que les «Canadiens français» demeurent majoritaires, leurs intérêts, leur langue, leur culture et même leur foi sont protégés: “Vaillancourt did not

fear that enrolment of outsiders would in any way compromise the ability of the caisses to advance certain distinctively French-Canadian concerns. Confident that French-Catholics would always make up the majority of members, he saw the swelling of membership rolls as a means of increasing the mouvement's influence"⁷⁷.

S'ils militent en faveur d'une plus grande coopération entre les différents groupements coopératifs de la province et du pays, les dirigeants comme Vaillancourt ne rejettent pas pour autant la défense des «Canadiens français», de leur langue, de leur religion et de leur culture. D'ailleurs, ils misent sur la collaboration avec les autres mouvements coopératifs pour renforcer le mouvement coopératif québécois dans son ensemble, lui donnant ainsi le pouvoir dont il a besoin pour accomplir sa mission de contribuer à l'émancipation économique des «Canadiens français».

Le départ des neuf caisses montréalaises lors de la scission de 1945⁷⁸ ne met pas fin au discours, ni aux pratiques d'exclusion au sein du mouvement des caisses. En fait, certains disciples de Guérin et Poirier (dont Émile Girardin) continuent d'oeuvrer au sein du mouvement principal des caisses populaires Desjardins. On retrouve même des vestiges du courant offensif toujours incrustés dans la culture des caisses populaires. On en décèle dans certains articles des revues institutionnelles. Même Cyrille Vaillancourt qui fait preuve d'ouverture face aux «Canadiens anglais» dans l'affaire Sheenboro, entre autres, tient jusque dans les années quarante un discours à saveur de xénophobie.⁷⁹

À compter de 1945, cependant, le sénateur et d'autres individus préparent le mouvement des caisses Desjardins à passer à une ère où s'atténue le courant d'offensive contre les *étrangers*. Après la scission, la Fédération provinciale des caisses Desjardins s'engage de pleine force dans un projet de société dont la coopération est une pierre angulaire, et graduellement, au fil des ans, le Mouvement réintègre le monde de la coopération internationale. On ne délaisse pas le discours d'affirmation et d'épanouissement; cependant, on ne juge plus incompatibles le projet nationaliste du mouvement et une alliance avec d'autres coopérateurs dans le monde^{**}. Malgré la création d'un regroupement des coopératives canadiennes de langue

^{**} Le courant d'offensive contre les *étrangers* – au sens des intérêts capitalistes extérieurs au Québec – persiste cependant jusqu'à ce jour.

française (le Conseil canadien de la coopération) quelques mois seulement après la scission, le discours associé aux caisses populaires continue de faire ressortir les avantages d'entretenir des liens avec d'autres groupements coopératifs, incluant les coopérateurs québécois de groupes ethniques minoritaires et les coopérateurs «canadiens-anglais». À travers les articles de la Revue Desjardins (en particulier ceux de Rodolphe Laplante), on sensibilise les lecteurs aux changements qui se manifestent – et se manifesteront - dans le monde de la coopération québécoise:

Parce que la coopération est l'un des plus solides remparts de la démocratie, nous y croyons. Si on en respecte les principes fondamentaux, elle nous permettra de travailler en harmonie avec les Canadiens de toute confession religieuse et de toute origine. Et un Canada plus uni en surgira où ses concitoyens se comprendront mieux, s'aimeront davantage dans le respect des particularismes et dans le mieux-être pour chaque individu, famille, région et province.⁸⁰

Chapitre 3

L'intégration structurelle des minorités: la transposition du développement en parallèle au sein du Mouvement (1952 à 1980)

L'ouverture aux échanges avec d'autres groupes ethniques engendre, au cours des années 1950 et plus particulièrement au cours des années 1960, une plus grande réceptivité à l'intégration structurelle de caisses de minorités ethniques (ou de caisses desservant des minorités ethniques) au Mouvement Desjardins. Cette incorporation se fait cependant lentement et difficilement.

La Caisse ukrainienne de Montréal démarre le processus en 1952 en insistant pour être affiliée à l'URM. Dix ans plus tard, la Caisse de Povungnituk abat les barrières entre la communauté majoritaire et les communautés autochtones. L'incorporation de ces deux caisses se fait dans un esprit d'intercoopération qui prévaut au sein du Mouvement dès la fin de la guerre; mais elle ne signifie pas nécessairement une transformation de la culture de Desjardins. En effet, un bilan des changements observables au niveau du discours et des pratiques de 1952 à la fin des années 1970 confirme que l'intégration structurelle des caisses n'engendre pas une adaptation culturelle de Desjardins à la diversité ethnique. On intègre les minorités selon un premier modèle de relations interethniques, soit une situation où les divers groupes ethniques continuent d'évoluer parallèlement les uns par rapport aux autres au sein du Mouvement Desjardins. En somme, on transpose la dynamique de la société québécoise de l'époque au niveau du Mouvement. L'isolement des groupes ethniques permet aux

dirigeants de Desjardins de maintenir un discours ethnique conçu pour un public «canadien-français».

Bien qu'en général, l'intégration structurelle des caisses ethniques minoritaires ne semble pas affecter le discours et les pratiques de Desjardins (on maintient essentiellement un discours basé sur la coopération et la nationalité «canadienne-française», et on adopte des pratiques visant à assurer la fidélité des Franco-Québécois au Mouvement), à compter des années 1970, nous constatons tout de même un début d'adaptation de la culture de Desjardins à la diversité. Cette transmutation se manifeste surtout à travers les revues institutionnelles. Dans la troisième section de ce chapitre, nous analysons les tentatives des revues institutionnelles de propager une culture de Desjardins ouverte à la diversité. Nous soulignons, entre autres, l'émergence du concept de «caisse populaire intégrationniste».

À la fin de la décennie 1970, sans nécessairement réviser son identité ethnique, sans s'efforcer de défaire son image d'une institution strictement franco-québécoise, le Mouvement décide d'explorer les possibilités d'instaurer des caisses populaires dans des milieux ethniques minoritaires ou encore pluriethniques. La notion d'une caisse populaire intégrationniste se concrétise avec l'inauguration de la Caisse populaire de Ville Mont-Royal en 1979. Quatre ans après, cependant, la caisse se voit forcée de fermer ses portes, faute d'une percée adéquate dans l'enclave «anglophone». Dans la dernière section du chapitre, nous présentons l'expérience de la caisse de Mont-Royal. Nous concluons que l'absence d'une adaptation de la culture et de l'image de l'entreprise Desjardins contribue à l'échec de la caisse. Nous faisons ainsi ressortir quelques enjeux de l'adoption éventuelle d'une politique de caisses intégrationnistes.

3.1. Les premières intégrations structurelles

3.1.1. La Caisse populaire ukrainienne de Montréal (1952): une ouverture structurelle timide

Au printemps de 1951, des Montréalais d'origine ukrainienne se réunissent pour fonder une caisse populaire. Selon Jaroslaw Prysxlak, la plupart de ces individus font partie de la troisième et plus récente vague d'immigrants provenant de l'Ukraine.¹ Ayant eu l'occasion d'étudier en France et en Belgique, écrit l'auteur, ces individus connaissent très bien la langue française. En fondant le *Ukrainian Savings and Credit Cooperative (Ukainska Kooperatyva Oshhchadnysty i Kredyty)* – qui devient plus tard la Caisse populaire ukrainienne de Montréal* – on espère non seulement répondre au besoin de la communauté, mais aussi établir des liens coopératifs avec la population franco-québécoise. Ainsi, peu après la fondation de la caisse, on demande une affiliation à l'Union régionale de Montréal. “And here they met with complications”, écrit Prysxlak:

The first complication was that a request such as this from an ethnic group was entirely without precedent. The second complication was, without doubt, the statutory stipulation that membership in the Caisses populaires Desjardins was restricted to Catholics only, whereas the constitution of the newly founded Ukrainian credit union clearly stated that membership was open to individuals of all Christian denominations. This provision the executive of the newly formed credit union refused to change. Naturally, the initiators of the credit union knew full well that to adopt as restrictive a membership requirement as that of the Caisses populaires Desjardins in the context of such a small ethnic group as the Ukrainian community of Montreal, itself divided internally between the Orthodox and the Eastern Rite Catholics, could not only be damaging economically, but it would neither serve as a model of democracy nor promote Ukrainian in the city.²

Selon l'auteur, en 1952, plus d'un an après que la demande initiale fût déposée, l'Union régionale contourne l'Article 7 et donne enfin son consentement à l'affiliation de la caisse ukrainienne. La persistance des fondateurs de la caisse, ainsi que l'intervention des Pères

* À ne pas confondre avec la Caisse d'économie ukrainienne nationale de Montréal.

Irenei Nazarko, Ivan Hawryluk et Josopht Jean au nom des fondateurs, influent sur la décision de l'URM.

Un peu plus loin, dans notre analyse du discours et des pratiques de Desjardins, nous démontrons que l'affiliation de la caisse ukrainienne ne signifie pas nécessairement une adaptation culturelle du mouvement des caisses Desjardins à la diversité ethnique. Pour l'instant, nous devons aussi apporter une précision quant au degré d'ouverture structurelle que l'incorporation de la caisse ukrainienne semble indiquer.

D'une part, en 1952, l'affiliation de la caisse ukrainienne de Montréal ne connaît pas le genre de diffusion publique associée à l'affiliation de la caisse inuit de Povungnituk au début des années 1960. Ainsi, le Mouvement, plus particulièrement l'URM, ne semble pas désireux d'encourager de nouvelles demandes d'affiliation de la part de groupes ethniques.

D'autre part, le cas des Ukrainiens est très exceptionnel. En effet, certains facteurs influent sur la réceptivité de l'URM à l'époque. Premièrement, les membres fondateurs de la Caisse populaire ukrainienne de Montréal (CPUM), en général, maîtrisent bien la langue majoritaire, une caractéristique qui ne s'étend pas à l'ensemble des groupes ethniques minoritaires du Québec. Les capacités d'échanges entre les deux groupes (franco-québécois et ukrainien) semblent donc influencer le degré d'ouverture du Mouvement. En ce sens, l'intervention des religieux représente un facteur crucial de la décision de l'URM.

Le pouvoir unificateur de la *coopération*, aussi, joue certainement un rôle. Les Ukrainiens acquièrent une bonne expérience en matière de coopération avant leur arrivée au Québec et manifestent une détermination à se regrouper et à se joindre au mouvement coopératif québécois. À la suite de la scission de 1945, rappelons-le, les dirigeants et penseurs du Mouvement Desjardins reconnaissent l'utilité d'établir des liens avec d'autres coopératives pour accroître la force du mouvement coopératif québécois.

Enfin, le cas de la caisse ukrainienne démontre que l'intégration dépend aussi d'un processus très complexe de négociation entre minorité et majorité, un processus que peu de groupes sont prêts à subir. En somme, on doit manifester un véritable désir d'abattre les frontières, agir en bonne foi et être prêt à faire des compromis lorsque cela s'avère nécessaire et possible.

Ainsi, de 1952 à 1981, l'année de l'adhésion de la *Ligue des caisses d'économie*, la communauté ukrainienne est la seule communauté ethnique non autochtone à rejoindre les rangs du Mouvement. Les membres des autres communautés ethniques minoritaires du Québec (y compris certains sous-groupes de la communauté ukrainienne) demeurent, pour leur part, ségrégués (volontairement ou involontairement) de la communauté majoritaire, et, en général, cette dernière les perçoit toujours comme des étrangers. Si, pour certains collaborateurs des caisses populaires, il faut tout de même coopérer avec ces «étrangers» pour bâtir un mouvement coopératif québécois plus fort, pour d'autres, ils représentent toujours une menace à la culture française et à la religion catholique.

Bien qu'il soit exceptionnel, le cas de la CPUM révèle néanmoins que, certaines circonstances étant favorables et la volonté de la communauté minoritaire d'intégrer les structures majoritaires étant suffisamment grande, la majorité peut décider de contourner ses propres règlements pour faire place à des groupes ethniques minoritaires.

Au cours des dix années suivantes, on note quelques manifestations subtiles d'une plus grande ouverture du Mouvement Desjardins à la diversité. On remarque dans la pratique certaines indications que le Mouvement n'admet pas exclusivement des «Canadiens français». On constate, par exemple, l'apparition sporadique mais tout de même significative de noms *étrangers* associés aux caisses populaires. En 1956, par exemple, la Fédération des caisses populaires Desjardins embauche un premier archiviste ayant pour mandat de ramasser et d'organiser toute la documentation possible sur le Commandeur Alphonse Desjardins ainsi que sur la fondation de chaque caisse populaire³. Ladislav de Kovachich, un immigrant de descendance hongroise, obtient une certaine visibilité au sein du Mouvement au cours des années suivantes⁴. Nous relevons aussi un autre nom dans les pages de La Revue Desjardins. Cette fois-ci on signale le décès d'un coopérateur dénommé Valentino Benvenuto, membre du Conseil de surveillance de la caisse populaire de Drummond depuis 1956: "il participait activement à tous les mouvements sociaux de sa paroisse. Homme de coeur et d'action, il sera regretté de tous", écrit-on⁵.

Sans en exagérer l'importance, la présence visible et *déclarée* de ces deux individus au sein du Mouvement Desjardins semble tout de même confirmer que, malgré un discours, des

politiques et des pratiques généraux et officiels clairement axés exclusivement sur les «Canadiens français», certaines caisses - ainsi que la Fédération provinciale elle-même - n'ont aucune hésitation à ouvrir leurs portes à des membres de communautés minoritaires sur une base individuelle. La présence de ces individus signale aussi les premières tentatives concrètes de certains membres des communautés ethniques minoritaires de briser le cercle vicieux de la ségrégation.

Parmi les autres transmutations observables au niveau des pratiques, on peut bien sûr signaler l'abolition de l'Article 7 des statuts des caisses à compter de 1963. La mise en retrait de cet article tient probablement au processus de laïcisation de la société québécoise[†]. Ainsi, sa disparition ne signale pas nécessairement un appel aux protestants, aux musulmans, aux hindous, aux bouddhistes et ainsi de suite de se joindre au Mouvement Desjardins. Mais comme c'est souvent le cas, c'est à partir d'une position de tolérance (pour ne pas dire de "neutralité") que l'on fait les premiers pas vers une politique d'ouverture à la pluralité.

C'est cependant avec la fondation et l'affiliation de la Caisse populaire Desjardins de la communauté de Povungnituk, en 1962, que le Mouvement Desjardins manifeste ouvertement son désir, dans la pratique, de s'ouvrir à des populations autres que «canadienne-française». Contrairement à l'affiliation de la Caisse populaire ukrainienne de Montréal, celle de la caisse inuit connaît une bonne diffusion publique.

3.1.2. La Caisse populaire de Povungnituk (1962): une ouverture structurelle proclamée

En juillet 1962, suite à une entrevue entre Cyrille Vaillancourt et le père André Steinmann, missionnaire oblat de Povungnituk, la Fédération des caisses populaires Desjardins envoie un représentant dans le nord québécois afin qu'il prenne connaissance de la situation de la population des lieux et qu'il étudie la possibilité de fonder dans cette communauté une caisse populaire qui répondrait aux besoins explicités par le père Steinmann. Deux mois après, on fonde la première caisse populaire Desjardins en milieu autochtone.

[†] Signalons aussi la disparition graduelle des clercs en tant que collaborateurs aux deux principales revues institutionnelles.

On signale l'événement dans les deux revues institutionnelles; on lui accorde une attention particulièrement significative dans La Revue Desjardins. Raymond Audet, directeur adjoint du Service d'inspection de la Fédération des Caisses populaires s'avère un des principaux acteurs responsables de la fondation de la caisse inuit. De toute évidence, l'expérience du directeur adjoint à Povungnituk le marque considérablement. En effet, au cours des années qui suivent la fondation, il se charge de familiariser les lecteurs de La Revue Desjardins avec la culture des «Esquimaux» de Povungnituk et, ce faisant, de détruire certains préjugés⁶.

Deux ans après que le premier article de Audet ait paru dans La Revue Desjardins, on répète l'expérience. On consacre cette fois-ci plusieurs articles sur les Esquimaux du Nouveau-Québec⁷. En 1965, toujours dans La Revue Desjardins, Raymond Audet relate à nouveau les circonstances dans lesquelles naquit la caisse populaire de Povungnituk, et il y fait aussi le bilan du progrès de la caisse depuis ce temps⁸. Enfin, en avril 1967, La Revue Desjardins consacre trois articles, cette fois-ci sur l'art esquimau et sur l'impact de la coopération sur la population du nord.⁹

En intégrant la caisse de Povungnituk à sa structure, le Mouvement Desjardins affiche son ouverture à l'établissement de contacts avec d'autres groupes que les «Canadiens français», et ce, même si son sociétariat et la population qu'elle vise à desservir au Québec demeurent très homogènes.

Par ailleurs, l'entrée de la caisse de Povungnituk dans la «famille Desjardins» nous force à poser certaines questions en ce qui a trait aux circonstances dans lesquelles elle se fait. Par exemple, on peut s'interroger sur l'importance du rôle d'*individus* (où ce que nous qualifions d'initiatives individuelles) dans cette «transformation» de Desjardins. En effet, le père Steinmann approche d'autres institutions financières avant de demander une entrevue avec le sénateur Cyrille Vaillancourt. Ce dernier pourrait facilement refuser d'accéder à la demande du missionnaire; mais il ne le fait pas. Il décide plutôt de recommander l'envoi d'un représentant à Povungnituk pour faire un bilan de la situation. Le rôle de Raymond Audet aussi est peu banal. À travers ses articles, il vise clairement à ouvrir beaucoup plus que les portes (ou le portefeuille) de Desjardins; il vise aussi - à sa façon, en 1962 - à ouvrir les esprits.

Ceci nous amène à nous pencher sur le rôle des revues institutionnelles dans la propagation de cette “culture de la différence”. En publiant des articles occasionnellement sur la coopérative et la caisse populaire de Povungnituk, La Revue Desjardins diffuse clairement une image plus complexe (et plus réelle) de la nature du Mouvement Desjardins, une image qui ne ressort pas nécessairement au niveau du discours officiel. Nous pouvons difficilement dire si cette pratique a un impact quelconque sur la transformation de la mentalité des principaux lecteurs de la revue (c’est-à-dire les dirigeants et cadres des caisses populaires Desjardins). Nous pouvons seulement constater une tentative de la part des *communicateurs* de Desjardins de contribuer à ce processus.

Enfin, de toute évidence, l’intégration de la caisse de Povungnituk¹⁰ confirme que le Mouvement Desjardins a beaucoup plus de réticence à accepter dans ses rangs des caisses d’économie «canadiennes-françaises» qu’à accepter des caisses populaires de communautés non «canadiennes-françaises» ou même non catholiques. En effet, il n’y a aucun catholique à Povungnituk, fait remarquer Audet en 1965¹¹. De plus, la caisse de Povungnituk ne se définit pas comme “une caisse de Blancs”, souligne-t-on dans les deux revues institutionnelles¹², ce qui laisse croire que les dirigeants de la Fédération n’ont aussi aucun problème avec la nature “ethnique” de cette caisse populaire. La création de deux autres caisses amérindiennes en 1965 [à Pointe-Bleue (Montagnais) et au Village Huron] renforcent cette interprétation.

3.2. Un premier modèle de relations interethniques: une intégration structurelle sans une adaptation culturelle

L’intégration structurelle des caisses autochtones révèle une ouverture définitive du Mouvement à des caisses desservant des populations non «canadiennes-françaises». Cette ouverture ne signifie cependant pas une adaptation de la *culture* de Desjardins à la diversité ethnique. En fait, en intégrant structurellement les caisses de groupes ethniques minoritaires sans ajuster son discours et sa culture, on ne fait que transposer la dynamique du développement en parallèle au sein du Mouvement. Qu’est-ce qui explique ce phénomène? Pour comprendre le modèle selon lequel Desjardins s’ouvre aux caisses de minorités, nous devons d’abord comprendre le contexte social de l’époque.

3.2.1. Le contexte social

L'intégration peut signifier différents types de rapports entre la communauté majoritaire et les minorités. Au Québec, au cours des années soixante et soixante-dix, avant l'émergence du concept de "communautés culturelles", la dynamique entre majorité et minorités est essentiellement une dynamique de ségrégation. On peut schématiser cette relation de la façon suivante (il s'agit bien sûr d'une simplification): à l'intérieur d'une même population québécoise, on retrouve un noyau composé des membres de la communauté majoritaire; autour de ce noyau gravitent des groupes ethniques minoritaires; certains de ces groupes sont suffisamment organisés et possèdent leurs propres noyaux (c'est autour de ces noyaux minoritaires qu'on érige les "réseaux ethniques"); les individus minoritaires éparpillés peuvent tenter de s'organiser; ou encore, ils peuvent se diriger vers les noyaux des plus "attrayants" auxquels ils s'intègrent (le degré d'assimilation de ces individus varie bien sûr).

Durant les années 1960, ces différents noyaux de la population québécoise n'ont en commun que l'appartenance à un même territoire politique: le Québec. Au cours de cette même période, cependant, le noyau principal de la population québécoise se modernise et subit une transformation identitaire, d'où l'émergence d'une entité sociopolitique que l'on qualifie de «société québécoise». Le noyau majoritaire révisé aussi son rôle par rapport aux immigrants et aux minorités ethniques du Québec. Certes, les immigrants à compter de cette décennie sont plus *visibles* et ont tendance à adopter la langue anglaise comme *langue civique*, mais c'est uniquement lorsqu'on met ces éléments en juxtaposition avec le phénomène de la dénatalité (notamment chez les «Canadiens français») que l'on comprend pourquoi la question de l'immigration et de l'intégration devient une préoccupation importante durant cette période. Le facteur de la dénatalité contribue effectivement à faire pencher la balance démographique suffisamment pour inciter l'État québécois, désormais interventionniste, à adopter une politique en matière d'immigration.

Pendant les prochaines années, on tente de définir une dynamique *entre* la «société» et les noyaux minoritaires qui gravitent autour d'elle. Les législations linguistiques, en particulier, découlent d'une politique axée sur la préservation de la prédominance de la langue française au Québec dans un contexte de déclin du taux de natalité chez les «Canadiens français».

Cette nouvelle dynamique assurera, on l'espère, la protection et la survivance du visage français du Québec.

Ainsi, au cours des années 1970, les noyaux majoritaire (c'est-à-dire la «société québécoise») et minoritaires n'ont toujours en commun que l'appartenance à un même territoire; l'émergence d'une *langue publique* commune officielle pour l'ensemble de ce territoire constitue la seule véritable différence. Les différents noyaux communautaires du Québec, il faut le souligner, demeurent toujours «séparés» pendant cette période. Ce n'est qu'au cours de la deuxième moitié de la décennie 1970 que l'on commence vraiment à penser définir une place aux minorités à l'intérieur d'une société québécoise élargie (ce faisant, la majorité devient une *composante* de la «société québécoise»). En élargissant le concept de «société québécoise» pour inclure d'autres groupes de la population québécoise, la communauté majoritaire de descendance française accepte de créer une nouvelle dynamique entre elle (le "Nous") et les communautés minoritaires (les "Autres"). La création du *Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration* en 1981 représente une des premières tentatives majeures de l'État québécois de définir les rapports entre la communauté majoritaire et les minorités. Comme nous l'avons vu, il surgit dès lors un débat sur les politiques étatiques en matière de pluralité culturelle, et aussi, à partir des années 90, une tentative de définir une identité commune aux différentes composantes de la société québécoise.

La définition des rapports entre majorités et minorités est un processus long et lent. Au Québec, récemment, ce processus a abouti à la création du *Ministère des relations des citoyens et de l'Immigration* et ce qui semble être l'adoption d'une identité civique québécoise commune (avec tout ce que cela implique au niveau de la relation traditionnelle entre l'État québécois et la communauté franco-québécoise). Le dossier de l'évolution des rapports entre les communautés majoritaire et minoritaires au Québec et des conséquences qu'elle aura sur le nationalisme québécois est loin d'être clos. Mais pour l'instant, cette brève

synthèse suffit pour nous aider à comprendre le modèle de relations interculturelles qu'adopte Desjardins au cours des années cinquante et soixante.[‡]

3.2.2. La transposition du contexte social au sein de Desjardins

On doit effectivement analyser l'ouverture des caisses Desjardins à la communauté ukrainienne et à la communauté inuit de Povungnituk avec le modèle de ségrégation des années cinquante et soixante en tête. Par conséquent, on ne peut interpréter ces incorporations comme une ouverture à la diversité au sens d'une adaptation culturelle à la différence (telle qu'il en sera question au cours des années 1980 et 1990).

Le discours général tenu à l'époque démontre que le Mouvement dessert toujours essentiellement le noyau central, soit la communauté majoritaire.

Certes, au cours des années 1960, Desjardins développe une sensibilité à la diversité croissante au sein de la population québécoise. Malgré quelques manifestations de préjugés¹³, pendant cette période, le discours du Mouvement sur la diversité ethnique tourne surtout autour de thèmes humanistes tels que la tolérance et la non-discrimination. On enterre aussi définitivement les 'attaques' contre les groupes ethniques; et on dirige le discours offensif contre les capitaux étrangers provenant de l'extérieur du Québec et de moins en moins contre les *étrangers locaux*. On fait aussi un effort pour encourager au sein de la population une plus grande tolérance à l'égard de l'Autre¹⁴. De plus, on incite le «Canadien français» à ne plus chercher des boucs émissaires et à se pencher davantage sur les véritables sources des problèmes socio-économiques¹⁵. Enfin, dans la revue institutionnelle destinée aux dirigeants, on retrouve non seulement des statistiques sur l'immigration (comme il y en avait dans les années passées), mais aussi de plus en plus des spécifications quant au profil des immigrants, leur origine, leur occupation, etc.¹⁶

Il s'agit d'une transmutation notable au niveau du discours et de la culture des individus associés aux caisses, mais on ne peut interpréter ces ajustements comme une véritable adaptation de la culture de l'entreprise Desjardins à la diversité. En effet, la question de

[‡] Cette synthèse nous aide aussi à comprendre les différents modèles et dynamiques dont il sera question un peu plus loin.

l'immigration et de l'intégration en tant que telle ne retient pas encore l'attention de cette institution financière beaucoup plus occupée à s'adapter à une population «canadienne-française» en profonde mutation.

Au cours des années 1960, au niveau du discours, il n'y a aucun changement en ce qui a trait à la définition du public visé par le Mouvement Desjardins. On trouve plusieurs indications que les caisses populaires demeurent une oeuvre conçue par un «Canadien français» pour les «Canadiens français»¹⁷. On parle de l'hétérogénéité croissante de la population sans faire référence de façon explicite à l'immigration ou aux groupes ethniques¹⁸ (comme l'État québécois et des intellectuels à l'époque, le Mouvement démontre toutefois une certaine préoccupation – pour ne pas dire une inquiétude – en ce qui a trait à l'impact de la diversité sur le poids démographique des «Canadiens français» au Québec et sur la situation de la langue française en Amérique du nord¹⁹). On manifeste un certain ethnocentrisme en parlant des changements sociologiques au sein de la population québécoise (par exemple, un article sur la femme et la société québécoise porte strictement sur la situation de la femme «canadienne-française»²⁰). Les sondages auprès des sociétaires se tiennent surtout dans les régions rurales, dans les banlieues et dans l'est de Montréal.

En somme, on ne laisse aucun doute qu'on vise principalement, sinon uniquement, la communauté «canadienne-française», et sauf pour certains cas rares et épars, tout laisse croire que la population desservie par le mouvement demeure effectivement très homogène. Ainsi, le Mouvement, en tant qu'institution financière, ne semble guère concerné par la question de l'immigration et de l'intégration; et on ne croit ni nécessaire ni pertinent de s'adresser aux autres groupes dont la plupart, de toute façon, ne semblent pas intéressés à se joindre au Mouvement.

Certes, on présente l'ouverture de la caisse populaire à Povungnituk comme une contribution à «la libération économique de nos concitoyens du Grand Nord»²¹. Ce discours confirme l'émergence d'un sentiment d'appartenance et d'une identité politique axés de plus en plus sur le territoire québécois. Toutefois, l'intégration de la caisse inuit et celle de la caisse ukrainienne et des caisses autochtones de Pointe-Bleue et du Village Huron, n'ont pas d'effet discernable sur la façon dont l'institution dans son ensemble perçoit sa mission ou encore

son rapport avec les communautés minoritaires. Par conséquent, le Mouvement des caisses populaires Desjardins demeure au cours des années 1960 une institution ethnique «canadienne-française». Les communautés majoritaire et minoritaires, isolées au niveau social, sont pareillement séparées les unes des autres à l'intérieur du Mouvement. La structure et la gestion coopératives du Mouvement n'incite pas les différents groupes ethniques au sein de Desjardins à entreprendre une *négociation culturelle* et à se définir une identité commune. En effet, ces deux facteurs permettent à chaque composante du secteur coopératif du Mouvement de maintenir son identité et son autonomie. Le Mouvement Desjardins peut ainsi intégrer *structurellement* les caisses de minorités sans avoir à les intégrer *culturellement*, il est possible pour chaque groupe ethnique d'évoluer à l'intérieur du Mouvement sans affecter de façon significative les politiques et les pratiques de l'autre groupe.

Bref, on ne peut interpréter l'intégration de la caisse ukrainienne (par son affiliation à l'URM) et celle de la caisse populaire de Povungnituk à la structure du Mouvement Desjardins (par son affiliation à l'union régionale de Québec) comme l'adoption d'une culture de la pluralité au sein de l'institution financière. En fait, on doit plutôt les interpréter comme une contribution du Mouvement Desjardins à la solidarité coopérative entre différents peuples ou groupes ethniques (la tendance qui domine au sein du Mouvement à compter des années quarante, à la suite de la scission de 1945 et de l'affiliation de la Fédération provinciale au CSC en 1950).

3.2.3. La coopération comme point de ralliement

Au cours des années 1960, on remarque effectivement une plus grande ouverture du Mouvement sur le monde de la coopération internationale. Les échanges avec d'autres pays et d'autres coopérateurs s'avèrent une source d'enrichissement et aussi une source de fierté pour les coopérateurs du Mouvement. On vante l'intérêt que manifestent les coopérateurs du monde entier pour le projet d'Alphonse Desjardins. Au fil des ans, on signale le passage de visiteurs du Canada anglais, des États-Unis, de la France, de la Belgique, du Portugal, du Japon, du Sénégal, de Dahomey, de la Haute-Volta, de la Zambie, du Pérou, du Cameroun, de l'Inde, etc. On signale l'implantation de coopératives d'épargne et de crédit en Afrique

francophone et éventuellement en Amérique latine. On établit aussi des parallèles entre l'expérience coopérative québécoise et celles d'autres pays. On utilise le cas de la Birmanie, par exemple, pour démontrer que la coopération peut être un outil de survivance nationale pour d'autres peuples du monde²². On établit aussi inévitablement un parallèle entre l'expérience coopérative de la communauté autochtone de Povungnituk et celle de la communauté «canadienne-française» lorsqu'on utilise l'expression "rattraper le temps perdu" pour décrire la situation des deux peuples.

Au cours des années 1960, le Mouvement Desjardins vise plus que jamais à contribuer à l'expansion et à la consolidation de l'idéal coopératif. Pour accomplir cette mission, on mise sur l'intercoopération au niveau international mais aussi, plus près d'ici, sur la coopération avec les minorités ethniques tels que les autochtones. C'est dans cette esprit de coopération que l'on peut comprendre l'ouverture du Mouvement Desjardins à la caisse ukrainienne, mais surtout son ouverture très publique à la caisse de Povungnituk[§].

Dans le cas des caisses autochtones, un autre facteur incite peut-être aussi le Mouvement à desservir ces communautés. En effet, à l'époque, l'ouverture aux autochtones, en particulier aux communautés inuit du Nouveau-Québec, préoccupe le mouvement coopératif en général. Turcotte souligne que le Conseil de la coopération du Québec présente un mémoire à la Direction générale du Nouveau-Québec du ministère des Richesses naturelles du Québec en 1965, dans lequel il traite de la question du développement de la coopération dans les populations du nord:

“C'est le système coopératif, qui par les fins qu'il poursuit et les moyens qu'il met en oeuvre, peut contribuer le plus sûrement et le plus efficacement à améliorer la situation économique des Esquimaux et à développer en même temps chez eux une éducation dont ils seront les propres agents et qui les stimulera à prendre confiance en eux-mêmes, à assumer leurs responsabilités et à accroître le sentiment de leur solidarité. [...] Le programme entrepris par le Conseil de la Coopération du Québec il y a quelques années (visait) à

[§] Raymond Audet suggère que la coopération constitue un des principaux facteurs qui motivent Cyrille Vaillancourt à rencontrer le père Steinmann: “La coopération, ça connaît le sénateur Vaillancourt ...”, affirme-t-il (Audet, “La société coopérative et la caisse populaire de Povungnituk”, p. 110).

susciter, favoriser et encourager le développement de l'économie coopérative chez les Esquimaux du Grand Nord québécois."²³

Ainsi, l'ouverture aux populations du nord se fait dans un esprit de coopération; le fait qu'il y a à l'époque un vaste programme de développement du Nouveau-Québec contribue aussi sûrement à l'intérêt proclamé pour le progrès de la communauté de Povungnituk en matière de coopération.

Bref, le modèle des relations interculturelles qui prévaut au cours des années cinquante et soixante, ainsi qu'au cours de la décennie 1970, autant au sein de la population québécoise qu'au sein du Mouvement, permet à l'institution financière d'inclure des groupes "étrangers" (autochtones, ukrainiens et pourquoi pas polonais, italiens, lithuaniens, etc.?) sans pour autant exiger qu'elle remette en question son caractère foncièrement «canadien-français». Compte tenu du fait que les différents noyaux de la société québécoise sont pratiquement ségrégués les uns des autres, l'intégration structurelle des groupes minoritaires (surtout à un mouvement coopératif) ne signifie pas à l'époque une remise en question de l'identité collective des «Canadiens français»; elle n'exige pas une déconstruction et une reconstruction identitaire²⁴ de la part de la majorité, ni au sein de la population, ni au sein du Mouvement. L'incorporation de caisses ethniques se fait sous la bannière de la coopération: cette dernière constitue la source de l'identité commune des différents participants intégrés au mouvement des caisses populaires. Dans la prochaine section, nous présentons des données relatives au discours, aux politiques et aux pratiques du Mouvement dès les années 1960 jusqu'à la fin des années 1970 qui confirment le maintien d'une culture d'entreprise axée presque uniquement sur la communauté majoritaire franco-québécoise.

3.3. L'évolution de la culture de Desjardins au cours des années 1970: deux tendances

À compter des années 1970, on constate deux tendances dans le discours et dans les pratiques du Mouvement des caisses populaires Desjardins. D'un côté, on réitère de plusieurs façons l'engagement du Mouvement Desjardins à l'égard de la communauté «canadienne-française», réaffirmant le caractère ethnique de l'institution financière. D'un autre côté, on retrouve, surtout au niveau des pratiques, un début de reconnaissance de la diversité de plus en plus présente et visible au sein de la population québécoise. Cette reconnaissance s'inscrit dans

le cadre d'une réflexion plus générale au niveau de la société québécoise (franco-québécoise) sur le rapport entre le noyau majoritaire et les minorités (une réflexion qui aboutit à une première politique étatique en matière d'intégration en 1981). Ainsi, tout comme la société dont il émane, le Mouvement Desjardins commence dès les années 1970 à reconnaître la diversité ethnique et à s'y ajuster graduellement. Ces ajustements ne supposent toutefois pas une révision des fondements de l'engagement du Mouvement envers la communauté ethnique majoritaire. En ce sens, la culture de Desjardins demeure essentiellement intacte au cours des années 1970.

3.3.1. Le maintien de la culture «canadienne-française» du Mouvement

Au cours de ces années, on retrouve au niveau du discours du président du Mouvement Desjardins certains propos qui semblent indiquer un début de réflexion non seulement sur la place des groupes ethniques minoritaires dans la société québécoise mais aussi sur l'attitude de la communauté majoritaire à l'égard de l'Autre (on prône, par exemple, une plus grande tolérance de la diversité).²⁵ Au niveau des communications aussi, on constate quelques nouveautés. Dès les années 1970, on semble vouloir offrir un portrait plus juste de la population québécoise (tenant compte surtout de la transformation du *visage* de la grande métropole). On remarque, à compter de cette période, plus de représentations de minorités dans les revues et même dans un des messages publicitaires télévisés^{**}. Au-delà des représentations, on remarque aussi au niveau des politiques et des pratiques du Mouvement Desjardins un début d'ouverture à la diversité ethnique. En 1970, à la suite de l'instauration du SIC (Système intégré des caisses populaires)^{††}, par exemple, on encourage les caisses

^{**} Dans la publicité télévisée de 1970-1971, ayant comme thème "Le MCPD: C'est toi, c'est moi, c'est lui, c'est nous autres", on détecte effectivement pour la première fois une représentation (qui semble délibérée) d'une «minorité visible». Cependant, le choix d'inclure cette «représentante» ne se fait pas dans le cadre d'une politique officielle de représentation de la diversité ethnique dans les publicités institutionnelles. L'année d'après, par exemple, le message publicitaire portant sur le thème "À la caisse, on se comprend, c'est des millions de gens" (le message portant plus spécifiquement sur la dimension coopérative des caisses) présente plusieurs figurants en l'espace de trente secondes; on n'y retrouve cependant aucune représentation de minorités visibles.

^{††} Le SIC sert, entre autres, à produire des analyses des nouveaux membres en fonction de certaines caractéristiques.

populaires locales à recueillir des données sur l'origine ethnique de leurs membres, pour fins d'analyse²⁶. Bien que ces données soient «optionnelles», elles semblent déjà constituer un élément potentiellement important pour certaines instances du Mouvement Desjardins, puisqu'on prend la peine d'en faire mention^{**}. Les résultats du sondage d'opinion de 1973 sur l'orientation de la *Société d'investissement Desjardins* indiquent aussi un début d'adaptation de pratiques des composantes locales et régionales du Mouvement à la diversité ethnique. Mené auprès de 503 caisses populaires, 159 dirigeants des unions régionales et des institutions du Mouvement Desjardins et 77 cadres des unions régionales, des institutions du Mouvement ou de la Fédération, le sondage²⁷ révèle que, pour la grande majorité des répondants des trois catégories, la nationalité et la religion de l'emprunteur n'importent plus vraiment dans l'élaboration de politiques financières.

Certaines pratiques semblent ainsi confirmer une réceptivité des caisses à l'idée de servir des communautés non «canadiennes-françaises». Néanmoins, au cours des années 1970, il n'existe aucune politique officielle de Desjardins en matière d'intégration des groupes ethniques minoritaires (structurellement ou culturellement). Plusieurs facteurs expliquent ce manque d'intérêt. D'une part, le Mouvement n'a pas terminé son expansion dans les milieux «canadiens-français»; la mission des caisses de remettre aux «Canadiens français» le contrôle de leur économie est toujours un objectif pertinent dans la période post-révolutionnaire. D'autre part, les dirigeants du Mouvement demeurent persuadés que les caisses ne réussiront pas à franchir les barrières culturelles et à pénétrer de façon significative les marchés ethniques.

Ainsi, tout au long de la décennie 1970, on réitère l'engagement du Mouvement face à la communauté «canadienne-française», et on présente plus que jamais Desjardins comme un outil d'affirmation et d'épanouissement des Franco-Québécois dans le monde économique moderne. En ce qui concerne le courant offensif, on le dirige de plus en plus contre les forces *économiques* étrangères (dont la définition demeure, cependant, floue). Certes, les caisses

** On ne précise cependant pas la façon dont on compte faire usage de ces données. Vise-t-on à intégrer les minorités ou à adopter une politique officielle de ségrégation des clientèles visées et desservies?

bénéficient d'un climat de concurrence minime dans le monde des finances (en effet, les banques à charte "ax[ent] leur développement sur le secteur international" pendant cette période et "délaiss[ent] ainsi le marché des particuliers", la «clientèle» traditionnelle des caisses.²⁸). Néanmoins, le Mouvement entreprend une campagne d'image visant, entre autres, à consolider sa position sur le «marché» québécois et à mettre en évidence les éléments qui le distinguent des autres institutions financières. On joue sur deux plans: la coopération et la nationalité²⁹. Plus tard, durant les années 1990, on tâchera à Montréal de mettre en évidence la dimension coopérative de la mission du Mouvement tout en adaptant l'élément nationaliste à la diversité. Au cours des années 1970, cependant, les deux éléments servent à renforcer la position du Mouvement par rapport à la communauté franco-québécoise.

3.3.1.1. La dimension coopérative

Pour faire la promotion des caisses et des institutions, on fait d'abord une nette distinction entre le "Nous" coopérateur et l'"Autre" capitaliste. On mise effectivement sur la nature coopérative des caisses populaires et sur l'inaliénabilité du Mouvement Desjardins. Les campagnes de publicité de 1970 à 1975 rappellent certains principes coopératifs et associent la caisse locale à des notions comme la solidarité et l'entraide locale, écrit Michel Beauchamp³⁰.

Au cours de la même période, on commence aussi à parler de «bilan social» de l'entreprise. Cette pratique qui s'avère de plus en plus courante chez les entreprises capitalistes, vise à mettre en évidence leur conscience et leur engagement communautaires. À compter de 1979, on invite toutes les caisses à produire un tel bilan afin de faire valoir la dimension sociale de leurs activités. «Bilan social d'une coopérative»: cela peut paraître au premier abord comme une redondance. En effet, la FMO souligne dans son rapport annuel de 1980: "Nous sommes conscients depuis toujours de notre responsabilité sociale. Cette dimension est inhérente au mode d'action spécifique aux coopératives, lorsque l'on nous définit comme des entreprises à vocation socio-économique"³¹. Mais dans un contexte économique où les grandes banques se mettent à jouer le jeu de l'engagement communautaire (la Banque royale, par exemple, crée des succursales «communautaires» dans certains quartiers défavorisés³²), le Mouvement n'a pas vraiment d'autre choix que de produire un bilan de sa contribution sociale.

En plus de mettre en évidence le caractère coopératif des caisses et de produire un bilan social annuel, on a aussi recours à une arme beaucoup plus utile et plus sûre pour faire la promotion du Mouvement Desjardins auprès de la population québécoise^{§§}: l'identité foncièrement «canadienne-française» des caisses populaires. Au cours des années qui suivent, on tente de plusieurs façons de mettre en évidence la «nationalité» de Desjardins.

3.3.1.2. La dimension «identitaire»

En menant une offensive contre «les forces étrangères», on établit dans le discours du Mouvement, en particulier dans les allocutions du président, une distinction claire entre le “Nous” «canadien-français» et les “Autres” non «canadiens-français». La rhétorique du président du Mouvement se fonde sur cette dichotomie et n'accorde pas beaucoup de place à une discussion sur l'intégration des immigrants et des minorités ethniques. Comme par les années passées, si l'on se fie au discours associé au mouvement des caisses populaires, ce dernier dessert d'abord et avant tout la communauté «canadienne-française». Cette communauté, rappelons-le, se définit de plus en plus comme «société québécoise». Le Mouvement s'ajuste à cette nouvelle réalité. En plus de *québécoiser* sa structure³³ et ses pratiques, le Mouvement *québécoise* aussi son discours. On parle désormais beaucoup plus du développement “du Québec” et “des Québécois”. Cependant, il est indéniable que l'on parle de la communauté majoritaire franco-québécoise.

On remarque tout d'abord une référence explicite au fait que les caisses populaires constituent un outil d'émancipation et de développement économique *pour les Franco-Québécois*: “[...] plus l'on reconnaît notre puissance collective,” affirme Alfred Rouleau, “plus l'on devient exigeant, au point que l'on nous considère actuellement au Québec comme l'un des premiers agents de la libération économique et sociale *de notre groupe ethnique*”³⁴. La dimension ethnique ressort particulièrement lorsque le président aborde le sujet du Complexe Immobilier Place Desjardins³⁵.

^{§§} En 1990, cette stratégie s'avère la pierre angulaire de la campagne de marketing de la FMO adaptée à la diversité.

Le thème de la solidarité entre les différentes communautés françaises confirme aussi l'identité foncièrement «canadienne-française» du Mouvement des caisses Desjardins. Dans les discours, on retrouve de temps à autre la notion d'une solidarité entre «Canadiens français»³⁶ et du maintien de liens étroits avec la France. Dans ses allocutions, Alfred Rouleau fait ressortir les racines communes du peuple français de France et de leurs «frères» du Canada (plus particulièrement du Québec)³⁷. La France bénéficie aussi d'un certain soutien «fraternel» dans le dossier de l'Hôtel le Méridien, l'hôtel du Complexe Desjardins. En effet, le Mouvement présente le Complexe Desjardins comme un projet conçu et construit 'par des gens d'ici, pour des gens d'ici'. Or, il décide de remettre la gestion de l'Hôtel Méridien entre les mains de gens «de l'extérieur», plus spécifiquement, une filiale d'une compagnie française. Pour Desjardins, cependant, il n'y a aucune contradiction dans cette politique: "En plus d'apporter sa renommée, la Société des hôtels Méridien, chaîne internationale, s'intégrera à la vie de chez nous. Nous puisons aux mêmes sources puisque la plupart de nos ancêtres sont issus du même pays", affirme Alfred Rouleau.³⁸

Enfin, au cours des années 1960, on demeure plus que jamais dévoué à la protection de la langue^{***} et de la culture françaises.³⁹ Le thème de la défense de la langue, des valeurs et de la culture françaises revient ainsi souvent dans les discours et les politiques associés au Mouvement Desjardins au cours des années 1970. Intrinsèquement lié à la question de survivance, le rehaussement du taux de natalité chez les «Canadiens français» préoccupe aussi Alfred Rouleau⁴⁰.

Toutes ces observations confirment qu'il y a une affirmation de l'identité ethnique «canadienne-française» au niveau du discours du mouvement des caisses populaires Desjardins au cours de la décennie 1970. Pendant cette période, nonobstant les quelques exceptions signalées au début de cette section, on retrouve le même phénomène au niveau des pratiques. En effet, malgré la présence de quelques caisses populaires en milieu ethnique, le Mouvement ne semble pas très intéressé à explorer davantage cet univers. En fait, tant et

^{***} Celle-ci ne détient pas encore le statut de *langue civique du Québec*, mais représente plutôt une caractéristique fondamentale de l'identité «canadienne-française». Voir, entre autres, Robert Plourde, "Améliorons notre langue parlée et écrite", *Ma Caisse populaire*, volume 9, numéro 4 (hiver 1973), p. 20.

aussi longtemps qu'il n'a pas exploité à son maximum le marché «canadien-français», le Mouvement n'a pas vraiment intérêt à regarder et viser ailleurs. Au cours des années 1970, le marché «canadien-français» est loin d'être saturé, surtout dans la grande région de Montréal. Par conséquent, tous les sondages, études de marché⁴¹, stratégies de marketing⁴², publicités portent strictement sur les besoins et les attentes du marché «canadien-français» au Québec.

Le cas montréalais mérite ici une attention particulière, puisqu'il s'agit de la première région à se réveiller au phénomène de la diversité au cours des années 1980. Lors du congrès provincial de 1968, la Fédération et les Unions régionales aborde le problème de la pénétration démographique. À cette occasion, la situation de Montréal retient l'attention. La région montréalaise pose alors un défi particulier pour le Mouvement, entre autres à cause du profil multiethnique de sa population:

[...] la pénétration des caisses montréalaises dans leur milieu n'a toujours pas la profondeur observée dans les autres régions, en raison, sans doute, du caractère multiethnique de la population et de la présence de nombreuses succursales bancaires. Une étude révèle qu'en 1970 le pourcentage de la population faisant partie d'une coopérative d'épargne et de crédit n'est que de 38 p. cent dans la région montréalaise, alors qu'il dépasse 45 p. cent dans la plupart des autres régions, atteignant même 64 p. cent dans celle de Québec et 67 p. cent dans celle de Trois-Rivières.⁴³

Plutôt que de tenter de percer les marchés ethniques de l'île de Montréal, les dirigeants de l'URM, pour des raisons évidentes, optent plutôt à la fin des années 1960 pour une stratégie plus agressive à l'égard des «parlant français». Ce n'est qu'à la fin de la décennie 1970 que l'URM tentera une première *percée exploratoire* du marché des minorités ethniques de Montréal. En attendant, on s'en tient à la «clientèle» traditionnelle du Mouvement.

3.3.2. Une première manifestation d'une adaptation culturelle: le contenu des revues institutionnelles au cours des années 1970

Si le discours et les politiques du Mouvement Desjardins réaffirment, en général, l'engagement des caisses Desjardins dans le milieu majoritaire, les revues institutionnelles offrent aux lecteurs (les dirigeants, cadres, employés, sociétaires, etc.) un portrait de leur société fidèle aux changements qui s'y manifestent. Les revues s'avèrent aussi un endroit propice à une discussion des questions que ces transformations entraînent pour la communauté majoritaire. Ainsi, au fur et à mesure que la société «canadienne-française» révisé son rapport avec les communautés ethniques minoritaires du Québec et tente de définir une dynamique qui favorise leur intégration à la *société québécoise*, les revues institutionnelles des caisses Desjardins emboîtent le pas.

Le questionnement commence dès 1969 alors que les deux revues institutionnelles principales (l'une destinée aux dirigeants, l'autre aux membres) présentent un article sur un nouveau supermarché coopératif de la métropole (COOPRIX).⁴⁴ Dans les deux cas, on signale que les membres de cette nouvelle coopérative proviennent de différents groupes ethniques. Néanmoins, souligne-t-on, le magasin coopératif de Montréal maintient un caractère français tout en offrant des services et des produits à des membres de toutes origines⁴⁵. Il s'agit d'une première tentative des revues de réconcilier le nationalisme longtemps associé au mouvement coopératif québécois et la diversité au sein de la population desservie (en particulier à Montréal). Ainsi, la reconnaissance des membres des minorités ethniques comme des sociétaires potentiels du mouvement coopératif québécois se manifeste au niveau des revues avant de se manifester ailleurs dans le Mouvement Desjardins.

Dans ces articles sur le supermarché COOPRIX, on retrouve aussi une des premières représentations visuelles dans les revues institutionnelles de l'hétérogénéité de la population québécoise et de la diversité du *membership* du mouvement coopératif québécois. Ces représentations ont cependant une utilité précise: elles servent à démontrer la diversité au sein de la population. Jusqu'en 1975, les représentations de la diversité dans les revues accompagnent toujours des articles sur la coopération internationale ou sur la diversité ethnique. Dès la deuxième moitié de la décennie, cependant, on relève des représentations

qui signalent non seulement une «reconnaissance» de la différence mais aussi un début d'intégration de cette différence (au sens où l'Autre fait désormais partie intégrante de la collectivité, par opposition à un élément distinct de l'ensemble).⁴⁶ Ainsi, à partir de 1975, les revues commencent à représenter les minorités visibles dans les photos des revues sans qu'il y ait une «justification» de cette présence. On sélectionne les minorités pour représenter non pas le visage de la diversité ethnique, mais tout simplement le visage d'une «société» (ex. enfants jouant dans une garderie; étudiant membre d'une coopérative universitaire; médecin auscultant un patient). Pour la période des années 1970, la plupart des représentations «non justifiées» proviennent de la revue Ma Caisse populaire, celle qui est destinée aux sociétaires. On peut supposer qu'on vise ainsi à contribuer à une prise de conscience chez les membres de la diversification du portrait ethnique de la population, ou encore, tout simplement à leur offrir une image fidèle au portrait réel de leur société.

Avec les années, les revues contribuent aussi à démarrer la réflexion sur la place des minorités et de la diversité au sein du Mouvement des caisses Desjardins. En 1975, par exemple, dans La Revue Desjardins, on retrouve l'article "Les «autres» ..." dans lequel Michel Beauchamp offre aux lecteurs une nouvelle perspective des rapports interculturels au Québec et dans le mouvement coopératif québécois. Il fait appel aux «coopérateurs néo-québécois» et les invite à se joindre au Mouvement des caisses populaires Desjardins et incite les «coopérateurs québécois» à une plus grande tolérance (ou respect) de l'Autre.⁴⁷ Il s'agit d'une des premières «invitations» lancées aux minorités ethniques à se joindre au mouvement coopératif québécois, y compris le mouvement des caisses populaires. Ces invitations proviennent cependant des collaborateurs des revues institutionnelles; le président du Mouvement, porte-parole officiel de l'institution, ne les réitère pas.

3.3.2.1. La caisse ethnique versus la caisse intégrationniste

Dans cet esprit d'ouverture et d'accueil, les revues commencent à observer de plus près le processus d'intégration des minorités au sein du Mouvement Desjardins. "L'immigration est un des phénomènes démographiques susceptibles d'influencer le développement du mouvement des caisses populaires et le devenir de la société québécoise", affirme-t-on. Pour montrer comment le mode coopératif peut répondre aux besoins des groupes ethniques

minoritaires et aussi pour démontrer les défis que les caisses doivent relever lorsqu'elles desservent des minorités, La Revue Desjardins présente, en 1975, des extraits d'entrevues menées auprès des gérants de deux caisses populaires desservant des communautés «non-traditionnelles»⁴⁸: Roman Stefaniuk, gérant de la Caisse populaire ukrainienne de Montréal, et Paul-Yvon Valois, gérant de la Caisse populaire Notre-Dame-de-la-Merci (cette dernière, fondée en 1960, dessert une population mixte, soit italienne, espagnole, haïtienne, polonaise, belge, française etc.)⁴⁹. Six ans plus tard, en 1981^{†††}, suite à l'annexion des caisses d'économie de la *Ligue*, on présente un autre article sur les caisses en milieux ethniques, plus spécifiquement cette fois-ci sur des caisses des groupes ethniques ukrainien et portugais. On y trouve des entrevues avec Mykola Andruchiev et Théodore Cechmistro, directeur et directeur adjoint de la Caisse populaires ukrainienne de Montréal, et Célestino Dandrade, directeur de la Caisse d'économie des Portugais de Montréal.⁵⁰

On aborde plusieurs sujets lors de ces entrevues, dont les liens entre les caisses et leurs milieux, la participation des membres des groupes ethniques minoritaires dans leurs caisses, les services auxquels ils font appel, la capacité des caisses de contribuer au processus d'intégration, etc.. Les commentaires rapportés révèlent deux différents modèles d'intégration des minorités ethniques au Mouvement des caisses Desjardins: le modèle de la *caisse ethnique* (caisse populaire ou caisse d'économie) et celui de la *caisse populaire intégrationniste*. En 1990, quand il décidera de s'adapter culturellement à la diversité, le

^{†††} Le présent chapitre couvre la période qui précède l'annexion des caisses de la Ligue des caisses d'économie du Québec en 1981. Dès 1975, cependant, bien avant l'arrivée des caisses d'économie ethniques, La Revue Desjardins souligne la distinction entre les caisses populaires ethniques et les caisses populaires intégrationnistes. Pour cette raison, nous avons choisi de discuter de la nuance entre les caisses ethniques et les caisses intégrationnistes dans ce chapitre. Pour pouvoir expliquer clairement la nuance, nous avons toutefois jugé nécessaire de citer cet article de La Revue Desjardins qui paraît en 1981. Les données qui ressortent des entrevues menées avec des dirigeants de caisses d'économie ethniques nous aident à apporter plusieurs précisions quant au fonctionnement des caisses de groupes ethniques. Ce faisant nous débordons à quelques reprises du cadre du chapitre. Le lecteur constatera une situation similaire dans la section 3.4. où il est question de la Caisse populaire de Ville Mont-Royal. La Caisse est fondée en 1979 et met fin à ses activités en 1983. Afin de pouvoir expliquer les limites du modèle intégrationniste à la fin des années 1970, nous devons faire allusion à certains événements qui se produisent au début des années 1980.

Mouvement des caisses Desjardins adoptera une politique officielle favorisant le modèle de la caisse populaire intégrationniste.

La caisse populaire ethnique

Selon Roman Stefaniuk, de la Caisse populaire ukrainienne de Montréal, seulement 5% des membres de la caisse sont des “citoyens québécois francophones”; les autres sont majoritairement des citoyens d’origine ukrainienne; on compte aussi quelques membres des communautés grecque, yougoslave, polonaise, etc.. Les membres ukrainiens se font servir dans leur langue d’origine. En plus d’être une caisse d’épargne et de crédit, la caisse ukrainienne, comme toute caisse populaire d’ailleurs, entretient des liens étroits avec la communauté où elle s’implante (ou dont elle émane), dans ce cas-ci la communauté ukrainienne: “Nous encourageons la concrétisation de certains projets socio-culturels ... nous sommes représentés au sein de plusieurs organismes ukrainiens montréalais, etc. ...”, affirme Stefaniuk. Cechmistro aussi souligne l’importance de la présence et de la participation de son institution dans la vie communautaire; la caisse des Ukrainiens sert ses membres sept jours par semaine et prend son rôle social très au sérieux:

“Nous nous rendons en effet, le dimanche, là où ils se réunissent, c’est-à-dire à l’église. Nous publions des informations relatives à la caisse dans le bulletin paroissial et nous avons un local à l’église où les membres viennent faire des dépôts ou des retraits, demander des conseils, confier leurs problèmes de toutes sortes: problèmes d’alcoolisme, problèmes familiaux, matrimoniaux, financiers, etc. Notre action déborde donc la fonction strictement financière de la caisse”, ajoute Cechmistro.

La caisse ukrainienne, remarque-t-on, joue un rôle dans la communauté ukrainienne qui ressemble beaucoup à celui que la caisse populaire d’Alphonse Desjardins jouait au début du siècle dans la paroisse «canadienne-française». La communauté ukrainienne, comme plusieurs communautés ethniques d’ailleurs, maintient des liens très étroits avec ses membres. Le sentiment d’appartenance au groupe ethnique est entretenu tous les jours par ces liens. En assurant une place et un rôle dans la communauté, la caisse se distingue clairement des institutions financières ordinaires.

En un sens, les caisses ethniques jouent les mêmes «cartes» par rapport à leurs communautés que les caisses populaires «canadiennes-françaises» jouaient et jouent toujours par rapport aux Franco-Québécois: c'est-à-dire les cartes du coopératisme et de la nationalité. On détecte clairement l'élément «nationaliste» lors de la fondation de la caisse d'économie des Haïtiens de Montréal en 1981, par exemple. Dans un article sur cette nouvelle coopérative ethnique, Hélène Matte cite les "feuillets de promotion où l'on peut lire: «Je suis Haïtien. Je suis fier. Ma caisse est une coopérative ... j'en suis un co-proprétaire et un usager ... Haïtiens, main dans la main, montrons qui nous sommes! Montrons ce que nous pouvons faire!»"⁵¹

Ainsi, bien qu'il s'agisse d'une caisse territoriale ouverte en principe à tous, la caisse ukrainienne fonctionne essentiellement comme une caisse de groupe ethnique. Tout compte fait, elle semble adopter une dynamique de caisse d'économie ethnique, recrutant ses membres "dans différents quartiers de Montréal". C'est en fait grâce à des comptoirs dans différentes localités (Lachine, La Salle, Rosemont, Saint-Michel et Parc Extension) que les Ukrainiens de Montréal réussissent à surmonter l'obstacle de la dispersion géographique.

De plus, en tant qu'institution ethnique, la caisse ukrainienne a les deux pieds dans la communauté qu'elle dessert et ne cherche pas vraiment à faire le pont avec la «société québécoise» (c'est-à-dire, en 1975, la communauté majoritaire). Ainsi, à la question: "*Est-ce que le fait d'être membre d'une caisse populaire peut inciter un citoyen québécois d'origine ukrainienne à mieux s'intégrer à la majorité des citoyens du Québec?*"⁵², Stefaniuk répond: "Pas nécessairement ... Le fait d'être membre de la caisse populaire incite surtout l'individu à renouer certains liens avec des compatriotes". Six ans, plus tard, cependant, à une formulation beaucoup plus précise de la même question - "est-ce que le fait d'être membre d'une caisse populaire peut aider un citoyen québécois d'origine ukrainienne à mieux s'intégrer à la société québécoise?" - Cechmistro tient à souligner que le maintien de réseaux ethniques ne signifie pas nécessairement une absence d'intégration sociale (au cours des années 1990, la Fédération des caisses d'économie réitérera cet argument lorsqu'elle s'opposera à la politique intégrationniste du Mouvement):

Quand on travaille en français avec des Québécois, et que les enfants vont à l'école française, quand on vit son quotidien dans un milieu québécois, comment peut-on s'intégrer davantage? Il est vrai que bien souvent, pour

plusieurs Néo-Québécois d'origine ukrainienne, le premier pas vers l'intégration se fait par la caisse. Dès qu'il arrive et que surgit un problème, le membre vient nous voir. Il pourra s'expliquer dans sa langue et il recevra des informations et de l'aide dans sa langue également. Le membre viendra ici, par exemple, bien avant d'aller voir un avocat. Il nous demandera également conseil pour l'achat d'une maison, pour trouver un emploi, etc. Dans ce sens, les activités de la caisse reflètent tous les aspects de la vie des membres de la communauté.

Ainsi, en 1975, la caisse ethnique ne sert pas vraiment à intégrer les Ukrainiens à la majorité: elle sert plutôt à renouer les liens avec les compatriotes et à offrir de l'information sur les lois relatives à l'immigration, sur la législation québécoise, etc.. La caisse aide aussi à financer certains projets tels que la construction d'un centre de rencontre pour les jeunes Ukrainiens. À travers ce genre d'activités, la caisse ukrainienne contribue à la vie communautaire des Ukrainiens au Québec et, par le fait même, contribue à leur établissement et leur épanouissement sur le sol québécois. En ce sens, la caisse participe au processus d'intégration *sociale* et même économique des membres de la communauté ukrainienne à leur nouveau milieu. Cependant, cette intégration ne signifie pas nécessairement une "intégration à la majorité des citoyens du Québec", même pas au sens d'une intégration ou d'une assimilation linguistique. La caisse populaire ukrainienne fonctionne dans une communauté séparée de la communauté majoritaire et, sauf pour un lien administratif à l'Union régionale de Montréal, elle constitue essentiellement une partie du réseau institutionnel de cette communauté. Elle s'inscrit donc bien dans le modèle de ségrégation structurelle et culturelle des communautés québécoises qui prédomine à l'époque. En 1981, la situation demeure essentiellement la même. La caisse n'a pas nécessairement pour objectif de favoriser l'intégration des membres à la société québécoise; elle vise plutôt à répondre aux besoins et aux attentes socio-économiques d'une minorité.

La caisse d'économie ethnique

Dans le cas de la caisse des Portugais, on constate les mêmes genres de liens qui unissent la caisse populaire ukrainienne à sa communauté. La caisse fait partie intégrante du réseau ethnique portugais. Même l'immeuble de la Caisse d'économie des Portugais de Montréal "a été conçu pour devenir et est aujourd'hui une espèce de centre communautaire qui répond

à tout un éventail de besoins de membres et de la communauté”, affirme Célestino Dandrade. Dans le cas de la caisse portugaise cependant, on signale un élément distinctif de la vie coopérative au sein d’une caisse d’économique ethnique; il s’agit de la langue d’usage. En effet, bien que la caisse compte “plusieurs membres auxiliaires qui représentent d’autres groupes ethniques”, il y a “la barrière de la langue ...” souligne Dandrade; “toutes nos assemblées annuelles se déroulent en portugais. Notre caisse a été fondée pour permettre aux Québécois d’origine portugaise ou espagnole de recevoir les services dans leur langue.”

La question de la langue de transaction représente un des enjeux majeurs de l’ouverture des caisses Desjardins à la diversité ethnique. Dans le cadre d’une politique intégrationniste, on pense à offrir des services multilingues, ou encore à adopter une langue de transaction universelle (on suppose ici qu’il s’agit de la langue civique de la société d’accueil), et ce, dans l’espoir que tous les groupes ethniques de la société se sentiront accueillis dans une caisse populaire. L’idée qu’une minorité puisse, au sein de «sa» coopérative financière (caisse populaire ou caisse d’économie), se comporter comme une majorité et imposer sa loi et sa langue sur l’ensemble du sociétariat va nécessairement à l’encontre de l’esprit d’une politique intégrationniste. Or, on continuera de ressentir l’utilité des caisses de groupes ethniques en 1990, cinquante ans après la fondation des premières caisses minoritaires. Au début des années 1990, les arguments pour et contre le maintien de caisses ethniques reposeront essentiellement sur ces deux constatations. D’une part, on affirmera que les caisses ethniques promeuvent une dynamique de ségrégation au sein de la société québécoise. D’autre part, on maintiendra que les caisses ethniques jouent un rôle primordial dans l’intégration socio-économique d’individus qui ne maîtrisent pas encore la langue civique.

La caisse populaire pluraliste/intégrationniste

Dès les années 1970, La Revue Desjardins présente une solution de rechange aux caisses de groupes ethniques: la Caisse populaire Notre-Dame-de-la-Merci. Contrairement aux caisses vouées à un groupe ethnique en particulier, la C.P. Notre-Dame-de-la-Merci dessert une population très variée sur le plan ethnique: “Nous comptons des membres d’origine italienne, espagnole, haïtienne, polonaise, belge, française ...”, affirme Paul-Yvon Valois. La communauté italienne constitue la plus importante: 53% des membres sont de ce groupe;

parmi les fondateurs de la caisse, on retrouve des membres de la communauté italienne; deux administrateurs du Conseil d'administration et un membre du Conseil de surveillance proviennent aussi de cette communauté; enfin, le vice président de la caisse populaire est M. Dominic Palermo.

Malgré la prédominance du groupe italien, la Caisse populaire Notre-Dame-de-la-Merci opère selon une toute autre dynamique que celle des caisses ethniques. En effet, elle dessert des communautés ethniques minoritaires sans devenir une caisse ethnique attachée au réseau institutionnel d'une communauté en particulier. Elle propose une relation entre les communautés minoritaires et la communauté d'accueil qui s'avère beaucoup plus compatible avec un modèle de déségrégation des groupes (un modèle qui domine à compter des années 1980 dans les politiques étatiques à l'égard des communautés culturelles du Québec).

Certes, comme la caisse ukrainienne et la plupart des caisses populaires, la C.P. Notre-Dame-de-la-Merci puise ses employés dans la collectivité qu'elle dessert. C'est ainsi que sur neuf employés, quatre sont d'origine italienne. "La connaissance du milieu est un critère important de notre politique d'embauche", affirme Valois; "[n]ous insistons sur l'accueil chaleureux de tous les membres ... Notre personnel est sensibilisé à cette «priorité» ...". Contrairement à la caisse ukrainienne, cependant, la C.P. Notre-Dame-de-la-Merci adopte une politique de "langue française d'abord, interprète si nécessaire": "Nous fournissons même les services d'un interprète italien aux membres qui ne peuvent réellement pas, et sans mauvaise volonté, transiger en français avec la caisse populaire ...". Cette capacité de s'ajuster aux besoins du «client» en matière linguistique, selon Valois, assure la fidélité du membre; "[n]ous avons comme politique de vraiment considérer ces membres comme des membres à part entière", affirme le gérant. Ce respect, cependant, ne change rien au fait que le français est la langue *officielle* de transaction avec la caisse. Enfin, à la question "Est-ce que le fait d'être membre d'une caisse populaire peut inciter un néo-québécois à mieux s'intégrer à la communauté québécoise francophone?", Paul-Yvon Valois répond:

"Je ne connais pas tellement les autres milieux ethniques, mais dans le cas des néo-québécois d'origine italienne, je pense qu'ils réussissent assez bien à s'intégrer ... Les membres de notre caisse populaire sont majoritairement des travailleurs manuels qui, quotidiennement, communiquent et travaillent

avec d'autres travailleurs québécois ... Les membres italiens sont très conscients d'être membres d'une institution d'ici ..."

En somme, les entrevues qui paraissent dans La Revue Desjardins en 1975 et en 1981 permettent de mettre en évidence les différents facteurs dont il faut tenir compte lorsqu'on aborde la question de l'intégration des groupes ethniques au mouvement des caisses Desjardins.

D'abord, des entrevues, on apprend que le sentiment d'appartenance explique en grande partie le succès des deux caisses. La question de la langue de transaction est un facteur particulièrement important. Dans tous les cas, le membre semble considérer la possibilité d'obtenir un service dans sa langue d'origine comme un élément important de sa décision de faire affaire avec une institution plutôt qu'une autre. Sur ce, rappelons que ce type de service n'est certainement pas facile à obtenir dans les grandes banques, et l'immigrant qui ne maîtrise pas encore la langue officielle de son nouveau pays l'apprécie grandement. Toutefois, la CP Notre-Dame-de-la-Merci semble favoriser une politique qui réconcilie les besoins des communautés ethniques et les attentes et les besoins de la communauté majoritaire.

De plus, il faut tenir compte du facteur de la représentativité du personnel et des dirigeants de la caisse par rapport à la population desservie. Aussi, on peut se questionner quant aux différentes façons pour une caisse populaire de s'impliquer dans un milieu ethnique ou même pluriethnique (les besoins sont-ils les mêmes qu'ailleurs?) et d'assurer la fidélité des membres à leur caisse. On doit aussi composer avec les différences culturelles. Dans le cas des Italo-québécois, par exemple, le facteur familial semble encourager la fidélité des membres à la caisse; dans d'autres communautés, quels seraient les facteurs à considérer?

Ainsi, bien que le Mouvement Desjardins n'adopte pas une politique d'intégration des groupes ethniques avant 1990 (donc une quinzaine d'années plus tard), dans les revues institutionnelles, on commence déjà à tâter le terrain. L'article de Michel Beauchamp ainsi que les entrevues menées avec les gérants de caisses populaires représentent les premières véritables tentatives au cours des années soixante-dix et début quatre-vingt de démarrer une

réflexion sur le rôle potentiel des groupes ethniques dans le mouvement des caisses populaires et des caisses populaires dans les milieux ethniques.

3.4. Une première expérience de caisse intégrationniste: la Caisse populaire de Ville Mont-Royal (1979-1983)

Bien que relativement mineurs, les quelques changements observés au cours des années 1970 au niveau des pratiques laissent croire que le Mouvement est prêt à aller au-delà de la «reconnaissance» et à accueillir les groupes ethniques minoritaires dans ses rangs, et ce, de façon beaucoup plus importante qu'il ne l'a fait auparavant. L'inauguration de la Caisse populaire de Ville Mont-Royal en 1979 confirme cette ouverture. Mais l'échec de la caisse intégrationniste quatre ans après révèle l'ampleur des obstacles que Desjardins et ses composantes doivent surmonter pour atteindre les minorités.

En février 1979, Michel Nadeau rédige un article pour le journal Le Devoir dans lequel il se penche sur le phénomène de l'absence des caisses populaires de l'ouest de Montréal.⁵³ Dans son article, Nadeau souligne que la situation est à la fois due au manque d'intérêt des «anglophones» pour les caisses populaires et à l'absence de véritables tentatives de la part d'institutions «canadiennes-françaises», comme le Mouvement Desjardins, de percer ce marché: “Les Québécois de langue anglaise demeurent assez hésitants face aux institutions financières dirigées par des francophones. Celles-ci parviennent difficilement à franchir le mur de l'avenue Saint-Laurent. [...] La question est de savoir si les sociétés francophones ont fait les efforts nécessaires pour gagner l'appui des épargnants de langue anglaise.”

Des entrevues avec Marcel Lizée, directeur de la Fédération de Montréal des caisses Desjardins (FMCD) et avec Alfred Rouleau, président du Mouvement des caisses populaires Desjardins révèlent que ces deux organisations, en 1979, ont pratiquement abandonné tout espoir de faire une percée dans l'ouest de Montréal, sous prétexte que les «anglophones» ne sont pas ouverts à l'idée de transiger avec une institution «canadienne-française»: “Les anglophones pratiquent le principe de l'achat chez nous,” affirme Lizée. “La pénétration est très difficile. On retrouve là les deux solitudes. Nous aimerions bien nous intéresser à ce marché mais le monde anglophone devra changer d'attitude à l'égard des firmes canadiennes-françaises.” Alfred Rouleau partage l'opinion de Lizée quant à l'imperméabilité

du marché «anglophone»: “Il est plus facile pour une banque de percer dans l’Ouest car les relations avec la clientèle sont plus anonymes que dans le cas d’une Caisse. Nous avons fait des efforts mais les résultats ont été maigres. Il faut surtout viser les milieux néo-canadiens où déjà certaines Caisses font de bonnes affaires.” Mais même les marchés néo-québécois ne semblent pas être sources d’espoir pour le président Rouleau. En effet, ce dernier rappelle que la structure démocratique du mouvement coopératif, une structure orientée vers la participation, “risque de frustrer un groupe minoritaire”: “On ne voit pas, par exemple, comment la ronde des assemblées annuelles du Mouvement pourrait devenir bilingue”, souligne-t-il.

Nadeau rappelle toutefois que la Ligue des caisses d’économie (ou le *Quebec Credit Union League*) ne semble pas avoir eu de problèmes à composer avec le bilinguisme de son sociétariat. “Les quelque 35 employés du siège social travaillent dans les deux langues”. De plus, la présence de la Banque d’Épargne dans de nombreux secteurs de la ville (elle compte en 1979 une trentaine de succursales dans l’ouest de Montréal) démontre qu’une institution financière peut maintenir un caractère français tout en desservant une variété de groupes ethniques. “Environ 90% de ses gérants sont des Québécois d’origine française”, affirme Nadeau; “[l]es communications internes se font surtout en français.” Et pourtant, plus du tiers des clients de l’institution financière sont des «anglophones»; la majorité provient des minorités italiennes ou grecques. Pour atteindre et attirer ce public, cependant, la BÉ a dû ajuster ses pratiques en fonction des attentes et des besoins des divers clients. Par exemple, “[n]otre programme de publicité auprès des groupes de langue anglaise est différent”, affirme René Delisle, directeur général adjoint de la Banque d’Épargne: “[l]es efforts de promotion auprès du public de langue anglaise seront fondés sur une publicité moins fantaisiste et concentrée davantage sur des faits ‘bruts’”. Pour sa part, le Mouvement ne mettra sur pied un programme de publicité clairement conçu pour le public anglo-québécois qu’en 1988 (les publicités dans le cadre de la campagne de communication institutionnelle de 1988-89 visent entre autres à défaire l’image de Desjardins comme “une petite organisation locale”⁵⁴).

Bref, Michel Nadeau conclut que l’absence des institutions financières «canadiennes-françaises» de l’ouest de Montréal semble découler en partie de l’absence de désir réel de la

part d'institutions comme le Mouvement des caisses Desjardins de percer le marché des minorités de langue anglaise:

[...] aujourd'hui, on trouve peu de volontaires pour lancer une offensive en vue d'intégrer les Québécois de langue anglaise à ces grandes institutions financières du Québec dirigées par des francophones. L'idée d'ouvrir un comptoir par exemple, dans un centre commercial recueille assez peu d'enthousiasme de la part des principaux responsables qui semblent résignés à la situation actuelle. Pourtant ce serait, tout le monde le reconnaît, une occasion en or pour réunir les «deux solitudes»!

En tant que réseau de coopératives, cependant, le Mouvement des caisses populaires Desjardins affronte un autre problème. L'institution financière se trouve dans une position particulière en ce qui a trait à la pénétration de marchés («anglophone» ou autres). Comme le souligne Claude Béland, les caisses populaires émanent de leurs milieux et ne peuvent être imposées à une collectivité: "Il faut que le mouvement vienne de la base, nous ne pouvons pas décider d'implanter des caisses dans un milieu, parce que ça ne marche pas"⁵⁵. Ainsi, en 1979, le Mouvement doit non seulement relever le défi de la gestion de son image auprès des minorités, il doit aussi sensibiliser la population visée à 'la force de la coopération'. Évidemment, les deux problèmes sont reliés, au sens où l'image de Desjardins et de la coopération québécoise en général comme éléments d'un mouvement populaire «canadien-français» n'incite pas les minorités à considérer la mise sur pied d'une caisse populaire dans leurs milieux.

Malgré les obstacles (langue, préjugés, compétition des banques à charte, tradition capitaliste, etc.), Gilles Champagne et "vingt autres personnes dynamiques (et jeunes)" s'approprient dès 1977 à réaliser leur rêve de lancer une caisse populaire dans Ville Mont-Royal et de "sensibiliser «[ce] château-fort de la bourgeoisie et du capitalisme au pays» au mouvement coopératif"⁵⁶. Après avoir analysé les résultats d'une étude de marché démontrant que le tiers des «anglophones» se disent intéressés à ouvrir un compte dans une caisse populaire et révélant aussi un intérêt chez divers groupes ethniques du milieu pour le projet⁵⁷, Champagne et son équipe organisent la première caisse populaire "à percer le tissu urbain de la plus forte minorité québécoise" (Mont-Royal compte à l'époque 7000 résidents dont 55% sont de langue anglaise).

Selon Jean-Paul Desjardins, directeur de la Caisse populaire Mont-Royal, à sa fondation, la caisse devait surmonter deux obstacles par rapport à la «clientèle» visée - la méconnaissance du Mouvement Desjardins et les habitudes:

“Ils le [le Mouvement des caisses populaires et d’économie Desjardins] connaissaient très peu. Ils ignoraient à peu près tout de sa structure et de sa nature coopérative. En fait, dans leur esprit, les caisses populaires avaient pris naissance dans des sous-sols d’églises et étaient donc associées aux Québécois francophones et catholiques. De plus, la très grande majorité d’entre eux sont des gens d’affaires. Or, on connaît la longue tradition qui relie le milieu des affaires aux banques. [...]”

Étant donné que les Anglo-Québécois n’accordent pas une aussi grande importance à l’aspect coopératif des institutions avec lesquelles ils font affaires (la «tradition» coopérative est en effet moins forte dans cette communauté), la caisse ne peut pas vraiment compter sur ce facteur pour se distinguer des banques et attirer cette «clientèle». Par conséquent, la bataille doit plutôt se faire sur le plan des services financiers:

“On sait que les anglophones et les gens d’affaires en général sont pragmatiques”, affirme Gilles Champagne: “ils sont, au départ, peu touchés par l’aspect coopératif de l’institution et cherchent avant tout des services financiers qui répondent à leurs besoins. Ils sont très sensibles aux taux d’intérêt, aux coûts des services et à la facilité avec laquelle ils pourront obtenir des fonds, par exemple sous forme de prêt hypothécaire ou commercial.”

Dès l’ouverture, on use de tous les moyens possibles pour défaire l’image traditionnelle du Mouvement et inciter les «anglophones» du milieu à appuyer leur caisse locale. Le maire Reginald Dawson, présent à l’inauguration officielle, en profite pour ouvrir un compte. Son geste vise bien sûr à encourager les autres citoyens de Mont-Royal, habitués à faire affaire avec les banques, à devenir membres de «leur» caisse populaire: “avec l’implantation de cette nouvelle caisse, les habitudes des gens pourront changer”, affirme le maire. La Caisse populaire de Mont-Royal utilise aussi les contacts avec des organisations communautaires pour atteindre les membres de certains groupes: “À titre d’exemple, nous travaillons présentement avec quatre représentants du Congrès juif à l’organisation d’une rencontre entre les dirigeants de l’Union régionale, ceux de la caisse et ceux de la communauté juive”, affirme un dirigeant de la caisse. “Nous espérons ainsi leur faire connaître le Mouvement

Desjardins et les intéresser aux activités de la caisse.» Bref, tout laisse croire que la caisse locale prend les mesures nécessaires pour s'adapter aux attentes et aux besoins des communautés qu'elle dessert. Elle ajuste les méthodes de marketing et elle utilise aussi les organisations ethniques comme intermédiaires entre le Mouvement Desjardins et les groupes qu'elle vise à atteindre.

Si son autonomie lui permet de s'ajuster comme bon lui semble à son milieu, la caisse populaire de Ville Mont-Royal, comme toute autre caisse locale, subit tout de même les effets de son affiliation au réseau Desjardins. Elle doit composer avec l'image du Mouvement des caisses populaires en tant qu'institution ethnique vouée strictement à la défense des intérêts des «Canadiens français». Ainsi, si la force du Mouvement dans son ensemble dépend de celle de ses composantes locales, la capacité de ces dernières de pénétrer des milieux ethniques minoritaires dépend en grande partie de la volonté du Mouvement entier de transformer son image et sa culture. Or, en 1979, l'entreprise Desjardins ne prend aucune mesure significative pour changer son image d'ensemble. Le discours *intégrationniste* (c'est-à-dire neutralisé et/ou universalisé) de la caisse de Mont-Royal, juxtaposé à un discours régional et «national» conférant au Mouvement des caisses populaires une forte identité ethnique «canadienne-française», perd par conséquent son intensité et sa crédibilité.

Bref, l'initiative de la caisse de Ville Mont-Royal se fait uniquement dans le cadre d'un programme local. Certes, la Fédération de Montréal appuie le projet, mais on ne prend aucune mesure d'envergure pour soutenir la caisse dans sa démarche (par comparaison, en 1990, dans le cadre de son adaptation culturelle à la diversité, la FMO mettra sur pied un vaste programme de gestion d'image institutionnelle visant à créer un climat propice à l'insertion des minorités au sein de caisses populaires intégrationnistes). En 1979, la caisse de Ville Mont-Royal tente ainsi de pénétrer le marché «anglophone» sans renfort.

Les efforts initiaux de la Caisse portent néanmoins fruits. Avec plus de quatre cents comptes individuels et des dépôts atteignant presque \$1,000,000 après seulement un mois d'exploitation, la nouvelle caisse populaire semble avoir un bel avenir devant elle. Mais, en 1980, un an après son ouverture, les «francophones» forment toujours près de 85% du

sociétariat de la caisse (or, à l'époque, plus de 50% de la population de la ville est de langue anglaise).⁵⁸ Au bout de quatre ans, la caisse se voit forcée de fermer ses portes.

Cette brève excursion du mouvement des caisses populaires en territoire «anglophone» contribue à détruire les barrières mentales qui jadis empêchaient les «Canadiens français» du Mouvement de *considérer* la possibilité de percer les marchés ethniques. Mais elle révèle aussi la magnitude des obstacles que Desjardins doit surmonter pour parvenir à recruter des membres chez les minorités ethniques, dont la question fondamentale de l'adaptation de la culture et de l'image de l'entreprise.

Peut-être à cause de l'échec de la caisse de Mont-Royal, la Fédération de Montréal ne s'embarque pas à nouveau dans un projet d'établissement de caisse en milieu ethnique autre que «canadien-français» avant plusieurs années. En attendant, le Mouvement trouve un autre moyen (beaucoup plus pratique) de pénétrer le marché des groupes ethniques et d'accueillir véritablement la diversité dans ses rangs. En effet, deux ans après la fondation de la Caisse populaires de Ville Mont-Royal, le Mouvement procède à l'affiliation de la «fédération» qui abrite les coopératives financières déjà mises sur pied par de nombreux groupes ethniques, soit la *Ligue des caisses d'économie du Québec*. Cette affiliation permet au Mouvement d'intégrer les minorités et leurs caisses en masse sans avoir à ajuster de façon significative sa culture et son image auprès des groupes ethniques. Au cours de cette période, on retrouve des ajustements importants à la diversité uniquement sur le plan des pratiques.

Chapitre 4

Une adaptation culturelle partielle à la diversité: l'ouverture selon un modèle de développement en parallèle (1981 à 1989)

L'arrivée des caisses d'économie de la Ligue en 1981 symbolise une ouverture majeure du Mouvement Desjardins aux groupes ethniques, mais elle n'incite pas davantage l'institution à adapter sa culture. Les caisses ethniques de la Ligue fonctionnent pour la plupart selon le modèle de développement en parallèle, chaque groupe gérant son institution selon ses besoins. Cette politique est compatible avec le discours ethnique associé aux caisses populaires et, par extension, au Mouvement Desjardins dans son ensemble. Ainsi, rien n'incite les dirigeants à adapter leur discours à la diversité.

Néanmoins, motivé par sa conscience sociale et politique et par le contexte sociopolitique et économique du Québec des années 1980, Claude Béland utilise son podium de président, à compter de 1987, pour susciter une réflexion sur la diversité au sein de la population québécoise et sur la place des minorités au sein du Mouvement Desjardins. Toutefois, le discours du nouveau président demeure essentiellement conçu pour un public «canadien-français», renforçant ainsi l'identité ethnique associée au Mouvement.

Au niveau des pratiques, cependant, à compter des années 1980, on constate quelques transformations majeures visant à répondre aux besoins des minorités ethniques. Les revues institutionnelles aussi poursuivent la sensibilisation de leurs lecteurs à la diversité.

Dans ce chapitre, nous relatons les circonstances qui entourent l'affiliation des caisses d'économie ethniques et nous décrivons l'impact de cette incorporation sur la culture de Desjardins (discours, politiques et pratiques). Nous mettons en évidence une situation où existe une adaptation partielle de la culture de l'entreprise. Cette adaptation limitée crée cependant une situation d'incohérence qui, selon nous, n'engendre pas les conditions nécessaires pour assurer la viabilité d'une politique intégrationniste visant à redéfinir la mission des caisses dans un cadre de diversité. Au cours des années 1990, l'élimination de cette incohérence constituera un des principaux défis du Mouvement Desjardins dans le cadre de sa politique intégrationniste.

4.1. L'intégration des caisses d'économie ethniques (1981)

L'intégration structurelle des «caisses ethniques» se fait dans le cadre d'un vaste programme de consolidation du mouvement coopératif financier québécois qui débute à la fin des années 1970. Le 19 septembre 1979, le Mouvement accroît d'abord sa présence chez les «Canadiens français» en s'ouvrant enfin aux caisses de la *Fédération des caisses d'économie du Québec*. Si, pour certains, l'affiliation est un symbole du rapprochement et de l'unification de *francophones*¹, elle a aussi une dimension très économique. Contrairement à ses prédécesseurs, Alfred Rouleau reconnaît l'importance socio-économique des caisses de groupes en milieux industriels et professionnels. Au cours de son mandat, écrit Jacqueline Dubé, il milite en faveur d'une unification des caisses populaires et des caisses de groupes: “[i]l fait valoir son point de vue à ses collègues et l'idée fait progressivement son chemin.”² En 1979, on accepte la demande d'affiliation de la Fédération des caisses d'économie du Québec au Mouvement Desjardins. Ce faisant, on met fin à la politique d'exclusion de caisses non territoriales qui pendant si longtemps empêchait un bon nombre de coopérateurs franco-québécois de participer à cette vaste institution financière qu'était devenu le Mouvement Desjardins.

L'entente d'affiliation s'avère avantageuse pour les deux parties concernées. Pour Desjardins, plus particulièrement, il s'agit d'un renforcement nécessaire pour l'avenir. Le Mouvement, rappelons-le, visait au cours de la décennie 1970 à consolider sa position dans la société québécoise et par rapport aux autres institutions financières. En intégrant les

caisses d'économie à sa structure, il étend sa présence et accroît sa force.³ Plus précisément, en s'affiliant au Mouvement des caisses Desjardins, la FCÉQ apporte 116 caisses, 200.000 membres et un actif de plus de \$300 millions⁴ à l'institution financière québécoise. Elle amène aussi au conseil d'administration de la *Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec* le futur président du Mouvement Desjardins, Claude Béland.

En 1979, le Mouvement Desjardins accepte la demande d'affiliation de la *Fédération des caisses d'économie du Québec* (FCÉQ). Deux ans après, c'est au tour de la *Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec* (FMO) d'accueillir les caisses de la *Fédération de Montréal des caisses Desjardins* (dite la "petite fédération")⁵. Le nouveau président du Mouvement Desjardins, Raymond Blais, qualifie la réunification des caisses de l'URM comme un "rapprochement, souhaité depuis longtemps par les coopérateurs, [qui] consacre l'unité de l'ensemble des caisses populaires du Québec"⁶.

Tout comme l'intégration structurelle des caisses autochtones et ukrainienne, ainsi que l'affiliation de la FCÉQ, on présente l'arrivée des caisses de la FMCD en 1981 comme une contribution à l'unité coopérative des caisses d'épargne et de crédit. C'est dans ce même esprit d'unité et de consolidation que l'on accueille cette même année la *Ligue des caisses d'économie du Québec* (le *Québec Credit Union League*). Après quelque vingt ans de séparation (rappelons que la FCÉQ est fondée par quatorze caisses d'économie de langue française après leur départ de la *Quebec Credit Union League*) et à la suite des négociations entreprises depuis 1978, les dirigeants de la FCÉ et ceux de la *Ligue* concluent une entente de fusion dont ils espèrent qu'elle sera bénéfique pour les deux regroupements. Lors de la fusion, l'esprit de coopération règne et on ne fait pas référence aux divergences culturelles qui avaient occasionné la scission de 1962: "Pour M. [Robert] Soupras [directeur général de la FCÉ], il s'agit de «retrouvailles après une scission de huit ans (sic), due au manque de services intéressant le Québec»", écrit Marie-Ange Thellier dans *Le Devoir*⁷ (on ne fait pas spécifiquement mention des problèmes linguistiques).

L'adhésion de la *Ligue* permet aussi au Mouvement d'accroître sa présence auprès de la population québécoise et de renforcer sa position par rapport à ses compétiteurs. La

fédération apporte effectivement un actif de 185 \$ millions, 70 caisses et quelque 100 000 membres au Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins.

Cette fusion renforcera la dimension sectorielle du réseau Desjardins, déjà incarnée par l'expérience de la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec dans l'organisation et l'opération des «caisses de groupe», habituellement structurées autour d'un «lien d'association» aussi naturel qu'une usine, une entreprise de services, un groupe professionnel ou un groupe ethnique. Elles complètent admirablement la dimension spatiale ou régionale que représentent les «caisses de territoire».⁸

Pour Robert Soupras, l'entrée de la Ligue permet aussi “«de démocratiser les caisses d'épargne et de crédit, en représentant les minorités anglophones et ethniques. La Fédération est en train de créer une caisse d'économie des Haïtiens, après celles des Portugais, des Ukrainiens et de Lithuaniens»”, précise-t-il aux journalistes⁹.

4.2. L'intégration structurelle et une adaptation culturelle partielle

À travers l'affiliation des caisses de groupes de la *Ligue des caisses d'économie du Québec* deux ans après celle des caisses de la FCÉQ, le Mouvement Desjardins réussit enfin à inclure les minorités ethniques dans ses rangs, mais sans vraiment faire d'effort pour les attirer. En d'autres mots, comme dans le cas des caisses ukrainienne, inuit et amérindiennes, il y a une intégration structurelle sans qu'il y ait une adaptation au niveau culturel. Le Mouvement Desjardins demeure, du moins dans les discours des présidents, une institution foncièrement de nationalité «canadienne-française».

Avec l'arrivée de Claude Béland à la tête du Mouvement Desjardins en 1987, le discours d'affirmation et d'épanouissement national s'intensifie. Cependant, à la fin des années 1980, le Mouvement fait face à un contexte et à des enjeux sensiblement différents de ceux des années 1960 et 1970: une saturation du marché «canadien-français» au Québec (notamment le marché des particuliers), une concurrence accrue de la part d'autres institutions financières pour la «clientèle ethnique» à Montréal et une politique d'intégration des communautés culturelles au niveau de la société. Par conséquent, on doit ajuster le discours «nationaliste» du Mouvement Desjardins pour tenir compte de ce nouvel environnement. À la fin des années 1980, dans le discours officiel, on entame donc une sérieuse discussion sur

l'engagement des coopératives financières face aux "francophones" (c'est-à-dire les «Canadiens français»); mais on aborde aussi la question de la place des groupes ethniques au sein de la «société québécoise» (concept nouvellement étendu pour intégrer les diverses composantes ethniques de la population québécoise) ainsi qu'à l'intérieur du Mouvement des caisses Desjardins.

Enfin, en 1989, Jocelyn Proteau accède à la présidence de la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Faisant de l'adaptation à la diversité ethnique un de ses principaux objectifs, il mène la bataille non seulement pour l'instauration et la propagation d'une culture de la différence au sein de la FMO, mais aussi pour l'adoption d'une politique de déségrégation des groupes ethniques au sein du Mouvement.

Au cours de la décennie 1980, on voit donc émerger du discours et des pratiques du Mouvement des caisses Desjardins un deuxième modèle de relations interethniques; il s'agit d'une situation où l'on réitère l'engagement du Mouvement à l'égard de la communauté ethnique majoritaire (la «clientèle» traditionnelle), tout en cherchant à faire une place à la diversité dans la structure mais aussi dans la culture de l'entreprise.

4.2.1. Le maintien d'un discours «ethnique» (1980-1986)

En intégrant la *Ligue*, le Mouvement accueille en masse des caisses d'économie des groupes ethniques du Québec. Ce faisant, le visage de Desjardins change du jour au lendemain. Désormais, l'institution financière dessert plusieurs des communautés ethniques organisées de la société québécoise. Cette intégration structurelle des groupes ethniques au Mouvement Desjardins reflète un changement qui s'effectue au niveau sociopolitique. S'étant affirmé et consolidé en tant que «société» à compter des années 1960, le noyau majoritaire (la communauté franco-québécoise) est maintenant prêt à définir un nouveau rapport avec les noyaux minoritaires. Avec une législation linguistique (la loi 101) en place pour défendre la prédominance de la langue française au Québec, on peut enclencher le processus d'intégration des groupes ethniques. L'État québécois joue un rôle important dans cette redéfinition culturelle; il se charge à compter de 1981 de proposer une dynamique qui favorisera l'intégration des diverses communautés ethniques à la société québécoise.

Au Mouvement Desjardins, il faut attendre encore quelques années avant que les dirigeants entreprennent une réflexion sérieuse sur la question de l'intégration. Si au niveau des pratiques, les années 1980 sont très mouvementées, au niveau des discours d'Alfred Rouleau et de Raymond Blais sur la diversité, on ne remarque pas vraiment de changement.

Comme dans le passé, on reconnaît la multiplication des contacts interethniques au sein de la population et on encourage une coexistence pacifique entre les différents groupes en faisant appel à la tolérance et à la non-discrimination. On retrouve dans les discours quelques remarques sur la nécessité d'intégrer les minorités mais pas plus.¹⁰ Même l'intégration structurelle - et très publique - des caisses ethniques de la *Ligue* n'occasionne pas une révision du discours du président du Mouvement des caisses Desjardins¹¹. De toutes les allocutions prononcées entre 1982 et 1985, nous n'avons relevé que deux instances où le président fait référence à la question des minorités¹². Bref, malgré l'appel à l'adaptation à la diversité, les présidents du Mouvement Desjardins ne contribuent pas vraiment à la réflexion sur les rapports entre les communautés culturelles au Québec. En général, on adopte toujours implicitement un modèle de ségrégation où les communautés sont isolées les unes des autres.

Quant au courant d'affirmation et d'épanouissement, de 1980 à 1986, il est toujours axé sur la communauté majoritaire. Avec l'intégration des caisses ethniques, le Mouvement devient peut-être une institution nationale, mais au niveau du discours de ses présidents, il demeure essentiellement une institution ethnique voué à la défense des intérêts des «Canadiens français» et à leur épanouissement dans le monde économique. Dans une entrevue accordée à Huguette O'Neil, peu après le référendum de 1980 et le départ de certaines compagnies "étrangères" du Québec, Alfred Rouleau rappelle l'importance d'assurer l'émancipation économique des "francophones" en leur remettant le contrôle de leur économie et des institutions de leur société¹³. De plus en plus aussi, les présidents s'assurent d'établir un lien entre le passé et le présent lorsqu'ils réitèrent l'engagement du Mouvement Desjardins envers la communauté majoritaire, renforçant ainsi les anciens schèmes qui sous-tendent la culture des caisses. Dans les discours à «caractère ethnique», ils réfèrent souvent au «rêve du fondateur» et à la mission originale des caisses pour expliquer la culture moderne du Mouvement. Le fondateur conçut les caisses populaires comme "un véritable capital national apte à libérer graduellement les Canadiens-français de la tutelle des intérêts canadiens anglais

[sic] ou étrangers”, rappelle Rouleau¹⁴. Blais, lui, réaffirme, devant la Chambre de commerce France-Canada, la fidélité du Mouvement Desjardins à son passé¹⁵.

Ainsi, l’analyse des allocutions des présidents du Mouvement Desjardins de 1980 à 1986 démontre une certaine continuité par rapport au discours de la décennie précédente. On semble conscient de la diversité au sein de la population québécoise, mais le public-cible demeure la communauté majoritaire. On démontre aussi une certaine sensibilité à la nécessité d’intégrer les immigrants et les groupes ethniques minoritaires et de sensibiliser les membres – et le public en général – aux changements qui s’effectuent au niveau de la société québécoise, mais on ne se sent pas obligé d’entamer dans les discours présidentiels une réflexion ou une discussion sur le processus d’intégration. Si donc on analyse l’évolution du Mouvement Desjardins en matière de diversité strictement à partir des discours des présidents, on doit conclure qu’il n’y a aucun changement significatif en l’espace de quinze ans.

Pourtant, de 1980 à 1986, les caisses Desjardins connaissent une adaptation importante en ce qui a trait à la «reconnaissance de l’Autre». C’est pendant cette période, en effet, que les revues institutionnelles démarrent véritablement une réflexion sur la question de l’intégration des groupes ethniques. Au niveau des politiques et des pratiques aussi, nous retrouvons les premières vraies manifestations d’une adaptation culturelle à la diversité.

4.2.2. Une adaptation partielle des pratiques (1980-1986)

Les années 1980 sont difficiles pour le Mouvement Desjardins mais aussi très formatrices. Les banques à charte reviennent en force sur le marché local et, avec les institutions financières étrangères, elles livrent une forte concurrence aux caisses d’épargne et de crédit. Ces dernières s’adaptent à ce nouvel environnement et intensifient leurs efforts en vue de se distinguer des autres institutions financières. On vise, d’une part, à maintenir la position des caisses face à leurs membres traditionnels. En effet, comme le fait remarquer Laurier Cloutier, “le Québécois n’est plus un incondicional de sa caisse pop”, mais celle-ci “se met à son diapason pour conserver sa fidélité”¹⁶. En plus de consolider leur position par rapport à leur «clientèle» traditionnelle, les caisses doivent aussi penser en termes d’expansion et de croissance, et pour cela, elles s’apprêtent à conquérir de nouveaux marchés.

On prend plusieurs mesures pour atteindre ces objectifs. À la suggestion de la Confédération, les fédérations commencent à produire un bilan social annuel à partir de 1980. En 1983, les dirigeants définissent de façon explicite la «mission du Mouvement Desjardins». Sur le plan *marketing* aussi, on adopte une stratégie d'offensive. En 1984, on met sur pied un plan triennal de marketing. On vise à favoriser une certaine cohérence au niveau de l'image projetée au public. La stratégie de marketing vient compléter les mesures prises pour consolider l'ensemble du Mouvement Desjardins et ainsi accroître la position de ce dernier sur le marché¹⁷. La FMO aussi met sur pied des «mécanismes de communication» visant à produire une image unifiée de l'ensemble des caisses affiliées¹⁸.

En plus d'accroître sa compétitivité en faisant ressortir son engagement social, en se distinguant des banques, en encourageant la concertation et la cohésion entre ses différentes composantes, le Mouvement Desjardins se lance aussi à la conquête de nouveaux marchés. On vise les PME¹⁹; on offre des services internationaux aux entreprises importatrices et exportatrices du Québec; on tente aussi de coordonner les activités des différentes institutions du Mouvement Desjardins en matière de relations internationales.

Au cours des premières années de la décennie, les stratégies de marketing, les publicités, les bilans sociaux démontrent clairement que les groupes ethniques ne se situent pas sur la liste des priorités du Mouvement. Dans les coulisses, cependant, on commence tout de même à observer de plus près ce secteur du marché québécois.

4.2.2.1. Les revues

Les revues institutionnelles furent les premières à se pencher sur la question de la diversité et de l'intégration des minorités pendant les années 1970. De 1980 à 1986, elles poursuivent leur analyse et leur réflexion et continuent de sensibiliser les lecteurs aux changements dans leur environnement. On relève trois types d'articles ayant un rapport direct avec la question des minorités ethniques.

Premièrement, on décèle des articles sur les groupes ethniques et leur présence dans la société québécoise. Dès janvier 1980, on inclut dans la revue Ma Caisse une chronique intitulée "Des nôtres". Pendant une année, on présente dans chaque numéro (sauf le

septième) un bref portrait d'une communauté ethnique québécoise. On commence par les Haïtiens, ensuite les Italiens, les Français, les Portugais, les Grecs, les Vietnamiens et, finalement, les Chiliens. Pour chaque groupe, on offre un bref historique de l'immigration, la répartition géographique des membres et les secteurs d'emplois dans lesquels ils oeuvrent, les fêtes communautaires, les artistes et personnalités issus de la communauté, les médias communautaires et les principales associations. De 1980 à 1986, on fait aussi un effort pour parler de la participation de minorités à différents projets sociaux au Québec.²⁰ En somme, on diffuse l'image d'une société québécoise diversifiée dont le développement dépend de la contribution de chacune des différentes composantes culturelles. On poursuit aussi, dans certains articles, une réflexion sur les transformations démographiques et l'impact qu'elles auront sur les rapports interculturels au Québec. On trouve ces articles autant dans la revue destinée aux membres que dans celle destinée aux dirigeants et aux cadres. Ceci laisse croire qu'il s'agit de beaucoup plus qu'une simple campagne de sensibilisation du public; on semble aussi vouloir influencer la culture de l'entreprise.

Dans une deuxième catégorie d'articles, on parle de la présence de minorités au sein même du Mouvement Desjardins et des obstacles que les caisses oeuvrant en milieux ethniques minoritaires doivent et devront surmonter pour parvenir à atteindre les membres des minorités.²¹ Enfin, en plus d'articles sur les groupes ethniques dans la société québécoise et au sein du Mouvement Desjardins, les collaborateurs des revues institutionnelles se penchent aussi sur des questions beaucoup plus générales concernant l'évolution de la société québécoise. Dans certains articles, on continue de faire allusion à certains schèmes traditionnels, dont le nationalisme qui motive la participation de certains membres de souche française au mouvement coopératif²². Dans la plupart des articles sur l'évolution de la société québécoise, cependant, on entreprend un processus de «reconstruction identitaire», autant par rapport aux transformations que la communauté majoritaire a subies depuis les années 1960²³ que par rapport à l'intégration des groupes ethniques²⁴

En somme, donc, à partir de 1980, les revues institutionnelles s'engagent sérieusement dans une réflexion et une discussion sur l'intégration des groupes ethniques autant à la société québécoise qu'au Mouvement des caisses Desjardins. Encore une fois, le discours qui émane des revues devance de plusieurs années celui qui ressort des allocutions présidentielles.

4.2.2.2. Les représentations

Malgré l'attention que ses revues portent à la question de la diversité et de l'intégration des minorités, le Mouvement Desjardins n'est clairement pas encore intéressé à courtiser les groupes ethniques, et cela paraît non seulement dans les discours des présidents, mais aussi au niveau des campagnes de publicité. En effet, de 1980 à 1986, on ne retrouve aucune représentation significative de minorités visibles dans les messages publicitaires télévisés. En fait, on inclut une minorité visible uniquement dans le message télévisé de 1984-1985²⁵ (une représentation peu significative)²⁶. Toutefois, pour la campagne de communication de la Semaine Desjardins de 1983 (toujours sous la signature "Desjardins, une ressource naturelle" mais cette fois-ci sous le thème "Les Gens d'abord"), on présente une vingtaine de visages représentatifs de la diversité qui règne au sein du mouvement coopératif québécois; parmi les visages, on retrouve celui d'un jeune homme issu d'un groupe minoritaire. Contrairement aux publicités institutionnelles, la campagne Semaine Desjardins vise l'ensemble de la société québécoise et comporte un message de nature beaucoup plus sociale (éducation coopérative). Pour cette raison, on croit peut-être pertinent d'inclure une reconnaissance et une représentation des minorités ethniques dans la campagne d'éducation coopérative, tandis que dans la campagne de marketing en général, on vise toujours la «clientèle» traditionnelle de Desjardins.

Si dans les publicités du Mouvement des caisses Desjardins, on ne retrouve pas vraiment une représentation de la diversité ethnique, à d'autres niveaux, la tendance est fort différente. Le visage des administrateurs, en particulier, subit un changement important durant les années 1980. En s'affiliant au Mouvement, la *Ligue* amène nécessairement une série d'administrateurs issus de communautés minoritaires. La FMCD, pour sa part, contribue à modifier le portrait de l'administration de la FMO. En effet, avec la réunification, Robert Guerriero et Pascal Cobello se joignent au conseil d'administration de la fédération montréalaise. De plus, dans la brochure institutionnelle soulignant en 1984 le 60^e anniversaire de la Fédération de Montréal, on inclut une liste complète des caisses affiliées à la FMO. On retrouve sur cette liste plusieurs noms qui reflètent la diversité des origines des individus associés aux caisses populaires²⁷. On constate aussi la présence de membres de communautés ethniques minoritaires parmi les employés de la Confédération et de certaines

fédérations²⁸. Tous ces individus, ainsi que plusieurs autres éparpillés à travers la province, contribuent à donner à la direction et à l'ensemble des employés des caisses et des fédérations du Mouvement Desjardins, un visage un peu plus représentatif de la diversité ethnique qui règne désormais au niveau de la société québécoise.

4.2.2.3. Les activités

Enfin, de 1980 à 1986, plusieurs activités associées aux caisses, aux fédérations et à la Confédération révèlent que, dans la pratique, le Mouvement Desjardins commence déjà à se mettre à l'heure de la diversité.

Certes, les études de marché demeurent axées sur la communauté majoritaire. L'étude Créatec de 1981, par exemple, une enquête à domicile réalisée auprès de 680 "consommateurs de services bancaires adultes francophones du Québec", s'intéresse uniquement à la position de Desjardins sur le marché franco-québécois. Le sondage révèle que 64.7% des Québécois francophones adultes font affaire avec une caisse (la proportion est de 56.7% dans la région de Montréal). L'étude vise aussi à déterminer l'importance de la dimension "francophone" des caisses populaires pour les consommateurs visés. Les résultats démontrent que, pour le public franco-québécois, la dimension nationale distingue toujours les caisses des banques. Ainsi, au début des années 1980, le Mouvement ne ressent aucune pression pour minimiser la dimension nationaliste («canadienne-française») de sa mission. Bien au contraire; sa force sur le marché québécois *dépend* de cet ingrédient.

Ainsi, de toute évidence, le public ciblé par les campagnes de marketing ne comprend pas les minorités ethniques québécoises. Une analyse des bilans sociaux produits par les fédérations et la Confédération de 1980 à 1986 renforce cette interprétation. En effet, dans ces bilans, on porte une attention particulière à certains groupes de la société, dont les femmes, les jeunes et les personnes âgées, et on révèle aussi la participation du Mouvement Desjardins à diverses activités sociales (oeuvres sociales et humanitaires, sport, santé, culture, festivals et fêtes populaires, religion, éducation); mais les communautés culturelles ne sont pas encore ciblées, du moins pas directement. Néanmoins, au cours des années 1980, on remarque un début d'engagement par rapport aux groupes ethniques.

Les motivations économiques incitent principalement les caisses à s'ouvrir aux groupes ethniques mais, en toute vraisemblance, plusieurs autres facteurs jouent aussi. En effet, dès le début des années 80, bien avant que les groupes ethniques deviennent officiellement des «clientèles» cibles, certaines caisses locales, fédérations régionales et, quelquefois, le Mouvement dans son ensemble, manifestent un engagement social face aux minorités. On pense par exemple à la Caisse populaire de Fleurimont dont le directeur collabore au comité de parrainage d'une famille laotienne.²⁹ On pense aussi à la participation du Mouvement au Festival de folklore de Drummondville à partir de 1983³⁰. Comme nous l'avons vu, les engagements sociaux d'une entreprise peuvent servir à dorer l'image de cette dernière et, par le fait même, à encourager la clientèle à se diriger vers elle plutôt que le concurrent; l'engagement assure aussi une certaine visibilité à l'entreprise dans son environnement. Mais, dans le cas des caisses et fédérations situées dans des régions où les minorités représentent une partie infime de la population, on peut croire que l'engagement social en matière de diversité relève en partie de la «philanthropie».

Dans d'autres cas, cependant, on agit à la suite d'une analyse des tendances de marché. En effet, dès les années 1980, certaines caisses locales de la région de Montréal ressentent le besoin de s'ouvrir au marché des groupes ethniques minoritaires. C'est le cas, entre autres, de la Caisse Ste-Geneviève-de-Pierrefonds, située à la limite ouest de l'île de Montréal et couvrant un territoire de plusieurs villes (Dollard-des-Ormeaux, Kirkland, Roxboro, Beaconsfield, Sainte-Anne-de-Bellevue, etc.)³¹. Directeur général de la caisse depuis 1977, Jocelyn Proteau apporte certains changements à la «mentalité» qui sous-tend la gestion de sa caisse. Le futur président de la FMO ne semble guère échaudé par l'expérience de la Caisse de Mont-Royal; au contraire, il surveille de près le marché «anglophone» de son territoire. Il planifie «une pénétration systématique du marché anglophone» en adoptant des politiques qui encourageront cette population, il l'espère, à se diriger vers la caisse populaire (ex. il met des documents en anglais à la disposition des minorités).

L'expérience que Jocelyn Proteau acquiert à la caisse de Sainte-Geneviève constitue un facteur déterminant dans le processus d'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité. Le modèle d'intégration et de relations interethniques qu'il adopte en 1989 pour l'ensemble de sa fédération et, avec l'accord de la Confédération, pour l'ensemble du Mouvement,

découle en grande partie de cette expérience acquise dans l'ouest de Montréal. À Sainte-Geneviève, Proteau prend connaissance directement des facteurs qui influent sur la viabilité d'une caisse populaire dans un contexte de pluriethnicité. En un sens, au cours des années 1980, il teste au niveau local l'applicabilité et la viabilité du modèle intégrationniste qu'il transposera au début des années 1990 au niveau de sa fédération régionale et du Mouvement. En attendant, au cours des années 1980, en plus des adaptations locales, on retrouve aussi des ajustements des activités au niveau régional. Le Mouvement Desjardins commence effectivement à assurer sa visibilité auprès des communautés culturelles, en particulier dans certaines régions où les minorités forment une partie de plus en plus importante de la population. Dès 1980, par exemple, la FMO fait acte de présence lors d'un colloque sur les groupes ethniques. On ne s'attarde toutefois pas à cet événement dans le rapport annuel de 1980; en fait, il passe presque inaperçu dans le bilan social de l'année.³² Ceci confirme que les groupes ethniques ne se situent pas encore sur la liste des priorités du Mouvement, y compris à Montréal.

En plus d'accepter des invitations à participer à des colloques, la FMO prend aussi quelques initiatives face aux groupes ethniques. Par exemple, elle assume une présence dans les COFI "pour informer les participants sur le Mouvement Desjardins, la nature coopérative de la caisse populaire et son rôle dans la société d'aujourd'hui".³³ De plus, en 1984, la fédération montréalaise présente un cahier spécial dans le journal La Presse pour souligner le 60^e anniversaire de la FMO³⁴. Dans ce «publi-reportage», on fait valoir la contribution de certaines caisses à l'intégration des immigrants ainsi que la contribution de certains immigrants au Mouvement Desjardins.

Au niveau provincial aussi, on remarque un premier pas modeste vers l'adaptation à la diversité. Avec l'arrivée des caisses de la Ligue d'économie du Québec, par exemple, on décide d'offrir le système intégré des caisses (SIC) en français et en anglais. Dans le rapport de 1981 de la Confédération, le secrétaire général Yvon Daneau ne laisse planer aucun doute: l'adhésion des caisses d'économie de la Ligue est un facteur important dans cette décision³⁵.

Bref, nous apercevons, au cours des années 1980, au niveau des pratiques, un début d'adaptation et d'inclusion de la diversité dans les politiques des caisses, des fédérations et

de la Confédération. Les principales adaptations à la diversité se manifestent cependant surtout aux niveaux local et régional (en particulier dans la région de Montréal). L'impact des changements démographiques étant plus discernable dans la grande métropole, les caisses et la fédération de cette région font les premiers gestes d'ouverture aux groupes ethniques. La majeure partie de la province et, par le fait même, la plupart des caisses et des fédérations hors Montréal, ne subissent pas encore les effets de la diversité et ne se sentent donc pas concernées. Par conséquent, nous l'avons vu, les présidents du Mouvement Desjardins ne ressentent pas le besoin d'adapter leur discours à la pluriethnicité au cours des années 1980.

Dès 1986, cependant, lors du 14^e Congrès du Mouvement des caisses Desjardins, les *panelistes* mettent les dirigeants en garde “contre cette propension naturelle à ne penser que «Québécois pure laine»”³⁶. De plus, avec l'arrivée de Claude Béland à la présidence du Mouvement Desjardins, la question de la diversité devient un peu plus pertinente pour le reste de la province. En mettant l'accent sur les questions d'importance «nationale» telles que la dénatalité, la protection de la langue et de la culture, le pouvoir des “francophones” dans l'économie nord-américaine, etc., le président Béland se voit forcer d'aborder la question de la diversité ethnique et de l'intégration. Ainsi, dès 1987, on ajuste de façon considérable les pratiques de l'entreprise Desjardins en matière de diversité et on tente d'adapter le discours institutionnel traditionnel au contexte pluraliste contemporain.

4.2.3. Une adaptation significative des pratiques (1987-1989)

Au début des années 1980, nous observons déjà quelques transformations au niveau des pratiques du Mouvement Desjardins qui semblaient indiquer un début d'ouverture à la diversité. À la fin de la décennie, les changements se manifestent clairement.

L'intégration structurelle des caisses ethniques encourage peut-être le Mouvement à ajuster ses pratiques, mais le contexte de concurrence accrue ainsi que les désirs d'expansion de l'entreprise l'incitent aussi fortement à s'adapter. En effet, les banques à charte reviennent sur le marché local à compter des années quatre-vingt; le décloisonnement des services financiers et le phénomène de la mondialisation des marchés exercent aussi une pression sur les coopératives financières. De plus, le Mouvement constate que son marché traditionnel

est pratiquement saturé; il part donc à la conquête de nouveaux secteurs. Le marché commercial retient d'abord l'attention mais, au fond, on étudie toutes les nouvelles occasions de près. En 1987, on s'éveille au fait que les groupes ethniques demeurent des «zones noires» sous-exploitées. À partir de la fin de la décennie, on tâche sérieusement de pénétrer ces milieux. L'étude de Marcel Poulin donne le véritable coup d'envoi. Suivent des campagnes de communication qui visent d'une part, à atteindre spécifiquement le plantureux marché des «anglophones» et, d'autre part, à projeter le nouveau visage diversifié de la «clientèle» de Desjardins. Les revues aussi contribuent à améliorer la compréhension des attentes et des besoins des différentes communautés culturelles. À travers des portraits des caisses oeuvrant en milieux ethniques, elles fournissent une bonne appréciation des obstacles que le Mouvement doit surmonter pour pénétrer les marchés ethniques.

4.2.3.1. Les revues

D'abord, les revues institutionnelles continuent de jouer un rôle important dans la sensibilisation des membres et des dirigeants de Desjardins à la diversité ethnique, et dans la transmutation culturelle de l'entreprise. En septembre 1987, par exemple, on ressuscite la chronique "Des nôtres". Cette fois-ci cependant, on ne s'attarde pas à l'intégration de communautés mais plutôt à celle de familles et d'individus. On fait le bilan de leurs diverses expériences en tant qu'immigrants ou membres d'une communauté culturelle minoritaire. On parle de leur adaptation et de leur contribution à la société québécoise. On leur demande aussi de partager leur perception de leur société d'accueil. De 1987 jusqu'à la fin de 1990, on interroge seize personnes différentes d'origines variées³⁷.

Les articles qui paraissent dans la revue Ma Caisse présentent le processus d'intégration tel que vécu par les minorités. En mettant l'accent sur des individus plutôt que des groupes, on donne un visage humain à cette diversité qui se manifeste dans plusieurs régions de la province. En comparaison avec les articles de la chronique "Des nôtres" qui paraissent en 1980, on met moins l'accent sur les statistiques et on se concentre plus sur les expériences personnelles. Cet ajustement reflète une tendance sociopolitique qui émerge au Québec à l'époque. En effet, la conception de l'intégration des minorités change de nouveau vers la fin des années 1980. La notion d'une société québécoise composée de «communautés

culturelles» séparées les unes des autres fait place graduellement à l'idée d'une identité civique québécoise commune à tous les individus quelles que soient leurs origines ethniques (la création du MRCI est basée sur ce modèle). Ainsi, l'intégration se fait désormais sur une base individuelle et non communautaire. Dans leur tentative d'ouvrir le Mouvement à la diversité ethnique, les revues s'alignent sur cette nouvelle tendance. Si on compare le modèle qui prédomine dans les revues et celui qui sous-tend les discours présidentiels, on constate à nouveau un écart important.

Pour les revues, ces ajustements ne représentent pas vraiment une «adaptation» à la diversité mais plutôt la continuation d'un processus enclenché depuis les années 1970. Si on cherche des indications d'une adaptation à la fin des années 1980, elles se situent d'abord au niveau des communications et des études de marchés.

4.2.3.2. L'étude de nouveaux marchés

En 1987, Marcel Poulin produit pour le compte du Mouvement Desjardins une étude des caractéristiques et des pratiques financières de quatre groupes ethniques minoritaires: les "anglophones" (Anglo-Québécois), les Haïtiens, les Italiens et les Grecs.³⁸ Il s'agit d'un «premier effort» pour comprendre les attentes et les besoins d'une «clientèle» autre que "francophone" (franco-québécoise). Poulin conclut que les «anglophones» et les Italiens constituent deux «clientèles» *intéressantes* et *accessibles*. Ses conclusions sont basées sur une série de critères: l'importance démographique et numérique du groupe, la concentration géographique, l'usage de produits financiers et la perception de ces groupes des caisses Desjardins. L'auteur ne précise pas pourquoi il élimine les Grecs et les Haïtiens en tant que «clientèles» potentielles. Une analyse de la présentation des résultats révèle cependant que les Grecs se distinguent des autres groupes par leur méconnaissance des caisses Desjardins et leur réticence à transiger avec des caisses (71% disent que le fait que le sociétariat des caisses est presque exclusivement "francophone" les décourage à devenir membres). Quant aux Haïtiens, ils se distinguent des autres par le fait qu'ils sont "économiquement moins bien nantis" et ont "une plus grande propension à emprunter plutôt qu'à épargner". Certes, ils sont plus réticents que les Italiens à faire affaire avec une caisse (à cause du fait que le sociétariat est presque exclusivement "francophone") – 21% des Italiens comparativement à 32% des

Haïtiens – mais ils sont beaucoup plus ouverts que les «anglophones» (dont la moitié des répondants ne feraient pas affaire avec une caisse Desjardins à cause de la nationalité). Néanmoins, Poulin élimine les Haïtiens en tant que «clientèle» intéressante et accessible.

Donc, l'étude de Poulin pave la voie à une pénétration des marchés «anglophone» et italien par le Mouvement des caisses Desjardins. Le chercheur pose toutefois certaines conditions. Auprès des «anglophones» et des Italiens, il faut corriger la faible notoriété des caisses et promouvoir les dimensions coopératives (un facteur d'attraction pour les deux groupes). Dans le cas des «anglophones», il faut “minimiser la perception qu'ils ont des caisses Desjardins comme étant une institution au service des francophones uniquement” et démontrer que les caisses “ont une compétence et une efficacité semblables à celles des banques”. Dans le cas des Italiens, il faut offrir un service adéquat de transfert de fonds à l'étranger (le seul facteur d'attraction de leurs institutions ethniques³⁹).

Déjà pour la campagne de communication de 1988-1989, le Mouvement met en pratique les recommandations de Poulin. Cette campagne vise la communauté «anglophone» et elle met en évidence le fait que les caisses Desjardins ne desservent pas seulement les «francophones»; elle vise aussi à défaire l'image des caisses comme des petites institutions financières locales transigeant des montants minimales (“bas de laine”)⁴⁰.

4.2.3.3. Les représentations et communications

Les «anglophones» ne sont pas les seuls ciblés dans les campagnes de publicités à la fin des années 1980. Dans le message publicitaire télévisé de 1987-1988, on inclut pour la première fois (de façon délibérée et claire), un représentant de communauté culturelle minoritaire. Dans un des messages⁴¹ pour la campagne “Des gens en mouvement” (campagne par laquelle on désire mettre l'accent sur la dimension collective et coopérative des caisses ainsi que sur l'ouverture du Mouvement sur l'avenir⁴²), on aperçoit plusieurs figurants qui représentent la «clientèle» desservie par les caisses; parmi les représentations, on trouve un jeune architecte de descendance asiatique. Dans cette publicité, la diversité est non seulement *représentée*, elle est *intégrée à la culture de l'entreprise*. En effet, bien qu'elle serve à diffuser le message à *toutes* les communautés minoritaires du Québec que le Mouvement Desjardins n'est pas strictement une affaire de “francophones”, la publicité ne comporte

aucune référence explicite à l'origine ethnique des représentants. En ce sens, elle est conforme à une politique intégrationniste. En effet, dans cette publicité, on retrouve une situation de «représentation sans justification»^{*}. Le jeune architecte n'est pas un représentant (sociopolitique, expert ou *pseudo*) de sa communauté ethnique ou encore d'une caisse ethnique. Il représente tout simplement, comme les autres figurants, un membre de la «clientèle» ou du sociétariat du Mouvement des caisses Desjardins. Bref, le premier pas du Mouvement Desjardins dans la représentation des minorités dans ses messages publicitaires se fait dans un esprit d'«intégration» plutôt que de «compartimentation» des individus.

Le Mouvement Desjardins semble donc prêt à la fin des années 1980 à conquérir les marchés ethniques minoritaires. Mais quelle politique adopte-t-il à l'égard de ses membres non franco-québécois et aussi en matière de représentation des minorités dans les structures administratives du Mouvement? Sur le plan des services aux minorités, on remarque plusieurs nouveautés, tandis qu'au niveau de la représentation, Desjardins attend encore quelques années avant d'agir.

Sur le plan local, dès la fin des années 1980, certaines caisses situées en milieux pluriethniques commencent déjà à mettre sur pied des services et programmes visant les minorités. La Caisse de Cartierville, par exemple, adopte une politique de service multilingue pour attirer et servir les membres issus des communautés ethniques.

Sur le plan régional aussi, on constate quelques adaptations de pratiques. En 1988, la FMO fait un geste d'ouverture à l'égard des membres de langue anglaise. À compter de janvier 1989, ceux qui en font la demande peuvent se faire émettre une carte Multiservice leur permettant d'accéder à la version anglaise des 265 guichets automatiques sur le territoire de la Fédération.⁴³. Ainsi, les guichets Desjardins, comme le SIC, ont désormais un double visage.

* Les premières fois qu'elles apparaissent dans les revues, les représentations des minorités sont toujours «justifiées», c'est-à-dire qu'elles servent à démontrer quelque chose (elles accompagnent habituellement les articles sur la coopération internationale, sur la diversité au Québec ou au sein du mouvement coopératif). Au fil des ans, cependant, les représentations apparaissaient dans les revues sans justification. Les minorités font désormais partie du portrait de la population desservie par les caisses.

Ceci dit, une politique favorisant l'offre de services et de produits (universels) bilingues, voire multilingues, ne plaît pas nécessairement à tous. À Québec, par exemple, lors d'une émission matinale animée par Robert Gillet où on encourage les auditeurs à manifester publiquement leur mécontentement par rapport à toutes sortes de questions, un membre de la Caisse populaire St-Augustin-de-Desmaures se plaint du fait que la caisse remet des "calendriers bilingues" à ses membres.⁴⁴ L'auditeur se dit doublement outragé du fait que cette pratique émane du Mouvement Desjardins. De plus, "il y a UN anglophone à St-Augustin", affirme le membre qui ne voit vraiment pas la logique d'offrir un service bilingue dans un milieu pratiquement homogène (de toute évidence, ce sociétaire ne semble pas au courant que le calendrier bilingue est conçu pour le marché complet de Desjardins et non uniquement pour celui de St-Augustin-de-Desmaures; néanmoins, sa réaction nous donne ici un aperçu de quelques conséquences d'une adaptation des pratiques fondamentales du Mouvement à la pluralité).

En fait, tout en adoptant des politiques visant à respecter les besoins de certaines minorités (en particulier celles de langue anglaise), le Mouvement prend tout de même garde de ne pas compromettre la position et la prédominance de la langue française au sein de ses composantes. Lors de la création de la Caisse populaire Kahnawake, par exemple, on apprend que selon les termes de l'entente conclue entre la caisse et la FMO, le directeur de la caisse amérindienne[†] se doit de pouvoir communiquer en français, et ce malgré le fait que les deux langues officielles sur la réserve sont l'anglais et le mohawk.⁴⁵ Tout laisse croire qu'on applique les mêmes règlements dans le cas de la nouvelle Caisse populaire Côte-Saint-Luc, fondée en 1989 par la communauté juive de ce district. Bref, l'ouverture du Mouvement Desjardins à la diversité ne se fait pas à tout prix, mais plutôt à l'intérieur de certains règlements et ententes visant à respecter les besoins et les attentes de la communauté majoritaire.

En ce qui a trait à la représentation des minorités, les bilans sociaux des dernières années de la décennie 1980 révèlent une préoccupation quant à la représentation des femmes et des jeunes au sein du Mouvement Desjardins. À partir de 1987, on demande à la firme SOM de

[†] Officiellement, la caisse n'est pas une institution amérindienne.

compiler les données sur la présence de ces deux groupes au sein des caisses des onze fédérations québécoises du Mouvement Desjardins. On ne recueille pas encore des données sur les communautés culturelles. En fait, ce n'est qu'à compter de 1991 qu'on accorde une attention particulière à la représentation des communautés culturelles au sein du Mouvement Desjardins.

Ainsi, toute significative qu'elle soit, l'adaptation des pratiques de Desjardins à la fin des années 1980 révèle tout de même certaines failles dérivant, entre autres, de l'absence d'une politique officielle en matière d'intégration des minorités et de diversité. En attendant la formulation d'une telle politique, le nouveau président du Mouvement, Claude Béland, tâche d'adapter son discours à un environnement en mutation sur le plan ethnoculturel, tandis qu'à Montréal, on s'apprête à un changement d'envergure sur le plan culturel.

4.2.4. Une adaptation partielle du discours (1987-1989)

Les allocutions du président Claude Béland tournent autour de plusieurs thèmes au cours de son premier mandat. D'une part, le contexte de concurrence accrue de la part des autres institutions financières ainsi que la question de la mondialisation des marchés l'incitent à mettre l'accent sur le problème de la synergie et la concertation des composantes du Mouvement Desjardins. Il parle aussi d'établir un équilibre entre l'autonomie des caisses et le respect de la volonté de la majorité (au nom de la démocratie). Enfin, il propose l'adoption d'une «mentalité réseau» qui renforcera l'image de Desjardins comme une entreprise financière solide et omniprésente plutôt qu'un simple regroupement de caisses locales et d'institutions. Le discours «économique» du président Béland s'applique habituellement à tous les groupes de la société québécoise, quelle que soit leur appartenance ethnique. En effet, il fait rarement allusion à la nationalité dans les discours où il doit traiter de l'organisation et du fonctionnement de l'ensemble du réseau Desjardins.

D'autre part, dans certaines allocutions, Claude Béland aborde des questions d'ordre socioculturel. Ces discours traitent des dilemmes de la société québécoise contemporaine. Il parle de la langue, de la culture, de la dénatalité, de la continuité, des racines, de l'héritage, de la solidarité, de l'âme et de la diversité. Selon le public auquel il s'adresse, le président aborde quelques-uns de ces thèmes et en écarte d'autres. De plus, dans certains cas, il adopte

un ton très nationaliste (un nationalisme axé sur sa communauté ethnique) tandis qu'en d'autres circonstances, il semble beaucoup plus conciliateur.

En somme, une analyse du contenu des différentes allocutions du président du Mouvement Desjardins démontre une adaptation partielle de son discours à la diversité. La dimension nationaliste du discours de Claude Béland tend cependant à renforcer l'identité ethnique associée aux caisses populaires et, par conséquent, selon nous, elle s'avère incompatible avec une politique intégrationniste. De plus, sans être nécessairement contradictoires, les deux discours du président du Mouvement Desjardins révèlent néanmoins une incohérence au niveau idéologique, en particulier en ce qui a trait à la définition de la mission du Mouvement par rapport aux minorités. Dans le cadre d'une politique intégrationniste, cette incohérence peut aller à l'encontre des intérêts de l'entreprise financière.

4.2.4.1. Un public homogène «français»

Lorsqu'il s'adresse à des individus de descendance française, le président Béland fait souvent ressortir le fait que les "francophones" demeurent un peuple minoritaire en Amérique du nord et qu'ils sont et seront toujours menacés d'assimilation. Compte tenu de cette réalité, tous les Français d'Amérique doivent, selon lui, faire preuve de solidarité. À cette fin, l'intercoopération, notamment à travers le Mouvement des caisses Desjardins, peut aider à renforcer les liens entre les différentes communautés «canadiennes-françaises» (lors d'une allocution marquant l'affiliation de la Fédération des caisses populaires du Manitoba au Mouvement des caisses populaires Desjardins, Béland invoque d'ailleurs les paroles d'Alphonse Desjardins: "Ce dont je rêve, c'est la création d'un régime économique couvrant tous les regroupements français"⁴⁶). Un contexte de mondialisation des marchés et d'ouverture des frontières rend cette solidarité encore plus impérative.

En effet, le monde devient de plus en plus un village global mais il n'est pas question que l'on devienne "citoyens du monde", affirme le président⁴⁷: "Nous ne sommes pas différents des autres peuples du monde. Nous aussi, nous voulons vivre dans notre pays, avec les nôtres, parler notre langue, et protéger notre culture. Or, pour se donner des protections, il faut ériger des remparts et se donner des moyens de prendre la place qui nous revient."⁴⁸ Pour Béland, il importe de rappeler aux Franco-Québécois leur capacité d'assumer le contrôle de

leur destin, même dans un contexte de mondialisation. Selon lui, ils ont le devoir de poursuivre la bataille que les aïeux ont entreprise depuis la conquête de leur pays par des étrangers⁴⁹. Béland fait en effet souvent référence aux ancêtres qui ont su résister aux menaces d'assimilation pour inciter les Franco-Québécois à repousser les forces étrangères modernes:

Il m'apparaît que toute cette histoire du Québec est précieuse car elle nous révèle que nous sommes les descendants de gens fiers et généreux qui, sans grands moyens, ont réussi par leur subtilité et leur ténacité, mais également par leur capacité d'avoir une vision à long terme, à gagner une lutte qui semblait perdue au départ. La résistance de nos ancêtres aux menaces d'assimilation est remarquable et c'est avec tristesse d'ailleurs que je constate parfois qu'on tourne le dos à cette histoire qui est la nôtre [...]⁵⁰

Claude Béland se fait ainsi un devoir de rappeler à ses auditeurs que le peuple «canadien-français» est “de cette race qui ne sait pas mourir” (il reprend les paroles de Louis Hémon à plusieurs reprises dans ses discours au cours de l'année 1989⁵¹ ainsi que dans l'article “Décider en français” qui paraît dans La Revue Desjardins⁵²).

Claude Béland profite aussi de son podium de président du Mouvement des caisses Desjardins pour partager son opinion quant aux politiques familiales et à celles en matière d'immigration. Il reprend essentiellement le discours de ses prédécesseurs: l'immigration aide le Québec à maintenir l'équilibre démographique mais pose une menace sur le plan culturel et linguistique; seul un rehaussement du taux de natalité peut assurer la préservation de la langue et de la culture françaises.

Bref, pour le président Béland, “la lutte des gens d'ici” n'est pas finie et “ne sera jamais finie”⁵³. Le contexte diffère peut-être, mais les Franco-Québécois affrontent, en 1989, les mêmes problèmes de survivance qu'au début du siècle: “Plusieurs [de nos membres] ont la même inquiétude que nos ancêtres avaient au début du siècle, devant des problèmes différents. Ces inquiétudes, il me semble, sont justifiées puisque nous sommes appelés à vivre dans un monde en pleine mutation.” Le rétrécissement des distances, les communications, l'internationalisation des marchés, affirme le président, “font en sorte que nos acquis, tant sur le plan économique que sur le plan culturel, apparaissent vulnérables. (...) face à ces défis nouveaux, le Québec ne risque-t-il pas de perdre son âme?” Contrairement

à leurs ancêtres, cependant, les Québécois de descendance française ont à leur disposition un vaste système coopératif qui peut jouer un rôle important dans la consolidation de leur contrôle sur leur destin économique. Comme Alphonse Desjardins, Béland soutient que la survie du peuple passe d'abord et avant tout par son émancipation économique.⁵⁴

Ainsi, Claude Béland a un discours qu'il adresse à la communauté franco-québécoise et franco-canadienne. Ce discours reprend les mêmes thèmes, les mêmes problèmes, les mêmes solutions et les mêmes arguments que l'on retrouve dans le courant affirmatif depuis la fondation de la première caisse. Le contexte diffère, mais la menace perdure: perte de contrôle de son économie, assujettissement à des valeurs et des cultures étrangères, perte de «soi».

4.2.4.2. Un public mixte québécois

Claude Béland reprend plusieurs thèmes du premier discours dans ses allocutions aux publics mixtes: la protection de la langue française, la dénatalité, l'immigration, la protection contre les intérêts étrangers, la promotion de la coopération pour assurer l'inaliénabilité des institutions économiques du Québec. Toutefois, dans ses allocutions devant des publics mixtes, le président inclut une reconnaissance de la diversité au sein de la population québécoise, un élément que l'on ne retrouve pas dans ses discours aux publics homogènes "francophones". Certes, Béland s'adresse toujours à la communauté majoritaire de descendance française en tant que minorité ensevelie dans une mer anglo-saxonne, mais il s'adresse aussi à elle en tant que majorité assumant un rôle de société d'accueil.

Dans ce deuxième type de discours, Claude Béland lance les premières invitations (présidentielles) aux groupes ethniques à se joindre au Mouvement des caisses populaires. On retrouve la plupart de ces invitations dans des allocutions conçues pour un public montréalais. Par exemple, en 1987, Claude Béland prononce le même discours devant la Chambre de commerce de Montréal et devant la Chambre de commerce de Sherbrooke. Dans l'allocution devant le public montréalais, il fait une parenthèse pour tendre la main aux groupes ethniques, alors que dans le discours de Sherbrooke, on ôte toute référence aux groupes ethniques⁵⁵.

Dans quelques discours «adaptés», Béland s'assure aussi de mettre en évidence les initiatives de certaines caisses de la région en vue de "répondre adéquatement à la clientèle anglophone et à différents groupes ethniques vivant au Québec"⁵⁶. Dans d'autres discours, il tente de défaire l'image du Mouvement comme une "affaire de curés" ou de «Canadiens français»⁵⁷

Bref, le président du Mouvement Desjardins ajuste son discours selon la région, sa réalité et ses besoins. Les communautés ethniques étant concentrées à Montréal, il manifeste inévitablement une plus grande reconnaissance de la diversité ethnique dans les discours conçus pour un public montréalais, alors qu'ailleurs il adopte un discours conçu pour un public homogène français.

À quelques reprises, cependant, le président fait référence aux groupes ethniques dans les discours qu'il prononce en-dehors de la région de Montréal. Au Colloque de la Société des relationnistes du Québec au Château Mont-Ste-Anne, par exemple, il traite de la nécessité pour la communauté majoritaire d'adopter des "attitudes de réceptivité" face aux nouveaux arrivants. Devant la Société, comme devant l'Assemblée générale annuelle de la CCPEDQ en mars 1988, le président souligne aussi la contribution du Mouvement Desjardins dans le processus d'intégration:

Si Desjardins pour sa part est un mouvement presque essentiellement francophone de par son histoire et ses traditions, il n'en reconnaît pas moins les communautés culturelles existantes qui ont choisi de vivre au Québec. Desjardins veut contribuer à faire en sorte que ces néo-québécois puissent s'épanouir sur le territoire québécois. C'est ainsi qu'on voit déjà dans les rangs du Mouvement Desjardins plusieurs caisses ethniques (polonaise, ukrainienne, italienne, cris, etc.); au fait, on en compte déjà une quinzaine. Nous sommes fidèles en cela à notre mission de permettre à ceux qui veulent vivre ici, parmi une majorité francophone, de le faire avec toute la dignité qu'ils méritent.⁵⁸

On voit ici la juxtaposition de deux discours: d'une part, le président fait référence au passé «francophone» de Desjardins; d'autre part, il tend la main aux minorités. Cette juxtaposition ne suppose pas une redéfinition de la culture de Desjardins à la diversité ethnique. En effet, Béland ne tente pas de rendre le Mouvement, sa mission, son histoire, ses traditions pertinents pour l'ensemble des Québécois (le Mouvement, il le rappelle, demeure «presque essentiellement francophone de par son histoire et ses traditions»). Ainsi, il n'y a pas encore

de tentative de la part du président de *québécoiser* (lire *universaliser/neutraliser*) le patrimoine de Desjardins. Les différents noyaux de la «société québécoise» font désormais partie de la «clientèle» du Mouvement; mais, si l'on se fie au discours de Béland, Desjardins n'a pas encore adopté une «culture de la diversité», c'est-à-dire une vision de son identité et de sa mission adaptée à la pluralité ethnique.

Néanmoins, l'allocution de Mont-Ste-Anne représente un exemple concret d'un discours adapté à la diversité prononcé en dehors de la région de Montréal. Cette allocution est cependant très exceptionnelle. En général, à la fin des années 1980, Claude Béland n'a pas un discours national (qu'il dirige vers toutes les régions, incluant celle de Montréal) où il fait place à la diversité. Son discours national, conçu pour l'ensemble de la société québécoise, reflète l'homogénéité de la plupart des régions. Le président se sent donc très à l'aise d'adopter un discours nationaliste ethnique axé sur la communauté majoritaire lorsqu'il s'adresse à l'ensemble des Québécois.

Dans les discours aux publics mixtes, cependant, même ceux prononcés en-dehors de Montréal (à des assemblées générales de la Confédération, par exemple), on constate un certain ajustement. Comme nous disions plus haut, le président Béland aborde la question de la dénatalité dans ces discours. Mais si le message est le même (seul l'accroissement naturel peut assurer la pérennité du fait français au Québec et en Amérique du nord), le ton sur lequel il livre ce message est très différent. À l'Assemblée générale annuelle de la CCPEDQ de 1988 (tenue au Palais des Congrès à Montréal), par exemple, Béland associe la question de la natalité aux valeurs familiales inculquées par les ancêtres. L'élément ethnique est indéniablement présent. Lorsque le président dit que l'accroissement naturel s'inscrit dans la continuité de "notre peuple", il est clair qu'il parle de la communauté ethnique majoritaire: "Il y a plusieurs décennies, notre peuple a réagi devant ceux qui voulaient sa perte en sauvegardant sa survie par la natalité", affirme-t-il en introduction à ses propos sur la famille. Le président fait tout de même ressortir – consciemment ou inconsciemment - les dimensions beaucoup plus *universelles* de la question, telles que l'importance de la cellule de base d'une société (la famille), d'une "vision de la continuité" et de la générosité. On remarque qu'il s'agit de thèmes qui peuvent rejoindre les Franco-

Québécois mais aussi les Québécois de descendance italienne, anglaise, vietnamienne, marocaine, etc.⁵⁹

Pareillement, lorsqu'il parle du phénomène de la mondialisation des marchés et qu'il incite les Québécois à appuyer le mouvement coopératif québécois afin de repousser les forces étrangères et s'assurer le contrôle de leur économie, l'élément nationaliste se manifeste à nouveau. Mais souvent il est difficile de dire s'il s'agit d'un nationalisme ethnique (axé sur la communauté franco-québécoise) ou d'un nationalisme plus «étatique» (axé sur le Québec). Dans un discours lors de l'assemblée annuelle de la coopérative agricole Ste-Rosalie, par exemple, le président parle des "Québécois, de même que ceux qui ont fait le choix de vivre ici, au Québec", et il se demande si, face au phénomène de la mondialisation, ils désirent tous "vraiment se bâtir une société qui leur ressemble". En fait, si ce n'était des références à l'ethnicité insérées dans d'autres parties de ses allocutions (des parties qui révèlent un nationalisme axé sur la communauté ethnique majoritaire), on pourrait appliquer plusieurs des discours de Béland à une société pluraliste.⁶⁰

Bref, dans ses discours sur les conséquences de la mondialisation des marchés, comme celui sur la dénatalité, Claude Béland adopte quelquefois un ton plus *universel*, rendant le message significatif non seulement pour un Québécois d'origine française mais aussi pour tout autre Québécois. Dans ses discours sur le *Forum pour l'emploi*[‡], un organisme qu'il préside pendant près de dix ans, le président adopte aussi un discours à saveur nationale (étatique); il rappelle, par exemple, que le chômage représente un problème d'intérêt pour l'ensemble des Québécois, car il affecte plusieurs groupes de la société, dont les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées, les autochtones et les minorités visibles.

‡ Le Forum est une table ronde à laquelle plusieurs groupes de la société québécoise participent dès 1989, dont le patronat, les syndicats, la coopération, l'Église, les représentants municipaux, les organismes régionaux de concertation et de formation, les femmes, les jeunes, les communautés culturelles, les universitaires, les producteurs agricoles, etc. Il met fin à ses activités en 1998.

4.2.4.3. Un public homogène non «français»

Enfin, le président Claude Béland adopte un troisième type de discours qu'il réserve aux publics composés essentiellement de membres de communautés ethniques minoritaires. Dans ces discours, il parle essentiellement au nom des Franco-Québécois. De plus, le ton varie selon la minorité à laquelle il s'adresse. En effet, de 1987 à 1989, nous relevons deux discours conçus pour un public «ethnique»: une allocution devant l'Association des gens d'affaires et professionnels italo-canadiens et une allocution devant l'assemblée annuelle du groupe Alliance Quebec.

Dans le discours auprès des Italiens, le président fait ressortir les liens communs entre les communautés franco-québécoise et italo-québécoise ("il existe – et ceci me paraît évident – des parentés culturelles étroites et réelles entre l'Italien et le Québécois")⁶¹. Les Italiens, souligne-t-il, dans l'ensemble ont bien réussi à s'intégrer à la société québécoise. Le président affirme aussi qu'il compte "des Québécois de souche italienne parmi [ses] meilleurs amis – et [que] la relation avec eux est tellement facile et [...] naturelle qu'[il] en oublie souvent leurs origines"; en fait, dit-il, il réalise qu'eux et lui sont "simplement des Québécois, de souche différente...". Bref, sur le plan culturel, le président ne voit aucun problème de cohabitation interethnique entre les individus de descendance italienne et ceux de descendance française.

Béland a aussi une vision positive de la place et du rôle des Italiens dans le Mouvement Desjardins. Tout d'abord, dans son discours, il s'assure de récupérer une dimension de l'histoire du Mouvement Desjardins relié au peuple italien et de la mettre en évidence. En effet, Luigi Luzzatti prend une importance particulière par rapport aux autres sources d'inspiration d'Alphonse Desjardins: "Dans ce livre 'People's Bank', Monsieur Desjardins découvre les caisses de Raiffeisen et celles de Schultze, d'Allemagne. Il découvre aussi les caisses coopératives de Durand, en France. Mais il est surtout frappé et intrigué par les caisses coopératives italiennes fondées et animées par Luigi Luzzatti de qui Monsieur Desjardins s'inspirera très largement."⁶²

Cette affinité entre les peuples québécois et italien, concrétisée par l'amitié entre Desjardins et Luzzatti, le président la retrouve aussi dans un récent sondage mené sur l'image des

caisses populaires auprès des communautés culturelles. Les conclusions de ce sondage sont révélatrices selon le président: “De toutes les communautés culturelles qui se sont exprimées, c’est la communauté italienne qui a exprimé les vues les plus favorables au sujet des caisses populaires.”

Bref, le président conclut que les Italiens sont “authentiquement Québécois”: “l’avenir du Québec vous intéresse et vous préoccupe autant que les autres”. Mais pour Béland, il y a aussi moyen pour la communauté italienne du Québec de s’intégrer à la société québécoise “sans perdre ses racines et en conservant sa richesse culturelle”, et la meilleure façon, à son avis, “c’est la formule coopérative”. À ce stade-ci, Claude Béland nous donne un aperçu de ce que la mission «nationale» du Mouvement Desjardins pourrait être dans un Québec pluraliste:

Le Mouvement Desjardins est déjà un regroupement de petites entreprises, c’est un regroupement de gens venant des différentes régions du Québec et de différents milieux. Mais parce qu’il est coopératif, il relève ce défi d’unir, dans la poursuite des mêmes objectifs, différents groupes tout en respectant leur autonomie en regard de leurs spécificités propres, tout en respectant leurs racines et leurs souches. C’est un défi de taille que Desjardins réussit à relever fort bien.

L’allocution devant les Italiens du Québec révèle un discours très conciliateur. Certes, les affinités culturelles entre Franco-Québécois et Italo-Québécois facilitent cette conciliation, mais Béland conclut qu’il est possible de concevoir une identité québécoise respectueuse des besoins de la majorité, mais aussi respectueuse de l’identité des différentes composantes de la société. Lorsqu’il prend la peine de traiter de la question de la diversité, donc, le président semble épouser l’idée d’une identité québécoise englobante, avec une prédominance d’une langue civique française et de certaines valeurs communes (que le président ne définit pas, mais qui semblent référer aux valeurs chrétiennes que partagent les deux communautés), et un respect de la diversité et de l’identité des différents groupes ethniques à l’intérieur de la société. Avec une telle dynamique entre le noyau majoritaire et les minorités, regroupés à partir de la fin des années 1970 sous le concept de «société québécoise», Claude Béland voit le modèle coopératif comme une solution bien adaptée au contexte socioculturel québécois:

plusieurs composantes autonomes réunies en un tout, pour le bien des différentes parties mais aussi pour le bien de l'ensemble.

Claude Béland ne précise cependant pas la dynamique interculturelle qu'il favorise au sein du Mouvement. Il ne fait pas de distinction claire entre les caisses ethniques et les caisses intégrationnistes. Nous pouvons seulement déduire à partir de son passé en tant qu'administrateur à la Fédération des caisses d'économie et de son discours général qui penche en faveur du maintien de l'identité ethnique de son institution que le président Béland ne s'oppose pas au modèle de développement en parallèle (à l'intérieur de Desjardins) tant et aussi longtemps qu'il se fait dans l'intérêt du Mouvement dans son ensemble.

Quel que soit le modèle de relations interethniques sur lequel il repose, le discours auprès des Italiens représente clairement un pas vers l'avant en ce qui a trait à la définition (ou du moins la proposition) d'une dynamique entre la communauté majoritaire et les minorités au Québec. En ce sens, le discours prononcé devant *Alliance Quebec* constitue aussi un pas dans cette direction. Claude Béland adopte toutefois une position beaucoup plus défensive face aux «anglophones». Dans son allocution, Claude Béland rappelle à ses auditeurs le statut minoritaire que détient la communauté majoritaire par rapport aux "anglophones" du Québec. Ces derniers deviennent effectivement les émissaires d'un vaste mouvement mondial d'anglicisation linguistique et culturelle. Ainsi, il ressort des discours de Béland qu'on peut plus facilement être conciliateur par rapport à des minorités *orphelines*, numériquement inoffensives pour la majorité que par rapport à des minorités fortes comme la communauté «anglophone». En effet, on peut difficilement parler de la minorité anglaise du Québec sans faire référence à la position défensive dans laquelle se trouvent les Franco-Canadiens et les Franco-Québécois par rapport à l'anglophonie et les cultures de langue anglaise (ex. la culture américaine).

Au cours des dix minutes qu'on lui donne pour exposer son point de vue sur la manière dont les "francophones" perçoivent les "anglophones" du Québec, Claude Béland fait ainsi ressortir la position avantageuse dans laquelle se trouvent les «anglophones» comparativement à celle des "francophones" hors Québec. Même si la minorité «anglophone» forme, d'un point de vue numérique, une minorité ethnique au Québec, sur le

plan culturel et politique, elle possède la force d'une majorité, affirme le président: il voit donc difficilement comment les «anglophones» peuvent être menacés sur le plan linguistique ou culturel⁶³. Le président fait aussi référence à la sous-représentation persistante des “francophones” dans certaines grandes institutions financières. Il souligne, par exemple, qu'en 1989, il y a autant de hauts dirigeants francophones à la tête de la Banque de Montréal qu'il y en avait en 1817 lorsque l'institution fut fondée. En plus de refuser l'accès aux francophones dans la direction d'institutions importantes oeuvrant au Québec, les «anglophones» du Québec boudent les institutions de la communauté majoritaire (“For your information, Desjardins is a cooperative movement comprising 4.3. millions (sic) Quebecers. Should we say Francophones only?”, demande le président); les francophones, pour leur part, appuient les institutions et francophones et «étrangères» (““foreign enterprises”).

Dans son discours de dix minutes, Béland n'a pas le temps d'explorer les nuances des rapports entre la communauté “francophone” et les “anglophones”. Ainsi, il n'accorde pas beaucoup de place à la question de la diversité au sein du Mouvement Desjardins (à part de mentionner le fait que seulement 1% des «anglophones» font affaire avec une caisse), ou encore aux compromis nécessaires pour que les différentes communautés puissent vivre ensemble. Il se limite à répondre à la question qu'on lui a posée, avec quelques évidences à l'appui. Il conclut que les deux solitudes sont toujours isolées au Québec.

“Béland critique vertement les anglophones”: c'est ainsi que Joyce Napier résume son compte-rendu dans La Presse du discours de Claude Béland⁶⁴. Mais en plus de fustiger la communauté anglaise, le président Béland expose aussi, dans son discours à *Alliance Quebec*, la philosophie d'une majorité minoritaire, cette même majorité qui doit au niveau de la société québécoise comme au sein du Mouvement Desjardins, composer avec la diversité et établir un *modus vivendi* entre elle et les groupes ethniques minoritaires. Ce faisant, le président dévoile la complexité de la question de l'intégration au Québec.

4.2.4.4. L'incohérence

En somme, on retrouve dans le discours de Claude Béland deux courants: un courant d'affirmation de soi (qui est essentiellement celui que l'on retrouve au début du siècle) et un courant d'acceptation de l'Autre (qui remplace le courant d'offensive). Confronté à une société où coexistent désormais une multitude de groupes ethniques, le président expose sa vision du rapport entre ces différentes composantes. Le modèle des relations interethniques qui ressort du discours de Béland est celui d'une *société* intégrationniste où la composante principale (celle de descendance française), comme toutes les autres composantes d'ailleurs (ukrainienne, portugaise, anglaise, italienne, polonaise, haïtienne, etc.), tente de s'affirmer et de s'épanouir dans un contexte de diversité.

Ainsi, au cours de son premier mandat, le président (comme la communauté majoritaire d'ailleurs) doit porter deux chapeaux. D'une part, il dirige un mouvement foncièrement «canadien-français» sur le plan culturel qui doit veiller à protéger les acquis de la communauté franco-québécoise tout en assurant son développement et son épanouissement dans un contexte de mondialisation. D'autre part, Claude Béland préside aussi une entreprise qui se veut désormais, sur le plan pratique, un mouvement national qui regroupe plusieurs caisses ethniques et qui espère étendre sa présence dans d'autres secteurs du marché québécois.

Ce qui paraît comme une contradiction dans le discours du président est en fait une manifestation du double rôle que la communauté majoritaire québécoise est appelée à jouer à compter des années 1980; c'est-à-dire, tantôt une société d'accueil regroupant diverses communautés ethniques, tantôt le dernier bastion de la langue et de la culture française en Amérique du nord. À la fin des années 1980, si l'on se fie aux discours de Claude Béland pour jauger l'évolution de la culture de Desjardins, on doit donc conclure que le Mouvement maintient son identité ethnique franco-québécoise. Dans son discours national (conçu pour l'ensemble de la population), le président perçoit et présente toujours l'institution comme une composante du réseau institutionnel de la communauté ethnique majoritaire plutôt qu'une institution québécoise desservant plusieurs groupes ethniques. Mais les ajustements de discours selon la région et le public visé, bien qu'on ne puisse pas les interpréter comme

des indications d'une adaptation culturelle ou d'une intégration de la différence, reflètent tout de même le début d'une réflexion sur la dynamique qui prévaut dans une société intégrationniste où le noyau majoritaire est constamment menacé d'extinction. En ce sens, le discours de Claude Béland diffère nettement de ceux de ses prédécesseurs.

Ceci dit, même si le président s'adresse exclusivement à la communauté franco-québécoise dans la plupart de ses allocutions, il perçoit néanmoins la société québécoise comme un regroupement de plusieurs communautés culturelles. Dans le discours prononcé devant l'association italo-canadienne, Claude Béland donne quelques indices de sa notion d'intégration. Cette dernière réfère au modèle des communautés culturelles qui prévaut au Québec au début des années 1980 (on voit ici l'influence du système social sur le système interne de l'entreprise - le modèle 'culturaliste' de Nicholson, Litschert et Anthony, rappelons-le, perçoit le dirigeant d'entreprise comme un produit de sa société⁶⁵). Il s'agit d'une situation où toutes les communautés culturelles partagent une appartenance à la société québécoise. Cette identité québécoise suppose l'adoption (ou du moins la reconnaissance) de la langue française comme langue civique ainsi que le partage de certaines valeurs (le président ne spécifie pas vraiment ce qu'elles constituent, selon lui). Cependant, cette identité québécoise, tout en étant englobante, permet aussi aux diverses composantes de la société de préserver leur intégrité culturelle. La notion d'intégration du président prend d'ailleurs pour acquis l'existence et la perpétuation de communautés culturelles distinctes (contrairement au modèle civique de l'intégration des années 1990, où les individus s'intègrent à une société *neutre/universelle* sur le plan ethnique, plutôt qu'à des communautés ethniques). Ainsi, le *principe de survivance* que l'on retrouve dans le discours de Claude Béland s'applique autant aux composantes minoritaires qu'à la composante majoritaire. Lorsque le président parle de reconnaître et d'accueillir la diversité et se prononce ensuite en faveur d'un accroissement naturel chez les Franco-Québécois ou en faveur de la protection de la culture et des valeurs des Franco-Québécois dans un contexte de mondialisation, il ne se contredit donc pas. L'affirmation nationale, au nom de la communauté ethnique majoritaire, n'est pas une négation de la pluralité.

Cette vision d'une société québécoise compartimentée (en groupes ethniques) permet le maintien d'un discours basé sur un modèle de développement en parallèle au sein du

Mouvement. Ainsi, en tant que président du Mouvement Desjardins, Béland semble avoir trouvé une solution à son dilemme en adaptant son discours selon le public auquel il s'adresse. Son discours *national* n'est pas conçu pour une société québécoise multiculturelle et englobante, mais plutôt pour une nation franco-québécoise (et/ou franco-canadienne) homogène. Mais ses autres discours (pour publics mixtes et minoritaires) démontrent une reconnaissance de l'existence d'autres groupes ethniques au Québec et au sein du Mouvement. Ces derniers sont cependant dans une catégorie - ou *compartiment* - distincte du groupe principal auquel s'adresse le président.

En somme, donc, le discours national demeure un discours à saveur ethnique, et ce, malgré une reconnaissance de la diversité ethnique dans certaines allocutions. À une époque où le Mouvement vise à projeter une image unifiée du réseau, il peut être problématique de ne pas adapter le discours national aux changements vécus par deux des plus importantes fédérations de Desjardins (soit, la FMO et la FCÉ). Ces deux fédérations commencent dès la fin des années 1980 à courtiser les minorités ethniques, entre autres, à travers la gestion de leur image.

À compter de 1989, dans le discours émanant de la Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec ainsi que de la Fédération des caisses d'économie Desjardins, on constate une tentative de redéfinir le rapport entre les caisses Desjardins et les diverses communautés ethniques québécoises. En effet, pendant qu'au niveau «confédéral», on semble vaciller entre une fidélité à la mission traditionnelle du Mouvement et une adaptation à un environnement démographique en mutation, à Montréal, on semble être prêt à subir une reconstruction identitaire. Les rapports annuels donnent une idée de l'évolution du discours émanant des fédérations oeuvrant dans la région montréalaise.

La Fédération des caisses d'économie regroupe des caisses d'économie de toutes les régions du Québec, mais la majorité de ses caisses se trouvent dans la grande métropole. Ainsi, les changements démographiques influencent autant ces caisses que celles de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Dans le rapport annuel de 1989 de la FCÉ, on lit qu'à l'aube de la décennie 1990, la fédération se prépare à relever plusieurs défis, dont celui de l'adaptation à la diversité:

La mondialisation des marchés, l'éclatement des frontières, les fusions et acquisitions d'entreprises, le chômage persistant, le travail à temps partiel et à contrat, le vieillissement de la population, l'émergence d'une société québécoise multi-ethnique sont autant de variables qui viendront rapidement influencer nos consommateurs de produits financiers.

[...] l'offre encore plus directe des services aux travailleurs et travailleuses à partir de leur lieu de travail, l'ouverture aux anglophones et aux différents ethnies, le maintien de relations suivies avec les milieux patronal et syndical représentent les assises des principales opportunités d'expansion pour le réseau.⁶⁶

À la FMO aussi, on se prépare à relever le défi de la pluralité. Dans les deux rapports annuels produits pour l'année 1989, la FMO s'engage à s'ouvrir aux minorités et à la diversité au cours des années 1990. Cette ouverture se fera parallèlement à une réaffirmation de «l'idéal coopératif», affirme le nouveau président, Jocelyn Proteau⁶⁷:

[...] l'arrivée de Néo-Québécois de plus en plus nombreux et le fait qu'ils s'établissent, dans une mesure de 85 p. 100, dans les territoires où oeuvrent les caisses affiliées à notre Fédération nous incitent à ouvrir nos portes à une nouvelle catégorie de membres, un phénomène qui sera très présent au cours de la prochaine décennie. Issus de contrées fort différentes de la nôtre, nombre de ces nouveaux compatriotes sont souvent peu sensibilisés au phénomène coopératif. Venus ici pour améliorer leurs conditions de vie, ils se mettent rapidement au travail et ils n'ont pas toujours le temps de se familiariser avec nos traditions et nos façons de faire. Il nous revient donc de faire les premiers pas pour les intégrer tant à nos membres qu'à nos dirigeants et à notre personnel. À cet égard, des expériences récentes m'ont démontré qu'en faisant preuve d'ouverture réciproque, il est possible d'arriver à tisser des liens et à bâtir des amitiés solides entre personnes issues de cultures différentes.⁶⁸

Bref, si le discours au niveau confédéral ne semble pas ajusté à un contexte de diversité (sauf en général lorsque le président Béland s'adresse à un public montréalais) et demeure fondé sur un modèle de développement en parallèle, le discours émanant des fédérations de la région de Montréal, en particulier celle de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, commence déjà à signaler une adaptation culturelle d'envergure. Pour la FMO, en particulier, l'intégration de la diversité doit aller au-delà de l'intégration structurelle de caisses oeuvrant en milieu ethnique; elle doit affecter la façon dont l'organisme perçoit son identité, sa mission ainsi que sa relation avec les différentes communautés ethniques. Sur le plan du

discours, nous relevons donc deux tendances à la fin des années 1980: un double discours au niveau de la présidence du Mouvement, et un discours intégrationniste à Montréal où l'on met l'accent sur la coopération et l'ouverture non seulement aux minorités, mais aussi, plus spécifiquement, à la diversité.

Pendant que les dirigeants alignent leurs discours respectifs et jettent les fondations d'une première politique officielle en matière d'intégration des minorités au sein du Mouvement Desjardins, au niveau des pratiques, l'adaptation culturelle du Mouvement est bel et bien entamée. Ainsi, à la fin des années 1980, on constate un sérieux écart entre le discours de l'entreprise Desjardins et les pratiques en matière de diversité.

Chapitre 5

L'adaptation culturelle de Desjardins à la diversité ethnique: l'adoption du modèle de la caisse populaire *intégrationniste* (1990-1992)

En 1990, la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins et la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec s'entendent sur la nécessité d'explicitier une politique en matière d'intégration des minorités et de diversité au sein du Mouvement. La FMO devient la principale responsable de l'élaboration et de la mise en application de cette nouvelle politique.

Pour des raisons d'ordre idéologique (l'opinion des dirigeants sur ce que signifie une intégration adéquate), mais aussi d'ordre stratégique et économique (l'analyse des tendances démographiques à Montréal et de la viabilité des caisses de la fédération dans un contexte de pluralité), on opte pour une intégration des minorités au sein de caisses populaires ouvertes et adaptées à la diversité ethnique.

Pour la FMO et, à plus long terme, pour le Mouvement, cette nouvelle politique signifie que désormais, le modèle du développement en parallèle au sein du Mouvement Desjardins ne convient plus. D'une part, on demande aux minorités d'adopter la caisse populaire – et non des caisses d'économie ethniques - comme institution financière; d'autre part, on demande aux caisses populaires de réviser leur mission, leur discours, leurs politiques et leurs pratiques pour tenir compte de la diversité de la population qu'elles desservent. Pour la

communauté majoritaire, comme pour les groupes ethniques minoritaires, il s'agit d'une adaptation culturelle d'envergure, puisque la coopérative financière, désormais, ne fait plus partie d'un réseau institutionnel ethnique (franco-québécois ou autre) mais dessert plutôt l'ensemble de la population d'une localité. Cette nouvelle politique demande des concessions majeures de la part de tous les groupes ethniques organisés du Québec.

Dans la première section de ce chapitre, nous analysons les facteurs qui incitent la FMO et la CCPEDQ d'abord à accorder une plus grande attention au processus d'intégration des minorités au sein du Mouvement, ensuite à adopter une politique intégrationniste et à écarter le modèle du développement en parallèle.

Dans une deuxième section, nous observons de plus près l'évolution des discours de Claude Béland (national) et de Jocelyn Proteau (régional-Montréal) entre 1990 et 1992, dans le but de déterminer si la nature des changements apportés au discours sont conformes à la nouvelle politique. Les données révèlent la persistance d'une incohérence (c'est-à-dire, d'un double discours) au niveau national; tandis qu'à Montréal, on *universalise* et *neutralise* le discours pour le rendre plus significatif dans un contexte de pluralité ethnique.

Dans une troisième section, nous analysons l'évolution des pratiques, toujours dans le but d'évaluer leur concordance avec une politique intégrationniste. Dès la fin des années 1980, nous pouvons déjà observer des changements majeurs au niveau des pratiques des composantes de Desjardins. À la suite de l'adoption d'une politique officielle en matière d'intégration, on apporte plusieurs autres ajustements qui affectent autant les caisses de Montréal que l'ensemble du Mouvement. À compter de 1990, on tente de maintes façons d'afficher l'ouverture du Mouvement aux minorités et l'adaptation de la culture de l'entreprise à la diversité: on augmente les représentations visuelles des minorités dans les communications, on mesure la présence des minorités au sein du Mouvement et on commence à discuter de stratégies possibles pour augmenter leur représentation; on élabore des stratégies de marketing et de communication pour attirer les minorités au sein de caisses populaires; les revues institutionnelles continuent à contribuer au processus d'adaptation du Mouvement à la diversité; on tente d'assumer une plus grande présence auprès des communautés culturelles; Desjardins s'assure aussi de participer à l'élaboration de politiques

étatiques en matière d'accueil et d'intégration des immigrants et des minorités: enfin, on mène une série de campagnes de sensibilisation du public au phénomène de la diversité.

Tous ces ajustements signalent un engagement sérieux de la part du Mouvement Desjardins en matière d'adaptation à la diversité ethnique. En effet, la culture de l'organisation subit des transformations profondes au cours du blitz de 1990 à 1992, en particulier à Montréal. Désormais, le Mouvement Desjardins pense au pluriel. Il ne se contente pas d'intégrer structurellement les minorités, il adapte son discours, ses politiques et ses pratiques en conséquence.

À la fin de la première phase d'«adaptation contrôlée», cependant, on constate une série de questions qui demeurent irrésolues ou qui découlent directement de l'adoption d'une politique intégrationniste. Dans la dernière section du chapitre, nous présentons quatre défis majeurs qu'affronte le Mouvement à la fin du blitz, soit: l'incohérence au niveau du discours national; les problèmes relatifs à l'accroissement de la représentation au niveau des dirigeants de caisses dans un système démocratique; l'élaboration et l'adoption d'une politique d'embauche adaptée à la diversité; et les préparatifs dans les régions hors Montréal où le phénomène de la diversité se manifeste de plus en plus.

5.1. L'élaboration d'une politique officielle

En 1989, les changements démographiques commencent à retenir l'attention au sein de la *Fédération des caisses Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec*. La FMO se trouve dans une position délicate au cours de cette période. Désormais en compétition avec les grandes banques canadiennes, le Mouvement des caisses Desjardins se voit plus que jamais soumis aux “mêmes impératifs” que ces institutions. Or, en cette fin de décennie, le Mouvement est loin d'être aussi rentable que les banques. Pour maintenir sa cote, il doit adopter une politique de rationalisation et de rentabilité. À une assemblée générale extraordinaire de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins tenue en novembre 1989, on adopte un plan triennal avec quatre “grandes orientations stratégiques:

- la gestion de la croissance au service de la rentabilité;
- la qualité du service aux membres comme principal avantage concurrentiel;
- la synergie au service de la productivité;
- l'ouverture à de nouvelles opportunités (sic)."¹

La question de la rentabilité s'avère particulièrement préoccupante pour la FMO dont la performance laisse à désirer. En effet, écrit Georges Angers, c'est surtout la fédération montréalaise qui fait baisser la moyenne de rendement du réseau Desjardins: "La Fédération de Montréal pourra certes invoquer la compétition avec les autres institutions de crédit plus forte sur son territoire; cela n'explique cependant pas tout."² Le problème est en effet complexe, mais il n'en demeure pas moins que la question de la rentabilité et celle de "l'ouverture à de nouvelles opportunités" préoccupent la FMO.

C'est dans ce contexte que l'on se met à étudier l'évolution du marché montréalais. En 1989, selon ses propres dires, Jean-Pierre Beaudry signale déjà au conseil d'administration de la Fédération la nécessité d'attaquer le secteur des groupes ethniques minoritaires. Une simple observation des tendances démographiques suffit pour conclure que la FMO doit tenir compte de ces communautés, dit-il. Mais le directeur des communications se bute à une fin de non-recevoir. L'explication fournie: on n'a pas fini la progression au niveau du marché francophone.

Les incitations sociodémographiques sont donc présentes et quelques individus à l'intérieur de l'organisation manifestent déjà une certaine sensibilité au phénomène de la diversité. En mars 1989, avec l'arrivée de Jocelyn Proteau à la tête de la FMO (élu en décembre 1988), un autre élément s'ajoute au tableau et contribue à créer un environnement propice à une adaptation culturelle à Montréal. En effet, la fédération a désormais un leader réceptif aux suggestions en matière de diversité (on se rappelle ici les études de Rice et Mc Enrue qui révèlent l'importance de l'appui des hauts dirigeants d'entreprises dans le processus d'adaptation), et ce, grâce en partie à son expérience personnelle dans ce domaine. Nous avons vu plus tôt que Proteau dirige la Caisse populaire Ste-Geneviève-de-Pierrefonds avant d'accéder à la présidence de la FMO. De plus, il débute sa carrière au sein des caisses populaires en tant que caissier pour la Caisse populaire Notre-Dame-de-la-Merci (une autre

caisse oeuvrant en milieu pluriethnique); c'est d'ailleurs là que Proteau acquiert "quelques rudiments de la langue italienne"³ qui lui servent bien lors d'échanges avec la communauté italo-québécoise. Ainsi, le nouveau président a une expérience de première main de la diversité montréalaise et des rapports interethniques au Québec. Dès son arrivée à la direction de la FMO, il définit l'adaptation à la diversité comme un des principaux défis qu'il compte relever au cours de sa présidence.

La convergence de ces deux facteurs (c'est-à-dire, les incitations socio-démographiques et les initiatives individuelles) ne sont toutefois pas suffisantes pour inciter les hauts dirigeants de la FMO à agir. En effet, affirme Beaudry, ces derniers exigent des données à l'appui avant de s'embarquer (et entraîner leur entreprise) dans un projet d'adaptation à la diversité. À court de ressources financières cependant, la FMO doit attendre quelques mois avant d'obtenir ces données.

Lorsqu'une stagiaire se présente à la Fédération avec un projet axé sur les communautés culturelles, on saisit l'occasion. Nicole Therrien a pour mandat d'abord d'évaluer la réceptivité des dirigeants des caisses et des sociétés du Mouvement à la diversité ethnique et de fournir des pistes pour l'adoption d'une stratégie de marketing. Il ressort des entrevues, dit Beaudry, que Desjardins est en retard par rapport à la question de la diversité mais que, s'il va de l'avant, les différentes instances sont prêtes à emboîter le pas. À la suite de cette recherche, on met sur pied un groupe de travail ayant comme mandat de proposer une stratégie d'intervention auprès de communautés culturelles. Le 15 août 1990, dans un mémoire soumis à la direction générale, on propose une stratégie qui comprend entre autres la mise sur pied d'un groupe de travail multidisciplinaire dans le but d'appuyer les caisses populaires dans leur démarche auprès des communautés culturelles ainsi qu'une stratégie de communication.

Ainsi, en 1990, plusieurs éléments sont en place pour inciter la FMO à partir à la conquête des marchés ethniques: l'importance démographique des communautés culturelles joue un rôle, certainement, mais la réceptivité et l'initiative de certains individus au sein de l'organisation contribuent à réveiller le Mouvement (du moins à Montréal). Avec des données concrètes sur la réceptivité de différentes instances concernées par une éventuelle

politique en matière de diversité, tous les facteurs sont réunis et on s'apprête enfin à affronter le défi de la pluralité.

Il est vrai qu'en soumettant cette même année son *Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration*, l'État québécois contribue aussi à encourager l'institution à se mettre à l'heure de la diversité. Mais étant donné que le processus d'adaptation fut enclenché au sein de la FMO bien avant l'adoption de la politique gouvernementale, il est possible de conclure que la fédération aurait poursuivi son adaptation avec ou sans incitation étatique. Cependant, l'*Énoncé* et les plans d'action qui suivent servent probablement à mettre en évidence l'urgence d'une adaptation pour l'ensemble des institutions de la société et à créer une culture environnementale externe qui fait place à la pluralité.

En somme, la FMO s'apprête en 1990 à s'ouvrir aux groupes ethniques et, par conséquent, à s'ajuster à la diversité. Cette ouverture doit cependant se faire selon un modèle précis. En 1990, la FMO et la Confédération privilégient l'intégration des minorités au sein de *caisses intégrationnistes* plutôt qu'au sein de *caisses ethniques* (caisses populaires ou caisses d'économie). Cette politique crée une tension au sein du Mouvement Desjardins, mais elle rassure la FMO qui accepte dès lors d'assumer le leadership dans le dossier de la diversité.

5.1.1. Le modèle de la caisse populaire intégrationniste

Selon Jean-Pierre Beaudry, trois facteurs motivent la décision de la Confédération d'adopter une politique qui privilégie la formation de caisses intégrationnistes plutôt qu'ethniques: le facteur de la rentabilité, le problème de la ghettoïsation (dont il était question un peu plus haut) et une "politique interne".

La question de la rentabilité comporte plusieurs dimensions. D'une part, Desjardins doit peser la rentabilité de créer des caisses qui desservent uniquement un groupe ethnique (les groupes ethniques dispersés et moins organisés peuvent effectivement s'avérer moins rentables) et les avantages de créer des caisses ouvertes à l'ensemble des groupes ethniques d'un territoire donné. Dans ce dernier cas, la caisse offre des services selon les besoins. Nous reviendrons un peu plus loin sur cette dimension. Pour l'instant, soulignons un deuxième aspect du facteur de la rentabilité.

En privilégiant les caisses intégrationnistes, la Confédération appuie la création de caisses populaires plutôt que des caisses d'économie. Ceci donne un coup de pouce à la FMO dont la performance est en-dessous de celle des autres fédérations. Les caisses d'économie, pour leur part, se portent relativement bien. En 1991, elles affichent un meilleur rendement que les caisses populaires en général. Pour le Mouvement, ceci confirme la nécessité de concentrer les ressources sur le renforcement des caisses territoriales.

Une politique intégrationniste s'inscrit aussi mieux dans les projets à long terme du Mouvement Desjardins en matière de diversité. En effet, dans son mémoire sur l'*Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration* présenté à la Commission parlementaire de la culture en mars 1991, le Mouvement Desjardins appuie publiquement la politique de régionalisation de l'immigration de l'État québécois. Pour le Mouvement, ceci signifie qu'au fil des ans, la question de l'intégration des minorités ethniques deviendra un défi pour l'ensemble des caisses populaires de la province et pas seulement pour les caisses montréalaises. Ainsi, à long terme, le Mouvement trouve intérêt à favoriser une stratégie développée à Montréal par une fédération de caisses populaires et à écarter toute politique axée sur les caisses d'économie. En effet, on peut plus facilement transposer une stratégie conçue par la FMO dans d'autres fédérations de caisses populaires exposées à la diversité (d'ailleurs, en 1995, Yvan Caron, président de la Fédération de Québec, affirme que son regroupement commence déjà à ressentir les effets de la diversité et à surveiller de près le cas montréalais⁴).

Enfin, la Confédération doit aussi tenir compte du fait que la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec exige une politique privilégiant les caisses intégrationnistes. sans quoi la Fédération n'assumera pas le leadership dans le dossier de la diversité.

Ainsi, la politique du Mouvement Desjardins en matière de diversité privilégie la formation de caisses intégrationnistes plutôt que des caisses de groupes ethniques (des caisses d'économie). Toutefois, selon Jocelyn Proteau, la FMO n'a pas d'objection à ce qu'une caisse soit fondée par "un noyau ethnique", "à la condition qu'elle soit ouverte à tous"⁵. En fait, le président ne fait que reconnaître l'importance d'une certaine homogénéité

sociologique pour qu'il y ait formation d'une caisse. En effet, même dans une société pluraliste, ce facteur demeure un critère important.

Dans le passé, cette homogénéité reposait essentiellement sur le sentiment d'appartenance à la paroisse. Avec l'urbanisation, il devenait plus difficile d'identifier des dénominateurs communs sur lesquels on pouvait rallier les gens. Les caisses de groupes trouvèrent l'homogénéité dont elles avaient besoin en basant le *membership* sur l'appartenance à une profession, à une entreprise ou à un groupe ethnique. Les caisses populaires en milieu urbain, n'ayant plus l'appartenance à la paroisse comme critère de rassemblement, ont dû pour leur part adapter leur stratégie (ex. mettre en évidence le caractère coopératif de la caisse locale). Mais selon plusieurs analystes, le critère de l'homogénéité sociologique est pratiquement incontournable pour une caisse populaire. La Commission de fondation de caisses populaires de l'Union régionale de Montréal reconnaît d'ailleurs cette réalité en 1977 dans un rapport sur la question de la territorialité des caisses:

[...] comme le dit Michel Beauchamp, "l'interprétation du concept d'unité territoriale a certes pu évoluer au cours des dernières années, mais la définition d'unité territoriale au sens d'unité sociologique ou de lieu de reconnaissance sociale est encore acceptée par la majorité des coopérateurs. En fait, on s'entend assez bien en général pour admettre que l'une des forces des Caisses populaires réside dans leur enracinement au sein d'ensembles humains relativement homogènes".

Si l'on considère, comme cela semble être le cas, tant au niveau local que de l'ensemble du Mouvement, que cet aspect doit demeurer une constante pour une Caisse populaire, c'est donc que l'on veut promouvoir le rôle de "lieu sociologique", ce qui, nécessairement, implique une réduction de l'unité territoriale visée à certaines entités habitées par des populations relativement sédentaires et homogènes. En effet, une implication économique et surtout sociale de la Caisse dans son milieu ainsi que la recherche d'un sentiment d'appartenance, ne seront rendues efficaces, voire même possibles, que si l'on retrouve une certaine permanence au sein du milieu.⁶

En acceptant la formation de caisses populaires par un groupe ethnique, la FMO reconnaît ainsi une des forces des caisses d'économie situées en milieu urbain; l'appartenance à un groupe ethnique peut effectivement être le facteur d'homogénéité et de permanence nécessaire pour la fondation d'une caisse. En appliquant sa propre dynamique dans l'exploitation de la caisse (une caisse ouverte à tous), cependant, la Fédération assure d'une

part la persistance d'un modèle traditionnel (territorial) des caisses populaires: "[u]ne caisse populaire se forme à partir d'un quartier, d'un milieu géographique ou régional et non d'un groupe en particulier", affirme le président Proteau⁷. D'autre part, elle assure aussi à la caisse populaire un bassin de membres plus large afin que cette dernière puisse se soutenir sans avoir à ouvrir des comptoirs à travers la région (comme ce fut le cas pour la caisse populaire des Ukrainiens). En effet, l'ouverture de comptoirs ne constitue pas une stratégie rentable pour tous les groupes ethniques. Le revers de la médaille cependant est qu'une caisse ouverte à tous doit nécessairement trouver un moyen d'accommoder la pluriethnicité. Dans le cas de la Caisse populaire de Cartierville, par exemple, on offre des services en *huit* langues différentes pour pourvoir satisfaire une «clientèle» diversifiée.

Donc, par une politique privilégiant les caisses intégrationnistes, on désire encourager la création de caisses populaires (selon une dynamique qui leur est propre) plutôt que la création de caisses de groupes. Mais on désire aussi éviter une ghettoïsation des groupes ethniques à l'intérieur du Mouvement Desjardins.⁸ Cette préoccupation semble relativement importante. La FMO exige, par exemple, que l'on donne à la caisse de la communauté chinoise de Montréal le nom légal de Caisse populaire Desjardins du Quartier-Chinois (fondée en 1993) et non la Caisse populaire chinoise de Montréal ou la Caisse populaire des Chinois de Montréal. On applique la même politique lors de la fondation d'une caisse par la communauté juive de Côte-St-Luc. Ces deux cas semblent confirmer l'authenticité de la préoccupation des dirigeants de la FMO pour la promotion d'une déségrégation (ou, du moins, d'une image de déségrégation) au sein du Mouvement Desjardins.

La politique de *déghettoïsation* a toutefois ses limites. En effet, on reconnaît qu'une caisse populaire solide et viable doit reposer sur un groupe homogène, stable et relativement permanent. Par conséquent, la FMO assouplit dès le départ son discours en matière d'intégration.

La caisse intégrationniste fondée par un «noyau ethnique»: un compromis

Pour la fédération, une politique de déségrégation structurelle des groupes ethniques ne signifie pas nécessairement un rejet du phénomène de la déségrégation résidentielle, encore moins une indifférence par rapport aux besoins qui génèrent des enclaves ethniques ou qui en découlent.

De plus, la fédération trouve intérêt dans la ghettoïsation spatiale des minorités. Dans son étude sur les pratiques financières des groupes ethniques, Marcel Poulin s'attarde à quatre communautés culturelles: les "anglophones", les Haïtiens, les Italiens et les Grecs. La concentration géographique de ces groupes constitue un des facteurs qui motivent ce choix. À l'époque, on considère cet élément important parce qu'il est plus rentable pour le Mouvement de miser sur des groupes à forte concentration plutôt que sur des individus éparpillés: "Les groupes des allophones ont été choisis en considérant leur importance numérique, leur accessibilité linguistique aussi bien que leur concentration résidentielle. Ce dernier critère se fonde sur la rentabilité d'offrir, en un même lieu et dans la langue d'origine, le service à une communauté plutôt qu'à des individus isolés"⁹. Donc, un certain niveau de ghettoïsation est souhaitable du point de vue de l'institution financière car elle peut plus facilement répondre aux besoins des groupes ethniques quand ils sont concentrés que lorsqu'ils sont éparpillés. Par exemple, on peut plus facilement offrir des services à un «client» italo-phoné dans sa langue maternelle lorsque son "groupe d'appartenance naturelle" est concentré que lorsque la communauté italienne est éparpillée à travers la ville, la région ou la province.

Enfin, signalons un autre avantage que la FMO peut tirer de la création de caisses populaires par "un noyau ethnique". Nous avons parlé un peu plus tôt des incitations économiques qui ont motivé une adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité. D'une part, les minorités représentent 33% du marché montréalais et 40% de la base des membres potentiels. D'autre part, les individus issus de communautés culturelles minoritaires peuvent jouer un rôle important dans le cadre des projets d'internationalisation du Mouvement: "À l'heure de la mondialisation, ces nouveaux Québécois, dont beaucoup nous arrivent avec un solide connaissance des marchés étrangers et un excellent réseau de liens dans leur pays d'origine,

représentent des atouts évidemment précieux pour nos échanges avec le monde”, affirme le président du Mouvement Desjardins en 1991 lors d’un séminaire des représentants des fédérations et sociétés Desjardins portant sur la diversité culturelle¹⁰. Les membres de groupes ethniques organisés étant plus portés à maintenir des contacts importants (de nature commerciale) avec leurs pays d’origine que les individus éparpillés à travers la province ou encore au sein du Mouvement, on a intérêt à assouplir la rhétorique sur la déghettoïisation structurelle des groupes ethniques. En effet, en permettant la formation de coopératives financières qui aident les groupes ethniques à s’organiser sur le plan économique, on assure aussi le maintien de réseaux qui pourraient éventuellement servir de tremplins pour l’accès du Mouvement à la scène internationale. La mission économique du Mouvement Desjardins en Israël en 1995, par exemple, découle d’une initiative de la Caisse populaire Côte-St-Luc dont un tiers des membres est d’origine juive.

Bref, la FMO et la Confédération adoptent en 1990 une politique privilégiant la formation de caisses intégrationnistes plutôt que de groupes ethniques. On invoque la plupart du temps un désir de contrer la tendance vers la ghettoïisation à l’intérieur du Mouvement. En fait, les motivations sont nombreuses. De plus, pour des raisons de rentabilité, de stratégie économique et de pur réalisme, la FMO accorde son appui à la création de caisses par des noyaux ethniques.

5.1.2. Une divergence d’opinions

Cette politique interne ne fait cependant pas le bonheur de tous. En effet, tout laisse croire que les dirigeants de la Fédération des caisses d’économie Desjardins du Québec (FCÉ) ne voient pas d’un bon œil cette politique qui favorise clairement les caisses populaires de la FMO au détriment des caisses de groupes de la FCÉ.¹¹ Lors de discussions internes sur la nouvelle politique du Mouvement en matière d’intégration des minorités, la FCÉ fait tout son possible pour mettre en évidence les avantages des caisses de groupes ethniques. Lors du séminaire sur la diversité ethnique, ces représentants tentent de faire valoir leur position sur la question. Gilles Lafleur, 1er vice-président directeur général de la FCÉ, est le messager principal.¹²

Dans le contexte des caisses ethniques, même si nous reconnaissons que l'objectif ultime en est un d'intégration la plus rapide possible à leur pays d'adoption, nous croyons fermement que le fait que des personnes d'une même origine se retrouvent ensemble, permet de dynamiser les échanges, de se comprendre, de partager sur des expériences similaires. Bref, nous croyons que cette façon de faire facilite **une intégration de qualité**.

Lafleur présente par la suite le cas de six caisses d'économie de groupes ethniques pour démontrer le succès de cette formule: la caisse des Portugais, la caisse d'économie ukrainienne nationale, la caisse des Lithuaniens (Litas), la caisse polonaise, la caisse Mazeppa (une autre caisse ukrainienne) et la caisse des Lettons.

Pour notre Fédération, il est clair que les expériences vécues par ces différents groupes sont des plus positives en matière d'accueil et d'intégration. Voilà pourquoi

- tout en appuyant les efforts d'ouverture proposés aujourd'hui par le Mouvement;
- nous demeurons toujours accueillant (sic) auprès des groupes ethniques désireux de se doter d'un outil d'intégration à leur image.

Bref, comme le disait Monsieur Mazur [vice président de la Caisse polonaise], "un Québécois polonais qui parle d'intégration à un arrivant polonais, c'est beaucoup plus efficace."

Enfin, Lafleur conclut qu'en acceptant la formation de caisses de groupes, la FCE adopte une politique de «respect de la diversité» avec un souci d'éviter la ghettoïsation des divers groupes:

Nous ne sommes pas contraignants quant à la mission qu'ils peuvent vouloir donner à leur caisse, nous respectons leur différence ... Toutefois, nous sommes également soucieux de les accompagner dans leur démarche afin de nous assurer qu'il ne s'agisse pas d'un outil favorisant l'isolement, mais bel et bien d'un outil d'entraide, d'épanouissement et d'intégration dans l'harmonie.

"Il faut bien sûr [...] savoir ouvrir les portes de Desjardins aux différentes communautés qui choisissent de venir agrandir notre société", affirme Lafleur; "il faut savoir les accueillir dans notre culture et notre façon de faire; mais il faut aussi savoir accepter les différences, garder notre attitude d'ouverture jusqu'à ce point, laisser chacun libre de sa voix en matière de services financiers pour devenir un citoyen québécois à part entière."

Le modèle d'intégration que la FCÉ adopte ne diffère pas vraiment de celui de la FMO. Les deux prônent une dynamique de déségrégation entre les différents noyaux ethniques de la société québécoise. Les deux fédérations acceptent aussi le maintien de l'identité distincte de chaque groupe (la politique de la FMO ne suppose pas une *assimilation* culturelle ou structurelle des groupes ethniques minoritaires). Les deux groupes diffèrent cependant sur la question de la *mission* de la caisse. En effet, la FCÉ pense qu'un groupe ethnique devrait avoir le droit de définir la mission de sa caisse. Ceci signifie qu'une caisse aurait le droit de n'admettre que des membres d'un groupe culturel, ou encore de tenir ses assemblées générales dans la langue du groupe principal qu'elle dessert (comme ce fut la politique dans le cas de la caisse portugaise, rappelons-le¹³). Si 10 % ou 15 % du sociétariat est d'origine différente de la majorité, ces membres ne pourraient tout simplement pas participer activement à la gestion de leur caisse. Mais, de toute façon, étant donné que les membres d'autres origines ne seraient admis qu'à titre de membres auxiliaires, une politique d'unilinguisme n'aurait pas vraiment de conséquences graves sur le principe de gestion démocratique de la coopérative financière. Malgré cela, pour la FCÉ, il est possible de respecter le droit des groupes ethniques de se regrouper à travers des caisses de groupes sans pour autant encourager le processus de ghettoïsation. La Fédération est prête à "accompagner [les caisses] dans leur démarche", afin de décourager la formation de «ghettos» internes. Pour la FMO, cependant, ces échanges ne suffisent pas. C'est sur ce plan que la politique de la FMO se distingue vraiment de celle de la FCÉ.

En effet, contrairement à la fédération des caisses de groupes, celle de Jocelyn Proteau ne veut pas se fier à la surveillance et aux échanges entre les caisses ethniques et leur fédération pour assurer la déségrégation des groupes ethniques. Elle préfère prévenir la ghettoïsation (à travers la caisse populaire) en s'assurant que, dans la constitution même d'une caisse, il y ait des garanties d'ouverture à tous. Ce faisant, cependant, la FMO définit effectivement pour les groupes ethniques les conditions de leur intégration au Mouvement Desjardins, tandis que la FCÉ se veut beaucoup plus "respectueuse" des désirs et besoins des groupes ethniques.

Le débat est surtout de nature idéologique. Comme nous l'avons vu, le choix entre des modèles d'assimilation et d'intégration dépend des valeurs de chacun. De même, le choix

entre un modèle d'intégration plutôt qu'un autre relève aussi d'un jugement de valeurs. Cependant, tout comme il revient à la communauté majoritaire (selon des principes démocratiques) de définir clairement les conditions d'intégration des différentes minorités à leur société ("[l]es groupes ethniques majoritaires sont ceux qui déterminent le caractère des institutions fondamentales de la société, notamment des institutions politiques, économiques et culturelles", affirme Isajiw¹⁴), il revient à la majorité à l'intérieur d'une institution coopérative comme le Mouvement Desjardins, de définir clairement les conditions d'affiliation des différentes composantes à son ensemble. Bien que la FCE affirme clairement qu'elle n'épouse pas une ségrégation des groupes ethniques au sein de la société québécoise ni à l'intérieur du Mouvement, certains peuvent interpréter sa position en faveur de caisses fondées sur une base d'ethnicité comme une politique favorisant une dynamique de ségrégation. Pour sa part, la FMO adopte une position beaucoup plus conforme au modèle qui règne dans la société québécoise en général à compter des années 1990. La politique de régionalisation de l'immigration de l'État québécois s'inscrit d'ailleurs dans cette vision *intégrationniste* des rapports interethniques au Québec. Toutefois, tout comme l'État doit concilier le droit des individus de choisir où ils veulent s'établir et le droit de la majorité de créer une dynamique qui favorisera l'intégration des groupes ethniques à leur société, Desjardins se retrouve en 1990 confronté au dilemme de respecter le choix des différentes communautés qui veulent utiliser la coopération pour faire avancer leur groupe et le droit de la majorité de définir une dynamique qui, selon elle, favorisera l'intégration des groupes ethniques au Mouvement.

En 1990, c'est la vision de la FMO qui prévaut. Il s'agit d'une condition essentielle de la prise en charge du programme d'adaptation à la diversité par la fédération montréalaise. Avec cette entente, la FMO est prête à partir à la conquête des marchés ethniques (cette fois-ci avec les renforts nécessaires). De 1990 à 1992, on observe une véritable tentative de changer l'image des caisses Desjardins, d'augmenter la représentation des minorités au sein du Mouvement et de comprendre les besoins et les attentes des groupes ethniques et d'y répondre. Dans les prochaines sections, nous analysons d'abord l'évolution du discours, ensuite celle des pratiques.

5.2. L'évolution du discours

Dans la foulée de l'adoption du modèle intégrationniste, le Mouvement proclame l'ouverture des caisses populaires à la diversité ethnique. Pour attirer les minorités, la caisse locale se voit forcée d'ajuster son image et de défaire le mythe que le Mouvement demeure une entreprise ouverte uniquement aux Franco-Québécois. Les dirigeants de Lévis et des fédérations régionales concernées doivent, pour leur part, trouver un moyen d'alimenter ce message d'ouverture plutôt que de le contredire (comme ce fut le cas lorsque la caisse de Mont-Royal s'ouvrit aux «anglophones»). Pour le président du Mouvement, cependant, réconcilier la mission traditionnelle de Desjardins et ses aspirations modernes s'avère un défi considérable. Dirigeant d'une institution ayant fait sa renommée en tant que pierre angulaire du réseau ethnique franco-québécois, Claude Béland se voit confronté à un sérieux dilemme.

Une analyse des allocutions de Béland (discours national) et de Jocelyn Proteau (discours montréalais) révèle deux stratégies différentes en matière d'adaptation à la diversité. À Lévis, on tente de juxtaposer le discours ethnique au discours d'ouverture; tandis qu'à Montréal, on tente de purger l'identité de l'entreprise Desjardins de tout référent ethnique et de miser autant que possible sur la coopération. La vision que chaque président adopte de la véritable mission du Mouvement Desjardins et l'évaluation qu'il fait de l'urgence d'une ouverture aux minorités déterminent la nature des ajustements apportés au discours.

5.2.1. Le discours national (le Mouvement Desjardins)

Le discours national, soit celui qu'adopte le président du Mouvement Desjardins, porte-parole de l'ensemble du réseau des caisses populaires et d'économie Desjardins et des sociétés filiales, représente un élément important dans l'étude de l'adaptation du Mouvement à la diversité. Beaucoup plus qu'un discours personnel, les allocutions du président, les entrevues qu'il accorde aux journaux, les articles qu'il rédige pour sa chronique dans les revues institutionnelles, et ainsi de suite, révèlent l'âme du mouvement, sa culture, sa raison d'être, sa mission (non pas celle explicitée par son conseil d'administration, mais bien celle tracée par son histoire et son rapport avec les différentes communautés qui le composent). Dans un sens, vu la consolidation du réseau au cours des années 1970, vu aussi la diffusion d'une image unifiée du Mouvement (rappelons ici l'émergence du *membre Desjardins*), le

discours du président devient encore plus important en termes de conséquences. De son podium, Claude Béland parle au nom du *Mouvement*. Par conséquent, désormais, la caisse locale doit non seulement gérer *son* image auprès de sa «clientèle», elle doit aussi tenir compte des effets de l'image de l'ensemble du réseau. Le même raisonnement s'applique aux fédérations qui subissent les conséquences de l'image d'ensemble du Mouvement.

Ceci dit, les observateurs de nos jours reconnaissent tous que l'histoire joue un rôle important dans la façon dont le Mouvement Desjardins conçoit sa mission. Le «rêve» du fondateur et la mission qu'il avait conçue pour ses caisses représentent toujours des composantes importantes dans la culture de l'entreprise; il s'agit d'éléments que les membres et les dirigeants, quelle que soit leur époque, sont tenus de respecter.

Le discours d'affirmation et d'épanouissement qu'adopte Claude Béland, à la fin des années 1980, ne pouvait être plus respectueux du passé. Nous avons vu, en effet, que le discours du président ne diffère pas beaucoup de celui du fondateur; il reprend les mêmes thèmes, les mêmes arguments. De plus, dans un contexte de dénatalité et de mondialisation, la mission des caisses à l'égard des Franco-Québécois semble plus pertinente que jamais. En 1990, cependant, Claude Béland doit chercher un moyen de réconcilier cette réalité avec celle qui se manifeste à Montréal où l'on tente de gérer l'image régionale du Mouvement Desjardins.

5.2.1.1. Le maintien du discours ethnique franco-québécois

L'analyse des discours de Claude Béland révèle à nouveau plusieurs dimensions. L'élément ethnique est toujours présent et le président continue de veiller aux intérêts de la communauté franco-québécoise et de réitérer l'engagement du Mouvement Desjardins à son égard. En parlant des liens que le Mouvement entretient avec d'autres communautés de langue française, le président fait à nouveau ressortir l'identité foncièrement française des caisses. Lors d'une allocution marquant l'affiliation des caisses acadiennes au Mouvement, par exemple, Béland souligne la «prédilection spéciale» du Mouvement pour des regroupements des «frères de langue et de culture»¹⁵. Lorsque le Mouvement décide d'intensifier ses échanges avec le Crédit mutuel de France (CMF) aussi, le président rappelle les liens de nature ethnique qui rapprochent le Mouvement de son homologue français. Ce faisant, il réitère l'identité ethnique de son entreprise: le choix s'est porté «prioritairement»

sur le CMF, affirme le président, entre autres à cause de “la parenté de nos origines” et “notre appartenance à la famille francophone”¹⁶.

Ces références à la parenté des origines entre la France, le Canada français et le Québec met en évidence un fait indéniable: le Québec fut jadis une colonie française et demeure jusqu’à ce jour une société dont la majorité des membres est de descendance française. Il y a cependant deux façons d’interpréter ce discours. On peut bien sûr interpréter les références du Québécois aux «frères» français comme une reconnaissance de liens historiques, de la même façon que les Américains réfèrent aux «cousins» Anglais (et vice versa), par exemple. Cependant, en 1990, le lien entre la France et le Québec a pour plusieurs une connotation non seulement historique mais aussi ethnique. Par conséquent, lorsque Claude Béland fait allusion aux racines communes pour justifier une décision du Mouvement Desjardins en matière commerciale, les répercussions sur l’image de l’institution financière sont importantes, car il confère à cette institution une identité ethnique. On voit difficilement la pertinence de ce type de discours pour les membres qui ne sont pas de descendance française. Au mieux, ce discours n’affecte pas les minorités de la société; au pire, il peut être répulsif (si l’on juge que le discours d’affirmation confère au Mouvement l’image d’une institution réservée aux Franco-Québécois).

Dans une société québécoise où le français est universellement reconnu comme langue civique cependant, le Mouvement peut jouer la «carte» de la francophonie sans faire référence à l’ethnicité. D’ailleurs, le terme «francophonie», sur la scène mondiale, réfère à un regroupement de plusieurs nations. Les communautés immigrantes qui proviennent de ces pays peuvent même se retrouver dans ce genre de discours. Claude Béland adopte toutefois rarement un discours où il réfère explicitement à la langue française comme point de ralliement de toutes les communautés québécoises (dans une allocution, il cite plutôt des statistiques qui démontrent que les enfants des immigrants se tournent à l’anglophonie dans une proportion de 73% aussitôt qu’ils ont terminé leur secondaire – donc on ne peut pas compter sur l’immigration, encore moins les législations linguistiques, pour assurer la survie du fait français en Amérique, dit-il¹⁷). La langue française, pour Claude Béland, demeure une caractéristique ethnique partagée par les Français et leurs descendants américains. Autrement

dit, le français n'est pas un élément d'identité politique mais plutôt le véhicule d'une histoire, d'une culture, de traditions et de valeurs associées à la civilisation française.

Comme dans le passé, l'identité ethnique du Mouvement Desjardins se manifeste aussi d'autres façons dans le discours du président. Par exemple, il incite des éducateurs à rappeler aux jeunes l'histoire de leurs ancêtres (parce que de nos jours, ils ne savent pas s'ils sont Québécois, Canadiens, Nord-Américains ou citoyens du monde). Un peu plus loin dans le même discours, il précise qu'il faut préparer une relève qui prendra "le relais de cet éternel combat qu'est celui de notre survivance"¹⁸. Dans plusieurs discours, Claude Béland prend aussi la peine de rappeler les luttes des ancêtres qui ne se sont pas contentés d'être "de bon employés, «de bons scieurs de bois» ou «de bons porteurs d'eau»".¹⁹ Enfin, lorsqu'il traite de la question de la mondialisation, le président fait référence à la nécessité de préserver la culture québécoise (l'État-Nation connaît une résurgence dans un contexte de mondialisation, rappelle-t-il dans plusieurs de ses discours à compter de 1991). Précisons que lorsqu'il parle de préserver la culture québécoise, Claude Béland ne fait pas référence à cette culture d'ensemble qui émane des diverses composantes de la société, mais bien de la culture québécoise telle que définie par la composante majoritaire française depuis plus de quatre cents ans. Aussi, dans un discours aux Chevaliers de Colomb en 1991, Béland définit-il le peuple québécois comme "un peuple distinct, avec sa culture propre, sa religion, ses traditions, ses coutumes, son histoire"; tous ces traits constituant, selon lui, «l'âme du Québec».²⁰

Bref, entre 1990 et 1992, le président reprend essentiellement les mêmes thèmes qu'à la fin de la décennie 1980. Il poursuit son rôle de président d'une institution financière conçue pour répondre aux besoins des Franco-Québécois, et dont le sociétariat et la direction demeurent *majoritairement* franco-québécois. Pour Béland, les droits de cette majorité deviennent, au cours du blitz (où les pressions pour un ajustement de discours se font fortement ressentir), l'argument principal qui motive son discours ethnique axé sur la communauté franco-québécoise. La règle de la gouverne par la majorité justifie aussi ses prises de position dans le dossier politique.

5.2.1.2. Le piège du dossier politique

Les concepts de gouvernement par la majorité et de démocratie sont importants au cours du mandat de Claude Béland. Le président réfère à ces notions pour justifier certains discours de nature ethnique ainsi qu'une certaine position par rapport à des questions d'ordre national. Au cours du blitz, le dossier politique constitue la principale source de dilemme pour le président. La prise de position du Mouvement lors de la Commission Bélanger-Campeau nous aide à comprendre les enjeux d'un engagement politique pour Desjardins et son président.

Dans son mémoire à la Commission parlementaire sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec, le Mouvement souligne qu'il est inutile de renégocier un nouveau fédéralisme avec le reste du Canada et que le seul moyen d'arriver à des changements véritables est de proclamer la souveraineté²¹. Cette position suscite une vive réaction du député fédéral de Duvernay, Vincent Della Noce. Selon lui, le président Béland (porte-parole du Mouvement dans le dossier) n'a pas l'autorité de parler en son nom puisqu'il (Della Noce, membre de Desjardins) n'a pas été consulté. Le député retire ses avoirs personnels et hypothèques de sa caisse populaire pour protester contre les positions exprimées au nom du Mouvement Desjardins par son président Claude Béland. "Que M. Béland se mêle de finances, un point c'est tout", affirme le représentant politique. En retour, le président rappelle qu'il parle au nom de 85% à 95% des 10 203 dirigeants de caisses (des représentants élus) qui ont participé à une consultation sur la position du Mouvement Desjardins sur la question de l'avenir constitutionnel du Québec²². Lors de l'Assemblée générale annuelle de la CCPEDQ l'année suivante, un président clairement vexé par cette expérience fait allusion à ceux qui ne respectent pas la démocratie (c'est-à-dire, l'opinion de la majorité); il parle aussi du danger de vouloir museler les gens qui ont une opinion à exprimer; on a trouvé un nouveau moyen de taire les gens, dit-il, en les cloisonnant dans leurs professions: un religieux ne parle que de religion, un financier que de finances, un médecin que de médecine ...²³

En somme, Béland, comme ses successeurs, doit répondre à deux questions. Premièrement, *pour qui parle le président du Mouvement Desjardins?* Lors du débat constitutionnel, Béland revendique le droit de se prononcer au nom de la majorité ("[à] titre de président d'un mouvement coopératif," dit-il en référence à la question constitutionnelle, "j'ai pensé qu'il

aurait été inacceptable que je défende la position des minoritaires²⁴), mais aussi en son propre nom (lors de la campagne de l'Accord de Charlottetown, le président affirme que personne au Mouvement ne peut le réduire au silence: "Il y a des gens qui me disent que je n'ai pas le droit de parler parce que Béland est mort, il ne reste que le président du Mouvement. Mais ce n'est pas l'opinion de la majorité, ajoute-t-il, parce que si Béland a été élu président du Mouvement, c'est probablement parce qu'il avait des choses à dire lui aussi."²⁵)

Deuxièmement, *s'il parle pour la majorité des sociétaires ou des dirigeants, sur quels sujets le président du Mouvement a-t-il le mandat de se prononcer en leur nom?* Pour Claude Béland, le président du Mouvement Desjardins devrait avoir le droit de se prononcer sur des questions d'importance nationale pour le Québec. De plus, en parlant des problèmes socioculturels de la société québécoise (un dossier que l'institution coopérative ne peut pas fermer impunément), le président est justifié de parler strictement du point de vue des préoccupations de survivance et d'épanouissement de la communauté ethnique majoritaire ("[J]e ne suis pas un politicien," dit-il, "mais je suis à la tête d'un Mouvement fondé en vue de protéger les intérêts des gens d'ici."²⁶).

Claude Béland adopte ainsi une position claire par rapport à ces deux questions fondamentales. Ces dernières sont cependant beaucoup plus problématiques qu'elles paraissent à première vue. En effet, dans le cadre d'une politique d'ouverture à la diversité ethnique, les règles du jeu ne sont plus nécessairement les mêmes. On peut se demander, par exemple, si la minorité a le même poids dans un débat lorsqu'elle fait l'objet d'une campagne d'attraction? Le droit du président de parler en son propre nom est-il toujours valide lorsque les conséquences de ses prises de position affectent la capacité de certaines caisses locales d'attirer les minorités? Le principe démocratique qui gouverne la gestion du Mouvement est-il soumis aux intérêts économiques de l'entreprise ou encore, à une politique institutionnelle suprême au-dessus des aléas de l'opinion majoritaire? Ce sont là quelques-unes des questions que le Mouvement, dans son ouverture à la diversité, doit peser.

En effet, en s'appuyant sur les sondages internes, sur le principe de liberté d'expression, sur la règle de la majorité et sur le principe de gestion démocratique du Mouvement, le président

Béland se permet de se prononcer sur les questions d'ordre social, voire politique. Mais lorsqu'il prend position, au nom du Mouvement, sur une question quelconque, il parle au nom de la majorité, écartant l'opinion des minorités. Bien que ce ne soit pas impossible, on voit difficilement comment Desjardins, en 1990, peut réussir à attirer les groupes ethniques en les *écartant* des considérations majeures de l'entreprise sous prétexte qu'ils se trouvent en minorité au sein du Mouvement. Ceci est particulièrement évident dans le cas du dossier politique. La position du Mouvement Desjardins en matière constitutionnelle, tout comme le projet souverainiste québécois en général, n'obtient pas l'appui des groupes ethniques en général. En prenant position sur la question constitutionnelle, le Mouvement Desjardins se met à dos non seulement une partie de la population franco-québécoise (qui n'appuie pas la souveraineté) mais aussi une majeure partie des groupes ethniques. Dans ses propos à l'ouverture de la Commission parlementaire sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec (qu'il préside d'ailleurs), Claude Béland fait son possible pour rappeler qu'il s'agit d'une question d'ordre national qui affecte l'ensemble des Québécois: "Je souhaite que cette commission soit le lieu privilégié de l'expression de la grande solidarité de la nation québécoise, non seulement de ses membres francophones, mais aussi de ceux de ses autres composantes culturelles."²⁷ Il tente clairement de *neutraliser* le débat en le purgeant de toute référence ethnique. Mais ses propos au cours du débat politique ne reflètent pas nécessairement un nationalisme économique ou étatique mais plutôt une position politique qui laisse plusieurs perplexes (entre les dernières déclarations du président et l'action politique pure et simple, il n'y a qu'une "«très mince différence»", affirme un membre du conseil d'administration de la CCPEDQ):

Lorsqu'on a abordé la question du libre-échange ou de l'environnement, personne n'a trouvé à y redire", affirma Claude Béland. "Mais quand il s'agit de l'organisation que veut se donner la société québécoise pour l'avenir, la glace est plus fragile. Nos administrateurs ont été un peu surpris de la difficulté que nous avons à toucher ces questions sans donner l'impression de tomber dans la partisanerie."²⁸

Pour cette raison, mais aussi à cause des conséquences dans le monde financier, le Mouvement Desjardins ferme le dossier politique en avril 1991. Certains dirigeants du Mouvement tâchent de défendre les positions politiques du président Béland, en particulier,

les positions prises sous le mandat du conseil d'administration de la Confédération. Même Jocelyn Proteau, nouveau président du conseil, soutient que les conséquences à Montréal des prises de position du Mouvement Desjardins sur la question politique seront minimales :

Même si sa fédération couvre le territoire qui compte la plus grande proportion d'anglophones, M. Proteau affirme que les prises de position de Desjardins n'ont pas indisposé les caisses de cette région. Les anglophones représentent à peine 5% du total des membres et selon M. Proteau, la fédération est restée solidaire des positions défendues par M. Béland.

«Les caisses ont surtout hâte à une chose: que le dossier constitutionnel soit réglé et qu'on puisse alors s'occuper d'autres problèmes beaucoup plus urgents.» [...]

Si le président de la FMO semble suggérer ici que la Fédération peut se passer de la «clientèle» «anglophone», dans ses autres discours, il laisse une toute autre impression. Néanmoins, en fermant le dossier constitutionnel, on reconnaît le danger des prises de position pouvant affecter l'image du Mouvement Desjardins auprès de certains groupes d'individus, y compris la «clientèle» des minorités ethniques.

Bref, le dilemme de Claude Béland n'est pas facile à résoudre. La tâche de président du Mouvement des caisses Desjardins comporte plusieurs dimensions et de nombreuses responsabilités. Au cours des années 1980, le président réconcilie son double rôle (c'est-à-dire, président d'une institution ethnique franco-québécoise et président d'une institution nationale québécoise) en ajustant son discours selon les besoins. Ainsi, l'incohérence que l'on retrouvait au niveau du discours présidentiel à la fin de la dernière décennie ne disparaît pas au début des années 1990. Parallèlement au discours ethnique conçu pour un public homogène franco-québécois, on retrouve encore un discours adapté à un auditoire mixte ou minoritaire. Mais, à compter du blitz, le président du Mouvement tente d'ajuster davantage son discours d'ouverture: d'une part, il accorde une plus grande place à la question de la diversité dans ses allocutions; d'autre part, il commence déjà à propager la nouvelle politique du réseau en-dehors de Montréal.

5.2.1.3. Le discours adapté

Au cours des années 1980, le président Béland adopte un discours conçu pour un public mixte dans lequel il fait allusion au phénomène de l'intégration des groupes ethniques à la société québécoise et tend la main pour accueillir ces derniers au sein du Mouvement. La plupart du temps, il réserve les références aux groupes ethniques à un public montréalais; ces références prennent souvent la forme de *parenthèses* au milieu d'une allocution. À compter des années 1990, les choses changent à ce niveau et les transformations semblent définitivement reliées à l'adoption d'une politique d'adaptation à Montréal. En effet, lorsque la FMO au printemps 1990 décide de "structurer sa pensée et son action" en matière de diversité et de "procéder [désormais] «de façon plus organisée et réfléchie»"²⁹, elle approche la Confédération afin de développer une politique de réseau. Ainsi, très tôt dans le processus, le président du Mouvement Desjardins est sensibilisé à la nécessité d'adopter une politique de diversité orchestrée par Montréal mais nécessitant la coopération de l'ensemble du réseau. En plus du facteur montréalais, cependant, rappelons que Desjardins donne son appui à une politique de régionalisation de l'immigration en 1991. Ce faisant, la Confédération reconnaît qu'un jour, la question de la diversité finira par affecter l'ensemble du Mouvement. Ceci contribue indirectement à inciter Claude Béland à adapter davantage son discours au cours des premières années de la décennie 1990.

Dès lors, la question de l'intégration et celle de l'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité ethnique prennent une plus grande importance dans les allocutions du président. Dès l'assemblée générale de 1990, le président présente de façon très imagée une première dimension de la nouvelle philosophie de Desjardins en matière de diversité:

[...] les caisses sont comme une grande famille. Nous avons tous le même nom: DESJARDINS. Nous avons le même nom parce que nous nous rattachons aux mêmes origines, parce que nous poursuivons la même mission. Mais nous avons aussi des prénoms – la Caisse populaire Desjardins de Maria, la Caisse populaire Desjardins de Saint-Luc, la Caisse populaire Desjardins de Saint-Victor, la Caisse d'économie Desjardins des Lithuaniens de Montréal -, exactement comme les membres d'une même famille.³⁰

Malgré cette nouvelle philosophie d'unité québécoise, le président Béland ne peut s'empêcher dans d'autres discours de manifester une certaine appréhension quant à l'impact de la diversité sur l'identité des Franco-québécois. Parlant de la préservation de l'identité culturelle dans un contexte de mondialisation, il cite René Lévesque qui dit que "plus on s'ouvre aux autres, plus on se rend compte de l'importance de ses racines"³¹. Plus tard cette même année, il affirme que la situation engendrée par la dénatalité est "aggravée par l'arrivée massive d'immigrants dont la concentration dans la seule région montréalaise – actuellement, les non-francophones y augmentent cinq fois plus rapidement que les francophones – est en passe de créer un déséquilibre dangereux"³². Même dans son article d'introduction à un dossier de La Revue Desjardins sur la question de l'immigration et de l'intégration, le président montre une certaine appréhension quant à la fiabilité des immigrants en ce qui concerne le respect de la langue française et de "notre identité culturelle":

[...] l'idée même d'un contrat [le président fait référence au contrat moral dressé par l'État québécois] implique l'existence d'au moins deux parties. De notre côté, nous avons à faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, à leur faire de la place dans notre grande famille et à les associer à la définition du projet collectif qu'est le Québec. En revanche, ceux-ci devront accepter le fait que les choses se passent en français au Québec et qu'ils ne peuvent pas faire fi de notre identité culturelle. Chacun a un bout de chemin à faire et, de notre côté, il ne sera jamais question de renier notre identité culturelle. C'est d'autant plus important que nous sommes une minorité perdue dans un vaste continent dominé par une culture; nous sommes une minorité qui accueille des minorités.³³

Bref, le président semble prêt à relever le défi de la pluralité ethnique, mais il se demande tout de même si, confronté à ce phénomène (entre autres), "le Québec risque [...] d'abandonner la lutte de survie de ses ancêtres et perdre son âme?"³⁴

Malgré ses inquiétudes, Claude Béland tente tout de même de manifester dans ses discours une préoccupation quant à la question de l'intégration des communautés culturelles. Cet effort ne se limite pas aux discours prononcés devant des publics mixtes. Même dans des milieux homogènes franco-québécois hors de Montréal, le président propage une culture de la diversité. Ainsi, dans la majeure partie des allocutions prononcées au cours du blitz, il mentionne l'adaptation à la pluralité ethnique parmi les grands défis que la société québécoise doit relever et parmi les dossiers prioritaires du Mouvement Desjardins. Mais

l'ajustement de son discours va beaucoup plus loin qu'une simple énumération d'objectifs à atteindre. Le président utilise aussi son podium pour promouvoir une nouvelle dynamique d'intégration au niveau de la société québécoise.

Par exemple, dans une allocution, il présente les «anglophones» comme partenaires économiques des Franco-Québécois, plutôt qu'une minorité privilégiée.³⁵ Dans d'autres discours, le président adopte un rôle de promoteur et d'instigateur en suggérant que les organisations de la société québécoise, comme le Mouvement Desjardins, peuvent utiliser leurs ressources et leurs structures pour favoriser les contacts interculturels, informer les minorités sur l'accès aux services publics et communautaires, donner de l'information sur les ressources existantes dans leurs milieux, etc..³⁵ Devant la Société Saint-Jean-Baptiste de Québec, il tente aussi de redéfinir la façon dont on perçoit les rapports interethniques au niveau politique. Il rappelle que les minorités québécoises, comme tous les autres citoyens, ont leur mot à dire sur l'avenir de leur province³⁶. Devant l'Association des MBA du Québec, aussi, il rappelle que "créer une société, c'est faire en sorte que tous ceux et celles qui veulent vivre ensemble sur un même territoire et qui partagent un projet commun, créent un environnement qui permet à chacun de s'y intégrer, d'y participer, d'y contribuer."³⁷

Tous ces exemples démontrent les efforts de Béland en vue de promouvoir l'image de Desjardins comme une institution ouverte à la diversité. Ils révèlent aussi une véritable contribution à la création d'un nouveau climat au sein de la société. Enfin, de ces exemples, il ressort que le président du Mouvement épouse de plus en plus l'idée d'une identité québécoise civique, basée sur l'appartenance au Québec et partagée par les membres des différentes communautés ethniques québécoises.³⁸ Toutefois, s'il démontre sa capacité de concevoir une telle identité, Claude Béland n'adopte pas encore cette notion dans son discours d'affirmation. Son discours d'épanouissement national demeure en effet axé sur la communauté franco-québécoise.

Finalement, comme dans le passé, le président a aussi un discours conçu pour un public homogène non français. Dans certaines allocutions, il reprend l'idée d'une identité

* 1991_3. Il est vrai que cette *unité* sert à gonfler les statistiques; néanmoins, le président démontre ici qu'il est capable de concevoir un partenariat entre «les deux solitudes».

québécoise diversifiée. Par exemple, à une soirée de gala en hommage à M. Humberto Santos, président de la Caisse centrale Desjardins, pour l'investiture du Premier Conseil d'administration de l'Alliance des professionnels et entrepreneurs portugais du Québec, le président Béland parle des Portugais du Québec à la deuxième personne du pluriel tandis qu'il parle de "nous" en faisant référence aux Québécois: "[...] je dis «nous» et «vous»", fait-il remarquer; "[j]e ne devrais pas, car vous faites partie de nous. Votre communauté est désormais une part indissociable de notre réalité collective. Et c'est l'identité même du Québec qui est maintenant «tressée moins serrée» qu'elle n'en a l'air quelquefois et qui est marquée au sceau de la diversité."³⁹

Bref, on constate toujours deux discours dans l'analyse des allocutions du président du Mouvement qui reflètent à nouveau les deux rôles qu'il adopte en tant que président du Mouvement Desjardins. Dans ses discours à titre de président d'un mouvement franco-québécois, le président tient des propos qui peuvent ne pas favoriser l'intégration culturelle des groupes ethniques au Mouvement Desjardins - et même, dans certains cas, peuvent décourager ces derniers de participer à l'institution coopérative, tandis que dans ses allocutions en tant que président d'un mouvement québécois regroupant et représentant diverses communautés ethniques québécoises, Claude Béland fait plusieurs efforts pour diffuser l'image d'un Mouvement ouvert à tous, pour tous, ainsi que propager une culture de la diversité dans diverses localités à travers la province. Il est difficile de dire lequel des deux discours a un plus grand impact sur la façon dont les groupes ethniques perçoivent le Mouvement Desjardins. L'incohérence ne renforce cependant pas le message que la Fédération de Montréal désire envoyer aux minorités. Dans la prochaine section, nous observons de plus près le discours du président de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, celle qui représente le "fer de lance"⁴⁰ de l'action du Mouvement Desjardins dans le domaine de la diversité.

5.2.2. Le discours régional (le Mouvement Desjardins à Montréal)

Notre analyse des allocutions de Jocelyn Proteau révèle trois éléments pertinents pour la compréhension de sa pensée et de son discours en matière de diversité: un nationalisme étatique ou économique, la promotion de la coopération et des valeurs coopératives comme traits distinctifs du Mouvement Desjardins, et une ouverture aux groupes ethniques selon un modèle de déségrégation. Pour Proteau, l'adaptation culturelle de Desjardins doit se faire selon ces trois paramètres.

5.2.2.1. Le nationalisme économique et les valeurs coopératives

Depuis la fondation de la première caisse populaire, le discours associé au Mouvement Desjardins a toujours tourné autour de deux thèmes: le nationalisme et le coopératisme. Jocelyn Proteau, pour sa part, joue rarement la carte de la nationalité. Depuis son arrivée à la présidence de la FMO, il privilégie plutôt celle de la coopération.

Le discours d'affirmation et d'épanouissement national ne disparaît toutefois pas complètement des allocutions du président; on l'aligne tout simplement sur un nationalisme beaucoup plus étatique – voire économique - qu'ethnique. Il est en effet difficile de se départir de la dimension nationale de la mission de Desjardins. Comme le souligne Jean-Pierre Beaudry, le Mouvement Desjardins a deux avantages par rapport aux autres institutions financières: premièrement, les ristournes (retenues à compter de 1986 pour des fins de capitalisation et réintroduites à compter de 1998); deuxièmement, le fait que le Mouvement "appartient au Québec, c'est Québécois". En 1990, cependant, à la FMO, on tâche clairement d'adopter une conception pluraliste de cette identité québécoise, quitte à ce que la dimension ethnique historique continue de promouvoir le Mouvement auprès d'une partie de sa «clientèle» traditionnelle. Ainsi, dans le discours de Jocelyn Proteau, on ne retrouve aucune référence à cette dernière dimension de l'identité du Mouvement Desjardins. On constate même, en général, une certaine hésitation à adopter un discours affirmatif. Le président semble en effet craindre d'être associé aux regroupements politiques qui, au fil des années, ont accaparé le discours d'affirmation nationale - faisant ressortir quelquefois sa teinte ethnique originale et, par conséquent, diffusant une image d'exclusion et d'offensive

à l'égard des minorités. Lors du 50e anniversaire de la Caisse populaire Saint-Louis-de-France, par exemple, Proteau prend la peine de dire qu'il ne fait pas de politique lorsqu'il dit que les sociétaires et dirigeants devraient être fiers de leur caisse et du Mouvement, la plus belle réussite collective des Québécois⁴¹. Aussi, n'est-il pas surprenant qu'en 1991, Jocelyn Proteau dévoile publiquement sa politique de non-ingérence dans les débats de nature politique. Dans son message pour le rapport annuel de 1990, il affirme ce qui suit:

Quant au dossier constitutionnel, il s'est [...] heurté à des obstacles qui ont finalement abouti à l'échec de l'accord du lac Meech. On ne peut, à ce propos, que déplorer la quantité d'énergies précieuses qui ont été consacrées à une énième révision constitutionnelle, alors qu'il eût été tellement plus productif de les mettre au service de l'économie, surtout en cette période de récession. Comme vous le savez, le Mouvement Desjardins déposait, le 13 novembre 1990, un mémoire devant la Commission Bélanger-Campeau sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec. Nos origines mêmes, autant que notre mission, nous imposaient presque de participer à la redéfinition de notre statut constitutionnel. Mais cette participation devra avoir ses limites, et il n'entre ni dans notre mandat, ni dans nos intentions, de nous immiscer dans un processus politique. Car notre première préoccupation, en tant que mandataire de nos membres, doit et saura demeurer la sauvegarde de leurs intérêts.⁴²

Donc, Proteau a peut-être ses idées sur les questions d'ordre national et croit que le Mouvement devrait se prononcer dans des dossiers importants pour l'avenir du Québec. Mais, contrairement à Claude Béland, il ne semble pas friand des débats et des questionnements politiques sur l'avenir du fait français en Amérique du nord ou encore sur celui de l'identité québécoise. Il semble faire une nette distinction entre les questions que l'on devrait, selon lui, laisser aux hommes et aux femmes politiques, et les questions d'ordre socio-économique sur lesquelles le Mouvement peut agir sans compromettre son statut et son mandat.

Bref, le discours nationaliste de Proteau, lorsqu'on le détecte, est non partisan. Le président évite en général de toucher aux thèmes qui peuvent être associés à un mouvement politique, voire ethnique. Contrairement à Béland, il se tient à l'écart de déclarations publiques sur l'avenir de la communauté majoritaire franco-québécoise, que ce soit dans les allocutions prononcées au centre-ville de Montréal ou dans les allocutions conçues pour un public franco-québécois homogène.

Lorsqu'il parle d'histoire aussi, le président adopte une perspective plutôt *neutre*, au sens où il évite toute référence *explicite* à l'ethnicité. Il met l'accent surtout sur les valeurs coopératives qui ont inspiré les «fondateurs» et les «bâtisseurs» (Proteau fait rarement référence au concept d'*ancêtres* dans ses discours, peut-être conscient de la connotation ethnique canadienne-française que ce terme peut avoir aux yeux de certaines minorités): "Quand on réalise dans quelles conditions économiques se trouvaient les Québécois au tournant du siècle, on mesure bien l'ampleur du défi et aussi le chemin parcouru. Pensez à l'audace des fondateurs de votre caisse qui ont osé fonder votre institution en plein durant la seconde guerre mondiale", affirme-t-il dans un discours à la Caisse populaire de Rouyn-Noranda⁴³. Même lors de sa visite de la Caisse Saint-Simon-Apôtre - une visite qu'il décrit comme "un retour aux sources" du fait que la Caisse soit "une des rares caisses populaires à être restée aussi près de ses origines, l'Église paroissiale" - il se limite à de simples constatations de faits, sans développer des thèmes comme le retour aux valeurs traditionnelles ou chrétiennes ou encore la préservation culturelle. Tout en reconnaissant le maintien de rapports étroits entre l'Église et la caisse populaire, le président rappelle aussi aux dirigeants de cette caisse située en milieu très diversifié sur le plan ethnique, l'importance de savoir s'adresser aux minorités (la nouvelle «clientèle»)⁴⁴.

Bref, quand il traite de sujets historiques, le président Proteau évite des thèmes tels que l'affirmation des Franco-Québécois face aux autres cultures du monde, le combat des «ancêtres» pour la survie culturelle, l'affirmation économique des «bons scieurs de bois» ou des bons porteurs d'eau, ou tout autre thème qui pourrait donner une teinte ethnique franco-québécoise à son discours. La plupart du temps, il se limite à souligner que le système coopératif a fait beaucoup pour la société «canadienne-française» dans le passé, et suggère qu'il pourrait en faire autant pour la génération québécoise contemporaine. Proteau mise ainsi sur la coopération pour attirer les "Québécois de nouvelle souche"⁴⁵ au Mouvement Desjardins:

C'est en fait la formule coopérative qui fait l'originalité de Desjardins. Si elle a permis aux Québécois de se bâtir un rempart économique, comme aime à le répéter le président du Mouvement lorsqu'il cite Alphonse Desjardins, je ne vois pas pourquoi la coopération ne serait pas également valable pour les Portugais, les Italiens, les Vietnamiens et tous les autres. Il s'agit de faire en

sorte que les membres de ces communautés se prennent en main, comme les Québécois l'ont fait grâce à la coopération. C'est là, de toute façon, l'essence même de la coopération.⁴⁶

En éliminant l'aspect ethnique du discours d'affirmation et d'épanouissement national et en fondant ce dernier sur le concept d'une identité québécoise *civique*, le président s'assure d'éviter toute incohérence par rapport à son discours d'ouverture aux groupes ethniques. Même lorsqu'il parle des similarités entre les Français et les Québécois, il évite le *piège* de l'ethnicité: "Le Mouvement Desjardins apprécie beaucoup les contacts avec les organisations d'autres pays. La communauté de langue et de culture facilite bien sûr les échanges avec la France. Déjà nous maintenons des relations avec plusieurs organismes d'épargne et de crédit d'outre atlantique."⁴⁷ Il tient un discours similaire lorsqu'il parle de l'intégration des membres de la communauté vietnamienne de Montréal à la société québécoise: "Nos deux groupes ont adopté l'un envers l'autre une attitude d'ouverture et il faut avouer que cela facilite beaucoup les échanges. Au point de départ, nous partageons une communauté de langue. Le français qui est notre langue maternelle est aussi la langue seconde de plusieurs d'entre vous."⁴⁸

On remarque que le «Nous» du président de la FMO réfère ici à la communauté majoritaire franco-québécoise. Ceci est symptomatique d'une société qui, en 1990, n'a pas encore adopté une identité civique. Avec l'Énoncé de 1990, l'État québécois adopte et diffuse le concept d'une société de langue française, pluraliste et démocratique, mais encore faut-il que le Québécois moyen (quelle que soit son origine) apprenne à «penser au pluriel». La création du MRCI en 1996 représente un pas de plus vers la promotion d'une identité civique québécoise qui se définit sans allusion à des référents ethnoculturels (la langue et les valeurs démocratiques étant les compromis exigés de la part des minorités). Mais la reconstruction identitaire du Québécois est loin d'être accomplie. De plus, le «Nous» franco-québécois de Jocelyn Proteau ressort aussi lorsqu'il parle au nom du Mouvement Desjardins⁴⁹. Comme dans le cas de Claude Béland, cet *automatisme* découle du fait que le sociétariat du Mouvement Desjardins, malgré la présence de plusieurs caisses et membres ethniques, demeure essentiellement franco-québécois. Ainsi, même la *neutralité ethnoculturelle* des discours de Jocelyn Proteau n'est pas parfaite. Toutefois, tout comme Claude Béland, le

président de la FMO reconnaît que le concept de «Nous» change au fur et à mesure que l'«Autre» s'y intègre.⁵⁰

Ceci dit, on retrouve une certaine cohérence dans le discours du président montréalais que l'on ne retrouve pas dans celui de Claude Béland. En effet, le «Nous» du président du Mouvement Desjardins renvoie tantôt à une communauté majoritaire assumant le rôle de société d'accueil, tantôt à une communauté minoritaire défendant ses caractéristiques ethnoculturelles vis-à-vis des forces étrangères. Dans le discours du président Proteau, le «Nous» change peut-être d'identité (tantôt franco-québécoise, tantôt *neutre*), mais il est toujours présenté comme la société d'accueil (du moins dans les allocutions et les entrevues analysées). C'est essentiellement pour cette raison que nous ne retrouvons aucune contradiction ou incohérence dans le discours montréalais, tandis que le discours national est indéniablement équivoque.

Bref, le président Proteau et ses collaborateurs semblent conclure très tôt que pour s'ouvrir à la diversité il faut *neutraliser* (ou, si l'on préfère, *universaliser*) le discours d'affirmation et d'épanouissement national. Pour éviter les pièges, cependant, le président s'abstient autant que possible de s'embarquer dans des discours à saveur *affirmative*. Pour lui, la coopération représente une base suffisamment solide pour l'édification d'une société pluraliste et il faut mettre l'accent sur cette dimension du Mouvement Desjardins.

5.2.2.2. L'ouverture aux groupes ethniques et le modèle de déségrégation

Le discours de Jocelyn Proteau comporte donc, en premier lieu, une *purge* du courant d'affirmation et d'épanouissement de tout élément qui pourrait donner au Mouvement Desjardins une identité ethnique quelconque (en un sens, le président confère à son organisme une identité *civique*). Le discours comporte aussi une réitération de la dimension coopérative de l'institution financière, un facteur qui, selon le président, contribuera à vendre le Mouvement autant à sa «clientèle» traditionnelle qu'aux groupes ethniques minoritaires. La dernière dimension que nous devons souligner ici est l'ouverture en tant que telle aux communautés culturelles de Montréal.

Tout d'abord, le président de la FMO ne cache pas les motivations économiques qui sous-tendent l'intérêt que la Fédération et le Mouvement portent envers les minorités. En effet, il ne tente pas de faire passer l'adaptation à la diversité comme un acte purement philanthropique ou de conscience sociale. Les communautés culturelles minoritaires comptent pour 33% du marché montréalais et bientôt 40% de la base des membres potentiels⁵¹. «Ce n'est pas négligeable,» affirme le président. «D'ailleurs, au risque de passer pour mercantile, si nous ne trouvons pas les moyens d'attirer cette clientèle, de faire en sorte qu'elle se sente bienvenue à la caisse, je me demande quel avenir auront nos caisses? Et, dans certains quartiers de la ville, ça ne prendra pas 15 ans!»⁵².

Ceci dit, dans son discours d'accueil, le président fait ressortir plusieurs dimensions de la question d'intégration des groupes ethniques à la société québécoise et au Mouvement Desjardins. Il rappelle d'abord que les minorités sont appelées à se joindre à un mouvement de construction sociale. Par conséquent, il importe pour Proteau de définir la place des minorités non seulement dans le présent et l'avenir du Mouvement mais aussi par rapport au passé de l'entreprise. Il accorde une place au thème de la continuité dans certaines allocutions. Mais contrairement à la «continuité» dont il est souvent question dans les discours du président du Mouvement Desjardins, la «continuité» ici est celle d'un projet et non celle d'un groupe ethnique. Dans une allocution prononcée devant des représentants de la Commission des écoles catholiques de Montréal (CECM), enseignants, parents et élèves, par exemple, le président Proteau parle de la «relève». Il en profite aussi pour parler de la place des nouveaux Québécois dans cette continuité:

Depuis 90 ans, le Mouvement Desjardins collabore à [la] construction [du Québec]. Dorénavant, nous serons simplement plus nombreux à construire. Le Québec change. Il est important de reconnaître l'apport des citoyens qui ont choisi de se joindre à nous. Il est important également de leur ouvrir la porte de nos institutions pour que nous puissions désormais faire route *ensemble et non parallèlement*.

Les Québécois sont à juste titre fiers de leurs réalisations depuis plus de quatre siècles. Quoi de plus normal que de vouloir partager cette fierté.⁵³

Dans cet esprit de continuité, le président de la FMO, comme celui du Mouvement Desjardins, fait ressortir la contribution historique de certaines communautés (dont celle des Italiens⁵⁴) au projet de Desjardins. Il rappelle aussi que le Mouvement Desjardins a depuis

plusieurs années déjà démarré le processus d'intégration des minorités ethniques à sa structure; aujourd'hui, il le fait tout simplement de façon plus publique. Il suggère ainsi que les minorités faisaient partie intégrante du Mouvement Desjardins et de son histoire bien avant que la FMO entreprenne une campagne d'ouverture: "Depuis déjà plusieurs années, le Mouvement Desjardins accueille comme membres, dirigeants et employés un bon nombre de représentants des diverses communautés culturelles. Cela s'est fait à notre manière, sans fanfare, sans bruit mais avec un succès indéniable. Maintenant, nous prenons, si on peut dire, les grands moyens."⁵⁵ Il réitère un message semblable dans un discours à la communauté italienne, alors qu'il affirme qu'"au fil des années, plusieurs caisses populaires ont vu arriver des membres, des dirigeants et du personnel provenant de la communauté italienne. Tout cela s'est fait doucement, sans tambour ni trompette, un peu à la manière Desjardins."⁵⁶

La FMO ne s'endort cependant pas sur ses lauriers. Elle se donne plutôt comme mission d'encourager une plus grande participation des membres des groupes ethniques dans les caisses populaires et espère que ceci suscitera ensuite une plus grande représentation au niveau des dirigeants de caisses. En effet, étant donné que les caisses fonctionnent selon le principe coopératif, les dirigeants des caisses sont élus par le sociétariat. On ne peut donc pas augmenter la représentation des minorités au niveau de la direction des caisses sans assurer d'abord une plus grande présence au niveau des membres. Dans ses allocutions, le président de la FMO saisit plusieurs occasions pour dire aux minorités que le Mouvement les veut comme membres, mais aussi pour leur rappeler qu'il est possible pour ces personnes de postuler un poste de dirigeant une fois membre (il s'agit d'une dimension de la vie coopérative que le président s'assure d'exploiter pour distinguer le Mouvement Desjardins des autres institutions financières).⁵⁷

5.2.2.3. Une comparaison des deux discours

Dans ses discours, le président Béland met l'accent sur la nécessité pour les immigrants et les Québécois issus de communautés culturelles minoritaires de respecter la langue française et l'identité culturelle de la majorité franco-québécoise. Le président Proteau, pour sa part, met l'accent sur une participation à la société québécoise qui soit conforme à un modèle d'interaction et non seulement de coexistence. Les modèles d'intégration des deux présidents

sont les mêmes. À l'intérieur d'une société québécoise *de langue française, pluraliste et démocratique*, on retrouve plusieurs noyaux culturels - un noyau majoritaire et des noyaux minoritaires - qui se définissent et se recoupent selon certaines caractéristiques ethniques (langue maternelle, religion, traditions, coutumes, etc.). Chaque noyau maintient une identité distincte des autres. L'identité québécoise représente donc une identité *parapluie* qui admet la différence.

Si le modèle est le même, cependant, la dynamique que l'on vise à promouvoir entre les différents noyaux diffère. Dans ses discours axés sur l'intégration, le président Béland favorise une dynamique défensive (ceci découle du fait qu'il adopte dans la plupart une vision d'une société compartimentée, mais aussi une perspective où la communauté franco-québécoise est *minoritaire* plutôt que *majoritaire*). De son côté, le président de la FMO met l'accent sur l'échange entre les différents noyaux (une interaction qui se fait sur la base d'une identité *civique* commune que le Mouvement, selon Proteau, vise à incarner). Ainsi, selon la vision montréalaise, les noyaux doivent non seulement se respecter entre eux, il faut aussi qu'ils interagissent. Les approches des deux présidents ne sont pas contradictoires; en fait elles sont complémentaires au sens où les deux visages de la communauté franco-québécoise s'y manifestent.

Le président de la FMO adopte ainsi un modèle de relations interethniques qu'il a clairement l'intention de prêcher auprès des communautés culturelles. Dans plusieurs discours, il reprend l'expression "ensemble, pas en parallèle" lorsqu'il parle de l'intégration des communautés ethniques à la société québécoise:

Nous ne pouvons nous permettre d'avancer en parallèle, sans jamais nous rencontrer. L'avenir passe aussi par la connaissance de soi et des autres dans le respect de nos particularités.

À l'heure où certains groupes ici comme ailleurs semblent vouloir se replier sur eux-mêmes, nous devons au contraire miser sur l'ouverture et le dialogue. C'est en nous connaissant mieux que nous en viendrons à mieux nous apprécier et à former, malgré nos différences, une société unie.⁵⁸

Proteau reprend aussi le concept de *déségrégation* lorsqu'il parle de l'intégration des communautés culturelles au Mouvement Desjardins. La fondation de la Caisse populaire Côte-Saint-Luc, par exemple, représente pour le président une occasion idéale de démontrer

ce qu'il entend par une intégration réussie des groupes ethniques au Mouvement: "The fact that this new caisse populaire is also open not only to the Jewish community but to any person who should wish to become a member is another interesting aspect of this endeavour. It will most certainly contribute to establish, maintain and develop excellent contacts within the area."⁵⁹ Il faut dire qu'on accepte l'affiliation de la Caisse populaire Côte-Saint-Luc (fondée essentiellement par des membres de la communauté juive) à la FMO à la condition expresse que la caisse ne soit pas exclusivement ouverte aux Juifs.⁶⁰ Ceci découle directement de la politique de la FMO et de la Confédération sur la fondation de caisses en milieux ethniques.

En plus d'en faire ressortir les avantages sociaux, le président de la FMO présente aussi - subtilement - la déségrégation structurelle comme un moyen d'accéder à la haute direction du Mouvement Desjardins. Parlant des échanges entre la communauté italienne et le Mouvement Desjardins (le «Nous» représente ici la communauté franco-québécoise qui compose la majorité du sociétariat), il affirme que

Cela s'est fait si naturellement que nos relations n'ont jamais été perçues comme étant de groupe à groupe. Ce sont les individus qui ont fait les choix et posé les gestes appropriés. Ce qui fait qu'aujourd'hui, nous comptons parmi notre personnel de nombreux cadres supérieurs d'origine italienne qui ne travaillent pas nécessairement en milieu italoophone. D'autre part, il y a de nombreux francophones qui oeuvrent avec succès aussi en milieu plus italoophone. Voilà ce qu'on peut appeler un échange réussi.⁶¹

En somme, si le président prend la peine dans ses discours auprès des communautés culturelles de mettre l'accent sur la déségrégation structurelle, c'est clairement en vue de promouvoir la politique officielle anti-«caisse de groupe» qui tend à favoriser sa fédération.

5.3. L'évolution des pratiques

Au début des années 90, l'évolution du discours révèle une véritable tentative d'adapter la culture de l'entreprise Desjardins à la diversité. Au niveau des pratiques aussi, on observe des changements significatifs qui suggèrent une révision fondamentale de la gestion des composantes du Mouvement dans un contexte de diversité.

On peut diviser la stratégie d'adaptation à la diversité du Mouvement Desjardins en deux catégories de mesures: des mesures *internes* et des mesures *externes*. Dans la première catégorie, nous retrouvons une adaptation au niveau de la représentation des groupes ethniques. Nous repérons d'abord les premières tentatives de mesurer la représentation des minorités à différents niveaux et dans différents secteurs de l'entreprise. Nous constatons aussi une plus grande présence de minorités – ou, du moins, une mise en évidence de cette présence - au sein du Mouvement (direction, employés, etc.) ainsi qu'une augmentation du nombre de représentations visuelles dans les publications institutionnelles. Nous incluons aussi dans cette catégorie de *mesures internes* les délibérations et le développement de stratégies de pénétration des milieux ethniques. Les congrès, séminaires et conférences qui ont lieu au cours des années 1990 à 1991 dévoilent une véritable tentative de comprendre le phénomène de la diversité et d'ajuster les pratiques en conséquences. On constate aussi le désir de sensibiliser différentes instances de Desjardins au phénomène. En ce sens, on semble reconnaître que l'adaptation culturelle touche l'ensemble du Mouvement. Enfin, cette première catégorie de mesures comprend aussi l'adaptation du contenu des revues institutionnelles. Ces dernières continuent de sensibiliser les dirigeants et les membres du Mouvement à la diversité au cours du blitz, bien que dans le cadre d'une politique d'adaptation à la diversité, leur rôle pâlit considérablement.

En ce qui concerne les *mesures externes*, nous constatons que le Mouvement Desjardins vise à assurer une présence et à diffuser son message en matière de diversité auprès de trois groupes différents: 1) les organismes publics, para-publics et les ONG; 2) les communautés culturelles en tant que telles; et 3) la société québécoise en général. Dans le premier cas, le Mouvement vise à assumer un rôle dans un processus social plus global, soit l'accueil des immigrants et l'intégration des minorités ethniques à la société québécoise. Dans le deuxième cas, le Mouvement tente de proclamer son ouverture aux minorités en assurant une plus grande visibilité au sein des diverses communautés culturelles. Enfin, le Mouvement adresse aussi un message d'ouverture à l'ensemble de la société québécoise. Ce message représente un élément crucial de la stratégie d'adaptation du Mouvement à la diversité, puisqu'il vise, à long terme, à créer un environnement externe réceptif à l'intégration des minorités et aux ajustements des politiques et des pratiques de Desjardins à la pluralité.

5.3.1. Les représentations

La représentation de minorités au sein du Mouvement Desjardins s'est faite graduellement au cours de plusieurs décennies. Jusqu'en 1990, cependant, cette représentation relève du hasard; on se fie essentiellement à la volonté des membres de communautés culturelles de participer au Mouvement. Au début de la décennie 1990, dans le cadre d'une adaptation culturelle, on reconnaît l'importance d'adopter une *stratégie* de représentation. En d'autres mots, on vise à adapter l'image du Mouvement (membres, dirigeants, employés, représentants[†]) à la diversité qui se manifeste au niveau de la population desservie.

On tente tout d'abord de mesurer le niveau de représentation des minorités au sein du Mouvement. À cette fin, on demande à la firme SOM (qui, à partir de 1987, compile des données sur l'engagement social des fédérations et des sociétés du Mouvement Desjardins) d'inclure désormais la représentation des Néo-Québécois dans son bilan annuel. Ainsi, en 1991, on promeut les communautés culturelles au même rang que les autres grands groupes sociodémographiques que le Mouvement surveille de près, soit les femmes et les jeunes.

Les sondages SOM de 1991 et 1992 mettent en évidence la sous-représentation des minorités ethniques au sein du Mouvement Desjardins. Cette dernière se manifeste à deux niveaux: l'embauche et la représentation au sein des différents conseils d'une caisse⁶². Il s'agit là de deux plans sur lesquels le Mouvement affirme devoir travailler. Mais si dans le premier cas, il s'agit d'une variable qui dépend de la politique et des pratiques de l'institution, dans le deuxième, le niveau de représentation dépend beaucoup plus de l'engagement des minorités et de la réceptivité des membres à l'idée d'élire des dirigeants issus de communautés minoritaires.

[†] Nous incluons ici les individus choisis pour représenter visuellement la clientèle, la direction, le personnel ou le sociétariat du Mouvement Desjardins dans les campagnes de communication ou dans les publications.

5.3.1.1. L'embauche de minorités

En matière d'embauche, le président de la FMO rejette de prime abord une politique de *quotas*, sans toutefois remettre en question le principe des programmes d'accès à l'emploi. Devant le Centre recherche-action sur les relations raciales (CRARR), Jocelyn Proteau affirme que “[d]ans l'embauche, je pense qu'il faut miser sur la compétence et non une sorte de représentation statistique des différences”⁶³. Cependant, à défaut d'une politique de recrutement auprès de minorités «compétentes» (on pense par exemple à des programmes de recrutement d'étudiants en administration ou en finance au niveau universitaire ou collégial), l'institution doit attendre que les minorités compétentes viennent vers elle. Cette position, passive en elle-même, ne peut contribuer dans le proche avenir à hausser la représentation de minorités au sein du Mouvement. Par conséquent, les chiffres sur l'embauche de jeunes néo-québécois en 1991 et sur les Néo-Québécois en général à compter de 1992 démontrent que les minorités demeurent sous-représentées (à Montréal, le pourcentage tourne aux alentours de 1% et 3% du total des nouveaux employés). En mettant sur pied un programme de stages visant spécifiquement les membres de communautés ethniques, toutefois, on vise clairement à encourager un plus grand intérêt chez les minorités pour le Mouvement Desjardins.

Pour accroître le nombre d'employés issus de communautés culturelles minoritaires, cependant, le Mouvement a un autre obstacle à surmonter, soit la question de la maîtrise de la langue française. Le président de la FMO affirme en effet qu'en matière de compétence, il ne faut pas en exiger plus des nouveaux arrivants que des Québécois de vieille souche; “le critère de qualité de la langue française doit autant s'appliquer chez les Québécois francophones que chez les immigrants”⁶⁴. Cette politique de non-discrimination peut avoir comme conséquence l'exclusion d'un bon nombre de minorités de certains postes dans des caisses populaires et au niveau de la Fédération. En effet, le Mouvement comme d'autres institutions ne peut faire abstraction du fait que cette exigence linguistique contribue à éliminer non seulement certains Franco-Québécois mais aussi un bon nombre d'individus issus de communautés minoritaires, en particulier les nouveaux immigrants provenant de pays non francophones et certains membres de communautés culturelles ayant vécu en marge

de la société majoritaire (un phénomène beaucoup plus notable dans la région de Montréal). Ainsi, en mettant la barrière linguistique au même niveau pour tous les candidats québécois, le Mouvement réduit automatiquement l'accès de plusieurs minorités aux emplois disponibles. Le «réservoir» d'individus compétents qui pourraient contribuer à hausser la représentation des minorités au sein du Mouvement se trouve ainsi considérablement réduit.

On voit cependant difficilement comment l'institution financière québécoise peut contourner le facteur de la maîtrise de la langue française. Non seulement le Mouvement oeuvre-t-il dans une société francophone, mais il a aussi toujours démontré une préoccupation profonde pour la survie et la qualité de la langue française. De plus, l'incapacité des employés ou des dirigeants non élus de transiger en français à l'intérieur même de la structure du Mouvement peut créer plusieurs problèmes au niveau des communications internes et de l'exercice de la démocratie (autant du point de vue des droits de la majorité de fonctionner dans sa langue et des droits des minorités de participer dans la gestion du Mouvement). Cependant, il est indéniable qu'en exigeant des immigrants non francophones un niveau de français comparable à celui des Québécois dont la langue maternelle est le français, le Mouvement fait clairement pencher la balance en faveur de l'exclusion d'un bon nombre d'individus issus de communautés minoritaires. Ce problème représente bien sûr un des défis que l'institution doit surmonter pour parvenir à accroître la représentation des minorités au niveau de son personnel et de ses cadres non élus. Nous y reviendrons dans la dernière section de ce chapitre.

5.3.1.2. Le recrutement et l'élection de dirigeants issus de minorités

Le recrutement et l'élection de dirigeants issus de minorités représente un deuxième obstacle que le Mouvement doit relever en matière de représentation. L'institution coopérative, de par sa structure et son fonctionnement, ne peut imposer des dirigeants au sociétariat. L'augmentation de la représentation des minorités à ce niveau ne dépend donc pas d'une politique émanant des hauts échelons du Mouvement mais plutôt d'une transformation beaucoup plus profonde à la base. Non seulement le Mouvement doit attirer des individus issus de minorités en tant que membres avant qu'ils puissent être admissibles à des postes de dirigeants, il doit aussi miser encore plus sur l'éducation coopérative de ces individus et

les encourager à s'engager de façon plus active dans la gestion de leur caisse. Il ne peut se contenter de laisser au hasard la décision des membres issus de minorités de postuler des positions de dirigeants. Nous avons vu que le président de la FMO dans ses discours auprès des communautés culturelles met l'accent sur une participation plus active des nouveaux membres ethniques dans la gestion de leur caisse. Pour que cette stratégie réussisse cependant, un programme d'éducation beaucoup plus intense paraît nécessaire.

5.3.1.3. Une stratégie d'attraction

Le Mouvement accuse donc une sous-représentation de minorités à plusieurs niveaux. Dans tous les cas, le dénominateur commun semble être le manque d'intérêt de la part des minorités pour le Mouvement Desjardins (en tant qu'institution financière, en tant qu'employeur potentiel, en tant que milieu propice à un engagement social et économique). L'institution décide donc d'adopter une stratégie d'«attraction». Cette dernière repose premièrement sur les membres issus de minorités qui oeuvrent déjà au sein du Mouvement. Les Nguyen Trung (vice-président de la Caisse centrale), Humberto Santos (président de la Caisse centrale), Dominique De Pasquale (directeur des Affaires publiques à la Confédération) Almincar Rodriguez et André Zizka (employés cadres à la Fédération de Québec), de même que les Pham Huu Vinh (CP Desjardins Champlain), Angela Maffei (CP Notre-Dame-de-la-Merci), Robert Guerriero (administrateur de la FMO), Bruno Bulota (Caisse d'économie des Lithuaniens) et Zaida Roseberry (membre du conseil de surveillance de la CP Saint-Thomas-d'Aquin) deviennent tous – volontairement ou involontairement - des ambassadeurs de la diversité. Ils constituent aussi des exemples concrets de l'ouverture du Mouvement à l'embauche et à l'élection de Québécois d'origines diverses, et ce, à des postes très variés et dans différentes instances de l'entreprise (pas seulement dans des caisses ethniques ou oeuvrant en milieu ethnique). On utilise les rapports annuels, les articles des revues institutionnelles, les événements spéciaux auprès des communautés culturelles pour mettre en évidence ces individus. La Fédération des caisses d'économie prend même l'initiative en 1991 de créer des postes d'«observateurs admis au Conseil d'administration». Après avoir siégé à titre d'observateur, Bruno Bulota accède quelques années plus tard à un poste d'administrateur de la FCÉ. Ainsi, ce genre de politique permet à des administrateurs

de caisses ethniques d'acquérir une connaissance du fonctionnement de leur fédération. Cela constitue aussi un bon moyen de mettre *visiblement* en évidence la présence de minorités au sein d'une fédération et de souligner l'importance que cette dernière accorde aux dirigeants issus de communautés minoritaires. En somme, en mettant tous ces individus et plusieurs autres à l'avant-plan à chaque fois que l'occasion se présente, on diffuse l'image d'un Mouvement ouvert et accueillant. On envoie aussi un message: les minorités ont une contribution à faire au mouvement des caisses Desjardins, et ce, à différents niveaux de participation.

5.3.1.4. La représentation des minorités dans les diverses communications

La stratégie de représentation des minorités au cours des premières années d'adaptation officielle comprend donc, au début des années 1990, une évaluation de la présence des membres issus des communautés culturelles au sein du Mouvement et la diffusion d'une image d'une institution ouverte à la diversité. Cette dernière politique ne s'étend toutefois pas aux messages publicitaires, télévisés ou autres. De 1990 à 1992, nous ne décelons aucune représentation de minorités dans les campagnes de communication institutionnelle. Une campagne menée conjointement avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie dans le cadre du programme Qualité-Québec ("Je choisis la qualité d'ici ... Je favorise l'emploi d'ici") représente la seule exception (sur une des affiches publicitaires, on observe quatre personnes, dont une femme issue d'un groupe minoritaire). Nous savons que dans le passé, les secteurs de marketing avaient déjà commencé à assurer une représentation de diversité dans les publicités du Mouvement. La campagne qui visait directement la communauté «anglophone» démontrait aussi clairement un intérêt pour les nouvelles «clientèles ethniques». On ne peut donc pas interpréter l'absence de représentation de diversité dans les communications institutionnelles du Mouvement au cours des premières années de la décennie 1990 comme un manque d'intérêt pour la «clientèle» minoritaire. Elle démontre plutôt qu'à ce stade de l'adaptation du Mouvement à la diversité, les stratèges ne perçoivent pas encore les campagnes de communication institutionnelle comme un outil important pour rejoindre les minorités.

Si dans les campagnes de communication, la représentation des minorités demeure limitée, dans les publications institutionnelles, on observe dès 1991 une augmentation significative au niveau de la représentation de minorités visibles, notamment dans les rapports annuels de la Confédération et de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, et même dans celui de la Fédération de Québec. Le message est clair: le portrait du Mouvement (membres, employés et dirigeants) et celui de la «clientèle» qu'il vise à desservir sont très hétérogènes.

5.3.2. Les délibérations et le développement de stratégies

Quand il s'agit de la représentation des communautés culturelles au sein du Mouvement Desjardins, il est surtout question pour l'entreprise d'intégrer les minorités à sa *structure* (sauf dans le cas de représentations *symboliques* dans les communications). Mais dès 1990, la question de l'intégration *culturelle* de la différence s'avère le véritable défi de l'institution financière. Les discours présidentiels jouent un rôle important dans cette adaptation. Mais on utilise aussi d'autres moyens pour sensibiliser les membres, les employés et les dirigeants au phénomène de la pluralité ethnique.

Dès 1991, on rassemble les dirigeants à plusieurs occasions pour discuter de l'ouverture aux groupes ethniques. Lors du 15e Congrès du Mouvement Desjardins, par exemple, on se penche sur les défis de croissance de l'institution; la présence des communautés culturelles représente alors un des facteurs dont on doit tenir compte. Sur une base régionale aussi on prend quelques initiatives. Toujours en 1991, les caisses populaires et d'économie du secteur des Vieux-Forts organisent un dîner-conférence sur la question de la diversité. À cette occasion, on doit se rendre à l'évidence que plusieurs dirigeants de caisses ne sont pas encore sensibilisés au phénomène de la diversité qui pourtant se manifeste visiblement dans des paroisses et des municipalités adjacentes:

«À l'exception de Brossard, les caisses du secteur ne se sentaient pas vraiment concernées par la question, déplorait M. Ruest [conseiller de surveillance à la Caisse populaire Saint-Sébastien de Boucherville]; pourtant, il s'agit d'un phénomène très important.» Avec l'appui technique de la fédération, le comité a préparé un dossier statistique complet sur l'évolution de l'immigration, dossier très révélateur dont tous les participants ont obtenu un exemplaire. «Les dirigeants qui assistaient au dîner ont été surpris par

l'ampleur du phénomène et sont aujourd'hui mieux préparés pour passer à l'action», assure Réjean Ruest.⁶⁵

Tout comme la FMO, donc, les caisses locales aussi exigent des chiffres à l'appui avant de s'embarquer dans un programme d'adaptation à la diversité.

Enfin, en novembre 1991, la Confédération et la FMO convoquent les présidents et représentants de fédérations et de sociétés filiales du Mouvement à un séminaire d'une journée sur la diversité culturelle ("Desjardins et la diversité culturelle: positionnement stratégique et recherche de nouveaux marchés"). On fixe quatre objectifs:

- élaborer une démarche préliminaire visant au développement d'un partenariat du Mouvement Desjardins dans les dossiers relatifs aux immigrants et aux communautés culturelles;
- améliorer la synergie des institutions Desjardins dans ce dossier;
- favoriser l'échange d'informations et la création de mécanismes de concertation;
- contribuer à la mise au point de stratégies de communication (affaires publiques, relations publiques) et de mise en marché de nos services et de nos produits auprès de ces nouvelles clientèles.⁶⁶

Au cours du séminaire, on présente des données démographiques sur les immigrants du Québec. On présente aussi des données sur les "immigrants d'affaires" (entrepreneurs, travailleurs autonomes, investisseurs). On s'attarde à la position du Mouvement Desjardins par rapport aux marchés ethniques (on rapporte les principaux résultats du rapport de l'Omnibus multiculturel de Montréal de CROP). On fait aussi le bilan des activités de certaines fédérations et des sociétés filiales en vue de répondre aux besoins et aux attentes des communautés culturelles. À la lumière du contenu des diverses présentations, Michel Doray, premier vice-président aux Affaires nationales et internationales (Confédération), conclut que le Mouvement doit tenir compte des multiples dimensions de sa relation avec les communautés culturelles. On peut en effet aborder ces dernières sous divers angles.

[...] nous constatons que les personnes qui les composent [les communautés culturelles] et que les entreprises et les regroupements dont elles se dotent peuvent être ou devenir:

- des MEMBRES de caisses (ethniques ou non);
- des CLIENTS (sic) individuels ou corporatifs de nos sociétés;
- des PARTENAIRES entrepreneurs ou investisseurs;

- des RELAIS et SUPPORTS de nos actions de coopération et de nos opérations financières à l'étranger et de l'extension de nos marchés outre-frontières;
- des BÉNÉFICIAIRES de nos programmes de bourses d'études;
- des RESSOURCES HUMAINES comme employés, gestionnaires ou dirigeants élus.

Voilà autant de types de relations qu'il nous faut poursuivre, accroître et bonifier.⁶⁷

Ainsi, le séminaire permet de mettre en évidence l'importance des membres de groupes ethniques pour le Mouvement Desjardins, mais aussi les différents plans sur lesquels l'institution peut jouer pour parvenir à attirer ces individus. On remarque aussi, encore une fois, que le Mouvement ne dénonce pas l'existence de réseaux ethniques mais considère plutôt la possibilité d'utiliser ces derniers pour parvenir à percer le marché des communautés culturelles et même accéder au marché international.

Lors du séminaire, on encourage aussi les participants à proposer des actions en ce qui concerne la présence auprès des communautés culturelles et les gens d'affaires immigrants; le changement d'attitudes, de comportements et de politiques. On parle aussi de ce que le Mouvement peut faire pour contribuer au processus de régionalisation et d'intégration des immigrants. C'est aussi au cours de ce séminaire que les divergences entre le modèle d'intégration de la FMO et celui de la FCE sont mises au jour.

Le séminaire de novembre 1991 représente une étape importante de la stratégie d'adaptation du Mouvement Desjardins en matière de diversité. Tout comme les bilans sociaux, il vise à sensibiliser les dirigeants au phénomène de la pluralité, à faire ressortir les dimensions sur lesquelles le Mouvement aura à travailler dans l'avenir et à proposer et discuter des avenues possibles d'intervention. D'ailleurs, plusieurs des mesures externes dont nous parlerons un peu plus loin découlent en partie des échanges (du «brainstorming») qui ont lieu lors de cet événement.

Congrès, dîner-conférence, séminaire: toutes ces rencontres visent à sensibiliser les dirigeants élus et non élus au phénomène de la diversité. Mais une véritable adaptation culturelle suppose aussi un programme de sensibilisation destiné aux employés du Mouvement. Ces derniers sont en effet sur le front, en ce qui a trait à l'interaction avec les membres de

communautés culturelles. Pour sensibiliser les employés, on a recours aux publications internes. En plus d'utiliser les publications et programmes de communications internes et externes, on conçoit aussi des programmes de formation interculturelle "visant l'acquisition de connaissances sur les différentes clientèles ethniques en présence, l'acquisition d'habiletés d'intervention spécifiques et l'encouragement à une attitude d'ouverture et d'échange interculturel"⁶⁸. Dans un sens aussi, les stages offerts aux minorités contribuent à la fois à familiariser les stagiaires au monde de Desjardins et à encourager des contacts interethniques. Les échanges qui résultent de ces contacts s'inscrivent bien dans un programme de sensibilisation des employés réguliers à la diversité.

Enfin, dans le cadre de son adaptation culturelle à la diversité, le Mouvement Desjardins traite aussi de la question des changements d'attitude et de comportement chez les membres en général. Rappelons que pour encourager l'élection de membres ethniques à des postes de dirigeants[‡], le Mouvement doit non seulement faire l'éducation coopérative des membres issus de communautés culturelles, mais aussi favoriser l'ouverture d'esprit chez les membres de la communauté majoritaire, c'est-à-dire, rendre les membres réceptifs à l'idée d'admettre des minorités à des postes de direction. Dans le cadre d'une politique visant la création de caisses intégrationnistes plutôt qu'ethniques ou encore d'une politique en faveur de la régionalisation de l'immigration, on évite difficilement la question de l'ouverture de la communauté majoritaire à la différence. Le Mouvement reconnaît ainsi l'importance de mettre sur pied un programme de sensibilisation des membres. Comme dans le cas des employés, l'institution a recours à son *infrastructure communicationnelle* pour diffuser son message. La Semaine Desjardins, un outil d'éducation coopérative, devient un instrument de prédilection pour éduquer et sensibiliser les membres et le public à la pluralité ethnique. En 1991, on consacre la Semaine au rapprochement entre les groupes culturels du Québec.

[‡] Soulignons que le Mouvement fait face à un problème similaire en ce qui a trait à la représentation des femmes et des jeunes au niveau de la direction des caisses et des fédérations.

5.3.3. Les revues institutionnelles

Dans le passé, les deux revues institutionnelles principales du Mouvement des caisses Desjardins furent les premières à démarrer le processus de sensibilisation des membres et des dirigeants de l'institution au phénomène de la diversité. Pendant le *blitz* de 1990 à 1992 cependant, leur rôle pâlit. En effet, dès lors que l'adaptation du Mouvement devient politique officielle et que la FMO mobilise les ressources pour ajuster l'image du Mouvement, s'ouvrir aux groupes ethniques et sensibiliser les membres, les employés, les dirigeants et le public au phénomène de la diversité, le rôle des revues semble moins important. Néanmoins, La Revue Desjardins et Ma Caisse continuent pendant ces années de contribuer au processus d'adaptation de la culture du Mouvement et à la sensibilisation de leurs publics respectifs à la diversité. Les revues présentent, entre autres, des entrevues avec des dirigeants issus de communautés ethniques; elles relatent les différentes interventions du Mouvement en matière de diversité; et, en général, elles tâchent de diffuser un portrait très diversifié de la population québécoise ainsi que des membres, des employés et des dirigeants de Desjardins. Enfin, en 1991, La Revue Desjardins présente un dossier complet sur Desjardins et l'immigration. Tout comme elles servaient au cours des années 1960 à proclamer l'ouverture structurelle du Mouvement aux caisses autochtones, à compter de 1990, les revues tâchent de propager le message que Desjardins est désormais officiellement ouvert à l'intégration structurelle des minorités ethniques et à une adaptation importante de sa culture à la diversité.

5.3.4. Une présence accrue auprès des communautés culturelles

Parmi les mesures externes qu'il prend dans le cadre de son adaptation à la diversité ethnique, le Mouvement Desjardins vise d'abord à assurer une présence auprès des communautés culturelles du Québec. Cette présence se manifeste sous forme d'une participation accrue de l'entreprise et de ses représentants dans les milieux ethniques minoritaires et dans les événements qui concernent les communautés culturelles, d'un partenariat avec les réseaux ethniques, et d'une contribution à des programmes visant directement les communautés culturelles. Encore une fois, la Fédération de Montréal assume un rôle prédominant, mais d'autres instances du Mouvement participent aussi au processus, en particulier au cours de l'année 1991.

5.3.4.1. Une visibilité et un partenariat

La FMO assure la visibilité du Mouvement de diverses façons. Par exemple, Jocelyn Proteau accepte en 1990 d'être le premier président d'honneur de la Fête du Têt organisée par la communauté vietnamienne de Montréal⁶⁹. C'est par l'entremise de Nguyen Trung, vice-président de la Caisse centrale, que le président de la FMO accepte l'invitation. Ainsi, les individus issus de communautés ethniques minoritaires oeuvrant au sein du Mouvement Desjardins s'avèrent non seulement des représentants de la diversité et des symboles de l'ouverture de l'institution aux minorités, mais aussi des intermédiaires intéressants pour l'établissement de contacts avec les groupes ethniques. Souvent des leaders dans leurs communautés respectives, ces individus apportent une bonne connaissance du milieu à pénétrer et de la culture de la «clientèle» à atteindre; par leur parrainage, ils confèrent aussi une certaine légitimité à l'institution qui désire prendre pied dans la communauté.

Dans d'autres cas, l'expérience passée des représentants du Mouvement peut être une source intéressante d'interaction. En 1992, par exemple, Jocelyn Proteau devient encore une fois le représentant du Mouvement auprès d'une autre communauté ethnique importante, les Italo-Québécois. Il assume cette fois-ci la co-présidence d'honneur de l'événement «La Piccola Italia en fête», un circuit mettant en valeur les particularités de la petite Italie. En étant en mesure de communiquer dans la langue d'origine de son public, le président réussit à rendre encore plus authentique le message d'ouverture du Mouvement à la communauté italo-québécoise.

La communauté italienne étant une «clientèle» importante pour le Mouvement Desjardins (si l'on se fie aux études de marché et de faisabilité), la FMO trouve d'autres moyens d'assurer une présence auprès de ce groupe. On décide, par exemple, de faire usage des médias de cette communauté. À l'automne 1991, on produit une minisérie télévisée en trois épisodes de dix minutes, intitulée *Desjardins da ieri ad oggi (Desjardins d'hier à aujourd'hui)*; on vise ainsi à souligner «l'interrelation entre le Mouvement et la communauté italienne» (le premier épisode relate l'influence que Luigi Luzzati eut sur le projet d'Alphonse Desjardins).⁷⁰ Bien qu'ils constituent un moyen efficace de rejoindre les minorités, ces genres de programmes de communication ne sont possibles que dans le cas de communautés ethniques relativement bien organisées, telles que les «anglophones», les

Italiens et les communautés regroupées par une langue d'origine commune (ex. l'espagnole). Mais la communication interne étant une condition essentielle à l'établissement de tout réseau ethnique, il existe d'autres «instruments» potentiellement utiles pour la diffusion d'un message aux membres d'une minorité. On pense, par exemple, aux journaux ou pamphlets communautaires, aux lieux de rencontre ou même aux leaders ethniques. De plus, contrairement aux autres institutions financières, le Mouvement Desjardins a l'avantage de pouvoir mettre en évidence la dimension coopérative lorsqu'il communique avec les groupes ethniques. Il peut donc atteindre ces derniers par le biais de messages communautaires – diffusés sous la bannière de Desjardins, bien sûr – plutôt qu'à travers des publicités institutionnelles traditionnelles. De nombreuses entreprises du secteur privé ont d'ailleurs déjà commencé à utiliser cette tactique (c'est-à-dire, des publicités déguisées en messages communautaires) dans leurs campagnes de communication auprès de minorités.

Bref, pour parvenir à accroître sa présence auprès des communautés culturelles, le Mouvement envoie souvent ses représentants auprès de ces groupes ou encore assure sa visibilité par le biais des médias ethniques. L'entreprise ne va pas toujours vers les communautés culturelles, cependant. Dans le cadre de son adaptation à la diversité, Desjardins offre aussi l'occasion aux minorités de venir vers lui. Au cours du blitz, par exemple, on accueille au Complexe Desjardins des célébrations vietnamiennes ainsi que l'événement LatinartCa90. Ce faisant, non seulement met-on en évidence le fait que l'intégration constitue une ouverture *réciproque*, on affirme aussi symboliquement le désir des institutions de la communauté majoritaire d'assumer pleinement leur rôle d'organismes d'accueil. Le Complexe Desjardins, jadis symbole de l'affirmation des «Canadiens français» au centre-ville de Montréal, devient ainsi un lieu d'échanges culturels entre les différentes communautés ethniques de la ville. Par le fait même, on défait l'image voulant que le Mouvement soit une institution «réfractaire» à la diversité ethnique.

Au cours du blitz, la FMO n'est pas la seule à assurer la visibilité du Mouvement auprès de groupes ethniques. Bien que de façon beaucoup plus modeste, des caisses locales d'autres régions ainsi que la Fédération de Québec contribuent aussi au processus d'ouverture aux communautés culturelles. On pense, par exemple, à des subventions pour la création d'une résidence pour personnes âgées «anglophones». En 1991, la Fédération de Québec

subventionne une exposition de la Société des artistes et artisans néo-québécois. On pense aussi à des mesures plus indirectes, telles que l'appui offert aux organismes qui apportent un soutien aux groupes ethniques (ex. Centraide).

En plus d'assurer une visibilité du Mouvement Desjardins auprès des communautés culturelles, on tâche aussi d'établir un partenariat avec les différents réseaux ethniques. D'une part, on continue d'encourager la fondation de nouvelles caisses populaires en milieu ethnique; d'autre part, on vise à établir des relations "plus formelles, plus sereines" avec des organismes tels que les chambres de commerce italienne, portugaise etc..⁷¹

5.3.4.2. Des programmes d'intégration des communautés culturelles

Enfin, parmi les mesures externes dirigées vers les communautés culturelles, on relève aussi les contributions du Mouvement Desjardins au processus d'intégration des immigrants à leur nouveau milieu. Le séminaire pour les gens d'affaires et le programme Immigrant-Investisseur représentent deux contributions concrètes de la FMO et du Mouvement, dans son ensemble, à ce processus. Du 21 mai au 5 octobre 1990, la FMO mène aussi, conjointement avec la Commission des écoles catholiques de Montréal, une campagne de sensibilisation auprès des nouveaux arrivants. On vise essentiellement à faire la promotion du français (non seulement en tant que langue d'intégration mais aussi en tant qu'"outil de développement"): on veut, entre autres, "montrer aux communautés culturelles qu'il est aussi possible de réussir en français au Québec"⁷².

La FMO, encore une fois, n'est pas la seule fédération territoriale à prendre des initiatives en matière d'intégration. En 1991, la Fédération de Québec développe des relations de partenariat avec le Centre multiethnique de Québec. On produit conjointement un programme d'accueil pour nouveaux membres immigrants. Le programme vise, entre autres, à initier les immigrants aux services d'une caisse populaire et à susciter l'entrepreneuriat au sein des communautés ethniques par la formule coopérative. On confirme ainsi que des caisses autre que montréalaises se sentent interpellées par la question de la diversité.

Sur ce, un autre aspect de l'engagement des différentes instances du Mouvement en matière d'insertion des minorités concerne les subventions accordées aux organismes voués à

l'accueil et l'intégration des immigrants. Dès 1991, la firme SOM commence à compiler des données sur l'engagement financier des caisses dans ce secteur. Les résultats méritent une attention particulière car ils révèlent plusieurs défis que le Mouvement doit relever par rapport à sa stratégie d'adaptation.

Dans les bilans sociaux de 1991, on remarque que les caisses de la Fédération de Québec et de celle de l'Estrie signalent une contribution monétaire à des organismes d'accueil et d'intégration qui excède celle de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. En effet, 13% des caisses de la Fédération québécoise contribuent ensemble 10 447\$, soit 1.46% des montants accordés au secteur des services à la communauté. Près de 10% des caisses de l'Estrie accordent quelque 6 977\$, soit près d'un dixième du total du secteur, tandis que 11% des caisses de Montréal et de l'ouest du Québec allouent \$5 671, soit 0.86% du total accordé aux services communautaires. La Fédération des caisses d'économie accorde encore moins à ce secteur, soit \$574, ou 0.75% du total du secteur.

À prime abord, ces données semblent indiquer que les fédérations de Québec et de l'Estrie sont relativement plus sensibilisées au phénomène de l'intégration que la FMO. Ceci peut paraître comme une aberration compte tenu du fait que la majorité des immigrants et des membres des communautés minoritaires se concentrent à Montréal. Le livre blanc de l'État québécois et le blitz de Desjardins encouragent peut-être les caisses de plusieurs régions à porter une attention particulière aux immigrants et aux minorités au cours de l'année 1991. Ceci explique les montants relativement élevés accordés aux organismes d'accueil et d'intégration dans des régions hors Montréal touchées par le phénomène de la diversité (notamment, Québec et l'Estrie). Le montant relativement bas accordé aux organismes d'accueil et d'intégration de Montréal peut aussi s'expliquer par un autre fait: plusieurs communautés culturelles de Montréal étant bien organisées, elles peuvent souvent assumer l'accueil et l'intégration de leurs nouveaux membres. De plus, l'État québécois ainsi que d'autres instances participent activement à la gestion de la diversité dans la grande métropole, tandis que dans les autres régions, les organismes d'accueil et d'intégration sont plus pertinents et comblent le vide (les caisses de ces régions ressentent peut-être plus intensément le besoin d'appuyer ces organismes).

Quelle que soit l'explication des divergences et des aberrations observées en 1991, dès le bilan de 1992, la situation est complètement renversée: le montant accordé par les caisses de la FMO aux organismes d'accueil et d'intégration double par rapport à l'année précédente (il passe de 5 671\$ à 11 427\$), tandis que les montants accordés par les caisses d'autres fédérations diminuent considérablement (la Fédération de Québec passe de 10 447\$ à 3 613\$: la Fédération de l'Estrie passe de 6 977\$ à 457\$). Bien qu'elles soient clairement déjà exposées au phénomène de la diversité, les fédérations hors Montréal semblent moins concernées par la question de l'intégration à compter de 1992 (si l'on s'en tient aux dons et commandites). Ces chiffres soulèvent plusieurs questions. Premièrement, comment expliquer l'augmentation des dons et commandites à Montréal et la diminution dans les autres régions? Deuxièmement, une stratégie visant à concentrer les ressources à Montréal peut-elle nuire au Mouvement à long terme? Et, finalement, les chiffres sur le niveau d'engagement des caisses face aux organismes d'accueil et d'intégration sont-ils des bons indicateurs de leur engagement général en matière de diversité?

Tout d'abord, le phénomène de la rationalisation joue peut-être un rôle dans la diminution des montants accordés dans d'autres régions que Montréal. Or, les données sur la contribution aux autres causes sociales indiquent qu'il y a en 1992 une augmentation dans certains cas et une diminution dans d'autres. Peut-être n'inclut-on pas l'intégration sur la liste des priorités, ou encore l'explication se trouve ailleurs. En mettant en place des programmes d'appui aux organismes voués à l'accueil et à l'intégration, par exemple, l'État a créé une nouvelle source de financement et réduit ainsi la nécessité d'avoir recours aux dons et commandites des caisses. Rappelons aussi que le blitz de l'intégration – autant au niveau de la société québécoise qu'au sein du Mouvement - tire à sa fin en 1992. Ainsi, les caisses et les fédérations hors Montréal ressentent peut-être moins la nécessité et l'urgence d'assurer une présence auprès des communautés culturelles. En ce qui concerne la Fédération de Québec, cependant, nous savons que le blitz représente, comme dans le cas de la FMO, le début du développement d'une stratégie en matière de diversité et pas seulement une brève campagne de sensibilisation. D'ailleurs, d'autres instances du Mouvement surveillent de près l'adaptation de la Fédération de Québec à la diversité: "Il y a des choses intéressantes qui se passent de ce côté-là. [...] La Fédération de Québec a développé un modèle qui risque d'être

exportable aux autres régions, et ça devrait faire boule de neige rapidement”, affirment certains au sein du Mouvement.⁷³ Enfin, en concentrant ses ressources et sa stratégie à Montréal, le Mouvement contribue peut-être aussi à favoriser dans les autres régions une passivité qui découle de la perception que Montréal se chargera de gérer l’image du Mouvement en matière de diversité et d’intervenir auprès des communautés culturelles.

Ceci nous amène à notre deuxième constatation. Il est vrai qu’à compter des années 1980, on orchestre bien l’élaboration et la diffusion de l’image *réseau* du Mouvement Desjardins; mais en dehors de la région de Montréal, l’engagement du Mouvement en matière de diversité ne fait pas vraiment partie de cette image. En d’autres mots, seuls les Montréalais prennent connaissance du nouveau visage pluriethnique de Desjardins. Par conséquent, les autres régions ne tirent pas vraiment profit de cette stratégie de gestion d’image en matière de diversité, essentiellement conçue et appliquée à Montréal.

Dans un tel contexte, un désengagement des caisses non montréalaises peut avoir de graves conséquences à long terme. En effet, une campagne de sensibilisation dans des autobus, des métros et des écoles de Montréal n’affecte pas vraiment la perception que le Néo-Québécois de Québec, Sherbrooke, Trois-Rivières, Rimouski, etc. a - ou aura - de l’ouverture du Mouvement Desjardins à la diversité. On peut en déduire autant par rapport à la perception qu’ont les Franco-Québécois hors Montréal de l’ouverture des caisses populaires Desjardins à la diversité. Ainsi, une concentration des effectifs et des ressources dans la grande métropole constitue peut-être la meilleure solution à une situation pressante dans cette région; mais cette stratégie néglige un phénomène plus discret, soit la diversification de la population dans les autres régions du Québec.

En mettant sur pied des programmes d’adaptation et d’intégration, conjointement avec des caisses locales situées dans des milieux où la population minoritaire est significative, cependant, la Fédération de Québec compense le désengagement de certaines de ses caisses en ce qui a trait aux subventions accordées aux organismes d’accueil et d’intégration. En d’autres mots, les conséquences d’un désengagement au niveau local sont moins graves lorsqu’il y a une politique et des pratiques régionales en matière de diversité. Mais en 1992, seule la Fédération de Québec prend l’initiative de réagir et de s’adapter aux changements

qui se manifestent sur son territoire. Dans d'autres régions, les fédérations ne semblent pas combler le vide laissé par les caisses locales.

Ceci dit, il faut souligner les limites des données fournies par les bilans sociaux au cours du blitz. Les sondages SOM s'attardent à l'engagement des caisses en matière de diversité uniquement à travers les montants accordés à des organismes d'accueil et d'intégration. Or, l'adaptation à la diversité se manifeste de plusieurs façons: programmes de sensibilisation, publicités ou messages dans les médias ethniques, contacts avec les réseaux et les leaders ethniques, services adaptés à la «clientèle ethnique», participation ou présence et visibilité lors d'événements organisés par ou pour des communautés culturelles, et ainsi de suite. Les sondages SOM en 1991 et 1992 ne mesurent pas ces formes d'engagement (en 1993, on produit tout simplement une liste des projets en matière de diversité pour l'ensemble des caisses des fédérations du Québec). Ainsi, nous pouvons difficilement dire – à partir des bilans sociaux - si le «désengagement» apparent des caisses hors Montréal s'étend à d'autres sphères de leur intervention en matière de diversité (c'est-à-dire, au-delà des subventions aux organismes d'accueil et d'intégration)[§]. Tout comme on s'attarde à plusieurs indices de représentation pour déterminer l'évolution de la représentation des minorités au sein du Mouvement Desjardins, dans le cas de l'engagement en matière de diversité, seul le monitoring d'un système complexe d'indicateurs peut fournir un portrait valide et fiable de la présence des différentes instances du Mouvement auprès des minorités au fil des ans. Ces mêmes indicateurs peuvent aussi fournir des données sur les programmes les plus utiles pour les caisses locales et ainsi contribuer à la formulation d'une politique régionale adaptée aux besoins des composantes.

[§] Seule une analyse de l'engagement des caisses locales de ces régions avant et après 1991 nous aiderait à déterminer l'évolution de l'engagement.

5.3.5. Une présence auprès des organismes publics, para-publics et non gouvernementaux

Nous avons vu que l'ouverture officielle du Mouvement Desjardins à la diversité au début des années 1990 débute bien avant l'adoption d'une politique étatique dans ce domaine. Toutefois, en déposant son livre blanc sur l'immigration et l'intégration, l'État québécois incite la société entière à réfléchir sur le phénomène de l'adaptation de la majorité à la diversité, et celle des immigrants et des communautés culturelles à la réalité québécoise. Dans un tel contexte, le Mouvement doit assurer non seulement sa présence auprès des communautés culturelles mais aussi son rôle et sa visibilité dans le processus enclenché par l'État. Se targuant d'être une organisation à l'écoute de son environnement – et plus spécifiquement, à l'écoute du peuple québécois – le Mouvement sent le besoin de s'adapter à la diversité mais aussi de participer à ce projet social qu'est devenu l'intégration des Néo-Québécois. Du point de vue du Mouvement, si le Québec doit proposer un contrat à ses nouveaux citoyens, Desjardins se doit d'y apposer sa signature. Ainsi, que ce soit dans son mémoire à la Commission Bélanger-Campeau ou dans celui sur l'énoncé gouvernemental en matière d'intégration et d'immigration, l'institution financière s'assure de faire valoir sa position sur l'intégration des minorités et son désir de participer au processus. Dans son mémoire sur le livre blanc, elle en profite aussi pour faire un bilan détaillé de ses activités passées et futures en matière d'adaptation à la diversité pour démontrer qu'elle joint le geste à la parole.

Le Mouvement Desjardins, plus particulièrement la FMO, tâche aussi de travailler avec d'autres instances de la société concernées par la question de la diversité, telles que les COFI, les ministères gouvernementaux et la Ville de Montréal. Le Mouvement s'assure enfin de participer aux grands colloques et aux cercles de réflexions sur la diversité ethnique, tels que le colloque de la Maison internationale du Québec sur la participation des communautés culturelles au devenir du Québec. Pareillement à l'effet d'entraînement que l'on retrouve lors des campagnes politiques, le Mouvement bénéficie d'une image d'organisation ouverte et adaptée à la diversité tout simplement par son affiliation à des organismes voués à l'intégration ou par sa participation - active ou passive - à des projets en matière de diversité.

5.3.6. Un message à la société

Enfin, les pratiques du Mouvement Desjardins en matière de diversité au cours du blitz de 1990 à 1992 comprennent aussi une présence au niveau de la société québécoise en général. La FMO en particulier s'assure de participer à des projets visant non seulement à attirer les communautés culturelles ou à diffuser l'image d'une institution ouverte et engagée face aux groupes ethniques, mais aussi à inculquer et à propager une culture de la différence au sein même de la société. Comme nous l'avons vu, sur le plan stratégique, il s'agit là d'une dimension qui concerne en particulier les caisses oeuvrant en milieux où l'interaction entre la majorité et les minorités est importante. Ainsi, en appuyant des campagnes de sensibilisation dans les métros et autobus de la STCUM et en organisant lors de la Semaine d'amitié interculturelle, un concours d'art oratoire sur l'ethnoculturalisme dans les écoles secondaires de Montréal^{**}, la FMO vise à changer les mentalités et à inculquer une culture de la différence au sein du public. Ce faisant, elle contribue à préparer la population d'où elle puise ses membres à la réalité de l'interculturalisme. Ainsi, les campagnes de sensibilisation s'avèrent un élément important de la stratégie d'adaptation du Mouvement puisqu'elles servent à transformer la base même de l'entreprise (c'est-à-dire, les membres) - une transformation nécessaire si la FMO veut assurer l'intégration des minorités à travers des caisses intégrationnistes plutôt qu'ethniques. Aussi, dans un contexte de régionalisation de l'immigration, le Mouvement a-t-il intérêt à appuyer des campagnes de sensibilisation dans d'autres régions de la province. Le processus de transformation des mentalités étant long et souvent très lent, les programmes de sensibilisation doivent nécessairement débiter plusieurs années avant que le besoin se fasse sentir.

La FMO fait aussi preuve d'une vision à long terme lorsqu'elle décide d'accroître sa présence dans le réseau scolaire de Montréal par le biais des caisses scolaires⁷⁴. Pendant plusieurs générations, ces organismes furent la porte d'entrée par laquelle de nombreux Franco-Québécois entrèrent en contact avec le monde de Desjardins et de la coopération. La FMO semble reconnaître la puissance de cet outil et mise sur sa capacité de diriger plusieurs membres de groupes ethniques vers le Mouvement et ce, dès un très jeune âge ("On dit qu'un

^{**} Deux programmes menés conjointement avec la CECM.

enfant sur deux au primaire actuellement sur l'île de Montréal, est de souche autre que québécoise", affirma le président de la FMO en 1990. "Il nous faudra faire place à ces nouveaux concitoyens, bien sûr au niveau du membership, mais aussi parmi nos dirigeants et ce, à tous les niveaux"⁷⁵).

En somme, donc, l'adaptation du Mouvement Desjardins à la diversité va bien au-delà du discours au cours de la période de 1990 à 1992. Au niveau des représentations de la différence, de la réflexion, de la présence auprès des communautés culturelles et de la participation au projet global d'intégration, le Mouvement manifeste clairement son désir de s'ajuster à son environnement. Mais l'adaptation contrôlée en est à ses débuts et le Mouvement, en particulier la FMO, a plusieurs problèmes à résoudre et de nombreux défis à relever. Dans la section finale de ce chapitre nous faisons le bilan des grandes questions qu'affronte l'institution à la fin de la période initiale de son adaptation contrôlée. Ces questions serviront de balises pour le bilan et pour l'analyse de la plus récente étape de l'adaptation du Mouvement à la diversité, soit la période de 1993 jusqu'à la fin du millénaire.

5.4. Les défis

Pour parvenir à percer les marchés ethniques et à faire place aux minorités et à la diversité dans sa structure et sa culture, le Mouvement doit surmonter plusieurs défis:

- 1) l'élimination de l'incohérence au niveau du discours;
- 2) l'augmentation du nombre de dirigeants élus provenant des communautés culturelles;
- 3) l'adoption d'une politique d'embauche de minorités;
- 4) l'adoption d'une politique de «réseau» et la mise sur pied des préparatifs en matière de diversité dans les régions hors Montréal.

5.4.1. L'élimination de l'incohérence

La réalité moderne et le désir du Mouvement de percer de nouveaux marchés exigent un ajustement de discours. Pour la FMO, l'ajustement requis suppose une «neutralisation» du discours d'affirmation (comprenant une purge des référents ethniques de ce discours) et l'adoption d'un nationalisme axé sur la citoyenneté québécoise. Mais au niveau de la Confédération, l'ajustement se traduit sous forme d'un double discours.

Le maintien d'un discours d'affirmation «traditionnel» au niveau de la Confédération rappelle les origines ethniques de l'institution financière. Cette origine fait partie de l'histoire et même de la culture de l'entreprise; on ne peut l'ignorer ou l'écarter facilement. Dans un contexte où la menace à la pérennité du «fait français» en Amérique se fait toujours ressentir (un contexte qui perdurera sans doute tant et aussi longtemps que le français demeurera minoritaire sur le continent), la mission conférée aux caisses par le fondateur (un "rempart contre nos rivaux") semble donc toujours pertinente. Dans un contexte de mondialisation, plusieurs au sein du Mouvement Desjardins, y compris son président actuel, maintiennent aussi que, plus que jamais, l'institution doit assumer un leadership dans la défense de la langue et de la culture françaises au Québec. En donnant aux Québécois qui partagent ces caractéristiques une organisation économique qui assurera leur avenir, on espère contribuer à la sauvegarde et à l'épanouissement du «fait français» dans un environnement mondial qui semble plutôt propice à un «nivellement» des cultures. Le président du Mouvement Desjardins ainsi que plusieurs au sein de l'entreprise et de la société québécoise, croient ainsi que l'institution financière se doit de continuer de défendre les intérêts de la communauté majoritaire au Québec.

À chaque fois que l'on rappelle la mission traditionnelle du Mouvement dans un contexte autre qu'historique, cependant, on confère une identité ethnique au Mouvement. Ceci a nécessairement des conséquences sur la perception que les minorités ont de l'institution. Nous avons vu que le courant affirmatif comporte un courant parallèle d'exclusion. Une politique officielle jusque dans les années 1960, cette exclusion ne représente maintenant qu'une image – l'affiliation de caisses ethniques et l'ouverture du Mouvement à des Québécois d'origines très diverses démontrent clairement que l'exclusion de l'Autre relève du passé. Mais les conséquences d'une politique officielle d'exclusion et d'une *image* d'exclusion sont les mêmes: en général, les membres des groupes ethniques minoritaires se tiennent à l'écart du Mouvement. Les études menées pour le compte de Desjardins par Marcel Poulin en 1987 et ensuite CROP en 1991 ne visent pas à mesurer les effets du discours du président du Mouvement sur l'opinion de minorités des caisses populaires. Mais ces études mesurent – à partir de différents indicateurs – la perception que diverses minorités ont de la capacité du Mouvement de répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Dans le

cadre de l'étude de Poulin, 50% des «anglophones», 34% des Haïtiens, 21% des Italiens et 71% des Grecs affirment que le sociétariat presque exclusivement «francophone» des caisses Desjardins les empêche de transiger avec une caisse populaire. Qu'arrive-t-il lorsque le discours du président du Mouvement renforce l'idée que l'institution sert d'abord et avant tout la communauté majoritaire? En 1991, le sondage CROP révèle que seulement 8% des répondants pensent qu'en ce qui a trait aux services offerts, «la Caisse populaire traite les immigrants mieux que les autres» (lire mieux que les autres institutions). Chez les «clients» des caisses populaires, le taux grimpe à 24%. [Soulignons que 27% jugent que les «banques canadiennes d'ici» traitent mieux les immigrants⁷⁶.] Cette perception des caisses découle de nombreux facteurs et pas seulement du discours officiel du Mouvement sur la place publique. Mais en assumant un rôle de défense de la communauté majoritaire sans ajuster le discours pour définir une place aux autres citoyens québécois, le président du Mouvement diffuse indéniablement le message que le Mouvement répond d'abord et avant tout aux intérêts de la majorité ethnique. On semble alors reléguer les membres Desjardins issus des communautés minoritaires au statut de membres de deuxième classe. En adoptant un discours parallèle, où il y a reconnaissance de la diversité, on ne résout pas le problème car on ne fait qu'ajouter un élément d'incohérence à la dimension d'exclusion. Le recours à la règle de la majorité peut sans doute justifier le discours ethnique au niveau national, mais il ne peut contribuer à défaire l'image du Mouvement comme étant une institution vouée à la défense des intérêts d'un groupe ethnique plutôt que ceux d'une société.

Donc, tout semble indiquer que pour parvenir à attirer les groupes ethniques, le président du Mouvement Desjardins n'a pas d'autre choix que de moderniser le courant affirmatif de son discours afin de le rendre plus inclusif. Nous avons vu que lorsqu'il prend le risque d'adopter un discours d'affirmation, le président de la FMO réussit à neutraliser le discours affirmatif et à miser sur le dénominateur commun qui rassemble les Québécois plutôt que sur des éléments qui divisent. Donc, il est possible de moderniser le courant affirmatif pour répondre aux exigences d'un contexte de pluralité. Mais une neutralisation du discours d'affirmation ne se fait pas sans prix.

Ce discours a pendant plusieurs années servi à distinguer le Mouvement Desjardins des autres institutions financières. Les présidents du Mouvement ont toujours utilisé la carte

“nationale” – en combinaison avec la carte de la coopération - pour rappeler aux membres de la communauté majoritaire qu’il était de leur devoir d’adhérer au Mouvement. On peut difficilement dire si l’élimination de la dimension ethnique de la «carte nationale» nuirait à la position du Mouvement par rapport à sa «clientèle» traditionnelle. Un ancien sondage datant de 1981 démontre que, lorsque vient le temps d’évaluer les institutions financières, les Québécois mettent l’accent beaucoup plus sur le rendement que sur l’identité ethnique. L’identité francophone de l’institution (personnel et haut dirigeants) représente cependant un élément important lorsqu’il s’agit de *choisir* son institution financière principale.⁷⁷ Ainsi, le facteur ethnique contribue à attirer une partie de la «clientèle» traditionnelle à l’institution financière, malgré le fait qu’il importe moins pour l’évaluation de sa performance. Tout comme les membres des groupes ethniques minoritaires choisissent de transiger avec leur caisse d’économie ou leur caisse ethnique parce qu’ils savent qu’ils recevront un service dans leur langue, que la direction est issue de leur communauté et que la caisse contribue à réinvestir dans la communauté dont elle émane, les membres de la communauté majoritaire choisissent de faire affaire avec leur caisse populaire essentiellement pour les mêmes raisons. Bref, en neutralisant le discours affirmatif, il faut aussi trouver un moyen de compenser la perte d’un argument qui, au niveau du discours national, a servi pendant de nombreuses années à attirer une bonne partie de la «clientèle» traditionnelle. Jocelyn Proteau semble miser sur la dimension coopérative. On peut aussi considérer l’utilité d’un discours d’affirmation basé sur l’identité civique québécoise, un discours qui peut être sujet à diverses interprétations selon des auditeurs.

Ceci dit, il faut admettre qu’une neutralisation du discours affirmatif peut être plus difficile dans un contexte où les différentes instances de la société québécoise sont appelées à se prononcer sur l’avenir du Québec. Sa présence, son importance et sa mission font en sorte que le Mouvement et son président peuvent difficilement éviter de prendre position sur l’avenir du Québec. Or, un discours jugé le moins à tendance nationaliste (d’affirmation nationale) peut inciter plusieurs à lier l’entreprise Desjardins à un mouvement politique beaucoup plus vaste, un mouvement qui, soit dit en passant, a lui-même des défis à relever en matière d’intégration de la différence. Cette situation se manifeste lors des débats entourant la Commission sur l’avenir politique et constitutionnel du Québec. Malgré le fait

que le Mouvement définit clairement sa position sur la question nationale et prend soin de définir une place aux minorités culturelles dans un Québec souverain, l'image de l'institution auprès de certains groupes ethniques (en particulier les «anglophones») subit les conséquences d'une affiliation à une cause qui n'obtient pas un large appui en dehors de la communauté majoritaire.

Pour le Mouvement, il existe aussi un autre danger de s'affilier à un mouvement politique quelconque: le moindre faux pas de ce mouvement à l'égard des minorités et l'entreprise est jugée «coupable par association». En d'autres mots, à chaque fois que le Mouvement Desjardins ou ses représentants principaux s'aventurent sur le terrain politique, l'institution, en un sens, remet une partie de la gestion de son image entre les mains d'une organisation politique. On comprend ici la réticence du président de la FMO à parler de sujets qui touchent d'un peu trop près les grandes questions nationales de l'heure, et la décision du Mouvement de fermer le dossier politique à la suite de sa participation à la commission sur l'avenir du Québec.

Bref, le dilemme de Claude Béland en cette fin de décennie ne se résout pas simplement. Soit que l'on neutralise le courant d'affirmation et que l'on prenne soin de bien définir sa position sur des questions nationales (sinon d'éviter carrément des questions controversées); soit que l'on décide de maintenir deux discours nationaux, une situation qui met en évidence le double visage du Mouvement Desjardins mais aussi une incohérence quant à sa position face aux groupes ethniques. Dans le prochain chapitre, nous verrons, entre autres, ce que la tendance des dernières années de notre période d'observation nous indique par rapport à cette question.

5.4.2. De membre à dirigeant

Le deuxième défi que doit relever le Mouvement à la fin de la période initiale d'adaptation contrôlée concerne l'intégration structurelle de membres de minorités ethniques. Le président de la FMO souligne clairement l'importance d'attirer les minorités en tant que membres si le Mouvement veut augmenter le nombre de dirigeants issus de communautés culturelles. Or, un sondage effectué par la Fédération du Centre du Québec à l'automne 1991 révèle que seulement 12% des membres des caisses se disent intéressés à accroître leur participation

dans leur caisse – et dans le Mouvement – en devenant dirigeants⁷⁸. Nous n'avons pas de chiffres sur l'intérêt que les membres issus des communautés culturelles manifestent pour ce genre de participation, mais il semble que si le Mouvement veut tirer profit d'une augmentation éventuelle du nombre de minorités qui adhèrent à une caisse populaire, il a intérêt à mettre sur pied un programme d'envergure d'éducation et de sensibilisation des «membres ethniques» - l'objectif étant de les encourager à participer à la gestion de leur caisse. Si on s'appuie sur les chiffres obtenus sur le centre du Québec, il semble qu'une telle campagne d'éducation coopérative pourrait être à la fois destinée aux membres de la communauté majoritaire et aux membres des minorités. Dans tous les cas, on ne peut éviter la question de la sous-représentation des femmes et des jeunes.

De plus, dans la mesure où le Mouvement vise à promouvoir la création de caisses intégrationnistes plutôt qu'ethniques, une campagne d'éducation et de sensibilisation de la population générale au phénomène de la diversité culturelle et aux rapports interethniques est inévitable. Sans nécessairement mettre sur pied de tels programmes (qui relèvent après tout de l'État et d'organismes communautaires), le Mouvement a intérêt à encourager des initiatives dans ce domaine puisqu'il en tirera profit à long terme. En effet, dans des régions où le phénomène de la diversité commence tout juste à se manifester, on doit développer chez la majorité une certaine réceptivité à l'idée qu'elle soit représentée par des membres issus de communautés ethniques. Cette condition est essentielle si l'on veut que l'augmentation des minorités au niveau du sociétariat génère une représentation accrue au niveau de la direction. Dans le cas contraire, le Mouvement se retrouvera dans l'avenir confronté au même problème de sous-représentation des minorités, mais cette fois-ci dans d'autres régions du Québec.

5.4.3. Une politique d'embauche

Le Mouvement Desjardins met clairement au jour sa politique d'embauche dès le début de la campagne d'adaptation à la diversité: le système de mérite prévaut sur un système de quotas. À compétence égale cependant, le Mouvement semble prêt à encourager la représentation des minorités. Nous avons vu cependant que cette politique peut poser problème en particulier en ce qui a trait à l'exigence de la compétence linguistique. Ce critère

peut servir à diminuer considérablement le réservoir d'individus minoritaires qui seraient autrement compétents pour exécuter les tâches demandées. Il existe des moyens de résoudre le problème de la maîtrise de la langue française. On peut penser à des programmes de formation ou de perfectionnement en matière linguistique après l'embauche (similaires aux programmes de bilinguisme mis sur pied dans le cadre de l'embauche de fonctionnaires fédéraux). Il revient à l'entreprise de juger de l'intérêt qu'elle a – à court et à long terme - à investir dans de tels programmes. Une autre solution serait de mettre sur pied un programme de recrutement dans les universités et les cégeps de langue française (ou même dans des institutions de langue anglaise où certains étudiants francophones bilingues obtiennent leur formation et se regroupent souvent en association). Un tel programme permettrait au Mouvement d'encourager les membres des communautés culturelles répondant aux critères d'embauche à postuler des emplois à travers l'entreprise. Par le fait même, cette dernière augmenterait le réservoir d'individus compétents, maîtrisant la langue française et issus de communautés minoritaires, d'où il pourrait puiser de futurs employés, gestionnaires et dirigeants.

Dans le cadre d'une politique d'embauche ainsi que de gestion des ressources humaines, on doit aussi tenir compte de la capacité d'intégration des membres des communautés culturelles à un environnement pratiquement homogène. En effet, il ne suffit pas d'accroître le nombre de minorités au sein du Mouvement, il faut aussi accommoder la «différence» qui règne au sein de l'organisation une fois qu'on y intègre les minorités. Il s'agit de répondre aux besoins des minorités (adaptation à la culture et aux valeurs de l'entreprise et de la majorité); mais il faut aussi, comme souligne Rice dans son article⁷⁹, prendre en considération les besoins des membres la majorité (adaptation à la nouveauté et à l'inconnu). Le Mouvement, en particulier la FMO, a déjà mis sur pied des programmes de sensibilisation des employés à la diversité; mais, si l'on se fie aux expériences d'autres entreprises, il faut aussi prévoir et répondre adéquatement aux problèmes qui peuvent émaner de contacts interethniques dans une organisation, tels les conflits de valeurs, l'ostracisme, la discrimination, le harcèlement, etc.

5.4.4. Les préparatifs

Enfin, la régionalisation représente le dernier défi majeur qu'affronte Desjardins dans le cadre de sa politique intégrationniste. En 1992, en matière de diversité, la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec est celle largement responsable de l'adaptation du Mouvement Desjardins, de la gestion de l'image d'entreprise, de l'accueil et de l'intégration des minorités, et de la propagation d'une culture de la différence au sein de l'institution et dans son environnement. Montréal représentant le lieu où la vaste majorité des immigrants et des Québécois issus de communautés culturelles minoritaires s'installent, on y concentre la stratégie d'adaptation du Mouvement. En appuyant la politique de régionalisation de l'État québécois, cependant, le Mouvement, avec les années, n'aura pas d'autre choix que de se préparer à affronter le phénomène de la diversité dans d'autres régions du Québec. Il devra éventuellement inclure les caisses hors Montréal (en particulier celles de grands centres tels que Québec, l'Estrie, Richelieu-Yamaska, la Mauricie, Lanaudière et Bas-St-Laurent) dans le programme d'adaptation du *réseau* à la diversité. Les mesures prises par la Fédération de Québec semblent indiquer que celle-ci est déjà prête à affronter le défi de l'intégration. Dans d'autres régions, cependant, le blitz suscite une brève manifestation de sensibilité au phénomène de la diversité, mais pas plus. Tout en misant sur la région de Montréal à court et moyen terme, le Mouvement devra aussi garder l'oeil sur les autres régions susceptibles d'être confrontées au phénomène de la diversité au cours des prochaines décennies.

Ceci dit, l'expérience à Montréal démontre que le Mouvement ne peut compter sur les dirigeants locaux lorsqu'il s'agit de se préparer à la diversité. Rappelons que plusieurs caisses de la rive-sud de Montréal ne voient pas l'urgence de s'adapter à la diversité jusqu'au moment où cette réalité leur échoit. Ainsi, il revient aux regroupements régionaux de caisses ou encore à la fédération régionale de sensibiliser les dirigeants au phénomène de la diversité et à la nécessité de s'adapter en conséquence. Mais si sur la rive-sud de Montréal, on avait des statistiques pour démontrer l'urgence de s'adapter, dans plusieurs régions de la province, les chiffres ne sont pas aussi évocateurs. On ne peut cependant pas nier la nécessité de mettre déjà en place des programmes d'ouverture et d'intégration de membres issus de minorités. Nous avons vu que chez certains groupes ethniques - les Ukrainiens, les Portugais, aussi les Latino-Américains, entre autres - la tradition coopérative est forte. On peut exploiter cette

tradition pour encourager ces membres très tôt à se joindre à une caisse populaire et même à participer activement à sa gestion. Cette tradition peut cependant aussi encourager la formation de caisses ethniques dans des régions où les membres de ces communautés seront suffisamment nombreux pour se regrouper. Sans une politique d'intégration, une politique de régionalisation aura tout simplement comme conséquence la transposition du phénomène de la ségrégation institutionnelle dans d'autres régions. Ainsi, si le Mouvement veut continuer à promouvoir l'intégration de minorités au sein de caisses populaires intégrationnistes plutôt qu'au sein de caisses ethniques, il doit reconnaître la nécessité d'adopter des «mesures préventives» dans d'autres régions que Montréal.

Cependant, la dynamique interethnique à Montréal, où le phénomène de la diversité représente une réalité quotidienne pour plusieurs membres de la majorité, diffère considérablement des relations interethniques telles qu'elles se manifestent dans des régions où la diversité est un phénomène nouveau pour beaucoup de citoyens. Par conséquent, tout laisse croire que le processus d'intégration des minorités dans des caisses populaires hors Montréal différera considérablement du processus d'intégration dans les caisses de Montréal. Nous avons vu, par exemple, que la décision du Mouvement d'offrir des services dans la langue anglaise peut ne pas plaire à certains membres de la majorité francophone. Plutôt qu'un signe d'ouverture et d'accueil, on peut facilement interpréter ce geste comme un reniement de la mission de l'institution et des valeurs fondamentales sur lesquelles elle fut fondée. Le Mouvement devra faire face à cette réalité et trouver un moyen de réconcilier son ouverture à la diversité et sa responsabilité – réelle et perçue – à l'égard de sa «clientèle» traditionnelle. La responsabilité d'éduquer cette «clientèle» et d'expliquer le fondement des activités de l'institution en matière de diversité devra nécessairement faire partie du programme d'adaptation dans les régions hors Montréal.

En somme, en 1992, à la fin de la première étape de son adaptation contrôlée en matière de diversité, le Mouvement Desjardins doit relever ces quatre grands défis. Il s'agit de questions qui découlent directement de la décision d'adopter une politique de caisses intégrationnistes. En effet, dans le cadre d'une politique admettant la formation de caisses sur une base d'ethnicité, les problèmes d'incohérence de discours, de recrutement de nouveaux membres et de nouveaux dirigeants, d'embauche d'employés issus des communautés minoritaires, ou

de préparation de caisses populaires situées dans des milieux relativement homogène, ne se posent pas vraiment. À la fin du blitz, malgré l'ampleur des obstacles à surmonter, rien n'indique que le Mouvement Desjardins remet en question sa politique intégrationniste. Dans le prochain chapitre, nous analysons l'adaptation de l'entreprise Desjardins au cours de la période de 1993 à 1998. Nous tentons de déterminer si le Mouvement réussit à surmonter ces grands défis, ou encore, s'il se prépare à y faire face. Nous tentons aussi de déterminer l'évolution future de l'institution financière en matière de diversité et d'intégration.

Chapitre 6

Les défis du modèle de la caisse populaire *intégrationniste*: vers un discours cohérent et une politique viable en matière de diversité (1993-1998)

À la fin de la première étape de l'adaptation contrôlée, le Mouvement Desjardins fait face à plusieurs défis. Dans le cadre de sa politique de caisse intégrationniste, une adaptation de sa culture à la diversité s'avère nécessaire. Cette adaptation suppose un ajustement du discours, des politiques et des pratiques institutionnels, mais aussi des changements fondamentaux aux niveaux des mentalités, des valeurs et des priorités des membres, des employés et des dirigeants.

Il va sans dire que ces dernières transformations (ou «transmutations»), qui supposent une «déconstruction» et une «reconstruction» identitaire chez l'entreprise et les individus, ne peuvent survenir en l'espace de quelques années. Il est même fort probable qu'elles s'étaleront sur plusieurs décennies. Fong et Gibbs¹, Eisenberg et Riley², et Thomas³, nous l'avons vu, font tous ressortir la puissance des traditions internes et de la culture d'entreprise en tant qu'obstacles au changement. Compte tenu de l'ampleur de la déconstruction et de la reconstruction identitaire qu'elle implique, l'adaptation de la culture du Mouvement des caisses Desjardins ne peut se limiter à une brève campagne de sensibilisation. Un véritable programme d'adaptation, au contraire, doit habituellement s'incruster dans la culture organisationnelle de l'entreprise; c'est-à-dire qu'il doit devenir un engagement qui subira

l'épreuve du temps ainsi que les changements qui pourraient survenir aux niveaux structurel, administratif ou opérationnel.

Comme toute autre entreprise, Desjardins doit aussi s'attendre à ce que les résultats de son adaptation ne soient pas nécessairement perceptibles à court terme. En effet, l'impact d'une ouverture à la diversité se manifeste d'abord au niveau de l'*image* que l'entreprise projette auprès des minorités; cette image influence la réceptivité des individus qui génère à son tour la «clientèle». Il s'agit d'un long processus et le niveau de tangibilité des résultats varie à chaque étape. En mesurant le succès d'un programme d'adaptation selon les profits générés à court terme, on risque donc de lire une défaite là où il y a, en fait, un progrès.

Un bilan de l'adaptation du Mouvement Desjardins à partir de 1993 révèle que, bien après le blitz de 1990-1992, le Mouvement continue à assurer une présence et un engagement auprès des communautés culturelles (à Montréal en particulier). Les résultats de la première étape de son adaptation contrôlée sont bien sûr modestes; mais l'entreprise tâche néanmoins de mettre en évidence les premiers «fruits» de son engagement. De plus, elle s'assure de tirer des leçons pour l'avenir. On constate ainsi plusieurs tentatives de résoudre des problèmes reliés, entre autres, à la cohérence du discours, au développement des ressources humaines, à l'éducation et à la sensibilisation des dirigeants, et aux préparatifs en dehors de Montréal. Loin d'être une brève campagne de sensibilisation et de communication, le programme d'adaptation de Desjardins à la diversité ethnique s'avère donc un engagement à long terme visant à transformer l'image ainsi que la culture de l'entreprise.

Dans les prochaines lignes, nous présentons la phase la plus récente de l'évolution du discours et des pratiques du Mouvement Desjardins en matière de diversité (soit celle de 1993 à 1998) et nous identifions les grands défis que l'institution doit relever au tournant du siècle.

6.1. Vers un discours plus cohérent

Dès 1987, nous constatons une incohérence au niveau du discours du Mouvement Desjardins en matière de diversité. Le double discours tenu par le président du Mouvement, Claude Béland, reflétait peut-être les deux visages de la communauté franco-québécoise, mais il contribuait aussi à renforcer et à diffuser l'image d'une institution ethnique vouée principalement, sinon uniquement, à la défense des intérêts de la communauté majoritaire. À Montréal pendant ce temps, on tentait justement de se départir de cette image traditionnelle du Mouvement. On diffusait le message que Desjardins est non seulement une institution majoritaire ouverte aux communautés ethniques minoritaires – selon un modèle bien défini d'intégration – mais aussi une institution prête à se redéfinir dans un contexte de diversité. Après le blitz de 1990-1992, on constate un début d'alignement du discours du président du Mouvement sur celui de Montréal.

6.1.1. Le discours national

À compter de 1993, les référents ethniques se font de plus en plus rares dans les allocutions de Claude Béland et, par le fait même, le discours national devient plus applicable à l'ensemble des Québécois et des membres du Mouvement Desjardins. On décèle toujours des vestiges du courant traditionnel d'affirmation dans les propos tenus par le président; mais, en somme, grâce à un discours institutionnel plus cohérent, le Mouvement Desjardins réussit à renforcer son image d'une entreprise *intégrationniste* adaptée à la diversité.

6.1.1.1. L'intégration et la régionalisation

Durant le blitz, le président du Mouvement Desjardins s'était engagé à intégrer l'élément de la diversité dans son discours. Il maintient cet engagement après 1992. Dans ses allocutions, Claude Béland continue à sensibiliser ses auditeurs au phénomène de la diversité et à la nécessité d'intégrer les minorités au Mouvement Desjardins et à la société québécoise en général. Dans toutes les régions susceptibles d'être touchées par la question de la pluralité ethnique, le président s'assure d'y faire allusion.

Occasionnellement, au milieu de ses allocutions. Claude Béland réitère l'invitation aux groupes ethniques de se joindre au Mouvement⁴. Ce faisant, le président nous rappelle que le processus d'adaptation de l'image du Mouvement en matière de diversité est toujours dans son enfance. Mais ces «parenthèses» sont de plus en plus rares à partir de 1993. Avec le temps, les communautés culturelles deviennent plutôt une dimension, un aspect des grandes questions sociales. Dans une allocution sur les problèmes qu'affrontent les jeunes, par exemple, le président attire l'attention, entre autres, sur la situation des jeunes chefs de famille monoparentale, des jeunes handicapés, des jeunes autochtones et des jeunes des communautés culturelles⁵. Ainsi, de plus en plus, l'accent est mis sur l'intégration de la diversité - «penser au pluriel» - plutôt que sur une simple intégration de membres de groupes ethniques minoritaires.

Claude Béland continue aussi à encourager le processus de régionalisation de l'immigration. Dans ses allocutions, il incite les immigrants à s'installer en dehors de Montréal et encourage la communauté majoritaire (le "Nous") à les inviter à prendre racine "dans toutes les régions qui font la richesse de cette province": "Nous croyons fermement au développement régional, nous croyons qu'il est possible de vivre et de prospérer partout sur le territoire québécois, il serait donc tout à fait normal que nous puissions faire partager cette conviction aux immigrants et qu'ils se sentent invités à venir contribuer à développer nos milieux".⁶ En tant que président de l'institution financière Desjardins, Claude Béland tâche aussi de faire ressortir les bénéfices économiques que les régions pourraient tirer de la présence d'immigrants sur leur territoire. Encore une fois, il rappelle à ses auditeurs que les immigrants qui ont maintenu des liens avec leur pays d'origine peuvent être un atout important à l'heure de la mondialisation des marchés. En 1995, la mission économique du Mouvement Desjardins et d'une vingtaine de PME québécoises en Israël - une initiative de la Caisse populaire Côte-Saint-Luc - sert d'exemple concret de la contribution que les communautés ethniques minoritaires peuvent apporter au développement économique de la société québécoise et au rayonnement du Québec dans le monde. Dans un discours devant la Chambre de commerce de Sherbrooke, le président s'assure de souligner que les PME participantes provenaient de diverses régions du Québec⁷, détruisant ainsi le mythe que le projet de la caisse de Côte-Saint-Luc et de la FMO a un impact uniquement à Montréal. De

plus, les entreprises participantes proviennent de nombreux secteurs de l'économie - agro-alimentaire, avionnerie, biotechnologie, électronique, environnement, finances, machinerie et métal, et santé et services sociaux – démontrant ainsi que l'économie québécoise dans son ensemble peut tirer des bénéfices des échanges économiques internationaux.⁸

Claude Béland utilise aussi son podium de président du Mouvement Desjardins pour appuyer une démarche que Jocelyn Proteau entreprit quelques années plus tôt à Montréal. Le président de la FMO, rappelons-le, visait à encourager les minorités à devenir membres du Mouvement, mais aussi à participer activement à la gestion de leur caisse (augmentant ainsi la représentation des minorités au niveau des dirigeants). À compter de 1993, Claude Béland s'assure de diffuser ce message dans le reste de la province. Tout comme son confrère montréalais, le président présente la gestion démocratique des caisses comme un avantage qui devrait inciter les minorités à transiger avec le Mouvement plutôt qu'avec d'autres institutions financières⁹.

6.1.1.2. L'universalisation et la neutralisation

En plus de continuer à sensibiliser ses auditeurs au phénomène de la diversité et de l'intégration, Claude Béland tâche aussi, à compter de 1993, d'assouplir son discours d'affirmation nationale. Comme le président de la FMO, il universalise son message de façon à le rendre significatif pour un public hétérogène et il purge aussi son discours d'éléments qui peuvent donner une identité ethnique à son institution.

Ainsi, à compter de 1993, nous retrouvons dans les allocutions du président du Mouvement le concept d'une identité civique québécoise qui englobe la diversité, l'idée d'une "société démocratique, libre, accueillante où chacun trouve sa place et participe pleinement à son développement"¹⁰, l'idée d'une "citoyenneté" à travers laquelle l'individu "exprime son identité" et "proclame et affiche son appartenance à une société"¹¹. De même, lorsqu'il parle de l'«âme du Québec», Claude Béland s'assure désormais de préciser ce qu'il entend par ce concept. Il opte à nouveau pour une définition englobante: "À mon avis, il me semble qu'il faudrait d'abord s'entendre sur le fait qu'il existe une identité – ou une âme – québécoise; s'entendre sur le fait que nous sommes une nation, que cette nation constitue une richesse dans l'éventail des nations de cette planète et qu'elle mérite de survivre et de se

développer.”¹² Le président ne précise pas ce qu’il entend par «nation»; mais en évitant - comme le président montréalais - de faire allusion à des notions d’ethnicité, Claude Béland s’assure au moins de ne pas exclure certains groupes.

En plus d’adopter la notion d’une identité québécoise universelle, englobante, pluraliste, Claude Béland ajuste aussi son discours par rapport à plusieurs autres thèmes, tels que la mission du mouvement, la dénatalité et le rapport Québec-francophonie.

Sur la mission de Desjardins

Dans un discours à Nicolet, par exemple, le président présente le Mouvement Desjardins comme une institution coopérative en mesure de répondre aux besoins d’une société entière. La *coopération* et les principes qui la sous-tendent deviennent ainsi le facteur commun qui rallie l’ensemble des Québécois au Mouvement Desjardins. Ce faisant, Claude Béland établit une continuité entre le rôle que l’institution financière a joué dans le passé et celui qu’elle est appelée à jouer de nos jours. Tout comme le président de la FMO, donc, le président du Mouvement semble avoir trouvé un moyen de s’ouvrir aux minorités culturelles et à la diversité sans faire fi de l’histoire et de la mission de Desjardins, et du rôle que ce dernier a joué et joue toujours par rapport à la communauté majoritaire:

Être membre d’une coopérative, c’est accéder à la propriété, c’est participer aux décisions, c’est s’unir aux autres pour bâtir une société qui réponde à nos attentes et à nos besoins.

Chez Desjardins, c’est ce que nous proposons d’ailleurs à tous les Québécois et Québécoises et c’est ce qui a permis aux gens d’ici de se construire un rempart économique fort et solide, dont ils sont aujourd’hui tous très fiers. C’est ce que nous proposons aussi à tous ceux et celles qui ont décidé de devenir des Québécois et des Québécoises, ceux qui ont décidé de faire leur vie et leur avenir sur ce territoire. Nous leur proposons également d’accéder à cette propriété collective, de participer aux décisions, de s’unir aux autres – à tous les autres – pour progresser avec les autres et bâtir une société à la hauteur de nos aspirations communes.¹³

Sur la question de la dénatalité

Pareillement, dans son discours intitulé “L’investissement dans la famille québécoise: un bon rendement pour le Québec”, on constate que la question de la dénatalité devient un problème de société, et pas seulement un problème de communauté (franco-québécoise). Le président du Mouvement affirme alors que, pour lui, “un peuple qui progresse, un peuple qui regarde résolument vers l’avenir et qui a confiance en lui, non seulement n’a pas peur de mettre des enfants au monde, mais encourage leur venue. Il fait de la famille, la cellule première de sa société. Il l’encourage et la soutient.”¹⁴ Encore une fois, le président ne définit pas précisément le concept de «peuple» ou encore celui de «société», mais en évitant des concepts et des notions qui font allusion à l’ethnicité, Claude Béland neutralise son discours et le soumet à une interprétation individuelle. Ainsi, si certains auditeurs peuvent y voir les propos habituels du président sur la question de la natalité et la sauvegarde de la langue et de la culture françaises en Amérique, d’autres peuvent choisir d’y voir un discours social en faveur d’un renforcement de l’unité de base de toute société (homogène ou pluraliste) et de la reproduction naturelle de cette dernière.

Sur le rapport Québec-France et Québec-Canada français.

Enfin, nous avons vu que, dans le passé, les échanges entre la France et le Québec furent souvent des occasions pour le président Béland, ainsi que ses prédécesseurs, de réaffirmer les racines communes qui unissent les Québécois de descendance française et les Français. À compter de 1993, l’appartenance à la francophonie mondiale devient le facteur qui réunit les deux «peuples». À l’occasion de la signature d’un protocole d’entente entre des organisations françaises et le Mouvement Desjardins, par exemple, Claude Béland parle de l’“engagement ferme [du Mouvement] envers la francophonie” et du “renforcement des relations bilatérales entre les deux intervenants majeurs de la francophonie mondiale que sont la France et le Québec”¹⁵. À plusieurs occasions, le président encourage aussi ses auditeurs à développer leur sentiment d’appartenance à cette communauté mondiale qu’est la francophonie, une communauté qui “transcende les frontières et les continents”; il fera aussi allusion à l’“engagement [de différents acteurs] à épanouir cette communauté, à en favoriser

le rayonnement sur toute la planète.”¹⁶ Par ce type de discours, Claude Béland démontre qu’il est en mesure de concevoir une francophonie regroupant plusieurs nations et plusieurs cultures mondiales. Ainsi, le président du Mouvement parvient à transformer un lien jadis ethnoculturel en un lien politique et économique réunissant des nations partageant une langue publique commune et des «origines» politiques/historiques communes. Ce faisant, il rend les rapports et les échanges entre la France et le Québec significatifs non seulement pour les Franco-Québécois mais aussi pour tous les membres d’une société québécoise de langue française, quelles que soient leurs origines.

Le même raisonnement s’applique aux rapports entre le Canada français et le Québec. En effet, en parlant de la mission du Mouvement Desjardins face aux diverses communautés «francophones» de l’Amérique, Claude Béland fait occasionnellement référence à une identité francophone pluriculturelle plutôt qu’homogène. À l’occasion de la Convention financière coopérative latino-américaine, le président se permet même d’adapter les propos du fondateur, conservant les éléments pertinents pour son auditoire. Ainsi, plutôt que de reprendre mot pour mot la citation classique suivante: “Ce dont je rêve, c’est la création d’un régime économique couvrant tous nos groupements français...”, devant ses auditeurs latino-américains, le président opte plutôt pour la tournure suivante: “Ce dont je rêve, c’est la création d’un régime économique couvrant tout notre territoire ...”¹⁷. L’adoption d’un discours sur la francophonie qui tient compte de l’hétérogénéité ethnoculturelle des francophones du Québec, du Canada et du monde peut paraître plus appropriée dans un contexte où certaines caisses affiliées aux fédérations hors Québec, comme leurs cousines québécoises, doivent et devront de plus en plus s’adapter à un milieu et une «clientèle» pluriethniques pour survivre – mentionnons, entre autres, le cas de la Caisse populaire Saint-Jean-Baptiste d’Ottawa¹⁸.

6.1.1.3. Les vestiges et les juxtapositions

Ainsi, on remarque un processus d’universalisation et de neutralisation du discours du président du Mouvement Desjardins à compter de 1993. Mais la neutralisation – l’élimination de référents ethniques – n’est pas parfaite. En effet, on constate aussi plusieurs vestiges du discours traditionnel d’affirmation ethnique. Dans de nombreuses allocutions,

par exemple, le président invoque à nouveau l'image des porteurs d'eau ou de bons scieurs de bois¹⁹. Ou encore, il supplie ses auditeurs d'"arrêter de penser que ce sont les autres qui ont fait et feront nos succès; arrêter de penser que c'est grâce aux autres que nous avons survécu sur ce territoire!"²⁰. Les thèmes de «survivance» et de «reconquête» reviennent aussi occasionnellement²¹, en particulier dans les discours conçus pour un public «canadien-français». Devant des auditeurs acadiens, par exemple, le président du Mouvement Desjardins souligne que les réussites de "nos communautés respectives" (franco-québécoise et acadienne) font disparaître nos "complexes d'antan".²²

Comme dans le passé, Claude Béland ne fait que souligner des faits historiques ainsi qu'une réalité à laquelle sont confrontés les Franco-Québécois et les communautés franco-canadiennes. Aussi, dans ses allocutions devant des auditeurs canadiens de descendance française, est-il très rare que Claude Béland adopte un discours de pluralité (sauf pour quelques exceptions - lorsqu'il parle de francophonie²³, par exemple). Ainsi, devant certains publics québécois, le président continue de parler à des membres d'une minorité ethnique; en dehors du Québec, le président parle au nom d'une minorité canadienne à une autre minorité canadienne. Ce faisant, Claude Béland entretient l'identité ethnique de son institution. Il s'agit d'une identité dont certaines composantes du Mouvement Desjardins aimeraient bien se départir afin de conquérir de nouvelles «clientèles», mais il s'agit aussi d'une identité sur laquelle plusieurs autres composantes (en particulier les caisses hors Québec) comptent pour assurer leur survie et celle des communautés qu'elles desservent. Le président est conscient que, dans les provinces anglophones, les communautés franco-canadiennes comptent toujours sur les caisses pour assurer leur survie et leur développement économique:

Les caisses populaires et d'économie ainsi que leurs fédérations régionales ou provinciales, tout comme l'ensemble du Mouvement des caisses Desjardins, vous le savez, sont liées depuis leur naissance même aux destinées des communautés francophones. Elles sont un haut lieu de la solidarité de la langue française et je sais que tous les dirigeants du Mouvement souhaitent qu'il en reste ainsi. Tous ses bâtisseurs, depuis Alphonse Desjardins jusqu'à ce jour, étaient animés de la même volonté d'assurer l'épanouissement de la culture et de la langue française.²⁴

Toutefois, le président semble aussi conscient de la nécessité de résoudre le dilemme que le double visage du Mouvement Desjardins lui impose. Confronté à ce dilemme, Jocelyn Proteau choisit d'éviter carrément les discours d'affirmation ethnique et de mettre l'accent sur la coopération en tant qu'outil d'*habilitation* pour toutes les communautés. Il adopte ainsi un discours applicable aux Franco-Québécois, aux Franco-Canadiens, mais aussi aux divers groupes ethniques de la société québécoise et de la communauté canadienne-française. Réticent à abandonner le discours traditionnel d'affirmation, Claude Béland choisit plutôt de juxtaposer des propos «neutralisés» ou «universalisés» aux propos «ethniques» habituels. Il adopte ainsi un discours à la fois de pluralité et de minorité dans ses allocutions. Ce faisant, le président du Mouvement ne fait que transposer l'incohérence de son discours: auparavant, on retrouvait une incohérence *entre* les différents discours du président du Mouvement; maintenant, elle se situe à *l'intérieur même* de ses diverses allocutions.

Par exemple, lorsqu'il parle du phénomène de la globalisation, le président reconnaît qu'il s'agit d'une réalité moderne avec laquelle il faut composer. Ainsi, il faut éviter le repli sur soi, les intégrismes, les nationalismes ethniques, la xénophobie, dit-il.²⁵ Mais "une saine mondialisation de la vie moderne suppose d'abord des identités solides", affirme-t-il à plusieurs occasions, reprenant les paroles du secrétaire général des Nations unies, Boutros Boutros-Ghali²⁶. Or, dans les allocutions de Claude Béland, cette «identité» demeure un concept flou. Tantôt le président parle de l'identité des "gens qui partagent une même histoire et une même tradition"²⁷; tantôt il parle d'une identité basée sur "le partage d'une même histoire", "un cheminement dans la même direction", "les mêmes façons de penser et d'agir", "un lien par une culture propre" et "la volonté de vivre ensemble, sur un même territoire". Si, dans cette dernière définition, certains éléments semblent signaler l'adoption d'un concept d'«identité québécoise» englobante – cheminement dans la même direction, volonté de vivre ensemble, sur un même territoire –, d'autres éléments peuvent être plus problématiques dans un contexte de pluralité – partage d'une même histoire[†], lien par une

* Cette définition revient à plusieurs reprises dans les allocutions de Claude Béland. Voir 1994_15, 1994_25, 1996_7.

† Les immigrants apportent tous des bagages historiques différents. Étant donné qu'ils sont tenus d'assimiler l'histoire de leur nouvelle société, au bout du compte, leur histoire est sensiblement

culture propre[‡], mêmes façons de penser et d'agir[§]. Les propos du président sur ce qui constitue l'appartenance au Québec peuvent donc être interprétés de plusieurs façons: d'une part, il semble toujours s'adresser à un public strictement franco-québécois; d'autre part, son discours semble faire place à la diversité des origines et au partage d'une identité et d'une culture (globale) québécoises communes.

Le dilemme du président du Mouvement Desjardins est donc loin d'être résolu. Bien qu'il adoucisse son discours d'affirmation, dans plusieurs allocutions, Claude Béland démontre une réticence à se départir de son rôle de président d'une institution ethnique desservant les communautés franco-québécoise et franco-canadiennes. De plus, en tentant à la fois d'affirmer l'engagement du Mouvement à l'égard de ces communautés et de tenir compte de la pluralité, le président ne fait qu'introduire un élément d'incohérence dans son discours. Ce dilemme n'est toutefois pas le seul que Claude Béland doit affronter en cette fin de siècle. Sur le plan de l'engagement politique aussi, le président actuel ainsi que ses successeurs ont un problème à résoudre.

différente de celle partagée par les autres membres de la société d'accueil. Ainsi, dans une société ouverte à l'immigration et à la diversité, on doit forcément réviser l'importance de l'histoire en tant que lien commun unifiant les différents membres. Par contre, il est aussi possible d'affirmer qu'en assimilant l'histoire de leur nouveau pays et de leur nouvelle société, les nouveaux citoyens et leurs descendants acceptent de partager la même histoire que les natifs du pays. En adoptant une histoire commune, ils ne renient pas nécessairement leur histoire personnelle, ni leurs origines, mais les confinent plutôt au patrimoine historique de l'humanité.

‡ Si on entend par «culture propre», une culture québécoise pluraliste, cet élément de la définition de l'identité québécoise peut être applicable à l'ensemble des Québécois. Si on la définit comme une culture française – une définition que l'on retrouve souvent dans les discours du président du Mouvement – on exclut nécessairement les Québécois issus de communautés culturelles minoritaires.

§ Aussitôt qu'ils sont admis dans un pays, les immigrants sont tenus d'adhérer à un certain code de valeurs et ils sont tenus de respecter les règles qui gouvernent leur société. Cependant, il n'est pas évident que dans une nation pluraliste, tous les citoyens pensent et agissent de la même façon. À l'intérieur même d'une communauté culturelle, la pensée et l'action peuvent différer considérablement d'un individu à un autre. Cet élément de la définition proposée de l'identité québécoise s'avère donc très problématique.

6.1.1.4. L'engagement politique: le dilemme du président du Mouvement Desjardins

En 1994, après sept ans à la présidence du Mouvement des caisses Desjardins, Claude Béland obtient un nouveau mandat de trois ans. En plein débat constitutionnel, le président a mot d'ordre de son conseil d'administration de rester neutre. Échaudé par l'expérience de la Commission Bélanger-Campeau, le Mouvement Desjardins affirme qu'il ne prendra pas officiellement position lors du prochain débat référendaire au Québec. D'ailleurs, le président de la FMO tente toujours en 1994 d'apporter des «nuances» à la position souverainiste qu'on avait «accolée au Mouvement Desjardins lors de l'épisode de la Commission». «Ce que l'on voulait, c'était que le Québec puisse mettre la main sur des leviers importants», affirme Jocelyn Proteau; ceci ne signifie pas nécessairement, la souveraineté²⁸. Ainsi, en 1994, du point de vue du président de la FMO, le Mouvement n'a pas intérêt à s'impliquer à nouveau dans les affaires politiques; «il faut rester à distance d'un débat comme celui-là», dit-il²⁹.

Cette fois-ci, cependant, Proteau n'est pas le seul président d'une fédération régionale à faire valoir son opinion sur l'engagement politique du Mouvement Desjardins. Yvan Caron, président de la Fédération de Québec, affirme aussi qu'une position de neutralité est désirable: «il y va du respect «pour tous les membres (du Mouvement Desjardins), et pour tous les Québécoises et Québécois»», estime-t-il³⁰.

Mais, à la suite de cette décision de demeurer neutre, le Mouvement Desjardins ainsi que son président sont fustigés par certains critiques de la presse québécoise. Ces derniers ne peuvent accepter de voir une institution québécoise importante comme Desjardins – «la seule grande entreprise «nationale» dont la crédibilité demeure intacte dans la population» – «se réfugier dans une prudente neutralité»³¹. «Si une institution aussi indissociable du Québec profond a peur de se mouiller, qui osera le faire?» demande Michel Vastel. En ce qui a trait à une prise de position par le président lui-même, Vastel soutient: «Qu'on soit pour ou contre la souveraineté, il me semble aberrant qu'un homme comme Claude Béland ne puisse participer d'une manière ou d'une autre au débat le plus fondamental pour l'avenir du Québec. À quoi ça sert d'avoir des leaders s'ils n'ont pas le droit de parler? Dans une société «normale», on leur demande généralement une opinion.»³²

Le président du Mouvement Desjardins se retrouve ainsi coincé entre la nécessité de demeurer neutre pour ne pas offusquer certains membres du Mouvement et certains éléments de la population (dont les minorités ethniques courtisées par les différentes instances de l'institution financière) et la nécessité d'assumer pleinement le rôle de leadership que la mission sociale, l'importance et la réputation de son entreprise lui confèrent. Le 17 novembre 1994, Claude Béland fait son choix et saute à nouveau dans le camp souverainiste³³, sans toutefois préciser qu'il s'agit de son opinion personnelle³⁴. Le lendemain, le conseil d'administration de la Confédération émet un communiqué dans lequel il réaffirme la «neutralité» du Mouvement Desjardins, précisant qu'«il revient d'abord et avant tout à la population du Québec de faire ses choix sur l'avenir politique du Québec et le Mouvement Desjardins entend les respecter.»³⁵ Cette même journée, en conférence téléphonique avec Claude Béland et d'autres dirigeants, André Roy, président de la Fédération de l'Estrie, ne cache pas «son agacement et son mécontentement devant cette dérogation du président Béland à la politique de neutralité de l'institution». Il précise plus tard «qu'il était loin d'être le seul à avoir négativement réagi à l'affaire»³⁶.

Encore une fois, on constate que Jocelyn Proteau n'est pas le seul préoccupé de l'impact éventuel d'un engagement politique. Le président de la Fédération de Québec et ceux de la Fédération de l'Estrie et de Lanaudière réitèrent publiquement la politique de neutralité du Mouvement Desjardins. Sous le couvert de l'anonymat, un dirigeant explique à un journaliste que les fédérations qui desservent des «clientèles» multiethniques ou «anglophones» avaient été plus «sujettes à de la protestation de la part de leurs membres face à la prise de position de M. Béland» lors du débat entourant la commission sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec (c'est ce que nous appelons un peu plus loin le *facteur des minorités*).³⁷ Officiellement, donc, la position de neutralité de Desjardins dérive d'un respect des divergences idéologiques au sein du Mouvement et de la population: «Lorsqu'on veut être une maison d'accueil à tout le monde, on ne met pas un écriteau qui peut écarter une partie de la clientèle», dit Michel Roy, président de la Fédération des caisses populaires de la région de Lanaudière³⁸. Mais il est clair à partir des propos de certains acteurs du Mouvement qu'on est aussi conscient que l'opinion politique est souvent tributaire de l'appartenance ethnique (en particulier dans des dossiers d'affirmation nationale, cette dernière étant historiquement

et traditionnellement associée à la lutte de survie du groupe ethnique majoritaire). En 1994, la plupart des caisses sujettes aux effets du *facteur des minorités* dans le dossier politique se trouvent dans la région de Montréal. Cependant, au fur et à mesure que le phénomène de la diversité ethnique s'intensifie dans les diverses localités du Québec (en particulier avec la régionalisation de l'immigration), il est fort probable que ce facteur ait des répercussions plus importantes pour certaines caisses en dehors de la région de Montréal. Si c'est le cas, le dilemme des futurs présidents du Mouvement des caisses Desjardins en matière d'engagement politique sera plus grand (prenant pour acquis, bien sûr, que l'on maintient une politique d'intégration des minorités au sein de caisses populaires).

6.1.2. Le discours montréalais: histoire et continuité

Pendant que Claude Béland tente de réconcilier les deux rôles qu'il se fait le devoir de remplir en tant que président du Mouvement Desjardins, de son côté, le président de la FMO maintient le même discours en matière d'intégration et de diversité qu'il tenait au cours du blitz. Jocelyn Proteau continue de mettre l'accent sur l'ouverture aux minorités ethniques et leur intégration dans différents secteurs et à différents niveaux de l'entreprise³⁹. Ses conseillers l'incitent aussi à sensibiliser davantage ses auditeurs (publics internes et externes) au phénomène de la diversité et à la nécessité d'accorder une attention particulière aux marchés anglophone et allophones⁴⁰. Le président tâche aussi de maintenir un discours affirmatif «universel» et «neutre». À compter de 1993, cependant, on constate une nouvelle tendance dans les allocutions du président de la FMO. L'*histoire* devient un thème beaucoup plus important dans le discours de Jocelyn Proteau.

Dans le cadre de son programme d'adaptation à la diversité, Desjardins est appelé à subir plusieurs transformations au niveau culturel. Cette constatation pousse certains observateurs à poser la question suivante: le Mouvement peut-il "s'ouvrir aux ethnies sans trahir les francos"⁴¹? Pour Jocelyn Proteau, il s'agit d'un défi à relever dans l'après-blitz. Ce défi est de définir la place des minorités et de la diversité dans une culture d'entreprise intrinsèquement liée à l'identité et à l'histoire des Franco-québécois.

Lors de l'inauguration de la Caisse populaire Desjardins du Quartier-Chinois, le 10 février 1994, Jocelyn Proteau remet au président du conseil un souvenir. Il s'agit d'un portrait du

fondateur et de son épouse, Dorimène: “As you will see, this souvenir is a representation of the founder of the Desjardins Movement, Alphonse Desjardins and his wife who played an immense role at his side. These two persons are very important in the memories of many members of the Desjardins family.”⁴² Le geste est très symbolique. Il vise, entre autres, à mettre en évidence l’adaptation réciproque que suppose le processus d’intégration des minorités ethniques à une institution de la communauté majoritaire. En effet, en adhérant au Mouvement Desjardins, les nouveaux membres sont tenus de prendre connaissance, de reconnaître et de respecter l’histoire, les «mythes», les héros et les valeurs fondamentales qui constituent la culture – la mémoire - de leur entreprise. En retour, l’entreprise accepte de se départir de certaines «traditions» qui peuvent soit contribuer à exclure formellement les minorités (la profession de foi étant l’exemple le plus frappant), soit créer un environnement où ces dernières ne se sentent pas accueillies. Mais comment distinguer le «patrimoine collectif» (la mémoire d’entreprise) de simples «reliques ethniques»? Certains dirigeants, par exemple, suggèrent que les noms de saints dans l’appellation des caisses peuvent décourager certaines minorités à se joindre au Mouvement (“comment courtiser des musulmans et des juifs avec des caisses portant à la tonne des noms de saints?”⁴³).

Pour Jocelyn Proteau, le problème est simple à résoudre. À ceux qui disent que l’on doit laïciser les noms de caisses, le président répond que le nom, tout comme les crucifix et la ceinture fléchée, relève purement du “folklore”. Il n’y a donc pas lieu de réviser ou d’adapter cette dimension de l’identité des caisses.

Pour certains dirigeants de caisses, cependant, il n’est pas si facile d’*émonder* le passé et les valeurs qui s’y rattachent. Le nom, par exemple, est pour eux beaucoup plus qu’un élément de folklore. “Richard Beaulieu ne veut pas changer le nom de la Caisse Immaculée Conception, comme l’église du quartier”, écrit Laurier Cloutier. “«Avec l’enseigne Desjardins, on n’a pas de problème. Mais il ne faut pas renoncer à notre passé, ni renier nos parents»”, affirme Beaulieu. “Il faut qu’ils nous laissent nos couleurs”, ajoute Berthe Demers de la Caisse de Brossard.⁴⁴

Cette dernière citation met en évidence un des défis majeurs d’une adaptation culturelle à la diversité. L’ouverture du Mouvement Desjardins à la diversité selon un modèle

intégrationniste comporte beaucoup plus qu'une simple intégration structurelle des minorités à l'organisation; la culture de l'entreprise aussi doit subir un ajustement: si le «nous» change, «nos couleurs» aussi changent. En intégrant les minorités en tant que membres, employés, dirigeants, l'entreprise accepte de rendre sa culture significative pour ces nouveaux venus (c'est-à-dire, de définir sa signification pour eux). En qualifiant de «folklore» les éléments «ethniques» de la culture de Desjardins, Jocelyn Proteau récupère ces éléments dans le patrimoine collectif du Mouvement. Comme un patrimoine national, le patrimoine de l'entreprise est partagé par l'ensemble des membres de l'organisation quelles que soient leurs origines. Mais pour certains membres de la communauté majoritaire, reléguer les traditions du passé au domaine du folklore est en soi un affront. Pour ces individus, il s'agit d'une *perte de terrain* significative au niveau identitaire. On voit ici un exemple concret de ce que A.P. Cohen entend par la perte du “sense of self”, un obstacle important à une intégration réussie des minorités et de la différence.

La question du *respect* des minorités par opposition au *respect* de la majorité est un véritable dilemme pour le président de la FMO mais aussi pour tout autre dirigeant - actuel et futur - du Mouvement. La solution de Jocelyn Proteau ne répond peut-être pas aux attentes de tous les membres. Du point de vue du président, cependant, elle s'avère un compromis qui permet à Desjardins de préserver ses symboles et ses traditions, tout en rendant le patrimoine du Mouvement significatif pour les nouvelles communautés qu'il vise à desservir et à intégrer. De leur côté, les minorités sont appelées à respecter le passé de leur institution - avec tous les symboles, les traditions, les valeurs que ce passé génère - ainsi que la signification et l'importance de ce passé pour leurs confrères franco-québécois. Prenant pour acquis qu'il y existe déjà une telle entente de *respect mutuel*, le président de la FMO, dans l'après-blitz, semble désormais plus à l'aise de faire référence au passé religieux des caisses⁴⁵ (et même le mettre en évidence et le reconnaître comme un élément important de l'histoire et du développement des caisses), ou encore de rendre hommage aux pionniers et à leur vision⁴⁶, sachant qu'il ne remet pas pour autant en question l'ouverture du Mouvement aux communautés culturelles minoritaires et à la diversité.

En somme, après avoir *universalisé* et *neutralisé* son discours affirmatif, et après avoir lancé officiellement une invitation aux minorités de Montréal à se joindre au Mouvement, Jocelyn

Proteau passe à la prochaine étape de sa stratégie d'adaptation. Il tente désormais d'établir une sorte de *modus vivendi* entre les différents groupes qui, dans la foulée de l'adoption d'une politique intégrationniste, *interagissent* (par opposition à une simple coexistence) désormais au sein de Desjardins. Une telle négociation, nous l'avons vu, n'était pas vraiment nécessaire lorsque les groupes se développaient en parallèle à l'intérieur du Mouvement. Maintenant que la politique d'intégration des minorités au sein de caisses populaires est clairement ancrée dans la culture de la FMO (sinon du Mouvement), la question de la *gestion de la diversité et de la différence* prend inévitablement plus d'ampleur. En toute vraisemblance, pour Proteau, cette gestion exige d'abord une négociation sur les symboles, les mythes, les traditions, et ainsi de suite qui constituent le fondement de la culture organisationnelle. Cette négociation est similaire au processus sociopolitique qui a abouti ces dernières années à la définition d'une identité québécoise basée sur la langue française, les principes démocratiques et le pluralisme. Ces trois éléments constituent essentiellement les principes jugés fondamentaux et indiscutables de l'identité et de la culture civiques québécoises. De même, ces dernières années, à l'intérieur du Mouvement, la pluralité semble générer une discussion quant aux éléments à préserver, à adapter et à éliminer de l'identité et de la culture de Desjardins.

6.2. Les pratiques

En 1995, dans sa chronique de la revue *Ma Caisse*, Claude Béland révèle que les cinq principaux enjeux socio-économiques du Mouvement sont la jeunesse, l'emploi, la famille, l'environnement et l'habitation⁴⁷. La même année, dans le "Bilan 1994 et Perspectives 1995 des Fédérations" qui paraît dans *La Revue Desjardins*, on constate que la FMO ne fait aucune mention des communautés culturelles ou de son engagement en matière de diversité (contrairement aux "bilan 1992 et perspectives 1993" et "bilan 1993 et perspectives 1994")⁴⁸. Ces indicateurs démontrent que le blitz de l'intégration est définitivement terminé. Mais est-ce que cela signifie un désengagement du Mouvement en ce qui a trait aux communautés culturelles? La réponse est non. En effet, d'autres données révèlent que l'engagement de l'entreprise Desjardins en matière d'intégration est toujours aussi important – sinon plus important – dans l'après-blitz qu'il l'était au cours des années précédentes. Il est vrai qu'à

compter de 1993, on ne met plus cet engagement à l'avant-scène. Cependant, on constate que l'adaptation à la diversité fait désormais partie intégrante de la gestion de l'entreprise Desjardins, greffée à sa politique de rentabilité et d'ouverture aux nouvelles occasions. Sur le plan des pratiques, donc, on semble être témoin d'une véritable adaptation culturelle à la diversité.

Après 1992, le Mouvement des caisses Desjardins maintient sa présence auprès des communautés culturelles et continue de mettre sur pied différents projets d'accueil et d'intégration et d'y participer. La FMO assume toujours le leadership en matière d'adaptation à la diversité. Mais, dans l'après-blitz, on constate aussi un engagement beaucoup plus important de la part d'autres instances du Mouvement dans ce dossier. En général, toutefois, les fédérations autres que celles de Montréal et de Québec ne semblent pas encore éveillées au phénomène de la diversité. Certes, les minorités ethniques ne constituent pas encore une proportion importante des populations hors Montréal. Cependant, dans un contexte de régionalisation de l'immigration, tout laisse croire que la diversité s'installera graduellement dans d'autres grands centres de la province. Déjà quelques caisses locales en dehors de l'île de Montréal commencent à s'adapter à un environnement en changement.

Dans cette section, nous faisons d'abord un bref bilan des activités de la FMO en matière de diversité pour démontrer l'importance de l'intégration du facteur de la diversité dans les pratiques de cette composante. Nous observons ensuite l'adaptation des pratiques en dehors de Montréal. Les données démontrent que les caisses locales jouent un rôle important en tant qu'éclaireurs du Mouvement Desjardins dans les localités où la diversité devient un facteur non négligeable. Les caisses sont, entre autres, mieux placées pour juger de la nécessité de s'adapter à la diversité et de la nature des changements à apporter. La Confédération (ou, suite à la réorganisation structurelle prévue pour juillet 2001, la Fédération provinciale) et les fédérations ou les regroupements régionaux (ou, après la réorganisation, les CORE - conseils régionaux^{**}) jouent cependant un rôle important au niveau de la sensibilisation des

^{**} Le Comité de révision des structures propose en octobre 1999 la création d'une fédération unique et de seize conseils régionaux (ou CORE): quinze conseils regroupant les caisses de territoire et un conseil d'étendue provinciale pour les caisses de groupe [Mouvement des caisses Desjardins, Dépôt du rapport du Comité de révision des structures: une Fédération unique, un processus

caisses locales au phénomène de la diversité ainsi qu'au niveau de la propagation d'une image réseau de Desjardins adapté à la diversité. Dans la troisième partie, nous analysons les préparatifs en dehors de Montréal et leur importance dans le cadre d'une politique intégrationniste. Dans la quatrième, nous abordons la question de la gestion d'image. Enfin, avant d'aborder les défis qu'affronte le Mouvement en cette fin de siècle en ce qui a trait à sa politique intégrationniste, nous offrons un bref bilan des résultats des premiers efforts de Desjardins en matière d'adaptation à la diversité.

6.2.1. La FMO

Sur le plan stratégique, la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec multiplie clairement ses efforts à compter de 1993. Dès cette année, elle élabore un plan triennal pour inciter davantage les nouveaux arrivants à 'profiter de la force du Mouvement' et de 'la qualité des services'. Elle met sur pied un Groupe de travail multidisciplinaire dans le but de "supporter les caisses populaires dans leur démarche auprès des communautés culturelles"⁴⁹. Pour éclairer le Groupe dans ses travaux, elle mène un sondage auprès des caisses afin de recenser leurs actions, "de cerner les difficultés rencontrées et de préciser les attentes face à la FMO, en matière de relation des caisses avec leurs communautés culturelles locales"⁵⁰. À compter de 1996, la Fédération se dote d'un "plan d'action plus global"⁵¹. Elle organise d'abord un séminaire à l'intention des cadres des caisses portant sur la diversité culturelle. En 1998, elle met sur pied un projet pilote réunissant neuf caisses de l'île de Montréal oeuvrant dans des quartiers à forte population ethnique. Enfin, au cours des prochaines années, elle vise à déployer cette stratégie auprès des autres caisses de la fédération qui comptent une «clientèle» allophone (parmi les 272 caisses qui ont répondu au sondage de 1995, 125 caisses affirment qu'elles oeuvrent dans des milieux où il existe une

démocratique renforcé et une efficacité administrative améliorée pour le Mouvement Desjardins (Communiqué de presse), Lévis, 6 octobre 1999]. Le 4 décembre 1999, les dirigeants de caisses Desjardins donnent à 88% leur appui à la création d'une fédération unique. La fusion légale et l'intégration des ressources aura lieu le 1er juillet 2001 [Claude Turcotte, "Desjardins: Qui mènera la réforme à bon port? 88 % des dirigeants des caisses ont donné leur appui à la création d'une fédération unique", Le Devoir, 6 décembre 1999, <http://www.ledevoir.com/econ/1999c/desj061299.html> (4 janvier 2000)].

population «ethnique»; 70 définissent la présence des communautés culturelles minoritaires comme étant «moyenne», «importante» ou «très importante»). Bref, responsable de la «zone critique de Montréal», la FMO assume pleinement son rôle de leader dans le dossier de la diversité ethnique. Elle reconnaît aussi la nécessité de concerter les efforts en matière d'adaptation. Après le blitz de 1990-1992, elle s'attarde davantage aux problèmes spécifiques que ses différentes composantes doivent résoudre pour parvenir à s'adapter adéquatement à leur environnement et à leur «clientèle».

En plus de mettre sur pied des stratégies d'adaptation, la FMO assure aussi la visibilité de Desjardins dans de nombreux projets d'intégration au niveau de la société québécoise. Sa participation dans le projet *Montréal en harmonie* à compter de 1993 (la fédération conçoit et assume le leadership du volet *Développement de l'employabilité et Création d'emplois* de ce projet) est particulièrement notable. Par le biais du programme PEC – performance, étude, carrière – Jocelyn Proteau vise à promouvoir une “action concrète”⁵² fondée sur la reconnaissance qu'une véritable intégration sociale et économique des minorités suppose une concertation de différents acteurs (entre autres, les organismes scolaires, les entreprises de la société, ainsi que les minorités elles-mêmes). Mais en plus d'être un programme d'intégration, PEC s'avère aussi un investissement à long terme (autant pour la société que pour le mouvement coopératif en général – le programme vise après tout à créer des leaders qui s'engagent dans leur milieu). Il contribue aussi à créer une *égalité des chances* en brisant le cercle vicieux de la discrimination systémique (“ce projet s'adresse à une clientèle qui a bien besoin qu'on l'aide à ouvrir des portes”, affirme Proteau).

Dès 1993, la FMO s'associe aussi au Regroupement des organismes du Montréal ethnique pour le logement (ROMEL) pour élaborer et offrir un programme de formation financière de base à l'intention des nouveaux arrivants, un programme qu'elle vise à étendre plus tard aux COFI. La fédération participe aussi à un colloque organisé par le Centre de recherche-action sur les relations raciales (CRARR) et octroie une subvention à cet organisme en 1995. Ainsi, tout en prenant des initiatives, la FMO continue aussi à établir des partenariats avec des organismes oeuvrant dans le domaine de l'intégration, ou tout simplement à assurer sa visibilité lors de réflexions collectives et publiques sur le phénomène de l'intégration.

En collaboration avec le reste du Mouvement, la FMO contribue aussi à abattre quelques barrières significatives ainsi que certains mythes relatifs aux deux principaux groupes linguistiques du Québec. En 1997, pour la première fois, la FMO et, de façon plus générale, le Mouvement des caisses Desjardins remettent un don à l'Université McGill. La subvention sert à financer le programme d'études sur le Québec. Ce faisant, le Mouvement et la FMO rapprochent deux institutions qui pendant longtemps furent non seulement des symboles de leurs communautés respectives mais aussi des exemples de la ségrégation institutionnelle des deux grandes communautés linguistiques (francophone et anglophone) du Québec. En contribuant au programme d'études sur le Québec, l'institution financière encourage en quelque sorte une «ouverture des esprits» au sein de la communauté «anglophone», tout en mettant en évidence un programme qui défait l'image de l'Université McGill comme une institution insensible à la réalité québécoise.

Enfin, dans l'après-blitz, la FMO et le Mouvement continuent à surveiller de près les événements spéciaux organisés par les communautés ethniques elles-mêmes, ou encore les événements susceptibles d'intéresser les minorités et la population en général. On maintient, par exemple, une participation à la Fête du Têt; on participe au Mois de l'histoire des Noirs; ou encore, on offre une subvention à un club de joueurs de soccer d'origine haïtienne. On assure aussi une visibilité lors d'événements interculturels tels que le Festival interculturel de Brossard et la Semaine nationale interculturelle.

L'engagement de la FMO en matière d'intégration et d'adaptation à la diversité est donc aussi important dans l'après-blitz qu'il l'était entre 1990 et 1992. On maintient une présence auprès des minorités, mais on appuie aussi les organismes et les programmes qui établissent des liens et des échanges interculturels et qui encouragent une meilleure compréhension du phénomène de la diversité. En ce sens, l'engagement social de la FMO dans l'après-blitz correspond à des principes fondamentaux du modèle intégrationniste, soit une plus grande interaction entre les différents groupes ethniques et la création d'un environnement qui favorise des échanges.

6.2.2. L'adaptation des caisses locales: une adaptation sur mesure

Par ces diverses pratiques, la FMO assure la visibilité du Mouvement auprès des «clientèles ethniques». Toutefois, comme nous le soulignons à la fin du dernier chapitre, cette visibilité (à travers les campagnes de sensibilisation, les programmes d'intégration, la participation à des événements locaux, etc.) ne se répand qu'à Montréal et dans les environs. Il va de soi qu'une stratégie de gestion d'image axée strictement sur la grande métropole ne peut avoir un impact important dans les autres régions du Québec. Or, la liste des localités hors Montréal touchées par le phénomène de la diversité s'allonge. Une politique de régionalisation de l'immigration ne fera qu'amplifier cette tendance. Dans le cadre d'une politique intégrationniste, une campagne d'adaptation à la diversité ne peut faire abstraction de cette réalité. Dans l'après-blitz, le Mouvement, incluant la FMO, consacre justement plus de temps et de ressources à la gestion de la diversité en dehors de l'île de Montréal. Le rôle des caisses locales dans cette gestion constitue un facteur important.

Jusqu'en 1995, dans ses allocutions, Jocelyn Proteau se concentre principalement sur la grande métropole⁵³. À compter de 1995, la préoccupation d'intégrer des communautés culturelles déborde clairement l'île de Montréal. On ne manque pas de souligner ce fait dans le rapport annuel de la Fédération de 1996⁵⁴. En 1998, la FMO estime que 50% de ses caisses ont une «clientèle» 'allophone'⁵⁵. Ainsi, il n'est pas surprenant que, dans ses discours, Jocelyn Proteau accorde désormais une attention particulière aux initiatives de caisses qui oeuvrent en milieux multiethniques en dehors de l'île de Montréal. Par exemple, lorsque la Caisse populaire Desjardins Gracefield (en Outaouais) assure le financement principal et fournit une commandite pour la construction d'un aréna dans la municipalité majoritairement anglophone de Low, le président de la FMO s'assure de souligner cet "exemple de leadership, de dynamisme, d'engagement social et financier"; de plus, fait-il remarquer, "c'est un beau rapprochement entre deux communautés: anglophone et francophone"⁵⁶. La FMO ne laisse pas non plus passer l'occasion de souligner le soutien qu'apporte la Caisse populaire Desjardins Saint-Jérôme au Centre d'orientation et de formation pour favoriser les relations ethniques, rappelant encore une fois que le phénomène de la diversité et la question de l'intégration débordent désormais l'île de Montréal.

Les exemples des caisses de Gracefield et de Saint-Jérôme démontrent l'importance du rôle des caisses locales dans la gestion de la diversité en dehors de Montréal. En effet, dans des régions où le phénomène est suffisamment important, les fédérations régionales peuvent concevoir des programmes d'accueil et d'intégration. La FMO, cela est clair, a déjà mis sur pied une infrastructure importante. La Fédération de Québec, aussi, poursuit son engagement en matière de diversité dans l'après-blitz⁵⁷. Mais dans des régions où la diversité n'est pas un phénomène suffisamment important pour susciter un programme régional, il revient aux caisses locales de jauger la nécessité de s'adapter et d'assurer une présence auprès des minorités et un engagement en matière d'intégration.

La Confédération, les fédérations ainsi que les regroupements sectoriels de caisses sont bien sûr mieux placés pour relever les grandes tendances et les enjeux majeurs que les caisses devront affronter au cours des prochaines années. Déjà à Montréal, les caisses les plus susceptibles d'être touchées par le phénomène de la diversité se regroupent et se consultent sur les meilleures stratégies à adopter; ou encore, elles s'assurent de coordonner leurs efforts en matière d'adaptation. Par exemple, lors du colloque du secteur ouest de Montréal en 1995, on consacre un des cinq ateliers à la question de l'ouverture au marché anglophone/allophone. Les organismes sectoriels ou régionaux jouent ainsi un rôle dans la mise sur pied de programmes de sensibilisation des dirigeants de caisses locales au phénomène de la diversité *avant* que la question de l'adaptation ne devienne urgente. La Confédération aussi peut jouer un rôle dans cette sensibilisation. Mais, une fois sensibilisées, les caisses locales sont indéniablement les mieux placées pour assurer la visibilité du Mouvement et mettre sur pied un programme d'adaptation conçu sur mesure pour répondre aux besoins et aux attentes de leur milieu. En dehors de la région métropolitaine, au-delà de la zone d'influence des campagnes de communication de la FMO, les caisses locales peuvent, lorsque nécessaire, assurer la visibilité et l'engagement du Mouvement auprès des communautés culturelles, quitte à obtenir un appui de leur fédération (les cas de Gracefield et de Saint-Jérôme démontrent bien ce point).

À long terme, une décentralisation des activités en matière de diversité s'avère aussi plus rentable puisque seules les localités susceptibles d'être confrontées au phénomène auront à adapter leurs pratiques. Chaque caisse sera aussi en mesure de concevoir sa propre stratégie;

de déterminer la nécessité d'adapter ses pratiques ainsi que le moment opportun pour passer à l'action.

Le sondage de 1995 de la FMO, par exemple, révèle que le niveau et le type d'adaptation requis varient selon le contexte et l'environnement dans lesquels oeuvre la caisse. Ainsi, certaines caisses croient bon de mettre sur pied une variété d'activités visant à rejoindre les communautés ethniques et à signaler leur ouverture à la diversité: publicité et diffusion d'information, développement de ponts avec leurs leaders, liens commerciaux privilégiés, formation du personnel, embauche de personnel issu de ces communautés, présence directe dans leur milieu de vie et recrutement de dirigeants⁵⁸. Cependant, dans certains cas, les dirigeants des caisses jugent plutôt que les membres des communautés culturelles sont suffisamment "bien intégrées aux coutumes québécoises"⁵⁹ et qu'une adaptation au niveau de la représentation des dirigeants, par exemple, n'est pas nécessaire.

À au moins deux occasions en 1993, Jocelyn Proteau doit justement constater que certaines caisses peuvent s'adapter à la diversité sans pour autant augmenter la représentation des minorités au niveau des dirigeants. C'est le cas, entre autres, de la Caisse populaire Cavalier-de-Lasalle et de la Caisse populaire Sainte-Cécile de Montréal. La première compte plusieurs membres issus des communautés ethniques mais aucun dirigeant. Par contre la Caisse compte quelques employés néo-québécois (vietnamien, italien) et participe même au programme de stagiaires du Cégep Ahuntsic (auquel la FMO et les caisses populaires des Prairies collaborent aussi)⁶⁰. Pareillement, la Caisse populaire Sainte-Cécile de Montréal dessert une population variée sur le plan ethnique. "Même si cela ne se reflète pas dans la composition des trois conseils et dans le personnel, on me dit que la Caisse s'est bien adaptée à ce nouveau contexte et que la clientèle ethnique fait affaire avec elle", affirme le président de la FMO⁶¹.

Dans les deux cas, donc, nous devons conclure qu'une adaptation à la diversité peut avoir lieu et peut même produire des résultats positifs au niveau du recrutement de nouveaux membres, sans qu'il y ait nécessairement représentation des minorités au niveau des élus. Ceci suggère qu'une *représentation virtuelle* des minorités peut, dans certains cas, être suffisante. Une telle représentation repose sur l'hypothèse qu'un individu ne doit pas

nécessairement provenir d'une communauté pour être sensible aux besoins et aux attentes de cette dernière (en ce qui a trait aux questions relatives à l'ethnicité, ce principe s'applique autant aux membres de la communauté majoritaire qui représentent des minorités qu'aux membres de groupes ethniques minoritaires élus par une population majoritaire).

Le phénomène de la représentation virtuelle n'est pas nouveau. Sur le plan politique, par exemple, le représentant d'une circonscription est tenu de représenter les intérêts des divers groupes sociologiques (y compris les groupes ethniques) de la population qu'il dessert, et pas seulement le groupe ou les groupes dont il est issu. Ceci suppose d'une part qu'un individu issu de la communauté majoritaire peut représenter les communautés minoritaires et, d'autre part, que l'absence de représentants issus de communautés minoritaires ne signifie pas nécessairement une adaptation inadéquate à la diversité. La notion de représentation virtuelle est loin de faire l'unanimité chez les politologues (certains maintiennent que seul un membre d'un groupe sociologique peut véritablement comprendre les problèmes qu'affrontent ses pairs). Cependant, nul peut nier que, dans un système démocratique, un dirigeant incapable – ou perçu comme étant incapable – de représenter et de répondre aux attentes des diverses communautés ethniques qu'il dessert devra forcément en subir les conséquences.

Ceci dit, dans le cas d'une caisse populaire, il revient souvent au dirigeant et au conseil d'administration de juger de la nécessité d'accroître la représentation de minorités au sein de la direction pour être en mesure, d'une part, de satisfaire les attentes et les besoins des membres et, d'autre part, de recruter de nouveaux «clients». Bref, une adaptation à la diversité qui ne comprend pas un ajustement au niveau du profil des représentants, peut tout de même être «adéquate» dans la mesure où les minorités donnent leur consentement tacite^{††} à une telle politique en acceptant de transiger avec la caisse. Si ces dernières manifestent leur mécontentement en boycottant la caisse, par exemple, il revient à la caisse de juger de la nécessité de répondre aux besoins et aux attentes des minorités. Ainsi, nous devons conclure

^{††} On prend ici pour acquis qu'un membre mécontent retirera ses avoirs de la caisse locale pour les placer ailleurs. Bien sûr, l'absence d'une manifestation de mécontentement ne signifie pas nécessairement une approbation de la politique de la caisse: les membres issus des minorités peuvent être frustrés et démotivés. Cependant, très souvent, la direction d'une caisse doit se fier aux manifestations explicites de mécontentement (telle que la décision des minorités de transiger avec d'autres institutions financières) pour juger de la nécessité d'ajuster les pratiques de la caisse.

que le niveau de représentation des minorités parmi les dirigeants d'une caisse n'est pas toujours un indicateur fiable du niveau d'adaptation de cette dernière à la diversité.

6.2.3. Les préparatifs: éducation et sensibilisation

Si sur le plan des pratiques – et de la rentabilité – il faut reconnaître l'importance du rôle des caisses locales, on ne peut nier que les campagnes d'éducation et de sensibilisation menées par la Confédération et les fédérations constituent des éléments cruciaux du programme d'adaptation du Mouvement à la diversité. Rappelons qu'au cours du blitz, le cas des caisses de la rive sud de Montréal nous avait fait prendre conscience de la nécessité des fédérations d'assumer un leadership au niveau de la sensibilisation des dirigeants locaux au phénomène de la diversité. Le sondage de 1995 confirme que les campagnes auprès des caisses locales et de leur dirigeants peuvent s'avérer nécessaires dans certains cas.

En effet, parmi les caisses situées dans un milieu où sont présentes une ou des communautés culturelles minoritaires, 14% ont déjà réalisé des mesures pour recruter des membres issus de ces communautés et 25% disent entretenir des liens avec leurs communautés culturelles locales. Or, rappelons que près de 60% (70 sur 125) d'entre elles évaluent la présence des communautés culturelles comme moyenne, importante ou très importante. Parmi les raisons invoquées pour expliquer l'absence d'actions: l'absence de priorité, l'absence d'une stratégie de sollicitation, l'incapacité du personnel de communiquer en anglais, l'absence des communautés culturelles du membership habituel de la caisse, le manque d'intérêt et l'évaluation de conditions actuelles considérées comme adéquates. Quant au recrutement des minorités au sein du personnel, près de la moitié des caisses concernées invoquent le manque de fiabilité, de persévérance, de scolarité et d'expérience des individus issus des communautés culturelles. On signale aussi des facteurs tels qu'une disponibilité douteuse et l'incapacité de répondre aux exigences du travail à accomplir. Les difficultés en matière d'intégration des membres issus des minorités constitue un autre élément. En ce qui a trait au recrutement des dirigeants, certaines caisses affirment qu'il faut s'ajuster aux difficultés de compréhension et qu'il y a un effort à faire pour saisir les subtilités des différences culturelles qui peuvent nuire au processus de décision.

Plusieurs des raisons invoquées dans le sondage confirment la nécessité de mener une campagne d'éducation pour défaire certains préjugés à l'égard des communautés culturelles; mais elles confirment aussi la nécessité de s'attaquer aux problèmes de nature beaucoup plus systémique. Comme plusieurs autres défis que le Mouvement doit relever dans l'après-blitz, la nécessité de mettre sur pied des campagnes de sensibilisation à l'interne et à l'externe découle directement de l'adoption d'une politique intégrationniste visant à rapprocher les membres des différents groupes ethniques. Tout laisse croire que Desjardins s'attaque déjà à cette question dans l'après-blitz.

6.2.3.1. Les campagnes de sensibilisation à l'interne

En ce qui concerne les campagnes de sensibilisation à l'interne, notons par exemple, qu'en 1995, la FMO organise un séminaire à l'intention des cadres des caisses portant sur la diversité culturelle. On met aussi sur pied un comité multiculturel pour sensibiliser les caisses aux nouveaux besoins du tissu montréalais. Ces genres d'événements et d'activités peuvent facilement être transposés dans d'autres régions. Dans les cas où le phénomène de la diversité n'est pas suffisamment généralisé pour justifier une convocation de tous les dirigeants, on peut penser à des programmes de communication visant uniquement les caisses situées dans les localités les plus susceptibles d'être touchées (à cette fin, les recensements et les sondages internes peuvent être très utiles). Combiné à un programme *pan-institutionnel* de sensibilisation, on réussit à créer une réceptivité et une ouverture chez les dirigeants. Par exemple, en 1995, le Mouvement Desjardins participe à la *Caravane de la tolérance*, un projet du Comité Rapprochement Québec (que Claude Béland co-présidait). Le Comité, mis sur pied en 1993 par la Fédération des services communautaires juifs de Montréal, a comme mandat "d'améliorer la compréhension et les communications entre les communautés juive québécoise et québécoise francophone"⁶². La Caravane, pour sa part, est une exposition itinérante multimédia à caractère pédagogique dont le but est de favoriser une plus grande ouverture d'esprit au sein de la jeunesse.⁶³ À la fin du projet, on s'assure de diffuser des brochures sur les réalisations à tous les dirigeants du Mouvement. Ce faisant, on vise à favoriser une ouverture d'esprit chez les jeunes – l'avenir de la société québécoise et du Mouvement – tout en sensibilisant les dirigeants à l'interne.

Rappelons que les revues Ma Caisse et La Revue Desjardins s'avèrent des outils précieux dans toute campagne de sensibilisation institutionnelle. Dans le passé, les chroniques telles que "Des nôtres" et, plus récemment, "Gens de Desjardins", ont été utiles pour sensibiliser les lecteurs au phénomène de la diversité et à la contribution d'individus issus de minorités à la société québécoise et au Mouvement Desjardins. De même, des articles comme "Mesurer votre quotient interculturel" (qui parut dans la revue des membres)⁶⁴ et "Savoir respecter les différences culturelles" (un article de La Revue Desjardins visant à sensibiliser les dirigeants aux subtilités qui peuvent faire une différence au niveau du service)⁶⁵ peuvent offrir aux dirigeants et employés les outils nécessaires pour fonctionner dans un environnement multiculturel.

Ceci dit, dans un environnement pluriethnique, les campagnes de sensibilisation à la pluralité peuvent aussi servir à la sensibilisation d'individus issus de communautés minoritaires, bien que les membres de la majorité sont habituellement les principaux concernés. L'étude de Nicole Therrien de 1993 sur la synergie entre les différents acteurs de Desjardins révèle en effet certaines difficultés au niveau des relations interethniques *entre* les différentes minorités. L'auteure mentionne notamment les problèmes de concertation entre les caisses de groupes ethniques en conflit sur le plan international: "Quand on essaie de les regrouper, elles ne veulent pas s'asseoir à la même table, souvent à cause de ce qui se passe dans leur propre pays (sic)", affirme un dirigeant⁶⁶. Il s'agit d'une dimension de l'adaptation à la diversité que l'on oublie souvent de considérer, puisqu'on se concentre habituellement sur les rapports majorité–minorités. On peut effectivement retrouver dans un mouvement coopératif pluriethnique, la même dynamique qui se manifeste au sein de la société. Les caisses doivent tenir compte, par exemple, de la possibilité que certains membres refusent de se joindre au sociétariat uniquement parce que des membres d'un autre groupe ethnique s'y trouvent aussi. Ainsi, dans le cadre d'une politique intégrationniste, des campagnes de sensibilisation à la diversité et au «respect mutuel» entre groupes ethniques peuvent non seulement servir à l'éducation des membres de la majorité mais aussi à celle des membres des minorités.

6.2.3.2. Les problèmes de nature systémique

Les problèmes signalés par les caisses montréalaises ne sont toutefois pas attribuables uniquement aux préjugés ou encore aux mauvaises expériences. On constate, par exemple, le problème de l'absence de candidats qualifiés. Ceci nous amène de nouveau à parler de l'utilité d'un programme de recrutement *proactif*. Il s'agit de fournir au Mouvement et à ses diverses composantes l'accès à un réservoir d'individus issus de minorités plus qualifiés et plus aptes à accomplir les tâches demandées et à s'intégrer à un milieu de travail soit relativement homogène (franco-québécois), soit multiculturel. Sur la question du recrutement, la FMO affirme qu'elle apporte "une attention particulière aux candidatures provenant des communautés culturelles, lors d'affichages externes et à l'intérieur de son programme de relève"⁶⁷. Mais si les candidatures reçues ne répondent pas aux critères, la Fédération et ses caisses ne sont pas plus avancées.

En plus d'une dimension quantitative (combien de minorités compte-t-on parmi les employés, dirigeants, etc.), la question de la représentation des minorités comporte aussi une dimension qualitative (c'est-à-dire, la *qualité* de la représentation des minorités). En effet, comme le souligne Jean-Pierre Beaudry, l'enquête de 1995 révèle que 61 caisses comptent des membres de personnel issus des communautés culturelles, mais "ce sont pour la plupart des postes temporaires qui disparaissent rapidement, avec l'effort de réduction des effectifs"⁶⁸. Les critères d'embauche pour combler les postes permanents étant habituellement beaucoup plus élevés et la concurrence pour ces postes étant beaucoup plus féroce, le problème de la pénurie de candidats «ethniques» compétents est encore plus aigu.

Ainsi, une stratégie plus agressive et beaucoup plus *proactive* en matière de recrutement s'avère nécessaire si la FMO et d'autres organismes au sein du Mouvement désirent véritablement accroître la représentation de minorités au niveau de leur personnel sans avoir à abaisser leurs normes de recrutement (qu'elles soient linguistiques ou de compétence).

Le sondage de 1995 révèle aussi un problème au niveau de la représentation des dirigeants élus. Les statistiques démontrent qu'en 1993, sur 1620 nouveaux élus, 26 sont issus de minorités (la plupart élus à Montréal). En 1995, sur 1229 nouveaux élus, on compte encore une fois 26 membres de minorités. Les statistiques de 1996 pour l'ensemble du Mouvement

ne sont pas disponibles, mais nous savons que sur 399 nouveaux dirigeants élus sur le territoire de la FMO, moins de 5% (18) viennent des minorités. En 1997, dans son rapport annuel, la FMO souligne que huit nouveaux dirigeants issus de communautés culturelles se sont joints au Mouvement pour un total de 48 (on ne fournit pas le nombre total de nouveaux dirigeants). Soulignons que dans ses rapports annuels de 1996 et 1997, la Confédération ne présente aucune donnée sur la représentation des groupes ethniques au sein du Mouvement.

La FMO se dit loin d'être satisfaite du niveau de représentation actuelle des minorités au sein de ses caisses et elle affirme qu'il y a encore du chemin à faire. Selon le sondage de 1995, cependant, plusieurs caisses ne pensent pas qu'il s'agisse d'une priorité: ««Bien que 32 de nos caisses comptent des dirigeants issus de communautés culturelles, indique Jean-Pierre Beaudry, nous constatons que les dirigeants, de façon générale, n'ont pas le réflexe d'inviter des représentants des communautés culturelles à siéger au conseil de la caisse.»⁶⁹

La représentation de minorités au sein des différents conseils d'une caisse, nous l'avons vu, ne constitue pas nécessairement un bon indicateur du niveau d'adaptation de la caisse à la diversité, ou encore de son intégration des minorités en tant que membres et employés. Pour plusieurs caisses, cependant, une augmentation au niveau de la représentativité des conseils représente un élément important d'un programme de gestion d'image (en d'autres mots, il n'est pas suffisant de s'adapter, il faut que cette adaptation soit le plus visible possible). Pour d'autres caisses, les personnes des minorités qui siègent aux conseils constituent d'excellentes sources d'expertise sur les milieux ethniques à pénétrer; elles peuvent aussi permettre des contacts intéressants avec les communautés culturelles dont elles sont issues. Ainsi, même si elle n'est pas nécessaire, une augmentation accrue de représentants minoritaires parmi les dirigeants d'une caisse peut néanmoins être très utile.

Ceci dit, dans le système démocratique de la coopération, accroître la représentation de minorités au niveau des dirigeants comporte deux dimensions: la sensibilisation des dirigeants mais aussi l'éducation coopérative des membres ethniques. Certes, il revient en partie aux dirigeants de tendre la main aux membres ethniques. Mais on doit aussi tenir compte du fait que plusieurs membres n'ont pas le réflexe de postuler des positions de dirigeants (un phénomène qui, rappelons-le, ne se limite pas aux communautés culturelles).

Les fédérations et les caisses oeuvrant en milieux ethniques qui veulent augmenter la représentation des minorités au niveau des dirigeants se voient donc forcées de mener une campagne sur ces deux fronts.

Sur ce, la nouvelle signature du Mouvement Desjardins à compter de 1995 – Desjardins, pour s'aider soi-même – signale le désir de l'institution financière de mettre désormais l'accent sur sa dimension coopérative. Cette nouvelle stratégie vise bien sûr à distinguer les caisses des banques (une enquête Sondagem en avril 1998 révèle effectivement que 71% des membres du public croient que les caisses sont "aussi profiteuses que les autres banques"⁷⁰); mais elle s'inscrit aussi dans une tentative plus globale de renouer avec les principes et les notions coopératives qui sous-tendent la mission et le fonctionnement des caisses. On peut penser que, dans la mesure où cette nouvelle campagne de communication réussit à sensibiliser les membres de Desjardins aux bénéfices de la coopération, elle réussira aussi à susciter une plus grande participation chez ces derniers. Par le fait même, on parviendra peut-être à encourager les membres issus des minorités à assumer une présence plus active dans leur Mouvement.

En plus de «miser sur la coopération», les fédérations et les caisses ont peut-être aussi intérêt à mettre en évidence les dirigeants qui oeuvrent déjà au sein de leur organisation. En 1997, par exemple, Yvan Chen est élu au conseil d'administration de la FMO. Aussitôt qu'il accède au poste, il devient un ambassadeur important de la Fédération et du Mouvement auprès des minorités. Sa visibilité lors d'événements publics contribue entre autres à leur diffuser le message qu'il existe diverses formes possibles de participation au sein du Mouvement des caisses Desjardins. De plus, en 1996, les rumeurs voulant que Humberto Santos présente sa candidature à la présidence du Mouvement Desjardins ne nuisent certainement pas à la campagne de recrutement du Mouvement. Le message est clair: l'ouverture du Mouvement à la diversité est *totale*. Enfin, en 1998, dans sa chronique "Gens de Desjardins", La Revue Desjardins nous présente Moustafa Magar, premier président de la Caisse populaire Côte-des-Neiges issu d'un groupe ethnique minoritaire. Reproduits dans la revue destinée aux membres (Ma Caisse), des articles de ce genre peuvent peut-être inciter d'autres membres issus de minorités à participer activement à la gestion de leur caisse.

6.2.3.3. Les campagnes de sensibilisation à l'externe

En somme, le Mouvement peut avoir recours à plusieurs *stratégies* pour parvenir à sensibiliser les dirigeants de caisses (montréalaises mais aussi hors Montréal) au phénomène de la diversité et à la nécessité de s'y adapter. Parallèlement à sa campagne de sensibilisation à l'interne, cependant, le Mouvement met aussi sur pied plusieurs programmes de sensibilisation de la population générale au phénomène de la diversité (une dimension que nous disions cruciale dans le cadre d'une adaptation à long terme). En plus des pratiques déjà mentionnées – la plupart mises en oeuvre par la FMO – notons aussi des programmes mis sur pied par le Mouvement, tels que le Concours des Jeunes Desjardins en 1995 dont le thème fut "Entre amis, aucune frontière"; ou encore, la création d'un Prix annuel Desjardins de l'intégration harmonieuse des communautés culturelles. Ces types d'activités visent à créer une société réceptive et adaptée à la pluralité. Par ricochet, on favorise peut-être aussi l'émergence d'un mouvement coopératif à l'intérieur duquel les échanges interculturels seront plus faciles et plus productifs.

6.2.4. Quelques problèmes de gestion d'image

La présence et l'engagement du Mouvement des caisses Desjardins auprès des communautés culturelles dans l'après-blitz sont donc très évidents. De plus, là où il trouve des lacunes ou des problèmes, le Mouvement – en particulier la FMO – tente par divers moyens de comprendre les obstacles et de les surmonter. Les sondages internes, les groupes de travail, les colloques, etc., démontrent que l'entreprise se situe toujours dans les phases initiales de son adaptation à la diversité, mais ils révèlent aussi une tentative de relever le défi de la pluralité.

Par ces diverses mesures, les caisses, les fédérations et la Confédération contribuent à façonner l'image d'une entreprise ouverte aux minorités et à la diversité. À travers leurs publications aussi, elles ajoutent à cette image. En effet, dans les brochures institutionnelles, les rapports annuels, les revues, etc., nous trouvons encore une fois une représentation significative de la diversité ethnique au sein de la population et du sociétariat des caisses. En 1994, l'Assurance-vie Desjardins va même un peu plus loin que les autres composantes.

Dans une publicité qui paraît pendant un an, la société choisit une minorité visible comme représentante ou, si l'on préfère, comme «visage» de l'institution.

On maintient une représentation de la diversité dans plusieurs communications institutionnelles du Mouvement Desjardins (notamment dans les publicités du nouvel Assurance-Vie-Desjardins-Laurentienne, ainsi que dans les campagnes visant les jeunes, telles que *Défi Jeunesse*). Mais on remarque que les minorités visibles sont pratiquement absentes des publicités télévisées. En effet, sauf pour une publicité de 1995, dans laquelle on aperçoit des individus, dont une personne de minorité visible, qui érigent une tente sur la ville – symbole de la coopération – aucun individu issu des minorités ne figure parmi les nombreuses représentations de la collectivité québécoise ou du sociétariat de Desjardins à compter de 1993. Le portrait de la société et des membres Desjardins demeure donc très homogène.

Sans en exagérer l'importance, l'apparition de minorités visibles dans les publicités institutionnelles constitue tout de même un moyen reconnu de signaler aux groupes ethniques que le message de l'institution s'adresse aussi à eux. Pour une institution qui doit défaire l'image qu'elle ne s'adresse qu'à un public majoritaire, cette représentation peut aussi représenter un facteur important de sa stratégie en matière de diversité. De plus, la gestion de l'image à travers l'ensemble de la communication institutionnelle de l'entreprise peut être importante pour maintenir une certaine cohérence. Pareillement au discours, une gestion de l'image de la FMO sans une gestion de celle du Mouvement Desjardins ne fait qu'affaiblir le message que l'on veut transmettre. Bien que statistiquement, l'ensemble du Mouvement Desjardins demeure relativement homogène, dans certaines villes et certaines régions, le portrait se diversifie de plus en plus. Une image institutionnelle qui tient compte de la diversité peut ajouter au message d'ouverture des composantes oeuvrant dans ces localités; tandis qu'une image homogène renforce les préjugés à l'égard de Desjardins.

6.2.5. La récolte

En général, l'image du Mouvement à compter de 1993 diffère considérablement de celle qu'il diffusait moins d'une décennie auparavant. Ouverte aux minorités et à la diversité, l'institution financière est à peine sortie de la phase *blitz* de son adaptation qu'elle en récolte déjà les premiers fruits.

La fondation de la Caisse populaire Champlain à Brossard en 1993, celle de la Caisse populaire Desjardins du Quartier Chinois en 1994 et l'affiliation de la Fiducie Canadienne Italienne au Mouvement en 1997 (devenant la Caisse populaire Canadienne Italienne), démontrent toutes une ouverture du Mouvement à la diversité ainsi que la réceptivité des membres de groupes ethniques à l'idée de joindre cette entreprise. En se joignant au Mouvement, ces nouveaux venus renforcent son image d'une entreprise nationale desservant les diverses communautés culturelles québécoises, mais ils rendent aussi l'institution Desjardins plus apte à comprendre les besoins et les attentes des groupes ethniques. Le programme de services financiers à l'intention des couples désireux d'adopter un enfant à l'étranger (un programme qui dérive d'une initiative du secrétaire du conseil d'administration de la CPD du Quartier-Chinois)⁷¹, tout comme la mission économique de Desjardins en Israël, met en évidence les bénéfices économiques immédiats que le Mouvement peut tirer des initiatives des dirigeants issus de communautés ethniques minoritaires.

Au niveau du membership, par contre, les résultats ne se manifestent pas aussi rapidement. En 1998, par exemple, le Mouvement évalue à seulement 16% la proportion des minorités ethniques (allophones) qui fréquentent les caisses.⁷² Ces résultats qui découlent du sondage Omnibus multiculturel de Montréal (CROP) de 1993 ne diffèrent pas beaucoup de ceux obtenus deux ans auparavant. En tenant compte de l'ensemble des institutions financières fréquentées pour les transactions courantes, Desjardins se situe au cinquième rang derrière la Banque Royale (26%), la Banque Nationale (19%), la Banque de Montréal (19%) et la Banque Laurentienne (18%)⁷³. On enregistre la même performance (5e rang) en ce qui concerne l'institution fréquentée pour les placements et pour les demandes de prêts⁷⁴. Ce n'est qu'en juin 1998 que Desjardins obtient la totalité des données du recensement de 1996.

Ces données lui permettront de réviser son niveau de performance auprès des communautés culturelles. Le dossier est à suivre.

Avant même d'obtenir des données sur le comportement des communautés culturelles en matière de fréquentation des institutions financières, le Mouvement accuse déjà une amélioration par rapport à la prédisposition des minorités à faire affaire avec Desjardins. Comme nous disions plus tôt, l'image influence d'abord la réceptivité des individus avant d'influencer leur comportement. Sur ce plan, au moins, le Mouvement, en 1996, peut déjà signaler un progrès. En effet, selon Jean-Pierre Beaudry, l'enquête Image 96 réalisée par Créatec pour la Confédération confirme que les allophones sont "très réceptifs à Desjardins"⁷⁵. Ce dernier arrive au 3^e rang en ce qui a trait à l'image globale, après la Banque Royale et la Banque de Montréal⁷⁶. Au cours des prochaines années, le Mouvement saura si ces changements de perception ont eu des répercussions sur le comportement des minorités à l'égard des caisses.

Chapitre 7

La promotion des caisses *intégrationnistes* ...: les défis du Mouvement Desjardins au tournant du siècle

Le bilan des récentes politiques du Mouvement en matière d'embauche d'employés, de recrutement de membres et de dirigeants, d'éducation et de sensibilisation à la pluralité, démontre que l'entreprise (en particulier, les composantes directement concernées par le phénomène de la diversité) est déterminée à accueillir les diverses communautés culturelles au sein de ses caisses populaires (et ce, autant à Montréal qu'ailleurs au Québec). Ainsi, Desjardins semble avoir rejeté définitivement toute politique de *développement en parallèle*, le système qui prédominait depuis les années quarante.

En exposant ses composantes franco-québécoises à la diversité, cependant, le Mouvement se voit forcé de redéfinir son identité ainsi que le rapport qu'il entretient depuis le début du siècle avec la communauté majoritaire. Le Mouvement, jadis une composante importante du réseau d'institutions desservant la communauté ethnique majoritaire, demande ainsi à cette dernière de faire certaines concessions. L'intégration signifie que le Mouvement ne représente et ne dessert plus uniquement la communauté franco-québécoise. Les caisses qui desservent principalement les membres de la majorité, pour leur part, sont appelées non seulement à intégrer les minorités à leur structure mais aussi à subir une adaptation culturelle d'envergure. On leur demande, entre autres, d'ajuster leur discours, leurs politiques et leurs

pratiques afin qu'ils soient conformes à la politique officielle d'ouverture aux minorités ethniques.

Une telle redéfinition de l'identité et de la mission du Mouvement Desjardins s'avère cependant un processus complexe qui ne fait pas toujours l'unanimité. Il existe effectivement des divergences d'opinions, observables particulièrement au niveau du discours des dirigeants. Au niveau des pratiques, aussi, l'ouverture de Desjardins aux minorités soulève une série de questions par rapport à la nature des changements à apporter et à la meilleure façon d'atteindre les objectifs fixés.

Dans les prochaines lignes, nous relevons quatre défis majeurs que le Mouvement Desjardins, selon nous, affrontera au cours des prochaines années: établir une cohérence entre le discours, la politique officielle et les pratiques, répondre aux besoins des groupes ethniques organisés, adopter une politique en ce qui concerne les services multilingues et augmenter la représentation des minorités au sein du Mouvement. Ces défis découlent directement de l'adoption d'une politique intégrationniste. En effet, dans le cadre d'une politique de développement en parallèle, plusieurs de ces questions ne se posent pas. Dans notre analyse, cependant, nous ne tentons pas d'émettre un jugement de valeur quant à la validité de la politique officielle, mais plutôt d'évaluer les forces et faiblesses du modèle intégrationniste, de dépister les contradictions apparentes, d'exposer les dilemmes et de mettre en évidence certaines difficultés que le Mouvement, en tant qu'institution financière et coopérative, affrontera peut-être dans l'avenir.

DÉFI #1 - Un discours et une politique cohérents

Selon toute vraisemblance, sous la présidence de Claude Béland, le Mouvement n'est pas prêt à se départir de son rôle et de sa mission à l'égard des Franco-Québécois. L'histoire du Mouvement est celle d'un rapport étroit entre une institution financière et l'affirmation et l'épanouissement d'une communauté ethnique dont la survie dépendait entre autres de sa capacité de saisir à nouveau le contrôle de son économie. En 1998, bien qu'elle assume son rôle de société d'accueil pour des immigrants de toutes origines, la communauté ethnique majoritaire demeure une minorité menacée. Sous Claude Béland, le Mouvement entretient toujours son identité en tant qu'institution ethnique vouée à la défense de cette minorité.

Dans un contexte de diversité au sein du Mouvement, cependant, il semble que le maintien d'un discours ethnique franco-québécois ne soit compatible avec une politique d'ouverture que dans la mesure où les groupes ethniques, eux aussi, maintiennent un discours d'affirmation identitaire (ce qui est souvent le cas en ce qui concerne les caisses d'économie ethniques). En d'autres mots, si on définit – même occasionnellement, même tacitement – la mission des caisses populaires comme étant, d'abord et avant tout, la défense des intérêts économiques des Franco-Québécois et des Franco-Canadiens, les autres groupes ethniques n'ont pas vraiment intérêt à se joindre au Mouvement si ce n'est le fait qu'il soit possible pour eux aussi de mettre sur pied des caisses ethniques. Nonobstant la mission du Mouvement dans son ensemble, le modèle coopératif permettrait aux groupes ethniques d'évoluer parallèlement à la communauté majoritaire à l'intérieur d'une institution structurellement intégrée mais culturellement franco-québécoise. Les caisses ethniques minoritaires (caisses d'économie), de par leur mission, desserviraient, d'abord et avant tout, les groupes ethniques minoritaires, tandis que les caisses ethniques majoritaires (caisses populaires) répondraient, d'abord et avant tout, aux intérêts du groupe ethnique majoritaire. Dans un contexte de diversité ou de régionalisation, les minorités qui choisissent de se joindre au Mouvement à travers des caisses populaires seraient appelées à se fondre dans la majorité. Les intérêts de cette dernière deviendraient les intérêts des minorités. Bref, seule une dynamique de ségrégation institutionnelle à l'intérieur du Mouvement Desjardins semble compatible avec le maintien d'un double discours national.

Il y a des avantages à maintenir un discours ethnique. D'une part, l'intégration des minorités se limiterait à une intégration structurelle. La majorité n'aurait pas à subir une adaptation culturelle (identitaire); ainsi, elle n'aurait pas à céder une partie importante de son pouvoir au sein de l'entreprise. Du point de vue des groupes ethniques aussi, il y a des avantages. En créant leurs propres caisses, ils se dotent d'institutions économiques qui contribuent à leur affirmation et épanouissement à l'intérieur de leur nouvelle société. N'ayant pas à *partager* sa coopérative financière avec d'autres groupes et le principe de l'autonomie locale lui assurant une certaine indépendance par rapport à l'ensemble du Mouvement, le groupe ethnique organisé peut réinvestir dans sa propre économie communautaire sans avoir de compte à rendre à des membres issus d'autres communautés. Dans un contexte de

régionalisation – une dynamique qui doit, en principe, favoriser l'intégration sinon l'assimilation des nouveaux venus – une politique de caisses de groupe fournirait aux communautés culturelles les outils nécessaires pour maintenir leur intégralité malgré la dispersion de leurs membres. Du point de vue des services financiers, de la langue de service, de la représentativité etc., il est indéniable qu'un système de ségrégation à l'intérieur du Mouvement serait plus rentable et plus efficace: chaque caisse offrirait les services dans la langue du groupe ethnique concerné, les employés seraient engagés selon ce critère, les dirigeants seraient élus par la communauté, et ainsi de suite. Du point de vue des caisses franco-québécoises, aussi, on dénote plusieurs avantages: aucun problème de service multilingue (les minorités qui se joignent aux caisses populaires acceptent l'unilinguisme); aucun problème de représentativité au niveau des employés ou des dirigeants (les représentants de minorités seront concentrés dans les institutions de minorités); aucun problème de gestion d'image en matière de diversité (les caisses ethniques courtisent les minorités ethniques); aucun problème de conciliation de divergences idéologiques ou politiques; aucun problème d'ajustement de discours ou de politiques (ex. respect de traditions religieuses, de valeurs et de moeurs).

En somme, donc, le discours du président Béland ne nuit pas nécessairement à la formation de caisses ethniques à Montréal ou ailleurs, bien au contraire. Le modèle coopératif permet à divers groupes ethniques de se regrouper sans pour autant perdre leur *identité distincte*. La formule de la coopération étant le facteur principal parmi ceux qui incitent les minorités à se joindre au Mouvement, le président peut, parallèlement à un discours coopératif, maintenir un discours d'affirmation ethnique franco-québécoise sans compromettre le rapport que son entreprise entretient avec les groupes ethniques minoritaires. Ainsi, même l'adoption d'une position politique peu populaire auprès des minorités serait possible, car l'image du Mouvement Desjardins affecterait seulement la capacité des caisses populaires d'attirer des membres issus des minorités. Les caisses d'économie ethniques bien ancrées dans leurs communautés respectives continueraient de remplir leurs fonctions auprès de ces dernières, quelle que soit l'image de Desjardins. Ceci dit, il est indéniable que les caisses populaires montréalaises (et, dans l'avenir, hors Montréal) qui desservent une localité multiethnique seraient sacrifiées dans le cadre d'une politique de caisses ethniques. Comme le soulignait

le président de la FMO, à Montréal, certaines de ces caisses n'ont qu'une décennie ou deux pour recruter de nouveaux membres chez les groupes ethniques, sans quoi elles seront obligées de fermer leurs portes.

Il va sans dire que pour certains observateurs au sein du Mouvement ainsi qu'à l'extérieur, ce genre de dynamique de *développement en parallèle* et de *ségrégation institutionnelle* (*ghettoïsation interne*) n'est pas dans l'esprit d'une véritable politique d'intégration. Dans une des entrevues menées par Nicole Therrien, un dirigeant du Mouvement affirme que "les Caisses ethniques, ça contribue à les [les immigrants/groupes ethniques] garder serrés et c'est incompatible avec une politique d'intégration harmonieuse".¹ Ce sont ces mêmes observateurs qui ont poussé le Mouvement à encourager l'intégration des minorités au sein de caisses populaires intégrationnistes. Pour ce faire, toutefois, le discours émanant du représentant de l'ensemble du Mouvement des caisses Desjardins devait accorder une place aux minorités dans l'histoire, la mission et la culture de l'entreprise. En effet, si on insiste auprès des groupes ethniques pour qu'ils ne puissent mettre sur pied des caisses Desjardins vouées strictement à desservir leurs communautés parce que cela favoriserait une ségrégation institutionnelle au sein de la société et du Mouvement, dans un esprit de cohérence, on doit s'assurer que le fondement d'une telle politique d'intégration s'applique à l'ensemble des caisses, y compris les caisses populaires traditionnellement franco-québécoises. On ne peut demander à certaines composantes d'une organisation (sociale ou économique) de s'intégrer en maintenant parallèlement un discours ethnique qui les isole. Bien que les caisses intégrationnistes, constituées et gérées essentiellement par un groupe ethnique quelconque (franco-québécois, italien, juif, ukrainien, etc.), adopteront probablement en bout de ligne un discours ethnique axé sur la communauté qui est prédominante au sein de la caisse, dans le cadre d'une politique intégrationniste, le discours *du Mouvement* doit être celui d'un regroupement de caisses intégrationnistes et non celui d'un regroupement de caisses ethniques. Or, notre analyse du discours de Claude Béland démontre que le Mouvement se définit toujours occasionnellement comme un regroupement de caisses ethniques franco-québécoises et franco-canadiennes, plutôt que des caisses ouvertes - en principe sinon en fait - aux divers groupes ethniques. Il est indéniable qu'au cours des prochaines années, le président actuel ainsi que ses successeurs² devront inévitablement aligner leur discours sur

la politique officielle qu'ils comptent appuyer en matière d'intégration des groupes ethniques au Mouvement des caisses Desjardins. Si on maintient le discours ethnique franco-québécois, pour être cohérent, il faudra peut-être penser à réviser la politique du Mouvement en ce qui a trait à la formation de caisses de groupe par des communautés culturelles minoritaires.

Sur ce, un départ éventuel de la Fédération des caisses d'économie du Mouvement Desjardins peut rendre le dilemme de l'institution financière encore plus complexe. En effet, la FCE peut devenir un compétiteur sérieux de Desjardins, et elle tâchera sans doute de courtiser les minorités en faisant ressortir les bénéfices que les caisses de groupe peuvent apporter à leurs réseaux institutionnels. La question de l'avenir des caisses d'économie Desjardins peut avoir d'autres répercussions importantes sur la politique du Mouvement en matière de diversité. Nous en glissons un mot un peu plus loin.

DÉFI #2 – Répondre aux besoins et aux attentes des groupes ethniques (franco-québécois et autres) dans le cadre d'une politique anti-groupe

À Montréal, le discours de la FMO est axé sur la promotion de la coopération, plutôt que l'identité ethnique, comme facteur de regroupement. On adapte aussi le discours de façon à le rendre significatif pour tous les groupes ethniques. Cette combinaison de *coopération* et *universalisation/neutralisation* rend le discours montréalais significatif pour les individus isolés issus de communautés culturelles minoritaires. Ce faisant, on courtise ces individus et on les encourage à choisir la caisse *populaire* Desjardins comme institution financière. De préférence, on les incite à appuyer les caisses territoriales déjà créées.

Cependant, le discours coopératif universalisé s'avère aussi significatif pour les membres de communautés culturelles concentrées qui sont en mesure de mettre sur pied des institutions financières coopératives pour répondre à un besoin communautaire. La création de la Caisse populaire Côte-Saint-Luc, de la Caisse populaire Desjardins du Quartier-Chinois, de la Caisse populaire canadienne italienne, est la preuve vivante que les groupes courtisés trouvent intérêt à se joindre au Mouvement, même si la politique officielle est de décourager la formation de caisses ethniques. Donc, tout laisse croire que, transposés au niveau national, l'universalisation et la neutralisation du discours de Desjardins et le maintien d'une politique de caisses intégrationnistes ne décourageraient pas les groupes ethniques organisés à se

joindre au Mouvement. Ce n'est pas une politique officielle de non-ségrégation interne qui découragerait un groupe ethnique concentré territorialement à se doter d'une institution coopérative qui réinvestirait dans la localité desservie. En reconnaissant la possibilité qu'une caisse soit créée par un noyau ethnique tout en stipulant qu'elle doit néanmoins être ouverte à tous les groupes, le Mouvement ne dit pas non à l'organisation sur une base ethnique; il définit tout simplement les conditions de cette organisation: pour le Mouvement, il s'agit d'un processus qui doit se faire en *coopération* avec les autres plutôt que séparément des autres. L'ouverture à d'autres groupes ethniques de la localité ne change rien à la capacité de la caisse de répondre aux besoins et aux attentes du groupe majoritaire. Une politique de non-ségrégation interne n'affecte donc pas de façon importante les minorités concentrées territorialement.

Par souci de cohérence, cependant, il faut reconnaître qu'une politique d'«*affirmation en coopération*» doit être applicable autant aux caisses populaires desservant une majorité ethnique franco-qubécoise qu'une caisse populaire desservant une majorité ethnique italienne, juive, ukrainienne, et ainsi de suite. Ainsi, tout comme la Caisse Côte-Saint-Luc dessert peut-être la communauté juive de Montréal mais est tenue de répondre aux attentes de *tous* ses membres, il ne devrait y avoir aucune contradiction entre l'engagement d'une caisse populaire majoritairement franco-qubécoise en ce qui a trait au développement socio-économique de cette communauté, et l'engagement de cette même caisse à l'égard des autres individus ou communautés qui composent son sociétariat.

Bref, une politique d'intégration des minorités à travers des caisses populaires signifie nécessairement le début de la fin des caisses d'économie ethniques, mais elle ne signifie pas la fin du regroupement des immigrants ou l'organisation de communautés culturelles (majoritaire ou minoritaires) à travers des institutions financières aptes à répondre à leurs besoins. Les caisses populaires fondées par un noyau ethnique peuvent même être des compléments adéquats aux réseaux institutionnels ethniques existants. Au bout du compte, la viabilité et la survie d'une caisse populaire, dépendront non pas de son nom ou de son *exclusivité*, mais de sa capacité de répondre adéquatement aux besoins du milieu ou des milieux qu'elle dessert.

L'impact d'une politique anti-caisses ethniques sur les minorités dont les membres sont éparpillés à travers la province, ou encore sur les minorités desservies par une caisse populaire qui ne répond pas adéquatement à leurs besoins, mérite cependant une plus grande attention. Ces individus ou ces groupes d'individus tenteront *naturellement* de se regrouper dans des caisses de groupe. Il est indéniable, comme l'affirment d'ailleurs certains dirigeants de la Fédération des caisses d'économie, que les caisses ethniques ont pendant longtemps été des 'outils d'intégration', des 'phases de transition' pour les communautés qu'elles desservent. Un dirigeant fait remarquer, par exemple, que "ces caisses existent parce que les immigrants ont un système économique différent *du nôtre* et tout changement exige une progression"³. Ce besoin se fait toujours ressentir et se fera ressentir tant qu'il y aura des immigrants qui se joignent à la population. D'ailleurs, en 1993, la FCÉ affirme qu'elle avait des demandes pour des caisses de groupes ethniques en traitement, ce qui confirme que le besoin des caisses ethniques se fait toujours sentir.⁴

Or, les demandes de création de caisses ethniques ne révèlent pas nécessairement un besoin inné chez les groupes ethniques de créer des organisations séparées des autres. Dans plusieurs cas, elles révèlent plutôt un simple besoin d'obtenir des services adaptés aux conditions de vie de leurs membres. Il se peut aussi que, tant et aussi longtemps que les groupes ethniques perçoivent qu'il est *acceptable* (selon les normes d'une société et du Mouvement) d'évoluer en parallèle de la communauté majoritaire et des autres groupes ethniques, ils tenteront de se regrouper séparément. Enfin, tant que les caisses populaires seront perçues comme des organismes ethniques vouées à la défense des intérêts de la majorité, les groupes ethniques organisés chercheront probablement à se regrouper dans des institutions financières ethniques répondant à leurs besoins. Bref, le désir apparent de certains groupes d'évoluer séparément du reste de la société peut découler d'un manque de services adaptés aux besoins de leurs membres, d'un *automatisme* de minorité, ou encore d'une perception qu'il existe une politique *tacite* de ségrégation structurelle interne au sein du Mouvement. D'une manière ou d'une autre, il est évident que le Mouvement a intérêt à préparer ses caisses populaires à répondre aux besoins des minorités qui vivent sur leurs territoires s'il veut décourager la création de caisses de groupe parallèles en région.

Ceci dit, les transformations qui s'annoncent au sein du Mouvement Desjardins en l'an 2001 mèneront probablement à une lutte sévère entre les caisses de groupe et les caisses populaires. En effet, les dirigeants de la Fédération des caisses d'économie font savoir en octobre 1999 qu'ils "n'approuvent pas le plan de restructuration" et qu'ils ont l'intention de "se désaffilier du Mouvement"⁵. En décembre 1999, les caisses d'économie votent à 94,6% contre la fédération unique. "C'est un geste exceptionnel qui n'est pas contre la résolution et la création d'une fédération unique, mais pour des mécanismes de protection", affirme Michel Parent⁶, président de la FCÉ. En effet, la fédération des caisses de groupe affirme que les mesures prises par Desjardins pour répondre aux demandes des caisses d'économie (notamment la création d'un bureau régional de la Fédération provinciale réservé exclusivement aux caisses de groupe, un premier vice-président chargé de défendre leurs intérêts et un représentant au conseil d'administration) ne sont "pas suffisantes pour assurer la survie et le développement du réseau des caisses de travailleurs". Au moment de la rédaction de cette thèse, les négociations entre le Mouvement et la FCÉ se poursuivent et Parent se montre optimiste quant à la possibilité d'arriver à une entente avant la date prévue pour la fusion, soit le 1er juillet 2001. La Fédération des caisses d'économie a cependant "entrepris des discussions avec la Banque Nationale afin d'avoir une solution de rechange en cas d'échec des négociations avec le Mouvement Desjardins"⁷. Dans l'éventualité d'un départ des caisses d'économie de Desjardins, il est fort probable que la capacité des caisses populaires d'attirer des membres des minorités *avant* que ces derniers adhèrent à des caisses de groupes ethniques deviendra une préoccupation encore plus significative.

DÉFI #3 – Les services multilingues

Pour parvenir à recruter des membres de minorités ethniques mais aussi répondre adéquatement à leurs attentes et à leurs besoins (évitant ainsi de les perdre au profit d'autres institutions financières, mais évitant aussi de les inciter à fonder des caisses de groupe qui la concurrenceront), la caisse populaire (à Montréal ou ailleurs) devra être en mesure de répondre au membre dans sa langue d'origine. Il s'agit là d'une réalité presque inévitable en particulier en ce qui concerne les nouveaux arrivants. Bien que les réseaux ethniques ou les organismes d'intégration se chargeront de donner à l'immigrant les outils dont il a besoin

pour fonctionner dans sa nouvelle société, le processus d'adaptation à la langue française prendra du temps. Or, le choix d'une institution financière se fait dès les premières semaines de l'arrivée sur la terre d'accueil.

Certains dirigeants de caisses oeuvrant en milieu pluriethnique ont manifesté une réticence à offrir des services multilingues, affirmant qu'il est du devoir de l'individu d'assimiler la langue civique de sa société et de devenir, ainsi, un citoyen à part entière:

Opposé au concept de caisse ethnique, Jacques Héту [directeur général de la Caisse Sainte-Cécile] a toujours refusé de servir l'immigrant dans sa langue d'origine. «Le servir dans sa langue, c'est lui dire: tu n'es pas un Québécois comme nous; tu es et tu restes un immigrant.»

Certes, un de ses employés parle le créole, mais la langue n'a jamais été un critère d'embauche. «Nous ne l'avons pas engagé parce qu'il est d'origine haïtienne, mais parce qu'il était le meilleur», dit Jacques Héту.⁸

Il est indéniable qu'une politique d'unilinguisme est fidèle à la vision d'un Québec francophone, pluraliste et démocratique qui prédomine ces dernières années. D'un point de vue économique, cependant, une politique d'unilinguisme peut coûter cher à une caisse dont la survie dépend de sa capacité de recruter des minorités issus de communautés dont les langues d'usage ne comprennent pas le français. Dans le cas des Québécois d'origine haïtienne, maghrébine ou encore ukrainienne, par exemple, il est possible d'imposer la langue française comme langue de transaction puisque plusieurs membres non francophones de ces communautés ont le français comme langue seconde. Mais en ce qui concerne les individus nouvellement installés au Québec, pour qui la langue française est complètement ou pratiquement étrangère, la caisse qui adopte une politique d'unilinguisme court le risque de perdre cette «clientèle». Dans certains cas, la caisse perd non seulement l'immigrant, mais aussi sa famille et ses descendants.

L'offre de service multilingue ne signifie pas nécessairement que le français n'est plus la langue officielle du Mouvement. En effet, il faut faire une distinction claire entre le respect de l'individu en tant que «client» et son droit démocratique en tant que sociétaire. En tant que membre d'une coopérative, l'individu est tenu de respecter les droits de la majorité. Ainsi, rien n'empêche que la participation aux assemblées générales du Mouvement se fasse uniquement en langue française. Sur une base locale aussi, lors des assemblées des caisses,

tant que la majorité du sociétariat est de langue française, les assemblées peuvent se tenir dans cette langue sans porter préjudice aux droits des membres minoritaires. D'ailleurs, à long terme, le Mouvement devra peut-être même assurer la prédominance de la langue française comme langue officielle d'interaction lors des assemblées de caisses multiethniques où il est possible qu'aucun groupe ne soit en majorité, ou encore que le groupe majoritaire ne soit pas de langue française. La clause de la FMO stipulant que tout dirigeant d'une caisse admise à la Fédération doit être en mesure de transiger en français est le genre de mesure qui peut s'avérer préventive à long terme.

Les services multilingues sont donc une reconnaissance des besoins – et non des opinions – des membres en ce qui concerne la langue d'usage. Ils servent à attirer le nouveau membre et à assurer sa fidélité. Ceci dit, pour certaines caisses populaires montréalaises situées dans des milieux où cohabitent de nombreux groupes linguistiques, il n'est pas toujours évident d'offrir un service multilingue qui tienne compte de toutes les langues possibles. Au fur et à mesure que l'immigration se régionalise, on retrouvera probablement le même phénomène dans d'autres grands centres du Québec. Les employés polyglottes ne seront pas toujours disponibles. En matière de services multilingues, les nouvelles technologies de transaction seront peut-être plus prometteuses. Déjà le Mouvement inaugure en 1993 un kiosque multilingue au Stade olympique. Le kiosque "est muni d'un système informatique et audiovisuel de pointe", affirme Jocelyn Proteau lors de l'inauguration; "il nous permettra de diffuser des messages dans différentes langues: anglais, espagnol, italien dans un premier temps, suivis du grec et vietnamien"⁹. Les services informatisés (guichets, internet, etc.) seront peut-être les avenues les plus prometteuses en ce qui concerne les services multilingues. Bien que l'on diminue la qualité du service en réduisant les contacts personnels entre employés et membres, on compense sensiblement en offrant un service dans la langue d'origine du «client».

On peut cependant concevoir la création éventuelle d'un service multilingue disponible et accessible en tout temps à l'ensemble des caisses du réseau qui permettrait aux employés de transiger personnellement avec un «client» allophone. Ce service conviendrait particulièrement aux caisses qui ne peuvent pas prévoir d'avance dans quelles langues elles devront un jour servir des membres. Il s'agit, d'une part, de caisses situées dans des localités

multilingues et, d'autre part, de caisses situées dans des régions où les minorités sont éparpillées et ne sont donc pas suffisamment nombreuses pour nécessiter la mise sur pied un programme local de service multilingue.

DÉFI #4 – Discrimination positive et recrutement proactif

À plusieurs reprises, nous avons souligné les problèmes de recrutement qu'affronte le Mouvement en ce qui a trait à la représentation de minorités au niveau des employés et des dirigeants. En somme, le débat se résume comme suit: le Mouvement peut maintenir le statu quo en matière de recrutement et miser, d'une part, sur les campagnes de coopération pour recruter de nouveaux dirigeants et, d'autre part, sur des campagnes de gestion d'image pour recruter des employés compétents issus des minorités; ou il peut mettre sur pied un programme visant directement à augmenter la représentation des minorités dans ces deux secteurs.

En ce qui concerne l'embauche, certains dirigeants du Mouvement ont prôné l'adoption d'une politique de discrimination positive, ou, par euphémisme, de redressement ("il faut s'ouvrir à l'embauche ethnique, faire de la discrimination positive", affirme un dirigeant¹⁰). Or, le président de la FMO rejette toute politique de quotas, préférant appliquer les mêmes critères d'embauche aux minorités qu'à la majorité. À défaut d'une politique de recrutement actif de candidats *ethniques*, cependant, le Mouvement sera pendant plusieurs années encore confronté à une sous-représentation des minorités au sein de ses composantes.

Dans l'éventualité d'une hausse au niveau de cette représentation le Mouvement devra se préparer à affronter les défis des relations interethniques en milieu de travail. Une gestion inadéquate de la diversité, notamment une gestion des conflits et des griefs des différents individus et groupes concernés, peut avoir des conséquences graves sur l'image du Mouvement, comme le démontra clairement le conflit de Place Desjardins en 1996.¹¹ Ainsi, il ne sera pas suffisant d'augmenter la représentation des minorités au sein de l'entreprise, il faudra aussi se préparer à gérer cette diversité.

En ce qui concerne la représentation des dirigeants, dans un sondage effectué pour le colloque 1995 de la FMO (Colloque Vision Desjardins), 76 % des membres se disaient "peu

ou pas intéressés à consacrer du temps à leur caisse populaire”. L’étude pour la Fédération de Québec, rappelons-le, révélait que seulement 12% des membres considéreraient devenir dirigeants de leur caisse. Bref, les chiffres démontrent qu’en général, les membres du Mouvement Desjardins n’ont pas le réflexe de s’engager activement dans la gestion de leur caisse. Si le même phénomène se produit au niveau des membres des groupes ethniques, le Mouvement aura un problème de représentation des minorités, d’autant plus dans un contexte de régionalisation.

À défaut de pouvoir imposer des dirigeants au sociétariat (ce qui est impossible dans un système de gestion démocratique), le Mouvement peut encore une fois mettre sur pied des programmes de recrutement visant d’abord et avant tout à inciter les dirigeants des caisses concernées à consacrer une plus grande attention aux membres ethniques qui ont le potentiel de participer activement à la gestion de leur caisse. Une forme de discrimination positive, un tel programme consisterait à accroître le pourcentage des membres issus de minorités susceptibles de postuler des positions de dirigeants.

Cependant, dans notre discussion du phénomène de la représentation virtuelle – un phénomène déjà perceptible à Montréal – nous démontrions qu’une absence de représentants de minorités ne signifie pas nécessairement une absence de représentation de la diversité. En ce sens, selon nous, le Mouvement a intérêt à ne pas diriger plus d’attention qu’il ne faut à la question de la représentation des minorités au niveau des dirigeants. En effet, en particulier dans les régions où les minorités sont dispersées dans plusieurs caisses populaires, le nombre de dirigeants issus de minorités peut s’avérer un indicateur peu fiable qui fausse l’image de l’ouverture et de l’adaptation du Mouvement à la diversité.

Conclusion

En 1990, lorsqu'il adopte une première politique officielle en matière d'intégration, Desjardins choisit d'aller à l'encontre du modèle du développement en parallèle. Depuis les années quarante, les rapports entre les communautés culturelles, d'abord au sein du mouvement coopératif financier, ensuite au sein même du Mouvement Desjardins, se faisaient selon ce modèle. En ouvrant les caisses populaires aux minorités et à la diversité, Desjardins compte sur la capacité de ses composantes d'adapter leur discours pour le rendre plus significatif pour l'ensemble de la population desservie, et d'ajuster leurs politiques et leurs pratiques de façon à définir une place et un rôle aux minorités à l'intérieur de leur structure (en tant qu'employés, membres et dirigeants). Tous ces ajustements supposent une adaptation culturelle d'envergure de la part des caisses et du Mouvement dans son ensemble. L'étude de l'évolution du discours et des pratiques associés à Desjardins à compter des années quatre-vingt-dix démontre que le processus de transition d'une institution ethnique à une institution nationale ne se fait pas facilement.

Le passé du Mouvement influe toujours sur l'image qu'il diffuse à la population. Longtemps une composante majeure du réseau d'institutions ayant contribué à la réhabilitation économique de la communauté ethnique majoritaire, Desjardins doit, en 1990, peser les avantages et les désavantages de maintenir un discours ethnique «canadien-français»: d'un

côté ce discours lui permet de maintenir et renforcer sa position face aux Franco-Québécois, mais d'un autre côté, des propos axés sur l'ethnicité ne lui permettent pas vraiment de diffuser une image d'ouverture aux minorités. Claude Béland semble clairement réticent à se départir de son rôle en tant que président d'une institution majeure du réseau ethnique «canadien-français». Il tente à sa façon de réconcilier le passé et le présent, entre autres, en juxtaposant des discours à saveur ethnique et des discours plus universels et englobants. Le résultat, cependant, est une incohérence qui, selon nous, finit par affaiblir le message d'ouverture aux minorités que la FMO tente de diffuser auprès de ces dernières.

Le passé du Mouvement ne constitue cependant pas le seul obstacle à la viabilité du modèle intégrationniste. Les groupes ethniques aussi contribuent à leur façon au maintien de la dynamique du développement en parallèle. La création de caisses d'économie ethniques au cours des années quarante découle en partie de la fermeture de Desjardins aux caisses d'économie et en partie de la réticence de certaines des composantes du Mouvement à admettre des membres de groupes ethniques minoritaires (l'Article 7 et les pratiques d'exclusion dans certaines régions). Cependant, les minorités aussi trouvent intérêt à maintenir des caisses de groupe distinctes des caisses populaires de la majorité. En somme, l'analyse du rôle des caisses ethniques (en particulier, les caisses portugaise et ukrainienne) révèle que ces dernières servent les communautés minoritaires de la même façon que les caisses populaires servaient la communauté majoritaire au début du siècle: en général, les caisses ethniques constituent des outils d'habilitation et d'épanouissement communautaire pour les minorités.

Bien que le modèle du développement en parallèle semble beaucoup plus compatible avec le maintien d'un discours ethnique au niveau national, avec un renforcement de l'engagement des caisses populaires envers la communauté majoritaire et avec le maintien de caisses ethniques répondant aux besoins et aux attentes des minorités, le Mouvement *choisit* de s'ouvrir aux minorités selon un modèle intégrationniste. Pourquoi bouleverser la culture du Mouvement en redéfinissant la dynamique entre les groupes ethniques à l'intérieur de l'entreprise?

Des considérations d'ordre économique (les avantages pour la FMO et pour les caisses populaires situées en milieux pluriethniques) constituent probablement les principales motivations, mais les pressions sociale et politique (entre autres, une redéfinition des rapports interculturels au niveau de la société québécoise) influent aussi sur la décision de Desjardins, en particulier de la FMO. Au bout du compte, cependant, le choix du modèle intégrationniste est fondamentalement idéologique. On rejette l'idée d'une séparation, ghettoïsation, ou compartimentation des groupes à l'intérieur de l'entreprise; on favorise les échanges entre les cultures; on adopte l'idée d'une identité civique commune à tous les membres; et on choisit de parler au nom de tous les groupes (et, à cette fin, on universalise/neutralise le discours) plutôt que de parler au nom d'une communauté en particulier. Mais on aurait facilement pu prôner l'affirmation du caractère distinct de chaque groupe (au lieu de faire la promotion d'une identité commune), favoriser la défense des intérêts de la majorité et adopter un discours national axé essentiellement sur cette dernière, en laissant le soin aux caisses ethniques de rejoindre les minorités.

Les divergences d'opinions qui se manifestent à travers les discours, les politiques et les pratiques des différentes composantes du Mouvement nous rappellent constamment que l'adoption du modèle intégrationniste repose d'abord et avant tout sur un choix de nature idéologique. Certes, lorsqu'on justifie la politique intégrationniste en citant des études de marché ou des études de stratégie de marketing, il est facile d'obtenir un consensus. Certes, la FCÉ, pour sa part, n'appuie pas la nouvelle politique, mais c'est tout simplement parce qu'elle n'en retire pas vraiment des avantages sur le plan économique. Quant à la Confédération et les autres fédérations régionales qui se sentent concernées, elles ne rejettent pas cette politique puisqu'à long terme, elle favorisera le développement des caisses *populaires*.

Cependant, lorsque la justification du choix de la politique intégrationniste fait appel à un jugement sur la meilleure façon de promouvoir l'intégration des minorités au sein de Desjardins et au sein de la société québécoise, il n'est plus aussi facile d'obtenir l'unanimité. En effet, les conflits, les contradictions, les incohérences que nous avons observés, surtout au niveau du discours mais aussi au niveau des politiques, reposent essentiellement sur des divergences d'opinions quant à la capacité du Mouvement de redéfinir sa mission à l'égard

de la communauté franco-québécoise. Pour certains, le lien traditionnel entre Desjardins et les «Canadiens français» est presque sacré. On ne peut imaginer une coupure entre le Mouvement et la communauté majoritaire, ou encore une redéfinition de son engagement par rapport au développement et à l'épanouissement de ce groupe en particulier. Les dirigeants ne s'entendent pas non plus sur la responsabilité de Desjardins de prendre des positions officielles dans des dossiers de nature politique (on ramène souvent le débat à l'éternelle question concernant la mission de Desjardins: le Mouvement est-il d'abord et avant tout une institution économique ou une institution sociale?). On peut aussi attribuer l'incohérence au niveau du discours à une divergence d'opinions quant aux conséquences économiques d'une neutralisation/universalisation du discours pour le Mouvement (pour les Montréalais, l'avenir de Desjardins peut reposer uniquement sur la coopération ou la mise en valeur d'une identité québécoise – purgée des référents ethniques traditionnels -, tandis que pour d'autres, Desjardins doit aussi miser sur la carte de la nationalité «canadienne-française» ou franco-québécoise).

Tout laisse croire que, tant qu'il y aura des divergences idéologiques au niveau de la direction du Mouvement Desjardins, les incohérences de discours persisteront. Au cours des prochaines années, suite à l'élection d'un nouveau président à la tête du Mouvement, et compte tenu de la désaffiliation possible des caisses d'économie et du phénomène de la régionalisation de l'immigration, il sera intéressant d'observer l'évolution du discours national et des discours régionaux afin de déterminer s'il y a émergence d'un consensus quant à la mission du Mouvement Desjardins à l'égard des différentes communautés ethniques du Québec. Déjà nous avons observé une tendance dans cette direction depuis 1993.

Ces trois grands événements devraient aussi avoir des répercussions importantes sur l'évolution des pratiques à Montréal et ailleurs dans la province. Dans la grande métropole, on tentera certainement de mesurer l'impact de l'adaptation des pratiques sur la participation des minorités au sein des caisses populaires. Ailleurs au Québec, la capacité des caisses populaires de recruter les minorités (surtout avant que ces dernières adhèrent à des caisses d'économie) méritera une analyse approfondie.

Si la Fédération des caisses d'économie quitte le Mouvement, Desjardins se trouvera probablement face à un dilemme, à savoir, comment desservir les groupes ethniques organisés. La question sera aussi pertinente à Montréal qu'ailleurs au Québec. Dans la région métropolitaine, les groupes organisés sont habituellement concentrés, rendant possible la création de caisses territoriales par des noyaux ethniques. La concurrence des caisses d'économie risque cependant de compliquer la situation pour le Mouvement. Dans les autres régions, à moins d'une transposition du phénomène de la ségrégation résidentielle, les caisses populaires ne pourront pas vraiment répondre aux minorités en tant que collectivités (puisque les membres des groupes ethniques seront éparpillés sur le territoire); elles desserviront plutôt les membres *individuels* des groupes ethniques. Il sera intéressant de voir comment Desjardins réussira à desservir les différents groupes dans le cadre d'une politique anti-groupe.

Bref, les dilemmes du Mouvement Desjardins en matière d'intégration ne s'atténueront probablement pas dans le proche avenir. Les changements prévus pour les deux prochaines années mettront cependant la politique intégrationniste de l'institution financière à l'épreuve. Elles donneront ainsi aux dirigeants de Desjardins une idée des ajustements à apporter à la politique officielle pour la rendre viable.

NOTES ET RÉFÉRENCES

INTRODUCTION

- ¹ Jocelyn Létourneau, "La nouvelle figure identitaire du Québécois: essai sur la dimension symbolique d'un consensus social en voie d'émergence", British Journal of Canadian Studies, volume 6, numéro 1 (1991), p. 22.
- ² Raymond Boudon et al., Dictionnaire de sociologie, Paris, Larousse, 1999, p. 91.
- ³ Guy Hermet et al., Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques, Paris, Armand Colin, 1994, p. 105.
- ⁴ Statistique Canada, "Population, selon l'origine ethnique, Recensement de 1996", http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/People/Population/def/defdemo28a_f.htm (14 mars 2000).
- ⁵ Statistique Canada, "Population totale selon l'origine ethnique (1), Canada, recensement de 1996 - Données-échantillon (20 %)", http://www.statcan.ca/francais/census96/feb17/ eo2can_f.htm#3 (14 mars 2000).
- ⁶ Jocelyn Proteau, président de la *Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec*, lors du *9e Colloque sur les leaders du Québec contemporain* (thème du colloque: «Desjardins: une entreprise et un mouvement»), tenu à l'Université du Québec à Montréal, du 15 au 17 mars 1996.

CHAPITRE 1

- ¹ R.A. Schermerhorn, Comparative Ethnic Relations: A Framework for Theory and Research, Chicago, The University of Chicago Press, 1978, p. 14.
- ² Pour avoir une idée des différentes "définitions de la notion d'intégration dans le discours scientifique" voir Khadiyatoulah Fall et Maarten Buyck, L'intégration des immigrants au Québec: des variations de définitions dans un échange oral, Sillery, Septentrion, 1995, pp. 92-93. Voir aussi Jacqueline Costa-Lascoux, "Assimiler, Insérer, Intégrer", Projet, numéro 227 (automne 1991), pp. 7-15.
- ³ Emerick K. Francis, InterEthnic Relations: An Essay in Sociological Theory, New York, Elsevier, 1976, p. 255.

- ⁴ De nos jours, on utilise le terme 'accommodement' pour décrire l'adaptation des services, des règles et des pratiques d'emploi à l'intérieur des diverses organisations d'une société. Cette adaptation (on parle quelquefois d'une *obligation* d'adaptation) a pour but de favoriser l'égalité des individus et des communautés en éliminant les pratiques qui peuvent les empêcher d'exercer pleinement leurs droits et leurs libertés. Il nous faut donc faire une distinction entre l'accommodement au sens *juridique* et l'accommodement au sens d'*adaptation sans intégration* (Francis). Bien que le terme accommodement ait aujourd'hui un sens juridique très spécifique, l'idée qu'une société puisse apporter quelques ajustements à ses pratiques sans pour autant intégrer les groupes ou individus minoritaires persiste. Ainsi, sur le plan sociopolitique, le concept d'accommodement est toujours pertinent de nos jours.
- ⁵ Francis, p. 255.
- ⁶ Ibidem, pp. 255-256.
- ⁷ Wsevolod W. Isajiw, "Définition et dimensions de l'ethnicité: un cadre théorique" in Les défis que pose la mesure de l'origine ethnique: science, politique et réalité (Conférence canado-américaine sur la mesure de l'origine ethnique, du 1er au 3 avril 1992), Ottawa, Statistique Canada (Washington, D.C., U.S. Department of Commerce), 1992, p. 477.
- ⁸ Le nombre de séminaires, de conférences, et d'études portant sur l'intégration s'est accru ces dernières années. Les documents suivants donnent un aperçu de l'importance accordée au problème par les divers gouvernements occidentaux: Les défis que pose la mesure de l'origine ethnique: science, politique et réalité (Conférence canado-américaine sur la mesure de l'origine ethnique, du 1er au 3 avril 1992), Ottawa, Statistique Canada (Washington, D.C., U.S. Department of Commerce), 1992, 665p; Didier Lapeyronnie et Marcin Frybes, L'intégration des minorités immigrées: étude comparative France - Grande-Bretagne, Issy-les-Moulineux, Agence pour le développement des relations interculturelles, 1990, 329p; Yves Chagnon, Adaptation et intégration des nouveaux venus: rapport préliminaire, Québec. Sous-comité de l'Immigration (Comité interministériel de la Population et de l'Immigration), 1982, 70p; Danielle Juteau et Madeleine Gagné (dirs), Actes du Séminaire sur les indicateurs d'intégration des immigrants (Séminaire tenu du 28 février au 3 mars 1994), Québec, Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles et le Centre d'Études ethniques, Université de Montréal, 1994, 353p; Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, Séminaire sur l'intégration des immigrants dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: transcription des contributions de réflexions et des échanges entre les participants, Montréal, CCCI, 1993, 87p.
- ⁹ Riva Kastoryano, "Relations interethniques et formes d'intégration" in Face au racisme. Tome 2: analyses, hypothèses, perspectives, Paris, Éditions La Découverte, 1991, p. 175.
- ¹⁰ Cette majorité ethnique peut quelquefois se définir comme une 'minorité ethnique' concentrée sur un territoire et dotée de structures politiques distinctes. La majorité peut aussi se définir comme une composante ou la composante principale d'une 'minorité nationale'. Kymlicka définit des 'minorités nationales' comme suit: "distinct and potentially self-governing societies incorporated into a larger state" (Will Kymlicka, Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights, Oxford, Clarendon Press, 1995, p. 19). Ainsi, dans le cas du Québec, une *société nationale* se disant pluriethnique, la majorité ethnique québécoise devient non seulement une 'minorité ethnique nationale' mais aussi la composante majoritaire d'une 'minorité nationale'. Peu importe comment elle se définit en tant que communauté (minorité ethnique ou une composante d'une minorité nationale), pour la majorité, la question de la survie ethnoculturelle devient un facteur important lors de l'élaboration des politiques et des programmes d'intégration. Ainsi, des gouvernements peuvent dans certains cas élaborer des politiques d'intégration basées sur un modèle assimilationniste plutôt qu'intégrationniste à proprement parler.
- ¹¹ Werner Landecker, par exemple, propose quatre types d'intégration: culturelle, communicationnelle, fonctionnelle, normative. Pour plus de détails, voir "Types of Integration and

- Their Measurement” in The Language of Social Research, sous la direction de Paul F. Lazarsfeld and Morris Rosenberg, New York, The Free Press of Glencoe, 1955, 19-27.
- ¹² Michael Banton, “Social Distance: A New Appreciation”, The Sociological Review (New Series), volume 8, numéro 2 (décembre 1960), pp. 169-183. Voir aussi Raymond Breton, Wsevolod W. Isajiw, Warren E. Kalbach et Jeffrey G. Reitz, Ethnic Identity and Equality: Varieties of Experience in a Canadian City, Toronto, University of Toronto Press, 1990, pp. 7-8.
- ¹³ Fredrik Barth, “Introduction” in Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Difference, sous la direction de Fredrik Barth, Boston, Little, Brown and Company, 1969, p. 16.
- ¹⁴ Stephen Bochner, “The Social Psychology of Cross-Cultural Relations” in Cultures in Contact: Studies in Cross-Cultural Interaction, sous la direction de Stephen Bochner, Oxford, Pergamon Press, 1982, p. 26.
- ¹⁵ Sur ce, voir Isajiw, p. 476 (section intitulée “Identité simple et identité multiple”).
- ¹⁶ Par exemple, dans un article intitulé “L’identité québécoise en mutation”, Louis Balthazar écrit: “Dans la mesure où nous entendons considérer le Québec comme une société autonome et spécifique, nous nous devons de définir ce qui caractérise cette société en fonction de tous ses citoyens. N’envisager l’avenir du Québec qu’en fonction de sa composante majoritaire canadienne-française mène tout droit au cul-de-sac. [...] Le Québec d’aujourd’hui et de demain ne se construit que dans la diversité ethnique. [...] l’avenir politique et constitutionnel du Québec ne peut se concevoir que dans un mouvement, une perception de la collectivité qui transcende la vision d’une majorité, même si c’est à partir de cette majorité que se dessine l’évolution.” [Vivre Ensemble, volume 2, numéro 7 (automne 1993), pp. 7-10]. Voir aussi Henri Laberge, “Culture nationale et cultures ethniques”, L’Action nationale, volume 82, numéro 7 (septembre 1992), pp. 897-906; Gérard Bouchard, “Le Québec et la diversité: 1. Des réaménagements symboliques”, Le Devoir, 26 mars 1997, p. A7 et “Le Québec et la diversité: 2. Vers l’ethnicité-zéro?”, Le Devoir, 27 mars 1997, p. A9; Létourneau, “La nouvelle figure identitaire du Québécois: ...”, pp. 17-38; et Daniel Gay, “La politique actuelle de la convergence culturelle de l’État québécois, de 1900 à nos jours” in Les convergences culturelles dans les sociétés pluriethniques, sous la direction de Khadiyatoulah Fall, Ratiba Hadj-Moussa et Daniel Simeoni, Sainte-Foy, Presses de l’Université du Québec, 1996, pp. 115-129.
- ¹⁷ Hunt et Walker font remarquer qu’adopter une nouvelle langue et s’entendre sur des valeurs de base suppose un degré élevé d’*assimilation* culturelle des minorités ethniques. Cependant, il semble important selon nous de distinguer l’identité nationale de l’identité ethnique. Sur le plan linguistique, par exemple, plusieurs immigrants, bien qu’ils acceptent d’utiliser la langue officielle de leur pays d’accueil, continuent d’utiliser leur langue d’origine lorsqu’ils interagissent avec les membres de leurs communautés ethniques. Sur le plan des valeurs, la situation est bien sûr beaucoup plus complexe, surtout lorsque les valeurs professées par certaines communautés ethniques sont en conflit avec les valeurs de base auxquelles tous les membres d’une société sont appelés à adhérer. (Chester L. Hunt et Lewis Walker, Ethnic Dynamics: Patterns of Intergroup Relations in Various Societies, Homewood, Ill., The Dorsey Press, 1974, pp. 8-12.) Sur ce, voir Conseil des Communautés culturelles et de l’Immigration, Gérer la diversité dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: principes de fond et de procédure pour guider la recherche d’accommodements raisonnables, Québec, CCCI, 1993, 103p (en particulier le chapitre 2 intitulé “Culture publique commune et cohésion sociale: le ‘contrat moral’ d’intégration des immigrants dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste”). Voir aussi Conseil des Communautés culturelles et de l’Immigration, La gestion des conflits de normes par les organisations dans le contexte pluraliste de la société québécoise: principes de fond et de procédure pour guider la recherche d’accommodements raisonnables, Québec, CCCI, 1993, pp. 35-40; et Gay.
- ¹⁸ Voir Jocelyn Létourneau et Jacinthe Ruel, “Nous Autres les Québécois: topiques du discours franco-québécois sur Soi et sur l’Autre dans les mémoires déposés devant la Commission Bélanger-

- Campeau” in Mots Représentations: enjeux dans les contacts interethniques et interculturels, Ottawa, Presses de l’Université d’Ottawa, 1994, pp. 283-307.
- ¹⁹ A.P. Cohen, The Symbolic Construction of Community, Londres, Tavistock Publications, 1985, p. 109.
- ²⁰ Lapeyronnie et Frybes, p. 17.
- ²¹ Michael Parenti. “Ethnic Politics and the Persistence of Ethnic Identification”. The American Political Science Review, volume LXI, numéro 3 (septembre 1967), pp. 717-726.
- ²² A. Gordon Darroch et Wilfred G. Marston, “Patterns of Urban Ethnicity” in Urbanism and Urbanization: Views, Aspects, and Dimensions (Intercultural Studies in Sociology and Social Anthropology, volume XXXV), Leiden, E.J. Brill, 1984, p. 128.
- ²³ Stéphane Beaud et Gérard Noiriel, “Penser l’«intégration» des immigrants” in Face au racisme. Tome 2: analyses, hypothèses, perspectives, Paris, Éditions La Découverte, 1991, pp. 262-264. Pour une idée de ce que signifiait le concept d’assimilation au début du siècle, on peut consulter l’article de Sarah E. Simons, “Social Assimilation. Part 1. Principles”, The American Journal of Sociology, volume VI, numéro 6 (mai 1906), pp. 790-822.
- ²⁴ Voir surtout l’étude de Raymond Breton, “Institutional Completeness of Ethnic Communities and the Personal Relations of Immigrants”, The American Journal of Sociology, volume 70, numéro 2 (septembre 1964), pp. 193-205.
- ²⁵ Beaud et Noiriel, p. 270.
- ²⁶ Guy Bouthillier, Immigration et politique dans les pays industriels depuis 1945, Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l’Immigration (*Collection “Études et documents”, no. 10*), 1982, pp. 143-146.
- ²⁷ Par exemple, Raymond Breton souligne que des facteurs tels que la discrimination et les stéréotypes peuvent favoriser la création d’une conscience ethnique (The Governance of Ethnic Communities: Political Structures and Processes in Canada, New York, Greenwood Press, 1991, p. 147). Bien qu’une conscience ethnique ne soit pas nécessairement un obstacle à l’intégration (définie selon le sentiment d’appartenance de chaque membre à une société), dans certains cas, elle peut signifier une ségrégation volontaire ou involontaire des membres des communautés ethniques majoritaire et minoritaires. On aurait ainsi la création de deux ou plusieurs ‘sociétés’ à l’intérieur d’une seule.
- ²⁸ Une société d’accueil (une communauté majoritaire) peut tolérer plusieurs niveaux et types de diversité. Par exemple, dans son ouvrage Schooling in a Plural Canada, Mallea nous présente cinq situations de pluralité (qu’il puise des écrits de Schermerhorn): pluralité culturelle, pluralité normative/idéologique, pluralité politique, pluralité structurelle/institutionnelle, et pluralité socio-économique. Pour plus de détails, voir John R. Mallea, Schooling in a Plural Canada, Clevedon, Angleterre, Multilingual Matters (*Collection, no. 23*), 1989, pp. 25-ff.
- ²⁹ Comme le souligne Young Yun Kim, “It is ultimately the host society that permits the degree of freedom, or ‘plasticity’, for minority immigrants to deviate from the dominant cultural patterns of the host society and to develop ethnic institutions” (“Communication and Acculturation” in Intercultural Communication: A Reader, 5e édition, sous la direction de Larry A. Samovar et Richard E. Porter, Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Company, 1988, p. 348).
- ³⁰ On réfère ici le lecteur à l’ouvrage sous la direction de Fredrik Barth, Ethnic Groups and Boundaries: ..., en particulier, l’introduction de Barth, pp. 9-38.
- ³¹ Isajiw, p. 474. Milton M. Gordon reconnaît aussi l’importance de la société d’accueil ou le “dominant subsociety/core (sub)society” qui, selon lui, “provides the standard to which other groups adjust or measure their relative degree of adjustment” (Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion, and National Origins, New York, Oxford University Press, 1964, p. 72).
- ³² On pourrait dire que l’intérêt pour l’adaptation des minorités découle en fait d’un intérêt pour l’étude de la majorité, plus précisément pour l’étude du pouvoir de la majorité sur les minorités. Selon Mugny et Pérez, les études visant à comprendre le processus de reproduction et de maintien

de relations sociales ('le statu quo') découlent d'une perspective dite *conservatrice/fonctionnaliste* (ces études portent principalement sur le pouvoir de la majorité d'imposer sa loi); tandis que les études visant à comprendre le processus d'innovation et de changement dans une société découlent plutôt d'une perspective qu'ils qualifient de *progressiste/interactionniste* (ces études sont plutôt axées sur le pouvoir des minorités de transformer les règles du jeu et d'imposer le changement). Pour une discussion plus poussée de la dynamique des rapports de pouvoir entre majorité et minorités (ethniques et autres) dans une société, voir Gabriel Mugny et Juan A. Pérez. The Social Psychology of Minority Influence, traduit par Vivian Waltz Lamongie, Cambridge, Angleterre, Cambridge University Press, 1991, pp. 1-3.

³³ John de Vries, Indicateurs statistiques de l'intégration des communautés ethnoculturelles dans la société canadienne, Ottawa: Université Carleton, 1988, p. 1.

³⁴ Ibidem, pp. 1-2.

³⁵ Ibidem, p. 4.

³⁶ Commission d'enquête sur la situation de la langue française et sur les droits linguistiques au Québec. Rapport de la Commission: Livre III - Les groupes ethniques, Québec, décembre 1972, p. 5. Voir aussi Francis, p. 258 (la section "Identification").

³⁷ Gary Caldwell, Immigration Incorporation in Montreal in the Seventies, Québec, Institut Québécois de Recherche sur la Culture, mars 1994, p. 102.

³⁸ Mentionnons entre autres: Jacques Joly, Sondage d'opinion publique québécoise sur l'immigration et les relations interculturelles, Montréal, Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (*Collection "Études et recherches", no. 15*), 1996, 131p; Sylvie Girard et Jean-François Manègre, L'immigration et l'opinion publique: présentation des résultats des sondages d'opinion sur l'immigration au Québec et au Canada, 1952 à 1988, Montréal, Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, 1988, 41p; Serge Carlos, Attitudes des Québécois face à l'immigration, Montréal, Centre de sondage, Université de Montréal, 1977, 32p.

³⁹ Lapeyronnie et Frybes, p. 175.

⁴⁰ Voir, entre autres, Michael D. Behiels, Le Québec et la question de l'immigration: de l'ethnocentrisme au pluralisme ethnique, 1900-1985, Ottawa, La Société historique du Canada (*Collection "Les groupes ethniques du Canada", brochure no. 18*), 1991, 29p; Bouthillier, Immigration et politique dans les pays industriels depuis 1945; Guy Bouthillier, Les politiques menées par certains États de la démocratie libérale à l'endroit des communautés culturelles issues de l'immigration internationale, Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration (*Collection "Études et documents", no. 11*), 1987, 162p; Gay; et Denise Helly, Le Québec face à la pluralité culturelle, 1977-1994: un bilan documentaire des politiques, Sainte-Foy, Institut québécois de recherche sur la culture, 1996, 491p. Pour une liste plus ou moins exhaustive des principales études menées sur l'adaptation de l'État et des institutions publiques au Québec, voir la bibliographie de l'étude du CCCI intitulée Gérer la diversité dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste:...., pp. 87-96, ainsi que les pages 97 à 99 de la bibliographie du document La gestion des conflits de normes par les organisations dans le contexte pluraliste de la société québécoise: La recherche d'Elliot L. Tepper sur l'adaptation de l'État et du secteur public au Canada peut aussi être utile [Changing Canada: The Institutional Response to Polyethnicity (Ottawa, Carleton University (*The Review of Demography and Its Implications for Economic and Social Policy*), décembre 1988, 121p et annexes].

⁴¹ Par exemple, Conseil de la langue française, Les communautés culturelles et la fonction publique québécoise: rapport du groupe de travail interministériel formé par le C.I.P.D.C., Québec, CLF (*Collection "Notes et Documents", no. 16*), 1982, 88p; ou Jane Pycoc et Lise Legault, La sous-représentation des minorités dans la fonction publique du Québec: rapport sur les causes et solutions, Montréal, 1980, 18p. Voir aussi Madeleine Gagné, "Les communautés culturelles au Québec: une réalité aux multiples dimensions qui nécessite une instrumentation adaptée aux besoins" in Les défis que pose la mesure de l'origine ethnique: science, politique et réalité

- (Conférence canado-américaine sur la mesure de l'origine ethnique, du 1er au 3 avril 1992), Ottawa, Statistique Canada (Washington, D.C., U.S. Department of Commerce), 1992, pp. 541-559.
- ⁴² Denise Helly, "Politique québécoise face au 'pluralisme culturel' et pistes de recherche: 1977-1990" in Ethnicity and Culture in Canada: The Research Landscape, sous la direction de J.W. Berry et J.A. Laponce, Toronto, University of Toronto Press, 1994, p. 83.
- ⁴³ Helly, "Politique québécoise face au 'pluralisme culturel' et pistes de recherche: 1977-1990", pp. 81-84.
- ⁴⁴ Voir, entre autres, Développement culturel et scientifique, Autant de façons d'être Québécois: Plan d'action du gouvernement du Québec à l'intention des communautés culturelles, Québec, DCS, 1981, 78p; Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Au Québec pour bâtir ensemble: énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration, Québec, Éditeur officiel, 1990, 88p; Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Au Québec pour bâtir ensemble: plan d'action gouvernemental en matière d'immigration et d'intégration (1991-1994), Québec, MCCI, 1991, 87p; Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Suivi de gestion du Plan d'action gouvernemental en matière d'immigration et d'intégration: rapport d'étape pour l'année 1991-1992, Québec, MCCI, 1992, 45p; Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, Le Québec: une société ouverte: contrat moral entre la société d'accueil et les personnes qui désirent immigrer au Québec, Québec, MAIICC, c.1993.; CCCI, Gérer la diversité dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: ...; CCCI, La gestion des conflits de normes par les organisations dans le contexte pluraliste de la société québécoise: ...; Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, Avis relatif à un projet de texte concernant le dépliant présentant le contrat moral d'intégration, Québec, CCCI, 1994, 27p; CCCI, Séminaire sur l'intégration des immigrants dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: ...; Juteau et Gagné (dirs), Actes du Séminaire sur les indicateurs d'intégration des immigrants.
- ⁴⁵ Notons qu'à compter des années 90, à la demande de l'État, le Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration commence à se pencher sur le problème de l'adaptation des institutions du secteur privé à la diversité ethnique. Malheureusement, dans la plupart de ses études, l'organisme se limite au concept d'*accommodements raisonnables*. Voir par exemple, CCCI, Gérer la diversité dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: ...; et CCCI, La gestion des conflits de normes par les organisations dans le contexte pluraliste de la société québécoise:
- ⁴⁶ Comme Claude Thibault le souligne dans son article "Le service à la clientèle et les communautés culturelles: un concept de gestion novateur et futuriste", la dimension *service à la clientèle* a aussi pris de l'importance au fil des années au Québec [Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "L'entreprise privée à l'heure des différences"), pp. 3-7]. Mais, selon nous, tout comme on ne peut réduire le problème de l'adaptation des entreprises à la dimension *gestion de personnel*, on ne peut pas non plus le réduire à celle de l'adaptation des services et des produits.
- ⁴⁷ Christine L. Taylor, Les dimensions de la diversité dans les entreprises canadiennes: rentabilisation de la diversité ethnoculturelle, Rapport 143-95F, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 1995, p. 2.
- ⁴⁸ Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Au Québec pour bâtir ensemble: énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration, pp. 6-14.
- ⁴⁹ Ibidem, p. 7.
- ⁵⁰ Ibidem. (Je souligne.)
- ⁵¹ Nous n'offrons ici qu'une esquisse de l'évolution de la politique du gouvernement québécois à l'égard des minorités ethniques. Pour une revue plus détaillée, nous renvoyons le lecteur aux ouvrages de Denise Helly, en particulier les suivants: Le Québec face à la pluralité culturelle, 1977-1994: ...; "Politiques à l'égard des minorités immigrées", Sociologie et sociétés, volume 26,

- numéro 2 (automne 1994), pp. 127-144; "Politique québécoise face au 'pluralisme culturel' et pistes de recherche: 1977-1990"; et L'immigration pour quoi faire?, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1992, 229p.
- ⁵² MCCI, Au Québec pour bâtir ensemble: énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration, p. 18.
- ⁵³ Ibidem, p. 85.
- ⁵⁴ CCCI, La gestion des conflits de normes par les organisations dans le contexte pluraliste de la société québécoise: ..., p. 2.
- ⁵⁵ MCCI, Au Québec pour bâtir ensemble: énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration, p. 55.
- ⁵⁶ André Boisclair, ministre des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration, lors du *Colloque Jeux de Société: Misez sur la diversité des clientèles*, tenu à l'Hôtel Le Reine Elizabeth à Montréal, le 14 novembre 1996.
- ⁵⁷ Chagnon, p. 51.
- ⁵⁸ Dans l'Énoncé de 1990, le gouvernement mentionne qu'il travaillera avec des "partenaires" qu'il regroupe sous deux catégories: "les organismes non gouvernementaux oeuvrant auprès des Québécois des communautés culturelles et les partenaires socio-économiques, en particulier ceux du monde municipal" (p. 84). On ne fait pas référence de façon explicite aux entreprises privées dans le livre blanc. C'est seulement dans le Plan d'action l'année suivante qu'on les mentionne comme "partenaires" dans le processus d'intégration des immigrants et des communautés culturelles.
- ⁵⁹ MCCI, Au Québec pour bâtir ensemble: plan d'action gouvernemental en matière d'immigration et d'intégration (1991-1994), p. 55. (Je souligne.)
- ⁶⁰ Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Programme d'adaptation des organisations (PAO), Québec, MCCI, novembre 1992, p. 1.
- ⁶¹ Pour une idée des problèmes que l'on peut retrouver au niveau de la représentation des minorités ethniques dans les médias québécois voir Renée Bourque et Babakar Pierre Touré, L'image des groupes ethniques dans les médias québécois, Québec, L'Association des travailleurs immigrants et québécois, Carrefour Tiers-Monde, 1987, 57p.
- ⁶² MCCI, Suivi de gestion du Plan d'action gouvernemental en matière d'immigration et d'intégration: ..., p. 25.
- ⁶³ Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, Au Pluriel: Bulletin de Liaison à l'intention des partenaires du MRCI, Montréal, MRCI.
- ⁶⁴ Forum-Sce (Service à la clientèle ethnoculturelle): des échanges, connaissances, outils et réseaux pour des services adaptés, prospectus 1997-1998.
- ⁶⁵ La recherche de Linda Young portant sur "l'adaptation des immigrants à la consommation" en est un bon exemple [Étude sur l'adaptation des immigrants à la consommation. Étape 1: Portrait des immigrants comme consommateurs, Québec, Office de la protection du consommateur ("*Recherche en consommation*"), décembre 1994, 51p + annexes; et Étude sur l'adaptation des immigrants à la consommation. Étape 2: Comparaison des immigrants avec les Québécois en général], Québec, Office de la protection du consommateur ("*Recherche en consommation*"), février 1996, 96p].
- ⁶⁶ Ces entreprises varient selon "l'étape stratégique où [elles] se trouve[nt] dans le développement d'une approche spécifique en matière de service à la clientèle des communautés ethnoculturelles". Ainsi, certaines organisations comme la Sûreté du Québec sont déjà très avancées en ce qui a trait à leur adaptation à la diversité, c'est-à-dire qu'elles sont au stade de 'raffiner leurs actions'; tandis que d'autres organismes (par exemple, la STCUM) sont toujours au stade de 'gérer l'implantation de services adaptés'; et plusieurs autres entreprises sont au stade auquel se trouve le Mouvement Desjardins, c'est-à-dire qu'elles commencent tout juste à affronter le défi de l'adaptation à la diversité ethnique. Voir Jeux de Société: Misez sur la diversité des clientèles - Cartable du

- participant, (colloque tenu à l'Hôtel Le Reine Elizabeth à Montréal, le 14 novembre 1996), Montréal, Enigma communications, 1996, section "Les Ateliers".
- ⁶⁷ L'adaptation de la Banque Nationale est un cas très intéressant qui mérite d'être étudié de plus près. Pour une idée de la façon qu'elle a choisi d'aborder le défi du pluralisme voir Suzanne Girard, "La Banque Nationale mise sur une approche intégrée", Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "*L'entreprise privée à l'heure des différences*"), pp. 8-10.
- ⁶⁸ Voir, entre autres, les ouvrages suivants: Michael Beesley et Tom Evans, Corporate Social Responsibility: A Reassessment, London, Croom Helm, 1978, 211p; Serge Blind, Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise, Paris, Les éditions d'organisation, 1977, 198p; Keith Davis et Robert L. Blomstrom, Business and Society: Environment and Responsibility, 3e édition, New York, McGraw-Hill Book Company, 1975, 597p; John J. Haas (dir.), Beyond Management, New York, Theo. Gans' Sons, 1974, 59p; Sandra L. Holmes, "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility", Business Horizons, volume 19, numéro 3 (juin 1976), pp. 34-40; Ray Jurkovich, "A Core Typology of Organizational Environments", Administrative Science Quarterly, volume 19, numéro 3 (septembre 1974), pp. 380-394; Edward A. Nicholson, Robert J. Litschert et William P. Anthony, Business Responsibility and Social Issues, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Publishing Company, 1974, 394p; Jean Pasquero, "L'entreprise et son environnement socio-politique" in La direction des entreprises, concepts et application, sous la direction de R. Miller, Boucherville, Gaëtan Morin, 1985, pp. 168-203; George Sawyer, Business and Society: Managing Corporate Social Impact, Boston, Houghton Mifflin Company, 1979, 425p; Herbert A. Simon, Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization, 2e édition, New York, The Free Press, 1965, 259p; George A. Steiner et John F. Steiner, Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, 4e édition, New York, Random House, 1985, 785p. Ces dernières années, plusieurs se sont penchés sur le rôle social que peuvent jouer les institutions financières, d'où des articles de revues comme celui de Frédéric Tremblay intitulé "L'engagement social des banques", Le Banquier, 22e année, numéro 4 (juillet-août 1995), pp. 23-27.
- ⁶⁹ Il est pertinent et important de souligner, comme le fait Madeleine B. Lussier dans son article pour la revue Impressions, que l'adaptation à la diversité ethnique n'est qu'une nouvelle dimension d'un problème que les entreprises affrontent depuis un certain temps: "La diversification des clientèles et du personnel fait partie de la réalité de nos organisations publiques et privées depuis plusieurs décennies: amorcée avec l'entrée des femmes sur le marché du travail, elle s'est intensifiée avec les politiques d'accessibilité des services et des emplois aux autochtones et aux personnes handicapées. La diversité ethnoculturelle n'a fait qu'ajouter une dimension au concept plus global de gestion du changement." ["Les limites du relativisme, les défis du pluralisme: gérer la diversité", Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "*L'entreprise privée à l'heure des différences*"), pp. 32-35.]
- ⁷⁰ Pat McEnrue, "Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots", Organizational Dynamics, volume 21, numéro 3 (hiver 1993), pp. 20-21.
- ⁷¹ Clayton P. Alderfer, "Problems of Changing White Males' Behavior and Beliefs Concerning Race Relations" in Paul S. Goodman et al., Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1982, pp. 122-165. Pierre Bosset, La discrimination indirecte dans le domaine de l'emploi: aspects juridiques, Cowansville, Yvon Blais, 1989, 136p. Ora D. Fant, "Racial Diversity in Organizations and Its Implications for Management", Personnel, volume 59, numéro 5 (septembre-octobre 1982), pp. 60-68. Burton Gummer, "Managing Diversity in the Work Force", Administration in Social Work, volume 18, numéro 3 (1994), pp. 123-140. Paul Laframboise, "Les banques canadiennes au service des Premières nations", Le Banquier, 22e année, numéro 6 (novembre-décembre 1995), pp. 23-24. Louise Leduc, "Les banques flairent le filon asiatique", Le Devoir, 7 avril 1997, p. A3. M. David Lepofsky, "The Duty to Accommodate: A Purposive Approach", Canadian Labour Law Journal,

- volume 1, numéros 1 et 2 (printemps et été 1992), pp. 1-22. R. Roosevelt Thomas Jr. "From Affirmative Action to Affirming Diversity", Harvard Business Review, volume 90, numéro 2 (mars-avril 1990), pp. 107-117. Warren K. Winkler et Peter J. Thorup. "The Duty of Accommodation and Its Implications for the Employer", Canadian Labour Law Journal, volume 1, numéro 3 (automne 1992), pp. 209-237.
- ⁷² Richard H. Hall, "Closed-System, Open-System, and Contingency-Choice Perspectives" in A Sociological Reader on Complex Organizations, 3e édition, sous la direction de Amitai Etzioni et Edward W. Lehman, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1980, p. 32.
- ⁷³ Hall, p. 36; et Sheldon S. Wolin. "A Critique of Organizational Theories" in A Sociological Reader on Complex Organizations, 2e édition, sous la direction de Amitai Etzioni, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1969, pp. 133-136.
- ⁷⁴ Hall, p. 32. Voir aussi l'article de Jurkovich. On y retrouve une typologie des différents changements environnementaux possibles et de leur impact sur les stratégies de planification.
- ⁷⁵ Richard Hall suggère de combiner les deux modèles pour expliquer le fonctionnement des organisations. Le *contingency-choice perspective* qu'il propose stipule que les organisations fonctionnent de façon rationnelle et visent avant tout à atteindre de façon la plus efficace les objectifs qu'elles se sont fixées au départ. Toutefois, selon Hall, aussitôt qu'advient un changement au niveau de l'environnement interne ou externe de l'organisation, cette dernière doit forcément réagir à ce changement. C'est à ce point que l'organisation passe d'une logique de *closed-system* à une logique de *open-system*. "The power of the external and internal pressures and threats", écrit Hall, "is the key variable". (Hall, p. 41.)
- ⁷⁶ Pasquero, p. 173.
- ⁷⁷ Jurkovich, 380-394.
- ⁷⁸ Archie B. Carroll, Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 2e édition, Cincinnati, Ohio, South Western Publishing Company, 1993, pp. 32-34.
- ⁷⁹ Ibidem, p. 32.
- ⁸⁰ Comme en témoigne l'article de Tremblay, "L'engagement social des banques", pp. 23-27.
- ⁸¹ Leduc, p. A3.
- ⁸² Laframboise, pp. 23-24.
- ⁸³ Carroll, pp. 27-29.
- ⁸⁴ Tepper, pp. 86-87.
- ⁸⁵ Gummer, p. 131.
- ⁸⁶ Pour une étude de l'évolution du concept de 'relations publiques' et des différentes fonctions que remplit le 'discours' dans une organisation, voir George Cheney et Steven L. Vibbert. "Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management" in Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, sous la direction de Fredric M. Japlin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts et Lyman W. Porter, Newbury Park, Sage Publications, 1987, 165-194.
- ⁸⁷ Raymond Breton cité par Tepper, p. 115.
- ⁸⁸ Nicholson, Litschert et. Anthony, pp. 343-347.
- ⁸⁹ Simon, p. 52.
- ⁹⁰ Ibidem, p. 53.
- ⁹¹ Ibidem, p. 53.
- ⁹² Gummer, p. 131.
- ⁹³ Faye Rice, "How to Make Diversity Pay", Fortune, volume 130, numéro 3 (8 août 1994), p. 80.
- ⁹⁴ McEnrue citée par Gummer, pp. 131-132. (Je souligne)
- ⁹⁵ Pierre Bosset souligne que "la détermination de ce qui serait une mesure «raisonnable» d'adaptation peut exiger une évaluation de la contrainte qui en résulterait". Selon lui, certains jugements de la Cour suprême laissent croire que "l'obligation [d'adaptation] est ... limitée par des facteurs qui relèvent à la fois de l'*exploitation de l'entreprise* et des *coûts* afférents à l'adaptation.

- On peut penser ici aux questions de sécurité, de productivité, de motivation pour les autres employés, etc.». Mais, comme il souligne plus loin, «l'évaluation du caractère «excessif» ou non de la contrainte qui peut résulter de la mise en oeuvre d'une mesure d'adaptation recèle inévitablement une certaine part de subjectivité.» (Bosset, p. 107 et 109.)
- ⁹⁶ Winkler et Thorup, p. 234.
- ⁹⁷ Selon Lepofsky, l'obligation d'adaptation peut être vue comme un fardeau mais elle peut aussi produire des bénéfices pour certaines organisations (Lepofsky, p. 19).
- ⁹⁸ Simon, pp. 45-47.
- ⁹⁹ Helly "Politique québécoise face au 'pluralisme culturel' et pistes de recherche: 1977-1990", pp. 81-84.
- ¹⁰⁰ MCCI, Au Québec pour bâtir ensemble: énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration, p. 4 (note #2).
- ¹⁰¹ CCCI, Séminaire sur l'intégration des immigrants dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: ..., p. 46.
- ¹⁰² Micheline Labelle et Joseph J. Lévy, Ethnicité et Enjeux Sociaux: le Québec vu par les leaders de groupes ethnoculturels, Montréal, Liber, 1995, p. 283.
- ¹⁰³ Neil Bissoondath, Le marché aux illusions: la méprise du multiculturalisme, Montréal, Boréal, 1995, 242p.
- ¹⁰⁴ Leo Driedger et Jacob Peters, "Identity and Social Distance: Towards Understanding Simmel's 'The Stranger'", The Canadian Review of Sociology and Anthropology, volume 14, numéro 2 (mai 1977), p. 162.
- ¹⁰⁵ Leon Mayhew, "Ascription in Modern Societies", Sociological Inquiry, volume 38, numéro 2 (printemps 1968), p. 117.
- ¹⁰⁶ Lillian G.W. Fong et Jewelle Taylor Gibbs, "Facilitating Services to Multicultural Communities in a Dominant Culture Setting: An Organizational Perspective", Administration in Social Work, volume 19, numéro 2 (1995), p. 2.
- ¹⁰⁷ Les recherches antérieures démontrent que "social segregation along religious, ethnic, occupational, and racial lines is often associated with residential segregation", d'où l'importance grandissante qu'accordent les chercheurs en sociologie urbaine à l'étude du phénomène de la ségrégation résidentielle. (T.R. Balakrishnan, "Changing Patterns of Ethnic Residential Segregation in the Metropolitan Areas of Canada", The Canadian Review of Sociology and Anthropology, volume 19, numéro 1 (février 1982), p. 93.)
- ¹⁰⁸ Anthony H. Richmond, Certains aspects de l'intégration et de l'adaptation des immigrants, Ottawa, Main-d'oeuvre et Immigration Canada (Collection "Étude sur l'immigration et les objectifs démographiques du Canada"), 1974, pp. 25-30.
- ¹⁰⁹ Caldwell, p. 102.
- ¹¹⁰ Richmond, p. 28.
- ¹¹¹ Ibidem, p. 29.
- ¹¹² Balakrishnan, p. 94.
- ¹¹³ Certains chercheurs ont signalé le lien entre la ségrégation résidentielle (spatiale) et la ségrégation institutionnelle, par exemple. Voir par exemple. Wilfred G. Marston et Thomas L. Van Valey, "The Role of Residential Segregation in the Assimilation Process", The Annals of the American Academy of Political and Social Science, volume 441 (janvier 1979), pp. 13-25; et O.D. Duncan et S. Lieberman, "Ethnic Segregation and Assimilation" in Urban Social Segregation, sous la direction de Ceri Peach, Londres, Longman, 1975, pp. 96-110.
- ¹¹⁴ Voir Mary Bosworth Treudley, "Formal Organization and the Americanization Process, with Special Reference to the Greeks of Boston", American Sociological Review, volume 14, numéro 1 (février 1949), pp. 44-53; Jeremy Boissevain, The Italians of Montreal: Social Adjustment in a Plural Society (*Studies of the Royal Commission on Bilingualism and Biculturalism, no. 7*), Ottawa, Queen's Printer for Canada, 1970, 87p; Breton, "Institutional Completeness of Ethnic

- Communities and the Personal Relations of Immigrants”; Jeffrey G. Reitz, The Survival of Ethnic Groups, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1980, p. 205; Breton et al., Ethnic Identity and Equality: ..., p. 8. Voir aussi Gertrud Neuwirth, “A Weberian Outline of a Theory of Community: Its Application to the ‘Dark Ghetto’”, The British Journal of Sociology, volume 20, numéro 2 (juin 1969), pp. 148-163.
- ¹¹⁵ Voir Breton, “Institutional Completeness of Ethnic Communities and the Personal Relations of Immigrants”, p. 198ff.; et Breton, The Governance of Ethnic Communities: ..., p. 191. Voir aussi l’article de D.Y. Yuan, “Voluntary Segregation: A Study of New York Chinatown”, Phylon, volume XXIV, numéro 3 (automne 1963), pp. 255-265, dans lequel l’auteur propose une ‘échelle de ségrégation’.
- ¹¹⁶ Daiva K. Stasiulis, “The Political Structuring of Ethnic Community Action: A Reformulation”, Canadian Ethnic Studies, volume XII, numéro 3 (1980), p. 35.
- ¹¹⁷ Ivan Light, Georges Sabagh, Mehdi Bozorgmehr et Claudia Der-Martirosian, “Beyond the Ethnic Enclave Economy”, Social Problems, volume 41, numéro 1 (février 1994), pp. 65-80.
- ¹¹⁸ Lapeyronnie et Frybes, p. 185.
- ¹¹⁹ Fong et Gibbs, p. 2.
- ¹²⁰ Ibidem, p. 6.
- ¹²¹ Thomas, p. 114.
- ¹²² Ibidem, pp. 108-109.
- ¹²³ Eric M. Eisenberg et Patricia Riley, “Organizational Symbols and Sense-Making” in Handbook of Organizational Communication, sous la direction de Gerald M. Goldhaber et George A. Barnett, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation, 1988, p. 141.
- ¹²⁴ Létourneau et Ruel, p. 293.
- ¹²⁵ Fant, pp. 63-64 (Je souligne).
- ¹²⁶ Bouthillier, Les politiques menées par certains États de la démocratie libérale..., p. 135.
- ¹²⁷ Charles R. Taylor, Ju Yung Lee et Barbara B. Stern, “Portrayals of African, Hispanic, and Asian Americans in Magazine Advertising”, American Behavioral Scientist, volume 38, numéro 4 (février 1995), p. 611.
- ¹²⁸ Chauncey A. Alexander et Charles McCann, “The Concept of Representativeness in Community Organization”, Social Work, volume 1, numéro 1 (janvier 1956), p. 49.
- ¹²⁹ Ibidem, p. 50.
- ¹³⁰ Ibidem.
- ¹³¹ Ibidem, p. 52.
- ¹³² Ibidem, p. 51.
- ¹³³ Voir entre autres, les études de McEnrue, Rice, Eisenberg et Riley; Thomas; Fong et Gibbs; Taylor, Lee et Stern; Alexander et McCann, pp. 48-52; Bouthillier; James D. Thompson et William J. McEwen, “Organizational Goals and Environment” in A Sociological Reader on Complex Organizations, 2e édition, sous la direction de Amitai Etzioni, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1969, pp. 187-196; Philip Selznick, “Foundations of the Theory of Organization”, American Sociological Review, volume 13, numéro 1 (février 1948), pp. 25-35; et Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich et Celia V. Harquail, “Organizational Images and Member Identification”, Administrative Science Quarterly, volume 39, numéro 2 (juin 1994), pp. 239-263;.
- ¹³⁴ Paul T. Perrault, Application des théories de la firme et de quelques notions modernes à l’étude de l’entreprise coopérative, Sherbrooke, La Chaire de Coopération de l’Université de Sherbrooke (Collection “Les Cahiers de la Coopération”, no. 3), 1972, p. 46. Gérard R. Pelletier parle plutôt de la coopération en 1990 comme étant le “lieu de convergence des deux grands systèmes économiques”, soit le capitalisme et le communisme (“Les fondements de la doctrine coopérative et la question de la capitalisation”, Coopératives et Développement, volume 22, numéro 2 (1990-1991), p. 71).

¹³⁵ Léo Bérubé, “Problèmes et difficultés d’application des règles de Rochdale au Québec” in Les principes coopératifs, hier-aujourd’hui-demain: colloque tenu à Liège, du 4 au 6 mars 1966, Paris, Institut des études coopératives, 1967, pp. 207-208.

¹³⁶ Définition des principes:

1er principe: 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.

2e principe: 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 décisions. 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, une voix -; les coopératives d’autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3e principe: 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.

4e principe: 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.

5e principe: 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.

6e principe: Coopération entre les coopératives. Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7e principe: Engagement envers la communauté. Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d’orientation approuvées par leurs membres.

[Alliance Coopérative Internationale, “Déclaration sur l’identité coopérative internationale”, <http://ica.coop.org/fr/frprinciples.html> (13 mars 2000)].

¹³⁷ Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, La coopération (Session de formation: Cahier du participant), 2e édition, Lévis, La Confédération, 1994, p. 10.

¹³⁸ Mouvement des caisses populaires Desjardins, Dossier de travail / Mouvement des caisses populaires Desjardins 12e Congrès (tenu à Montréal du 13 au 17 mai 1973), Montréal, Le Mouvement, 1973, p. 94.

¹³⁹ Pierre Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: Desjardins et la naissance des caisses populaires, 1900-1920, Montréal, Québec/Amérique (*Collection Desjardins*), 1990, p. 47.

¹⁴⁰ Benoît Lévesque, “Les coopératives au Québec: un secteur stratégique, à la recherche d’un projet pour l’an 2000”, Annales de l’économie publique sociale et coopérative, volume 60, numéro 2 (1989), p. 198.

- ¹⁴¹ Ibidem, p. 199.
- ¹⁴² Ibidem, p. 201.
- ¹⁴³ Ibidem, p. 203.
- ¹⁴⁴ Benoît Lévesque et Daniel Côté, “L’état du mouvement coopératif au Québec: rétrospectives et perspectives (table ronde)”. Coopératives et développement, volume 22, numéro 2 (1990-1991), p. 127.
- ¹⁴⁵ Ibidem, p. 156.
- ¹⁴⁶ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 81.
- ¹⁴⁷ Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, Desjardins et sa culture (Session de formation: Cahier du participant), 2e édition, Lévis, La Confédération, 1994, p. 8.
- ¹⁴⁸ Yves Roby, Alphonse Desjardins et les Caisses populaires. 1854-1920, Montréal, Fides, 1964, p. 43. Je souligne.
- ¹⁴⁹ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 187.
- ¹⁵⁰ CCPEDQ, Desjardins et sa culture, p. 16.
- ¹⁵¹ G.-Raymond Laliberté, Une société secrète: l’Ordre de Jacques-Cartier, Montréal, Hurtubise HMH (Collection “L’Homme dans la Société”), 1983, p. 39.
- ¹⁵² Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 31.
- ¹⁵³ Comité d’étude et d’action coopératives, Les traits caractéristiques des coopératives: rapport du comité d’étude et d’action coopératives, Québec, Le Conseil de la Coopération du Québec, 1974, p. 6.
- ¹⁵⁴ Benoît Lévesque, pp. 197-198.
- ¹⁵⁵ Ibidem, p. 198.
- ¹⁵⁶ Ibidem, p. 197.
- ¹⁵⁷ Ibidem.
- ¹⁵⁸ Ibidem, p. 199.
- ¹⁵⁹ Alphonse Desjardins cité par Pierre Goulet et Guy Cameron dans “Alphonse Desjardins: l’âme de tout un peuple” (Dossier: Desjardins de 1900 à l’an 2000), Ma Caisse, volume 23, numéro 2 (mars-avril 1986), p. 9.
- ¹⁶⁰ Ibidem, p. 9.
- ¹⁶¹ Roger Levasseur et Yvan Rousseau, “Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins: l’exemple de la Fédération régionale du centre du Québec (1920-1970)”, Recherches sociographiques, volume 35, numéro 2 (mai-août 1994), p. 184.
- ¹⁶² CCPEDQ, La coopération, p. 14.
- ¹⁶³ Levasseur et Rousseau, “Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins: ...”, p. 185.
- ¹⁶⁴ Ibidem, p. 184.
- ¹⁶⁵ Ibidem, p. 187.
- ¹⁶⁶ Guy Cameron, “Les caisses populaires et les caisses d’économie: ensemble pour mieux servir”, Ma Caisse populaire, volume 16, numéro 8 (décembre 1979), p. 28.
- ¹⁶⁷ La Fédération porte le nom de *Quebec Savings and Credit Funds Federation* pendant les deux premières années de son existence [Pierre Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome III: De la caisse locale au complexe financier. 1945-1971, Montréal, Québec/Amérique (Collection Desjardins), 1998, p. 88].
- ¹⁶⁸ Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, Rapport annuel 1979, Lévis, La Confédération, 1979, p. 10.
- ¹⁶⁹ Paul-André Linteau, Benoît Lévesque et Mauro-F. Malservisi (dirs), Guide de recherche sur la coopération: les principaux centres de documentation et d’archives au Québec, compilé par Paul-André Lévesque, Montréal, La Chaire de Coopération de l’Université du Québec à Montréal, 1989, p. 46; Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, Desjardins 1992 (brochure institutionnelle), Lévis, La Confédération, 1992, p. 7.

- ¹⁷⁰ Voir entre autres l'étude de Mauro-F. Malservisi, L'autonomie des Caisses populaires Desjardins: théorie et pratique, illusion ou réalité, une interprétation à partir de résultats de quelques recherches récentes, Montréal, La Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (Cahiers de la Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'UQAM, no. 0192-042), 1992, 19p.
- ¹⁷¹ Roger Levasseur, "Vers une histoire sociale du mouvement des caisses populaires Desjardins en Mauricie: de 1909 à nos jours", Coopératives et Développement, volume 22, numéro 2 (1990-1991), p. 169.
- ¹⁷² CCPEDQ, La coopération, p. 15.
- ¹⁷³ Levasseur et Rousseau, "Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins: ...", pp. 190-191; et CCPEDQ, Desjardins et sa culture, p. 20.
- ¹⁷⁴ Cité par Levasseur et Rousseau dans "Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins: ...", p. 191.
- ¹⁷⁵ Ibidem.
- ¹⁷⁶ CCPEDQ, Desjardins 1992, p. 11.
- ¹⁷⁷ Ibidem.
- ¹⁷⁸ Ibidem.
- ¹⁷⁹ Voir CCPEDQ, Desjardins et sa culture, pp. 32-39 et CCPEDQ, La coopération, pp. 16-18.
- ¹⁸⁰ Voir Michel Lefèvre, "Les institutions financières québécoises et canadiennes en profonde restructuration", Forces, numéro 107 (automne 1994), pp. 4-12 et Gérard Bérubé, "Les défis de l'internationalisation", Forces, numéro 107 (automne 1994), pp. 68-72.
- ¹⁸¹ 1987_12.
- ¹⁸² CCPEDQ, Rapport annuel 1986.
- ¹⁸³ En 1997, Desjardins se départ du bloc d'actions (57,5) qu'il détient dans la Banque Laurentienne du Canada, choisissant de consacrer tous les efforts de la Société Financière Desjardins-Laurentienne "au développement et à la croissance de ses sociétés filiales des secteurs de l'assurance, des services fiduciaires et des services de courtage en valeurs mobilières". Mais l'expérience suffit pour donner un nouveau visage et de nouvelles aspirations au réseau et, ce faisant, briser plusieurs des anciens schèmes associés au Mouvement. (CCPEDQ, Rapport annuel 1997, p. 22.)
- ¹⁸⁴ CCPEDQ, Rapport annuel 1979, p. 15.
- ¹⁸⁵ Gérard Bérubé, p. 70.
- ¹⁸⁶ Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Service reconnaissance: guide de référence à l'usage de la caisse populaire, Montréal, Direction Mise en marché, Vice-présidence marketing, FMO, juin 1987, 14p.
- ¹⁸⁷ Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Colloque des caisses affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec: dossier de participation, (Colloque Vision Desjardins), Montréal, La Fédération, 29 avril 1995. Note: voir le document: "Desjardins face aux tendances et réalités du marché" (copie imprimée de diaporama).
- ¹⁸⁸ Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Rapport de la Commission d'étude sur le décloisonnement de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Montréal, La Fédération, janvier 1986, p. 5.
- ¹⁸⁹ La FMO, par exemple, affirme dans son rapport annuel qu'"[i]l est possible qu'une partie de l'autonomie individuelle des caisses affiliées doivent (sic) être sacrifiée au profit d'une plus grande autonomie collective" (cité dans Malservisi, p. 9).
- ¹⁹⁰ Voir Gaëtan Tremblay et Michel Beauchamp, L'évolution des nouvelles technologies et les transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins, Montréal, La Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (Cahiers de la Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'UQAM, no. 0191-028), 1991, p. 81.

- ¹⁹¹ Michel Beauchamp et Benoît Lévesque, “A-t-on raison de compter sur Desjardins?” Relations, numéro 575 (novembre 1991), p. 266.
- ¹⁹² Ibidem, pp. 266 et 271.
- ¹⁹³ Dans son étude, Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: une analyse ethnométhodologique, Nicole Therrien utilise la méthode de l’entrevue avec des résultats très révélateurs (Mémoire présenté comme exigence partielle à la maîtrise en communications, Montréal, Université du Québec à Montréal, mai 1993, 251p).
- ¹⁹⁴ 1984_9.
- ¹⁹⁵ Nous avons codifié et analysé la majeure partie des données à l’aide du logiciel d’analyse qualitative QSR NUD*IST 4.0 (Qualitative Solutions & Research Pty Ltd 1991-1997).
- ¹⁹⁶ “Compared with experiments,” soulignent Labovitz et Hagedorn, “a case study is low in control, and compared with surveys it is low on representativeness. One can hardly differentiate cause from effect, and inferring from the intensive study of one or a few cases involves a high and generally unknown amount of risk.” Cependant, les auteurs font aussi ressortir les avantages des études de cas: “The major advantage of the case study lies in the richness of its descriptive examples that results from the intensive study of one or a few units. The results of these studies often suggest perceptive hypotheses that subsequently should be tested under experimental and survey situations.” (Sanford Labovitz et Robert Hagedorn, Introduction to Social Research, New York, McGraw-Hill Book Company, 1971, p. 48). Voir aussi Benoît Gauthier, “Les stratégies de vérification” in Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, sous la direction de Benoît Gauthier, Sillery, Les Presses de l’Université du Québec, 1990, p. 148 et Madeleine Grawitz, Méthode des sciences sociales, 8e édition, Paris, Dalloz, 1990, p. 709.

CHAPITRE 2

- ¹ Desjardins à Wilfrid Laurier dans une lettre datée de 1893, citée par Poulin dans Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 97.
- ² Yves Roby, Les caisses populaires. Alphonse Desjardins, 1900-1920, Lévis, La Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins, 1975, p. 65.
- ³ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins, Tome I: ..., p. 96.
- ⁴ Pierre Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: La percée des caisses populaires, 1920-1944, Montréal, Québec/Amérique (Collection Desjardins), 1994, p. 192.
- ⁵ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 99.
- ⁶ Gaston Turcotte, De l’idéologie des caisses populaires Desjardins, thèse de maîtrise en sociologie, Québec, Université Laval, 1971, p. 86.
- ⁷ Martine Cardin, Archivistique: information, organisation, mémoire: l’exemple du Mouvement coopératif Desjardins, 1900-1990, Sillery, Septentrion, 1995, pp. 378-379.
- ⁸ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 39.
- ⁹ Gaston Turcotte, p. 45.
- ¹⁰ Ronald Rudin, In Whose Interest? Quebec’s Caisses Populaires 1900-1945, Montréal et Kingston, McGill-Queen’s University Press, 1990, p. 5.
- ¹¹ Pierre Poulin nous rappelle que les Canadiens français du Québec entretiennent au début du siècle un rapport équivoque face aux *intérêts étrangers*. D’une part, ces derniers maintiennent les Canadiens français à l’écart des centres de décision; d’autre part, ils créent des emplois. Par exemple, on se retrouve en 1927 face à une situation où le discours des caisses Desjardins dénonce les capitaux étrangers, tandis que le discours du premier ministre libéral Louis-Alexandre Taschereau s’avère beaucoup plus accueillant: “let the capital of England and of the United States come here as much as it wishes and multiply our industries so that our people will have work. Such

- capital is welcome.” (Taschereau cité par Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 38).
- ¹² Jean-Guy Desforges, “Le Mouvement Desjardins: Évolution ou Mutation” in Empowerment Through Co-operatives, sous la direction de June M. Bold et Lou Hammond Ketilson, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, 1990, p. 171.
- ¹³ Rudin, p. 10.
- ¹⁴ Gaston Turcotte, p. 83.
- ¹⁵ A.-R. Laplaine, “Ce que nous sommes!”, La Caisse populaire Desjardins, volume 1, numéro 1 (janvier-février-mars 1935), p. 3.
- ¹⁶ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 186.
- ¹⁷ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 30.
- ¹⁸ J.-R.-I. Trudel (abbé), “Le crédit populaire”, La Caisse populaire Desjardins, volume 3, numéro 1 (janvier 1937), pp. 4-8.
- ¹⁹ Gaston Turcotte, p. 87.
- ²⁰ Alphonse Desjardins, dans Les Caisses populaires (l’Opinion publique (Worcester)), le 12 juin 1911, cité par Roby dans Les caisses populaires. Alphonse Desjardins. 1900-1920, p. 47.
- ²¹ Alphonse Desjardins cité par Roby (Ibidem, p. 66).
- ²² Voir par exemple, Alphonse Desjardins lors de la Conférence devant les délégués de l’Association canadienne-française d’éducation de l’Ontario, le 15 février 1912, cité dans CCPEQ, Desjardins et sa culture, p. 10.
- ²³ Henri Bourassa, en 1915, lors d’un rassemblement organisé à l’occasion du cinquième anniversaire du *Devoir*, cité par Poulin dans Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 233.
- ²⁴ Gaston Turcotte, p. 117.
- ²⁵ G.-Raymond Laliberté dans Une société secrète: ..., p. 236.
- ²⁶ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., pp. 207-208.
- ²⁷ Paul-Émile Charron, “La coopération, notre espoir”, Revue Desjardins, volume 9, numéro 6 (juin-juillet 1943), p. 114.
- ²⁸ Voir, entre autres, Paul-Émile Charron, “La coopération nous sauvera”, Revue Desjardins, volume 9, numéro 2 (février 1943), p. 27.
- ²⁹ Alphonse Desjardins cité par Jacques-A. Lamarche dans Le Mouvement Desjardins, Lévis, L’auteur (Collection “Les Bâtisseurs du XXe siècle”, no. 1), 1962, p. 60.
- ³⁰ Jacques Lamarche, Le président Béland: biographie du 8e président du Mouvement Desjardins. Me Claude Béland, Montréal, Guérin, 1997, p. 38.
- ³¹ Alphonse Desjardins cité par Roby dans Alphonse Desjardins et les Caisses populaires. 1854-1920, p. 43.
- ³² Alphonse Desjardins cité par Roby [Ibidem, p. 44 (note au bas de la page)].
- ³³ Ibidem, p. 43.
- ³⁴ Ibidem, p. 45. Roby cite ici deux correspondances de Desjardins à H. Guy, curé et gérant de la Caisse Populaire de Saint-Onésime, Kamouraska, datées du 4 mars 1919 et du 17 juillet 1920.
- ³⁵ Ibidem.
- ³⁶ Ibidem, p. 44.
- ³⁷ Michel Beauchamp, “Organisations coopératives et communication: du «catéchisme des caisses populaires» au marketing «Desjardins», Communication Information, volume 8, numéro 1 (printemps 1986), p. 131.
- ³⁸ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 205.
- ³⁹ Dans pratiquement tous les ouvrages historiques (scientifiques) sur le Mouvement Desjardins, nous retrouvons des références aux propos antisémites de l’abbé Grondin comme symbole de la fermeture du Mouvement aux étrangers au début du siècle. Or, notre analyse des articles rédigés par l’abbé Grondin et publiés dans la revue La Caisse populaire Desjardins (qui devient en 1941 Revue Desjardins) ne révèle aucune manifestation réelle du type d’antisémitisme ou de xénophobie

dont l'abbé fait preuve dans d'autres publications (ex. La Vérité). Certes, nous retrouvons plusieurs articles avec des références à l'ethnicité et à la position soumise dans laquelle se trouve le «Canadien français» par rapport à d'autres groupes ethniques. Nous retrouvons, par exemple, des articles où l'abbé Grondin implore le peuple «canadien-français» de faire preuve de fierté [Louis Arneau, "Les Caisses Populaires: pour l'histoire", Revue Desjardins, volume 8, numéro 5 (mai 1942), p. 79. Paul Bréval, "Devoir des sociétaires", Revue Desjardins, volume 7, numéro 2 (février 1941), pp. 20-21]. Nous relevons aussi quelques soupçons d'une mésestime pour certains groupes [Paul Bréval, "Drôle de chant", Revue Desjardins, volume 10, numéro 8 (octobre 1944), p. 155] ou encore, des articles qui démontrent clairement que, pour l'abbé Grondin, le projet des caisses populaires est intrinsèquement un projet ethnique ("Au-dessus des querelles politiques, au-delà des rancunes personnelles et des susceptibilités, travaillons de concert à fortifier et à activer cet organisme économique pour le plus grand bien de notre groupe ethnique et de notre pays") [Louis Arneau, "Lettre ouverte à Messieurs les gérants et officiers des caisses populaires du Québec", Revue Desjardins, volume 8, numéro 8 (octobre 1942), p. 125]. Mais, en général, même dans des articles où il aborde les questions de «race» ou d'ethnicité, l'abbé Grondin se retient toujours de passer à l'offensive. Seul l'article "Pour l'histoire" propage l'image de l'ennemi envahissant et menaçant [Louis Arneau, "Pour l'histoire", Revue Desjardins, volume 10, numéro 7 (août-septembre 1944), p. 135]. Plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi l'abbé semble adopter dans ses articles de la revue La Caisse populaire Desjardins un ton beaucoup plus modéré à l'égard de la 'menace étrangère'. La revue institutionnelle choisit peut-être de modifier ses propos ou ceux qu'il attribue à Desjardins [Robert Rumilly, Histoire de la province de Québec. Tome XVI – Défaite de Laurier, Montréal, Éditions Bernard Valiquette, 1940-1969, p. 172 (voir note au bas de la page)]. De plus, la plupart des articles cités de La Vérité, rappelons-le, datent des premières années de démarrage du projet des caisses populaires. Les tactiques démagogiques s'avèrent peut-être plus appropriées à cette époque. Il se peut aussi que l'abbé ajuste son discours selon le public auquel il s'adresse. Ainsi, si à travers La Vérité, l'abbé Grondin vise à rallier les clercs au projet de Desjardins, cela peut expliquer sa décision d'adopter dans ce journal un ton beaucoup plus enflammé que celui qu'on retrouve dans la revue institutionnelle des caisses. Quelle que soit l'explication, il convient ici de mettre un bémol sur la nature offensive du discours du propagandiste principal des caisses.

- ⁴⁰ Henri de Surrel (abbé), "Les Monts de Piété" (extrait de "Les Fleurs de la Charité"), La Caisse populaire Desjardins, volume 6, numéro 8 (octobre 1940), pp. 119-120.
- ⁴¹ Cyrille Vaillancourt, "Que faire?", Revue Desjardins, volume 7, numéro 4 (avril 1941), p. 50.
- ⁴² Cyrille Vaillancourt, "Recollection", Revue Desjardins, volume 10, numéro 10 (décembre 1944), p. 182.
- ⁴³ Olivar Asselin, "Caisses populaires ... et autres choses", Revue Desjardins, volume 7, numéro 10 (décembre 1941), p. 147.
- ⁴⁴ Congrès régional des officiers des commanderies locales du CPR no 5 du grand Montréal, le 25 août 1950, cité par Laliberté dans Une société secrète: ..., p. 258.
- ⁴⁵ Notons par exemple, la participation des caisses Desjardins dans la diffusion du calendrier patriotique publié par le Comité de la Survivance française, "une coopérative d'action patriotique" (Paul-E. Gosselin (ptre), "Une coopérative d'action patriotique", Revue Desjardins, volume 8, numéro 5 (mai 1942), pp. 71-72) ou encore la campagne de l'Aide à l'Acadie qui vise à apporter une assistance à "nos frères par le sang et par la foi" et à contribuer à "la solidarité française en Amérique" (Colbert Boucher, "L'aide à l'Acadie", Revue Desjardins, volume 9, numéro 5, mai 1943, p. 96).
- ⁴⁶ Publicité de l'Association des fabricants de conserves de la Province de Québec, La Caisse populaire Desjardins, volume 2, numéro 1 (janvier-février 1936), p. 11.
- ⁴⁷ Georges-Henri Lévesque, "La non-confessionnalité des coopératives", Ensemble, volume 6, numéro 10 (décembre 1945), pp. 3-5.

- ⁴⁸ Hans Handschin, Les principes de Rochdale et le programme coopératiste, p. 26. cité par G.-H. Lévesque [Ibidem, p. 3 (note #4 au bas de la page)].
- ⁴⁹ CCPEDQ, Desjardins et sa culture, p. 11.
- ⁵⁰ Lamarche, Le président Béland: ..., p. 38.
- ⁵¹ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 224.
- ⁵² Ibidem.
- ⁵³ Rudin, p. 108. L'auteur cite ici une correspondance de Desjardins à J.B. Horth datée du 11 février 1919.
- ⁵⁴ Ibidem.
- ⁵⁵ CCPEDQ, Desjardins et sa culture, p. 11.
- ⁵⁶ Rudin p. 108.
- ⁵⁷ Léo Bérubé, pp. 203-204.
- ⁵⁸ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 224.
- ⁵⁹ Ibidem, p. 225.
- ⁶⁰ Rudin, p. 170 (note #69 du chapitre 5).
- ⁶¹ CCPEDQ, Desjardins et sa culture, p. 11.
- ⁶² Voir par exemple, Alvarez Vaillancourt, "Le mouvement des Caisses populaires", Revue Desjardins, volume 7, numéro 5 (mai 1941), p. 72.
- ⁶³ Rudin, p. 108, citant les Statuts de 1933.
- ⁶⁴ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 192.
- ⁶⁵ Rudin, p. 108.
- ⁶⁶ Ibidem, p. 118.
- ⁶⁷ Ibidem, p. 113.
- ⁶⁸ Gérard Filion dans son autobiographie *Fais ce que peux*, cité par Rudin, p. 115.
- ⁶⁹ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: ..., p. 170.
- ⁷⁰ Lamarche, Le président Béland: ..., pp. 31-32. L'auteur cite Joffre Proulx. La coopération en regard de la doctrine sociale de l'Église, Éditions de l'Union catholique des cultivateurs, Montréal, 1952, p. 119. Lamarche souligne.
- ⁷¹ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 225.
- ⁷² Rudin, p. 110.
- ⁷³ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 225.
- ⁷⁴ Rudin, p. 111.
- ⁷⁵ Cyrille Vaillancourt cité par Poulin dans Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: ..., p. 225.
- ⁷⁶ Rudin, p. 110.
- ⁷⁷ Ibidem, p. 104.
- ⁷⁸ Plusieurs facteurs contribuent à la scission de 1945. Dans le cadre de cette étude, il suffit de rappeler que, pour Guérin, Poirier et leurs disciples, le concept de défense nationale signifie l'isolement des «Canadiens français» des forces étrangères jugées menaçantes et assimilatrices. Les représentants majeurs de ce courant s'exilent à compter de 1945 et forment leur propre fédération de caisses Desjardins (la Fédération de Montréal des Caisses Desjardins – le FMCD ou la 'petite fédération'). Ils prônent la confessionnalité des caisses populaires et de toute organisation à laquelle elles se joignent. Ils maintiennent que la coopération fut instaurée au Québec par le fondateur pour protéger les «Canadiens français». L'abaissement des barrières entraînera, selon eux, un retour à des conditions économiques où les «Canadiens français» sont en position minoritaire et donc en désavantage par rapport aux autres groupes ethniques. L'intercoopération, surtout sous forme d'affiliation à des organismes centraux, doit se limiter à la coopération entre les coopératives «canadiennes-françaises» de l'Amérique. Une affiliation à des organismes mixtes signifie l'assimilation pour les «Canadiens français».

- ⁷⁹ Voir, entre autres, Vaillancourt, “Recollecion”, p. 182; Vaillancourt, “Que faire?”, p. 50; et Cyrille Vaillancourt, “Rapport de la Fédération des Caisses populaires Desjardins pour l’année 1950-51”. La Revue Desjardins, volume 17, numéros 6-7 (juin-juillet 1951), p. 105.
- ⁸⁰ Rodolphe Laplante, “Pour nous inciter à une légitime confiance en nous-mêmes: il y a parfois lieu de parler de soi”, Revue Desjardins, volume 8, numéro 8 (octobre 1942), pp. 123-124. Voir aussi Rodolphe Laplante, “La vie des caisses du Nouveau-Brunswick”, Revue Desjardins, volume 9, numéro 10 (décembre 1943), p. 192 et Rodolphe Laplante, “Copeaux et Retailles”. Revue Desjardins, volume 9, numéro 10 (décembre 1943), p. 197.

CHAPITRE 3

- ¹ Jaroslaw Prysziak, “The Ukrainian Experience in Quebec: Ukrainian Credit Cooperatives in Quebec”, <http://www.ukemonde.com/ukrquebec/3-solitudesfr.html> (1 août 1999).
- ² Prysziak.
- ³ Lettre de C. Vaillancourt, gérant de la Fédération des Caisses populaires Desjardins aux caisses concernant la visite de l’archiviste Ladislav de Kovachich, adressée “A ceux que cela concerne”, Lévis, datée le 19 juillet 1958, 1p.
- ⁴ Il publie trois articles pour La Revue Desjardins au cours de 1960 et lors de la 15^e assemblée générale annuelle de l’UR des caisses populaires de Saint-Hyacinthe, il fournit des explications sur le film “La Hongrie en flamme”, un documentaire sur la révolte hongroise de 1956 présenté aux congressistes à cette occasion. Les articles paraissent dans les numéros 1, 3 et 8-9 (respectivement janvier, mars et août-septembre 1960) de la revue, et portent sur la question de l’organisation des archives de la Fédération. Voir aussi “Quinzième assemblée générale annuelle de l’Union régionale des Caisses populaires de Saint-Hyacinthe”, La Revue Desjardins, volume 25, numéro 11 (novembre 1959), p. 170.
- ⁵ “In memoriam”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 3 (mars 1962), p. 53.
- ⁶ “Une expérience unique”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 11 (novembre 1962), p. 162.
- ⁷ Raymond Audet, “Nos frères, les Esquimaux”; Marc-Henri Côté, “Dans les zones nordiques de la province, un retard de quinze années à rattraper”; et Nicole Blouin, “Les Esquimaux sont des gens comme les autres”, paraissent dans La Revue Desjardins, volume 30, numéros 8-9 (août-septembre 1964), respectivement pp. 130-131, p. 132 et p. 133.
- ⁸ Raymond Audet, “La société coopérative et la caisse populaire de Povungnituk”. La Revue Desjardins, volume 31, numéros 6-7 (juin-juillet 1965), pp. 108-112.
- ⁹ Raymond Hermann, “L’art esquimau contemporain”, Thérèse Le Vallée, “L’art esquimau ... on en parle même à Paris”, et Aurèle St-Amant, “Ce que la coopération a fait pour les Esquimaux” dans La Revue Desjardins, volume 33, numéro 4 (avril 1967), respectivement p. 72, p. 74 et pp. 78-79.
- ¹⁰ La caisse de Povungnituk ferme ses portes en 1982, deux ans après le départ du père Steinmann. La Fédération de Québec éponge alors un déficit. Échaudé, le Mouvement Desjardins fera désormais attention à tout projet “périlleux financièrement”, exigeant des “garanties financières” avant de prendre des engagements [Madeleine Huberdeau, “Au pays des Inuit”, La Revue Desjardins, volume 55, numéro 5 (1989), pp. 22-23].
- ¹¹ Audet, “La société coopérative et la caisse populaire de Povungnituk”, p. 110. Nous ne pouvons pas confirmer si l’inclusion de la caisse de Povungnituk est un facteur dans la décision d’abolir l’Article 7 des statuts l’année suivante.
- ¹² “La 1^{ère} Caisse populaire au pays des Esquimaux”, Ma Caisse populaire, volume 11, numéro 2 (décembre 1962), p. 3 et Raymond Audet, “Une Caisse populaire Desjardins chez les Esquimaux”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 11 (novembre 1960), pp. 165-167.
- ¹³ Voir par exemple, l’extrait de la conférence que donne le R.P. Richard Arès, s.j., le 10 mai 1961, à l’hôtel Mont-Royal, au banquet de clôture du VII^e Congrès des Caisses populaires Desjardins

- du Québec. Cité par Jacques Lamarche dans La saga des Caisses populaires, Montréal, La Presse, 1985, pp. 219-220.
- ¹⁴ Voir par exemple, Gilles Tittley, “À la suite des drames”, Ma Caisse populaire, volume 5, numéro 4 (juillet-août 1968), p. 14.
- ¹⁵ Gilles Boyer, “Le «désarroi» de notre civilisation”, La Revue Desjardins, volume 30, numéro 11 (novembre 1964), pp. 168-169.
- ¹⁶ “Occupations des immigrants”, La Revue Desjardins, volume 27, numéro 3 (mars 1961), p. 57.
- ¹⁷ “Saviez-vous que ...”, Ma Caisse populaire, volume 10, numéro 2 (février 1962) (Je souligne). “Saviez-vous que ...”, Ma Caisse populaire, volume 11, numéro 5 (juin 1963).
- ¹⁸ Voir Jean-Jacques Le François, “L’évolution des cadres de la communauté québécoise, de la communauté québécoise elle-même, et la caisse populaire à l’heure de 1964”, La Revue Desjardins, volume 30, numéro 6-7 (juin-juillet 1964), pp. 106-109 et 112 ou encore, Irénée Bonnier, “La Caisse populaire et la communauté québécoise”, La Revue Desjardins, volume 30, numéro 4 (avril 1964), pp. 74-76 et Irénée Bonnier, “Une analyse d’un rapport d’enquête sur le milieu québécois – II”, La Revue Desjardins, volume 32, numéros 8-9 (août-septembre 1966), pp. 148-153.
- ¹⁹ Édouard-A. Tardieu, “Le problème numéro 1 du Québec”, Ma Caisse populaire, volume 5, numéro 4 (juillet-août 1968), pp. 12-13.
- ²⁰ Marie-André Bertrand, “La femme et la société en 1965”, Ma Caisse populaire, volume 2, numéro 4 (juillet-août 1965), pp. 12-13.
- ²¹ “Une expérience unique”, p. 162.
- ²² “En Birmanie, c’est une peu comme au Québec!”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 3 (mars 1962), p. 56. Voir aussi André Morin, “Les Caisses populaires d’hier, d’aujourd’hui et de demain”, La Revue Desjardins, volume 35, numéro 3 (mars 1969), pp. 51-55.
- ²³ Mémoire à la Direction Générale du Nouveau-Québec, 21 juillet 1965, pp. 1 et 7, cité par Gaston Turcotte, p. 114.
- ²⁴ On réfère ici le lecteur à l’article de Isajiw, p. 477.
- ²⁵ 1978_8.
- ²⁶ Raymond Audet, “SIC: un outil de gestion révolutionnaire», La Revue Desjardins, volume 36, numéro 5 (1970), p. 35. Je souligne.
- ²⁷ Le sondage présente le répondant avec un cas hypothétique de “propriétaires israélites voulant emprunter \$150.000 pour développer leur entreprise”. Les résultats sont les suivants: 77% des Caisses populaires suggèrent que l’on effectue le prêt pour créer des emplois (64% des administrateurs et 60% des cadres); 15% des Caisses populaires suggèrent que ce prêt devrait être consenti uniquement si nous manquons de demande de prêts (29% des administrateurs et 36% des cadres); 3% des Caisses populaires refusent de considérer ce prêt parce que la direction de cette entreprise n’est pas canadienne-française (6% des administrateurs et 3% des cadres). Bien que les caisses qui se disent prêtes à accorder le prêt le feraient surtout pour encourager la création d’emploi (il faut dire que le sondage n’offre pas au répondant une très grande variété de choix de réponse), il n’en demeure pas moins que la dimension identitaire importe beaucoup moins dans l’élaboration de politiques. (André Morin, “Sondage d’opinion sur l’orientation de la Société d’investissement Desjardins”, La Revue Desjardins, volume 39, numéro 4 (1973), p. 50.)
- ²⁸ Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec, Rapport annuel 1986, Montréal, La Fédération, p. 36.
- ²⁹ “Le Mouvement a toujours joué deux cartes, le coopératisme et le nationalisme”, affirme Jean-Guy Desforges, professeur d’administration et de gestion des coopératives à l’École des Hautes Études commerciales, cité par Paul Morisset dans “L’Évangile selon Desjardins: le Mouvement Desjardins vise une troisième voie entre capitalisme et socialisme”, L’Actualité, volume 13, numéro 1 (janvier 1988), p. 23.
- ³⁰ Beauchamp, “Organisations coopératives et communication: ...”, pp. 139-140.

- ³¹ FCPDMO, Rapport annuel 1980, p. 7.
- ³² Beauchamp, “Organisations coopératives et communication: ...”, p. 141.
- ³³ Avec la *Loi concernant la Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins* de 1971, les institutions affiliées au Mouvement deviennent membres de plein droit de la Fédération de Québec des caisses Desjardins, au même titre que les unions régionales.
- ³⁴ 1972_1. (Je souligne.) L’expression “notre groupe ethnique” revient souvent dans les discours du président du Mouvement, ne laissant aucun doute sur la communauté à laquelle il s’adresse [“Notre avenir comme collectivité et comme groupe ethnique” (1973_2); “les intérêts économiques et sociaux de notre groupe ethnique” (1975_3); “la recherche de solutions correspondant aux aspirations de notre groupe ethnique” (1977_3); et ainsi de suite].
- ³⁵ Voir 1972_8, 1972_4, 1972_8 et 1975_6. Au début des années 70, on inaugure les travaux sur le Complexe Desjardins aux limites du centre-ville et de l’est de Montréal. On vise, à l’époque, à déplacer les limites du centre-ville plus vers l’est, intégrant ainsi une partie du secteur *francophone* dans le “coeur” de Montréal (Lamarche, La saga des Caisses populaires, p. 222). De nos jours, on reconnaît la rue Saint-Laurent comme limite est du centre-ville.
- ³⁶ 1979_3.
- ³⁷ Le président parle, entre autres, de la “joie fraternelle que nous de langue française éprouvons de vous recevoir” (1972_6).
- ³⁸ 1973_3. Sur la copie imprimée du discours, les mots «chaîne internationale» sont rayés à la main.
- ³⁹ Voir Jean-Claude Tardif, “Sauvegarde du patrimoine – pourquoi un colloque du patrimoine en 1976”, Ma Caisse populaire, volume 13, numéro 4 (hiver 1976), p. 22; et “Dossier: Aux sources de notre avenir: le patrimoine”, Ma Caisse populaire, volume 15, numéro 4 (juin 1978), pp. 9-20.
- ⁴⁰ “[...] notre poids dans la balance démographique et politique du Canada qui est en jeu à long terme, amplifié dans sa chute par l’arrivée de nouveaux immigrants dont le choix linguistique ou l’origine culturelle renforce la position de la majorité anglophone au Canada à notre détriment. Déjà minoritaire au Canada, nous risquons à long terme de devenir minoritaires dans notre propre maison.” (1976_5.) Voir aussi 1979_7.
- ⁴¹ Le Service de la recherche de la Fédération provinciale, par exemple, entreprend une étude d’image des caisses populaires dans l’opinion publique basée sur “un échantillon de quelque 2,350 personnes représentatives des adultes *francophones québécois*” (Fédération de Québec des Unions régionales. Rapport annuel 1970, Lévis, La Fédération; je souligne). On remarque un phénomène semblable lors du *Sondage d’opinion sur l’orientation de la Société d’investissement Desjardins*. Dans cette étude, on porte effectivement attention uniquement aux entreprises québécoises «canadiennes-françaises». Le questionnaire du sondage présente, entre autres, deux cas hypothétiques aux dirigeants et gérants de caisses. On vise à déterminer les priorités des répondants: la création d’emplois ou le contrôle des entreprises. On présente l’alternative suivante aux répondants: 1) “Entreprises américaines voulant investir au Québec (emplois au Québec – contrôle ailleurs)”; 2) “Entreprises «canadiennes-françaises» voulant ouvrir une usine à New York (emplois ailleurs – contrôle au Québec)”⁴¹. On ne semble pas tenir compte ici des entreprises québécoises non «canadiennes-françaises». [Morin, “Sondage d’opinion sur l’orientation de la Société d’investissement Desjardins”, p. 49. (Je souligne.)]
- ⁴² Mouvement des caisses populaires Desjardins, Campagne publicitaire 1977-78: sommaire du plan de communication du Mouvement des caisses populaires Desjardins, 16 août 1977. Voir aussi C.E.M.O.C., Les ressources humaines des caisses populaires et le changement, Rapport du comité d’étude de la main-d’oeuvre des caisses populaires affiliées à l’Union régionale de Montréal, Montréal, C.E.M.O.C., URM, 1976, 435p.
- ⁴³ Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome III..., pp. 325-326.
- ⁴⁴ Édouard-A. Tardieu, “COOPRIX, pour la protection des consommateurs”, La Revue Desjardins, volume 35, numéro 7 (août-septembre 1969), pp. 168-171 et “Ce que pensent les consommateurs”, Ma Caisse populaire, volume 6, numéro 5 (septembre-octobre 1969), pp. 7-10. Au fil des ans, on

- retrouve d'autres articles traitant de différents aspects de l'intégration. Dans l'article "Jamais les défis n'ont été aussi grands" (en 1972), Gilles Tittley traite des rapports interethniques au Québec, des différents niveaux d'acceptation de l'Autre [Ma Caisse populaire, volume 9, numéro 3 (automne 1972), pp. 23-24]. Dans "Regards sur la démographie et sur l'évolution démographique récente du Québec" (en 1975), Robert Bourbeau tient compte des changements au niveau du portrait ethnique de la population québécoise. Il aborde notamment le problème des transferts linguistiques qui se font en faveur de l'anglophonie et au détriment du poids des francophones dans la province et au pays. Compte tenu des statistiques, l'auteur souligne la nécessité de "favoriser la francisation des immigrants". Cette position reflète le changement qui s'effectue au niveau de la société québécoise. À compter des années 70, rappelons-le, l'idée du français comme langue civique québécoise émerge sur la scène sociopolitique (La Revue Desjardins, volume 41, numéro 2 (1975), pp. 9-14.). Cet article de Robert Bourbeau constitue une prélude à une mini-campagne de sensibilisation des lecteurs de La Revue Desjardins (c'est-à-dire, principalement les dirigeants et cadres du Mouvement Desjardins) à l'impact de la diversification du portrait ethnique de la population québécoise sur le mouvement des caisses populaires. Dans le numéro suivant, on aborde la question des caisses ethniques et intégrationnistes au sein du Mouvement et on lance aussi l'invitation aux minorités à se joindre au sociétariat de Desjardins. Il existe d'autres exemples d'articles suscitant une réflexion sur la diversité. Voir par exemple, Denise Montpas, "Le Québec contemporain", Ma Caisse populaire, volume 14, numéro 6 (1977), pp. 11-16 et Michel Beauchamp, "Société québécoise: définir un ordre de priorités", La Revue Desjardins, volume 43, numéro 2 (1977), p. 24.
- ⁴⁵ "Ce que pensent les consommateurs", pp. 7-8.
- ⁴⁶ La première «apparition non justifiée» sera dans une photo accompagnant la chronique "En bref ...", La Revue Desjardins, volume 41, numéro 4 (1975), p. 52.
- ⁴⁷ Michel Beauchamp, "Les «autres» ...", La Revue Desjardins, volume 41, numéro 3 (1975), p. 8.
- ⁴⁸ "Membres d'une caisse populaire, montréalais, d'origine ukrainienne et italienne ... et citoyens du Québec", La Revue Desjardins, volume 41, numéro 3 (1975), pp. 4-7.
- ⁴⁹ Ibidem.
- ⁵⁰ France C. Drzymala, "Ukrainiens, Portugais et membres d'une caisse populaire", La Revue Desjardins, volume 47, numéro 2 (1981), pp. 41-43.
- ⁵¹ Hélène Matte, "Une petite caisse aux grandes aspirations ...", La Revue Desjardins, volume 47, numéro 3 (1981), pp. 41.
- ⁵² On exprime la même question différemment lors de l'entrevue avec Paul-Yvon Valois de la Caisse populaire Notre-Dame-de-la-Merci. En effet, ce dernier doit répondre à la question beaucoup plus spécifique suivante: "Est-ce que le fait d'être membre d'une caisse populaire peut inciter un néo-québécois à mieux s'intégrer à la communauté québécoise francophone?"
- ⁵³ Michel Nadeau, "Les Caisse pop continuent de bouder l'ouest de Montréal", Le Devoir, 20 février 1979, p. 14.
- ⁵⁴ Claude Lachance et Pierre Goulet, "Une première auprès des anglophones", La Revue Desjardins, volume 54, numéro 4 (1988), p. 6.
- ⁵⁵ Hélène Baril, "Desjardins encore absent de l'ouest de Montréal", Le Soleil, 4 octobre 1988, p. B1.
- ⁵⁶ Pierre Bellemare, "Première caisse pop en milieu anglophone: 400 clients en un mois", La Presse, 13 juin 1979, p. C1.
- ⁵⁷ France C. Drzymala, "Francophones, anglophones et italo-phones: gens d'affaires et membres d'une caisse populaire", La Revue Desjardins, volume 46, numéro 4 (1980), p. 36.
- ⁵⁸ Ibidem, pp. 35-37.

CHAPITRE 4

- ¹ Gilles Boivin, “Les Caisses populaires Desjardins intègrent les Caisses d’économie du Québec”. Le Soleil, 30 septembre 1979, p. B2.
- ² Jacqueline Dubé, “Les Caisses d’économie Desjardins: un réseau d’actif”, La Revue Desjardins, volume 53, numéro 5 (1987), p. 18.
- ³ Gilles Lafleur cité par Lamarche dans Le président Béland: ..., p. 52.
- ⁴ Fédération des caisses d’économie (Desjardins) du Québec, Rapport annuel 1979, Montréal, La Fédération, p. 1.
- ⁵ “Deux fusions: une «première» et un «geste historique»”, La Revue Desjardins, volume 48, numéro 1 (1982), p. 42.
- ⁶ 1982_2.
- ⁷ Marie-Ange Thellier, “Le Mouvement Desjardins absorbe La Ligue des Caisses d’économie”, Le Devoir, 23 janvier 1981, p. 9.
- ⁸ CCPEDQ, Rapport annuel 1980, p. 15.
- ⁹ Cité par Thellier, p. 9.
- ¹⁰ “[L]e temps est venu d’adopter une attitude nouvelle par rapport aux autres groupes ethniques du Québec”, affirme Alfred Rouleau; “Il y va pour nous, les «pure laine», du défi d’accepter et d’accueillir la différence. [...] Nous aurons à faire l’apprentissage, individuel et collectif, d’une coexistence harmonieuse et mutuellement enrichissante dans une société qui sera de moins en moins homogène culturellement parlant [...]” (1980_1 et 1980_2). Peu après son départ de la présidence du Mouvement Desjardins, Alfred Rouleau, s’engage aussi personnellement devant l’Assemblée générale de la CCPEDQ à promouvoir une société plus juste et plus tolérante (1981_3).
- ¹¹ En ce qui concerne Raymond Blais, il importe de mettre son discours en contexte. En effet, Blais fait très rarement référence à la question des minorités ethniques dans ses allocutions. Cependant, même lorsqu’il aborde les thèmes d’affirmation et d’épanouissement national, il se montre beaucoup plus réservé que son prédécesseur. Dans ses discours, Blais met l’accent surtout sur l’économique avec *relativement* peu de réflexions personnelles sur la question de la nationalité (nous soulignons ici le terme «relativement» parce que c’est en comparaison avec les discours d’Alfred Rouleau et Claude Béland que ceux de Raymond Blais paraissent réservés; ceci ne signifie pas que les discours de Blais ne comportent pas une teinte nationaliste). Rappelons que Blais accède à la présidence du Mouvement pendant la période post-référendaire; c’est un temps de reconstruction politique, sociale et économique pour le Québec. De plus, le Mouvement Desjardins entre dans une ère de concurrence accrue de la part des banques à charte; on aborde aussi la question du décloisonnement des services financiers pendant cette période. Il est donc impérieux de traiter des questions de l’heure, et pour une institution financière, l’économique a nécessairement préséance sur le social. Par conséquent, on ne retrouve pas vraiment de réflexion ou de discussion sur l’intégration des communautés culturelles au Québec.
- ¹² En 1985, dans une allocution pour souligner l’atteinte d’un actif de \$50 millions par la Caisse populaire Ste-Geneviève-de-Pierrefonds (à l’époque, sous la direction de Jocelyn Proteau), on suggère à Raymond Blais d’attirer l’attention du public sur le fait que la caisse dessert une population pluriethnique (1985_2; la copie imprimée du discours porte l’indication suivante: “Suggestions pour l’allocution de Monsieur Raymond Blais à la Caisse populaire Ste-Geneviève-de-Pierrefonds”; tout laisse croire que le discours a été livré tel que suggéré). La même année, dans une allocution prononcée devant les directeurs et directrices des caisses du Trois-Rivières métropolitain, intitulée “Respect des personnes, démocratie et excellence”, le président du Mouvement Desjardins sensibilise son auditoire aux problèmes vécus, entre autres, par certains immigrants (1985_9).

- ¹³ Cité par Huguette O'Neil dans "Le cerveau des caisses pop: Quand Alfred Rouleau parle d'argent, les Québécois écoutent!", L'Actualité, volume 5, numéro 12 (décembre 1980), p. 91.
- ¹⁴ 1980_7.
- ¹⁵ 1985_8. Voir aussi 1985_5.
- ¹⁶ Laurier Cloutier, "Le Québécois n'est plus un inconditionnel de sa caisse populaire", La Presse, 12 février 1981, p. B3.
- ¹⁷ CCPEDQ, Rapport annuel 1980, pp. 9-10.
- ¹⁸ FCDMO, Rapport annuel 1986, p. 9.
- ¹⁹ O'Neil, p. 88.
- ²⁰ Voir par exemple, Angélica Roget, "Des créateurs de 5 à 17 ans", Ma Caisse, volume 18, numéro 5 (septembre-octobre 1981), pp. 4-6; Martine Giroux, "Le monde de la coopération en bref", La Revue Desjardins, volume 51, numéro 4 (1985), p. 12; Julie Stanton, "L'Avenir de l'homme dans les yeux d'un enfant", Ma Caisse, volume 23, numéro 7 (novembre-décembre 1986), pp. 18-20; Pierre Goulet, "Inventions québécoises", Ma Caisse, volume 23, numéro 4 (mai-juin 1986), p. 31.
- ²¹ Par exemple, France Drzymala rédige un article sur la caisse de Ville Mont-Royal ("Francophones, anglophones et italo-phones: ..."). Dans un article pour la revue Ma Caisse, Héléne Matte présente à nouveau des témoignages des dirigeants et des employés des caisses portugaise et ukrainienne ("Le défi de l'engagement coopératif: être au service des autres", Ma Caisse, volume 19, numéro 6 (1982 – numéro spécial), pp. 13-16).
- ²² Michel Lambert, "La coopérative: un moyen de grandir", Ma Caisse, volume 19, numéro 6 (1982 – numéro spécial), p. 8.
- ²³ Guy Cameron, "La coopération. Des temps oubliés aux temps qui viennent ...", La Revue Desjardins, volume 51, numéro 5 (1985), p. 6.
- ²⁴ Voir, entre autres, Laurent Laplante, "Les vulnérabilités et les atouts du Mouvement Desjardins", La Revue Desjardins, volume 52, numéro 2 (1986), p. 6.
- ²⁵ Sous le thème "Hymne Desjardins" - signature: "Desjardins, une ressource naturelle".
- ²⁶ Dans la publicité télévisée, on remarque une jeune fille de couleur parmi plusieurs enfants dans une garderie. Voir aussi Pierre Goulet, "Place aux dirigeants", Ma Caisse, volume 21, numéro 5 (septembre-octobre 1984), pp. 8-10.
- ²⁷ Dont Robert Saia, Carmelo C. Piazza, Ralph Dizazzo, Yaroslaw Czolij, Jaroslav Pryszyk, Riccardo Troini, Pascal Pillarella, John Van Winden, Salah Meddeb, etc. [Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Les caisses populaires Desjardins solidaires depuis 60 ans 1924-1984, (brochure institutionnelle soulignant le 60e anniversaire de la Fédération), Montréal. La Fédération, 1984, annexe: "Liste des caisses populaires affiliées, au 27 juin 1984"].
- ²⁸ On trouve, par exemple, Aomar Belghouar au poste de directeur de développement des systèmes du Mouvement Desjardins à compter de 1985; Almincar Rodriguez, membre du personnel cadre, chargé de la formation des ressources humaines à la Fédération de Québec à compter de 1985; et Pierre Del Torchio, nommé vice-président des ressources humaines en 1982 à la Fédération de l'Estrie.
- ²⁹ Marcel Labonté, "Une caisse populaire comme les autres: la Caisse populaire de Fleurimont", Ma Caisse, volume 17, numéro 7 (octobre 1980), pp. 23-25.
- ³⁰ En 1984, le festival dédie des journées spéciales à la jeunesse, aux aînés et aux groupes ethniques du Québec. Le Mouvement Desjardins (plus spécifiquement l'Association des caisses populaires de la région de Drummondville, la Fédération des caisses populaires Desjardins du centre du Québec, la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, le Groupe Desjardins, assurances générales, la Fiducie du Québec, l'Assurance-vie Desjardins et La Sauvegarde Compagnie d'assurance sur la vie) s'associe financièrement à la tenue de cet événement [Michel Rompré, "Le Festival de folklore de Drummondville: un rendez-vous au carrefour des peuples", Ma Caisse, volume 21, numéro 3 (mai-juin 1984), p. 6].

- ³¹ Louise Comtois, “Banque ou caisse: du pareil au même?”, Revue Commerce, 87e année, numéro 5 (mai 1985), pp. 128 et 130.
- ³² FCDMO, Rapport annuel 1980, p. 31.
- ³³ Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec, Une présence (brochure institutionnelle), Montréal, La Fédération, 1982, p. 26.
- ³⁴ Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec: 60e anniversaire, La Presse Plus: Cahier spécial du journal La Presse (publireportage), Montréal, 16 juin 1984. 32p.
- ³⁵ “Avec l’arrivée de la Ligue des caisses d’économie du Québec des dispositions ont été arrêtées pour que le système SIC [Système informatisé des caisses] puisse offrir aux membres le choix du service en langue française ou anglaise. Par suite de cette nouvelle disponibilité dans SIC, il a été décidé de fournir ce service à l’ensemble des caisses du réseau.” (CCPEDQ, Rapport annuel 1981, p. 11.)
- ³⁶ Pierre Goulet. “Montréal, c’est pratiquement la moitié du Québec”, La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), p. 1.
- ³⁷ Hélène de Billy, titres variés, Ma Caisse, volume 24, numéros 5 et 6 (1987); volume 25, numéros 2-6 (1988); volume 26, numéros 1-5 (1989); volume 27, numéros 1, 2, 4 et 6 (1990).
- ³⁸ Marcel Poulin, Pratiques financières des anglophones et des allophones: suivi de recherche, Lévis, Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, Division Analyse Marketing, Direction Recherche, juin 1987, 19p.
- ³⁹ Voir le discours de Claude Béland auprès des Italo-Canadiens (1988_13): en particulier le point #3 de son résumé du sondage de Marcel Poulin.
- ⁴⁰ Lachance et Goulet, p. 6.
- ⁴¹ La même séquence de l’annonce paraît en version abrégée en 1987, et ensuite en version complète en 1988.
- ⁴² Anne Rhéaume et Michel Beauchamp, “Communication institutionnelle et recherche de cohérence: évaluation de l’approche du Mouvement Desjardins entre 1970 et 1992”. Communication, volume 15, numéro 1 (printemps 1994), p. 74.
- ⁴³ Clarisse Tremblay et Claude Lachance, “Guichets automatiques: du nouveau”, La Revue Desjardins, volume 54, numéro 6 (1988), p. 6.
- ⁴⁴ “Émission de Robert Gillet”, poste CJMF 93.3 à Québec, le 8 décembre 1998, entre 6:00 et 9:00.
- ⁴⁵ Christiane Lemaire, “Une nouvelle caisse populaire: Kahnawake”, La Revue Desjardins, volume 53, numéro 6 (1987), pp. 7-10.
- ⁴⁶ 1989_13. (Soulignement dans la copie imprimée du discours)
- ⁴⁷ 1988_19.
- ⁴⁸ 1988_6.
- ⁴⁹ 1989_17.
- ⁵⁰ 1989_18.
- ⁵¹ 1989_6; 1989_14; 1989_18; etc.
- ⁵² Claude Béland, “Décider en français”, La Revue Desjardins, volume 55, numéro 5 (septembre-octobre 1989), pp. 2-3.
- ⁵³ 1989_18.
- ⁵⁴ 1989_7.
- ⁵⁵ Le passage omis est le suivant: “Je vous signale immédiatement de ne pas être trop surpris si un jour le Mouvement Desjardins, par l’une ou l’autre de ses composantes, réalise des affaires à l’extérieur du Québec. S’il le fait, et parce qu’il appartient aux caisses et à l’ensemble de ses membres, ce sera nécessairement pour le bénéfice des gens d’ici, pour ses 4 millions d’actionnaires. D’ailleurs, si d’autres actionnaires veulent joindre nos rangs en adhérant à nos caisses, et je pense principalement à ces nouveaux Québécois venus de pays étrangers qui ont choisi de prendre racine au Québec, ils seront les bienvenus.” (1987_33).

⁵⁶ 1987_36.

⁵⁷ “Certains [...] ayant lu notre histoire et ayant sans doute retenu la contribution dévouée et précieuse du clergé dans la fondation de plusieurs caisses au Québec, en concluent rapidement que nous constituons une sorte de secte mi-religieuse et patriotique, attachée à des valeurs qu’ils considèrent être du passé. Certains autres continuent à croire que les caisses sont réservées uniquement aux catholiques pratiquants et qu’elles refusent la participation des anglophones et d’autres communautés de la société québécoise. [...] Pourtant, il n’en est rien. Fort heureusement, ceux qui nous connaissent mieux savent que Desjardins est une organisation coopérative et démocratique forte, dirigée par des gens d’ici d’une façon moderne et efficace.” (1988_8).

⁵⁸ 1988_9. Voir aussi 1988_7.

⁵⁹ 1988_7.

⁶⁰ Voir par exemple, 1989_12.

⁶¹ 1988_13.

⁶² Ibidem.

⁶³ 1989_10.

⁶⁴ Joyce Napier, “Béland critique vertement les anglophones”, La Presse, 28 mai 1989, p. A4.

⁶⁵ Nicholson, Litschert et Anthony, pp. 343-347.

⁶⁶ FCEDQ, Rapport annuel 1989, p. 3.

⁶⁷ “À la base même de l’idéal coopératif, il y a des hommes et des femmes qui, dans un milieu donné, ont senti le besoin de se doter de certains services. Les milliers de dirigeants bénévoles issus de cette base sont à l’origine de la richesse de nos ressources humaines. Il faudra, dans un environnement changeant, continuer de faire appel à cette base, mais en faisant montre d’une ouverture nouvelle. Car les femmes et les communautés ethniques et autochtones sont encore trop peu représentées dans notre organisation. Et pourtant, elles constituent un réservoir de compétence inestimable que nous n’avons plus le droit de ne reconnaître qu’en paroles. J’ai donc l’intention de mettre sur pied des groupes de travail qui auront pour mandat de nous proposer des solutions efficaces dans les plus brefs délais. Mais ce mouvement d’intégration est déjà amorcé. Ainsi, à la Caisse populaire ukrainienne, établi en 1952, s’est ajoutée récemment la Caisse populaire de Kahnawake, et nous accueillerons bientôt celle de Côte-St-Luc, fondée par des dirigeants issus de la communauté juive de Montréal. Et nous ne nous arrêterons pas là.” [FCPDMO, Rapport annuel 1989 (pour l’exercice terminé le 28-02-89), pp. 19-20].

⁶⁸ FCPDMO, Rapport annuel 1989 (pour l’exercice terminé le 31-12-89), p. 16.

CHAPITRE 5

¹ CCPEDQ, Rapport annuel 1989, p. 16.

² Georges Angers, “Desjardins est bien moins rentable que les banques”, Le Soleil, 6 juin 1989, p. B3.

³ P1992_9.

⁴ Yvan Caron (communication personnelle).

⁵ Claude Turcotte, “Jocelyn Proteau, un homme d’action qui piaffe d’impatience”, Le Devoir, 30 novembre 1991, p. B6.

⁶ Union régionale de Montréal des caisses populaires Desjardins, Rapport de la Commission de Fondation de caisses populaires de l’Union régionale de Montréal relativement à la notion de territoire juridique des caisses affiliées, Montréal, l’URM, juin 1977, p. 8.

⁷ Maurice Jannard, “Le Mouvement Desjardins s’oppose à la création de caisses ethniques”, La Presse, 18 octobre 1991, p. A13.

⁸ “Nous avons une quinzaine de caisses ethniques”, affirme Claude Béland lors d’une table ronde sur le mouvement coopératif. “Notre réaction première comme Québécois de souche était de dire: «Les Portugais, les Ukrainiens, les Polonais veulent une caisse, qu’ils s’en donnent une.» Mais

aujourd'hui, c'est un modèle différent qu'on privilégie. Nous disons aux nouveaux Québécois: «Venez siéger avec nous, venez aux conseils, vous êtes des Québécois comme nous.» C'est un virage complet." [Lévesque et Côté, p. 157.]

- ⁹ Poulin, Pratiques financières des anglophones et des allophones: suivi de recherche, p. 1.
- ¹⁰ 1991_32.
- ¹¹ En 1995, lorsque le président du Mouvement Desjardins est retenu à l'extérieur du pays, il revient à Jocelyn Proteau de prononcer un discours devant des représentants de la Fédération des caisses d'économie. À cette occasion, Proteau reconnaît que plus de 75% des caisses de la FCÉ oeuvrent sur le territoire de la FMO. "Même si cette cohabitation engendre quelquefois certaines frictions", dit-il, "on peut dire que nos relations sont généralement à l'enseigne d'une belle cordialité." Mais il rappelle aussi aux représentants de la FCÉ qu'"[u]ltimement je pense que nous travaillons tous pour le même but: le mieux-être des membres et le rayonnement du Mouvement Desjardins" (P1995_3).
- ¹² Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec, Message de Monsieur Gilles Lafleur lors du Séminaire Desjardins et la diversité culturelle: positionnement stratégique et recherche de nouveaux marchés tenu le 14 novembre 1991, 8 novembre 1991.
- ¹³ Dans une entrevue accordée en 1991 à La Revue Desjardins, Célestino Andrade, directeur de la Caisse d'économie des Portugais affirme que 10% des membres de la caisse sont d'origine autre que portugaise ("Outre des Québécois (sic), on y voit beaucoup de Vietnamiens depuis une dizaine d'années, des Brésiliens, des Espagnols, des Chinois et des Haïtiens"). Il affirme aussi que la langue de travail est le portugais mais que les communications écrites se font en français. De plus, tous les employés doivent maîtriser le français; "c'est un critère d'embauche". [Jean Savard, "La Caisse d'économie des Portugais de Montréal: un outil d'intégration et de développement", La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), pp. 20-21.]
- ¹⁴ Isajiw, p. 474.
- ¹⁵ 1990_1.
- ¹⁶ 1990_36. Voir aussi 1991_15.
- ¹⁷ 1990_38.
- ¹⁸ 1990_38.
- ¹⁹ 1992_19.
- ²⁰ 1991_11.
- ²¹ 1990_41.
- ²² Certains analystes critiquent sévèrement cette consultation, menée sous la consigne de la confidentialité, entre autres pour sa méthodologie (questions à prémisses, analyse tendancieuse etc.). Marcel Adam du journal La Presse, affirme qu'"il est difficile de ne pas y voir une entreprise de manipulation [...]". "Le président du Mouvement Desjardins devrait utiliser avec prudence les résultats de cette consultation biaisée," écrit Adam. "Un organisme aussi prestigieux et influent que le sien n'a pas le droit de chercher à infléchir l'opinion publique en un domaine qui ne concerne pas ordinairement sa mission en recourant à un procédé quelque peu frauduleux." ("L'échange Della Noce/Béland soulève des questions qui méritent attention", La Presse, 8 janvier 1991, p. B2.)
- ²³ 1991_7.
- ²⁴ Lilianne Lacroix, "Claude Béland reproche à Della Noce de ne pas respecter la démocratie", La Presse, 29 décembre 1990, p. E1.
- ²⁵ Cité par Michel Vastel dans "Il prévoit une campagne «dure et malpropre». Béland dira NON, mais il veut protéger Desjardins", Le Soleil, 17 septembre 1992, p. A5.
- ²⁶ 1990_14.
- ²⁷ 1990_40.
- ²⁸ Pierre Asselin, "Desjardins ferme le dossier «politique>", Le Soleil, 18 avril 1991, pp. A1-A2.
- ²⁹ Turcotte, "Jocelyn Proteau, un homme d'action qui piaffe d'impatience", p. B6.
- ³⁰ 1990_8.

- 31 1990_9.
- 32 1990_38.
- 33 Claude Béland, “Une ouverture d’esprit”, La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), p. 3.
- 34 1992_11.
- 35 1991_11.
- 36 1991_30.
- 37 1992_6.
- 38 Lorsqu’il explique à un journaliste l’évolution du profil ethnoculturel du membre du Mouvement Desjardins, il rappelle qu’[o]n a d’abord laissé tomber pratiquant, puis catholique, puis canadien-français pour ne retenir que Québécois” (Gérald Leblanc, “Desjardins pure laine”, La Presse, 23 mars 1990, p. A5).
- 39 1991_19.
- 40 1991_4.
- 41 P1991_8.
- 42 FCPDMO, Rapport annuel 1990, p. 11.
- 43 P1992_11.
- 44 P1991_1.
- 45 P1990_1.
- 46 Pierre Goulet, “Entrevue avec Jocelyn Proteau: «Quand le milieu change, toi aussi tu dois changer»”, La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), p. 14.
- 47 P1990_10.
- 48 P1990_1.
- 49 Voir par exemple, P1990_13, une allocution prononcée devant des représentants de la communauté italienne.
- 50 P1991_10.
- 51 Goulet, “Entrevue avec Jocelyn Proteau: ...”, p. 13 et Gilles Drouin, “Les faits saillants de 14 fédérations”, La Revue Desjardins, volume 57, numéro 2 (1991), p. 16.
- 52 Goulet, “Entrevue avec Jocelyn Proteau: ...”, p. 13.
- 53 P1990_5. Je souligne (ce passage est important car il réfère au modèle d’intégration que prône le président de la FMO).
- 54 P1992_9.
- 55 P1991_10.
- 56 P1991_13.
- 57 P1990_1.
- 58 P1990_7.
- 59 P1991_9.
- 60 Jean-Pierre Beaudry (communication personnelle, 3 novembre 1998).
- 61 P1991_13.
- 62 Sources des données: SOM, L’engagement social et communautaire des caisses populaires et des caisses d’économie Desjardins (1991) / L’engagement social et communautaire des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec (1991) / L’engagement social et communautaire des caisses d’économie Desjardins / L’engagement social et communautaire des caisses populaires Desjardins de Québec (1991), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1992. SOM, L’engagement social et communautaire des caisses populaires et des caisses d’économie Desjardins (1992) / L’engagement social et communautaire des caisses d’économie Desjardins (1992) / L’engagement social et communautaire des caisses populaires Desjardins de Québec (1992), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1993.
- 63 Cité par Jannard, p. A13.
- 64 Jannard, p. A13.

- ⁶⁵ Jean Savard, “Les dirigeants de la rive-sud de Montréal s’initient à la question de l’immigration”, La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), p. 19.
- ⁶⁶ Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec et Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec, Desjardins et la diversité culturelle: positionnement stratégique et recherche de nouveaux marchés, programme du séminaire tenu le 14 novembre 1991 avec des représentants des fédérations et sociétés Desjardins, Montréal, La Confédération, 14 novembre 1991, p. 1.
- ⁶⁷ Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec et Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec, Desjardins et la diversité culturelle: positionnement stratégique et recherche de nouveaux marchés, synthèse du séminaire tenu le 14 novembre 1991 avec des représentants des fédérations et sociétés Desjardins, Montréal, La Confédération, 5 février 1992, p. 20.
- ⁶⁸ 1991_4.
- ⁶⁹ P1990_1.
- ⁷⁰ “À l’écoute des immigrants”, Ma Caisse, volume 29, numéro 2 (avril-mai 1992), p. 29.
- ⁷¹ P1991_12.
- ⁷² “Intégration des nouveaux Québécois”, La Revue Desjardins, volume 56, numéro 5 (1990), p. 8.
- ⁷³ Anonyme. Propos rapportés par Therrien dans Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: ..., p. 162.
- ⁷⁴ P1991_12.
- ⁷⁵ P1990_12.
- ⁷⁶ Ajoutons que 11% des 1728 répondants croient que toutes les institutions traitent bien les immigrants. Ainsi, le total pour les caisses se situe à 19%; les banques enregistrent alors 38%. [CROP, Analyse des questions-remorques de la Fédération des Caisses populaires Desjardins dans le cadre de l’Omnibus multiculturel de Montréal de 1991, (un rapport de l’Omnibus multiculturel de Montréal préparé pour la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec), Montréal, CROP Inc. (Sondages d’opinion), mai 1991.]
- ⁷⁷ L’étude Créatec de 1981 révèle que 72% des 680 Québécois francophones interrogés sont d’accord ou très d’accord avec l’affirmation suivante: “Que l’institution soit francophone ou non, ce qui compte avant tout c’est le rendement”. Cependant, la majorité des répondants jugent qu’un personnel francophone, des hauts dirigeants francophones et un investissement important dans l’économie du Québec, constituent des éléments relativement importants dans leur choix d’une institution financière. (Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec, Analyse préliminaire des données de l’étude Créatec, Montréal, La Fédération, août 1981, pp. 44 et 50.)
- ⁷⁸ Gilles Drouin, “La différence Desjardins”, La Revue Desjardins, volume 58, numéro 1 (1992), p. 8.
- ⁷⁹ Rice, p. 82.

CHAPITRE 6

- ¹ Fong et Gibbs, p. 6.
- ² Eisenberg et Riley, p. 141.
- ³ Thomas, p. 114.
- ⁴ Lorsqu’il s’adresse aux membres de la Caisse populaire de Gaspé, par exemple, il fait une partie de son discours en anglais, rappelant “our english speaking (sic) friends who are with us today, that the Caisse populaire of Gaspé as a cooperative organization wants to contribute to the development of this community – with all members of this community – and especially with you. In the cooperative movement, we believe that ‘united we stand and divided we fall’” (1993_23).
- ⁵ 1995_16.

- ⁶ 1995_23.
- ⁷ 1995_23. Plus précisément, Montréal, Longueuil, Saint-Charles-sur-le-Richelieu, Saint-Hyacinthe, Granby, Magog, Victoriaville, Trois-Rivières, Saint-Damien, L'Isletville, Saint-Pascal-de-Kamouraska et Jonquière.
- ⁸ Jean-Paul Gagné, "Mission économique Desjardins en Israël", Les Affaires, volume 67, numéro 13 (8 au 14 avril 1995), p. 14.
- ⁹ "Au Mouvement Desjardins, nous avons maintes fois déjà, et je la réitère encore aujourd'hui, lancé l'invitation aux membres des communautés culturelles [...] à participer à la vie de leur caisse et à se présenter aux postes électifs de dirigeants et dirigeantes. Les caisses Desjardins sont les seules institutions financières à offrir aux nouveaux Québécois de participer aux décisions en tant que dirigeants et nous souhaitons que ces derniers répondent avec enthousiasme à l'invitation qui leur est faite. Nous sommes convaincus que la participation à la vie démocratique, aux activités financières et sociales des caisses locales, peut constituer un jalon important dans l'intégration à notre société." (1995_23.)
- ¹⁰ 1995_22.
- ¹¹ 1996_23.
- ¹² 1993_3.
- ¹³ 1993_6.
- ¹⁴ 1994_1.
- ¹⁵ 1994_22.
- ¹⁶ 1995_8.
- ¹⁷ 1996_17.
- ¹⁸ Claude Marcil, "Les caisses multiethniques", Ma Caisse, volume 30, numéro 2 (avril-mai 1993), p. 24.
- ¹⁹ 1994_12; 1994_17; 1994_19; 1995_14; 1995_20; 1995_27; etc.
- ²⁰ 1994_17.
- ²¹ 1995_3. Voir aussi Claude Béland, "Bâtir ensemble une société plus juste, plus prospère", Ma Caisse, volume 31, numéro 1 (janvier-février 1994), p. 5.
- ²² 1993_22.
- ²³ Voir par exemple, 1993_9.
- ²⁴ 1993_9.
- ²⁵ "Les bouleversements du monde actuel suscitent par exemple en certains milieux un repli sur soi défensif, ils portent à des formes de militantisme pour un retour en arrière, pour un retour à une époque où les vieilles certitudes nous tenaient à l'abri du changement et de tout ce qu'il comporte d'aléatoire et d'indéterminé. Collectivement, ces formes de repli peuvent donner lieu à la montée de toutes sortes d'intégrismes, de nationalismes à base ethnique, de xénophobie. Nous savons toutefois que la globalisation est un phénomène irréversible et que plutôt que de s'y refuser, nous ferions mieux d'essayer ensemble, en vertu de notre commune humanité, de la «domestiquer», de mieux l'encadrer." (1996_19.)
- ²⁶ 1994_15.
- ²⁷ 1994_2.
- ²⁸ Frédéric Tremblay, "Débat référendaire: le Mouvement Desjardins ne prendra pas position", Le Soleil, 16 septembre 1994, p. A5.
- ²⁹ Ibidem.
- ³⁰ Ibidem.
- ³¹ Michel Vastel, "Le silence inquiétant de Desjardins", Le Soleil, 20 septembre 1994, p. A12. Rappelons que Jacques Parizeau avait demandé aux institutions financières de ne pas intervenir dans le débat référendaire. Selon Vastel, les souverainistes éliminaient ainsi un joueur important de leur camp.
- ³² Ibidem.

- ³³ Donald Charette, “Béland remonte dans le train souverainiste”. Le Soleil, 18 novembre 1994, p. A5.
- ³⁴ Claude Turcotte, “Dans le débat référendaire: Le Mouvement des caisses réaffirme sa neutralité”. Le Devoir, 19 novembre 1994, p. B3.
- ³⁵ Communiqué cité par Turcotte (Ibidem).
- ³⁶ Pierre-Paul Noreau, “Le Mouvement Desjardins accepte mal les élans souverainistes de son président: Béland se fait sonner les cloches par les Caisses”, Le Soleil, 19 novembre 1994, p. A4.
- ³⁷ Tremblay, “Débat référendaire: ...”, p. A5.
- ³⁸ Noreau, p. A4.
- ³⁹ Voir par exemple, 1993_18.
- ⁴⁰ 1995_1.
- ⁴¹ Laurier Cloutier, “Le défi de Desjardins: s’ouvrir aux ethnies sans trahir les francos”, La Presse, 27 avril 1995, C1-C2.
- ⁴² 1994_4.
- ⁴³ Cloutier, “Le défi de Desjardins: ...”, p. C2.
- ⁴⁴ Ibidem.
- ⁴⁵ P1994_5.
- ⁴⁶ 1994_9.
- ⁴⁷ Claude Béland, “La caisse de demain: plus authentique et plus efficace que jamais”, Ma Caisse, volume 32, numéro 2 (mars-avril 1995), p. 4.
- ⁴⁸ “Bilan 1992 et Perspectives 1993 des Fédérations”, La Revue Desjardins, volume 59, numéro 3 (1993), pp. 13-16; “Bilan 1993 et Perspectives 1994 des Fédérations”, La Revue Desjardins, volume 60, numéro 3 (1994), pp. 16-20; et “Bilan 1994 et Perspectives 1995 des Fédérations”, La Revue Desjardins, volume 61, numéro 3 (1995), pp. 10-17.
- ⁴⁹ Jean-Pierre Beaudry, Lettre de présentation accompagnant le Sondage Caisses populaires – Communautés culturelles de la FMO de 1995.
- ⁵⁰ Nicole Therrien, Analyse du questionnaire portant sur l’approche des caisses populaires auprès des communautés culturelles, FMO, Directions Relations publiques, août 1995, 22p.
- ⁵¹ Pierre Goulet, “Les 2 grands défis de Desjardins. 1. Le Montréal multiethnique”, La Revue Desjardins, volume 64, numéro 1 (1998), p. 20.
- ⁵² 1993_15.
- ⁵³ P1993_18, P1994_8, P1994_11, P1995_9, P1995_10, etc.
- ⁵⁴ FCPDMO, Rapport annuel 1996, p. 62.
- ⁵⁵ Goulet, “Les 2 grands défis de Desjardins. 1. Le Montréal multiethnique”, p. 20.
- ⁵⁶ 1995_8.
- ⁵⁷ Robert Paré, “Desjardins et les communautés culturelles à Québec”, Ma Caisse, volume 30, numéro 4 (septembre-octobre 1993), p. 27.
- ⁵⁸ Therrien, Analyse du questionnaire portant sur l’approche des caisses populaires ..., p. 7.
- ⁵⁹ Ibidem, pp. 11-12.
- ⁶⁰ 1993_5.
- ⁶¹ 1993_2.
- ⁶² Comité Rapprochement Québec, La Caravane de la tolérance: document d’information, Montréal. Comité Rapprochement Québec, 1995, p. 1.
- ⁶³ Comité Rapprochement Québec, La Caravane de la Tolérance: brochure de présentation, Montréal. Comité Rapprochement Québec, 1995, p. 1.
- ⁶⁴ Robert Paré, “Mesurez votre quotient interculturel”, Ma Caisse, volume 31, numéro 5 (novembre-décembre 1994), p. 27.
- ⁶⁵ Céline Perrier, “Savoir respecter les différences culturelles”, La Revue Desjardins, volume 63, numéro 5 (1997), p. 7.

- ⁶⁶ Therrien, Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: ..., p. 169.
- ⁶⁷ Goulet, “Les 2 grands défis de Desjardins. 1. Le Montréal multiethnique”, p. 20.
- ⁶⁸ Ibidem.
- ⁶⁹ Cité par Goulet (Ibidem).
- ⁷⁰ Pierre O’Neill, “Enquête Sondagem: Banques ou caisses pop: du pareil au même, estiment les Québécois”, Le Devoir, 24 avril 1998, p. A1.
- ⁷¹ Jean-Guy Trinqué, Lise-Anne Samson et Pierre Goulet, “Quand les dirigeants puisent dans leur vécu ...”, La Revue Desjardins, volume 62, numéro 3 (1996), p. 10.
- ⁷² Goulet, “Les 2 grands défis de Desjardins. 1. Le Montréal multiethnique”, p. 20.
- ⁷³ Le Mouvement Desjardins se porte acquéreur de la Banque Laurentienne du Canada en 1994, rien que pour se départir de ses actions en 1997.
- ⁷⁴ CROP, Analyse des questions-remorques de la Fédération des Caisses populaires Desjardins dans le cadre de l’Omnibus multiculturel de Montréal de 1993, (rapport synthèse préparé pour la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l’Ouest-du-Québec), Montréal, CROP Inc. (Sondages d’opinion), juillet 1993, pp. 19, 21 et 23.
- ⁷⁵ Goulet, “Les 2 grands défis de Desjardins. 1. Le Montréal multiethnique”, p. 20.
- ⁷⁶ Ibidem.

CHAPITRE 7

- ¹ Therrien, Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: ..., p. 165.
- ² Le 19 février 2000, Alban d’Amours a été élu à la présidence du Mouvement des caisses Desjardins. [Annie Morin, “Élection au Mouvement Desjardins: Alban d’Amours à la présidence”, http://www.lesoleil.com/encours/quoti/lu1_self.stm (20 février 2000).]
- ³ Therrien, Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: ..., p. 164. (Je souligne.)
- ⁴ Ibidem, p. 165.
- ⁵ “Le conseil d’administration de la Fédération a suggéré un plan de désaffiliation qui contient une offre de la Banque nationale pour les services de guichets automatiques.” [“Une entité du Mouvement Desjardins pourrait passer à la Nationale”, <http://pressecan.infinet.net/Finance/991013/F101303U.html> (21 octobre 1999).]
- ⁶ Cité par Claude Turcotte dans “Desjardins: Qui mènera la réforme à bon port? ...”.
- ⁷ Marie Tison, “Les caisses populaires acceptent la fédération unique”, <http://pressecan.infinet.net/Finance/991204/F120401U.html> (4 janvier 2000)
- ⁸ Goulet, “Les 2 grands défis de Desjardins. 1. Le Montréal multiethnique”, p. 21.
- ⁹ 1993_16.
- ¹⁰ Therrien, Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: ..., p. 167.
- ¹¹ Place Desjardins inc. (PDI), filiale du Mouvement Desjardins, décide alors de casser le contrat du gestionnaire de l’Hôtel Méridien et d’en confier les différents services à d’autres entreprises. PDI et ses gestionnaires choisissent par la suite de ne pas réembaucher 12 des 17 employés d’origine haïtienne sous contrat. La présidente de la Fédération du commerce de la CSN, Lise Poulin, demande publiquement: “Est-ce qu’on est en train d’assister à une épuration ethnique et syndicale de la part d’un mouvement fondé sur des valeurs de coopération, d’entraide et de solidarité? Si c’est le cas, il faut le dénoncer.” (Éric Clément, “La CSN parle d’«épuration ethnique» dans le conflit de l’hôtel Méridien”, La Presse, 10 juin 1996, p. A7.)

BIBLIOGRAPHIE

I - BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

1.1. Ouvrages cités

1.1.1. Mouvement Desjardins et coopératives

- Beauchamp, Michel, "Organisations coopératives et communication: du «catéchisme des caisses populaires» au marketing «Desjardins»", Communication Information, volume 8, numéro 1 (printemps 1986), 128-167.
- Beauchamp, Michel et Benoît Lévesque, "La modernisation sociale du Mouvement Desjardins: le discours des dirigeants (1970-1992)", Coopératives et Développement, volume 24, numéro 2 (1992-1993), 119-126.
- Bérubé, Léo, "Problèmes et difficultés d'application des règles de Rochdale au Québec" in Les principes coopératifs. hier-aujourd'hui-demain: colloque tenu à Liège, du 4 au 6 mars 1966, Paris, Institut des études coopératives, 1967, 197-208.
- Cardin, Martine, Archivistique: information. organisation. mémoire: l'exemple du Mouvement coopératif Desjardins, 1900-1990, Sillery, Septentrion, 1995, 454p.
- Comité d'étude et d'action coopératives, Les traits caractéristiques des coopératives: rapport du comité d'étude et d'action coopératives, Québec, Le Conseil de la Coopération du Québec, 1974, 64p.
- Desforges, Jean-Guy, "Le Mouvement Desjardins: Évolution ou Mutation" in Empowerment Through Co-operatives, sous la direction de June M. Bold et Lou Hammond Ketilson, Saskatoon, Centre for the Study of Co-operatives, 1990, 171-179.

- Laliberté, G.-Raymond, Une société secrète: l'Ordre de Jacques-Cartier, Montréal, Hurtubise HMH (Collection "L'Homme dans la Société"), 1983, 395p.
- Lamarche, Jacques-A., Le Mouvement Desjardins, Lévis, L'auteur (Collection "Les Bâisseurs du XXe siècle", no. 1), 1962, 130p.
- Lamarche, Jacques, Le président Béland: biographie du 8e président du Mouvement Desjardins, Me Claude Béland, Montréal, Guérin, 1997, 342p.
- Lamarche, Jacques, La saga des Caisses populaires, Montréal, La Presse, 1985, 271p.
- Levasseur, Roger, "Vers une histoire sociale du mouvement des caisses populaires Desjardins en Mauricie: de 1909 à nos jours", Coopératives et Développement, volume 22, numéro 2 (1990-1991), 167-178.
- Levasseur, Roger et Yvan Rousseau, "Le pouvoir des régions dans le mouvement des Caisses Desjardins: l'exemple de la Fédération régionale du centre du Québec (1920-1970)", Recherches sociographiques, volume 35, numéro 2 (mai-août 1994), 179-216.
- Lévesque, Benoît, "Les coopératives au Québec: un secteur stratégique, à la recherche d'un projet pour l'an 2000", Annales de l'économie publique sociale et coopérative, volume 60, numéro 2 (1989), 181-215.
- Lévesque, Benoît et Daniel Côté, "L'état du mouvement coopératif au Québec: rétrospectives et prospectives (table ronde)", Coopératives et Développement, volume 22, numéro 2 (1990-1991), 123-157.
- Malservisi, Mauro-F., L'autonomie des Caisses populaires Desjardins: théorie et pratique, illusion ou réalité, une interprétation à partir de résultats de quelques recherches récentes, Montréal, La Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (Cahiers de la Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'UQAM, no. 0192-042), 1992, 19p.
- Pelletier, Gérard R. "Les fondements de la doctrine coopérative et la question de la capitalisation", Coopératives et Développement, volume 22, numéro 2 (1990-1991), 69-103.
- Perrault, Paul T., Application des théories de la firme et de quelques notions modernes à l'étude de l'entreprise coopérative, Sherbrooke, La Chaire de Coopération de l'Université de Sherbrooke (Collection "Les Cahiers de la Coopération", no. 3), 1972, 259p.
- Poulin, Pierre, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome I: Desjardins et la naissance des caisses populaires. 1900-1920, Montréal, Québec/Amérique (Collection Desjardins), 1990, 373p.
- Poulin, Pierre, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II: La percée des caisses populaires. 1920-1944, Montréal, Québec/Amérique (Collection Desjardins), 1994, 449p.
- Poulin, Pierre, Histoire du Mouvement Desjardins. Tome III: De la caisse locale au complexe financier. 1945-1971, Montréal, Québec/Amérique (Collection Desjardins), 1998, 480p.
- Rhéaume, Anne et Michel Beauchamp, "Communication institutionnelle et recherche de cohérence: évaluation de l'approche du Mouvement Desjardins entre 1970 et 1992", Communication, volume 15, numéro 1 (printemps 1994), 61-87.
- Roby, Yves, Alphonse Desjardins et les Caisses populaires. 1854-1920, Montréal, Fides, 1964, 149p.

- Roby, Yves, Les caisses populaires. Alphonse Desjardins, 1900-1920, Lévis, La Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins, 1975, 113p.
- Rudin, Ronald, In Whose Interest? Quebec's Caisses Populaires 1900-1945, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 1990, 185p.
- Rumilly, Robert, Histoire de la province de Québec, Tome XVI – Défaite de Laurier, Montréal, Éditions Bernard Valiquette, 1940-1969, 221p.
- Therrien, Nicole, Intégration des communautés culturelles et pratiques synergiques de management interculturel des acteurs Desjardins: une analyse ethnométhodologique, Mémoire présenté comme exigence partielle à la maîtrise en communications, Montréal, Université du Québec à Montréal, mai 1993, 251p.
- Tremblay, Gaëtan et Michel Beauchamp, L'évolution des nouvelles technologies et les transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins, Montréal, La Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal (*Cahiers de la Chaire de Coopération Guy-Bernier de l'UQAM*, no. 0191-028), 1991, 98p.
- Turcotte, Gaston, De l'idéologie des caisses populaires Desjardins, thèse de maîtrise en sociologie, Québec, Université Laval, 1971, 175p.

1.1.2. Intégration des minorités

- Balakrishnan, T.R., "Changing Patterns of Ethnic Residential Segregation in the Metropolitan Areas of Canada", The Canadian Review of Sociology and Anthropology, volume 19, numéro 1 (février 1982), 92-110.
- Banton, Michael, "Social Distance: A New Appreciation", The Sociological Review (New Series), volume 8, numéro 2 (décembre 1960), 169-183.
- Barth, Fredrik (dir.), Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Difference, Boston, Little, Brown and Company, 1969, 153p.
- Beaud, Stéphane et Gérard Noiriél, "Penser l'intégration des immigrés" in Face au racisme. Tome 2: analyses, hypothèses, perspectives, Paris, La Découverte, 1991, 261-282.
- Behiels, Michael D., Le Québec et la question de l'immigration: de l'ethnocentrisme au pluralisme ethnique, 1900-1985, Ottawa, La Société historique du Canada (*Collection "Les groupes ethniques du Canada"*, brochure no. 18), 1991, 29p.
- Bissoondath, Neil, Le marché aux illusions: la méprise du multiculturalisme, Montréal, Boréal, 1995, 242p.
- Bochner, Stephen, "The Social Psychology of Cross-Cultural Relations" in Cultures in Contact: Studies in Cross-Cultural Interaction, sous la direction de Stephen Bochner, Oxford, Pergamon Press, 1982, 5-44.
- Boissevain, Jeremy, The Italians of Montreal: Social Adjustment in a Plural Society (*Studies of the Royal Commission on Bilingualism and Biculturalism*, no. 7), Ottawa, Queen's Printer for Canada, 1970, 87p.
- Bosset, Pierre, La discrimination indirecte dans le domaine de l'emploi: aspects juridiques, Cowansville, Yvon Blais, 1989, 136p.

- Bourque, Renée et Babakar Pierre Touré, L'image des groupes ethniques dans les médias québécois, Québec, L'Association des travailleurs immigrants et québécois, Carrefour Tiers-Monde, 1987, 57p.
- Bouthillier, Guy, Immigration et politique dans les pays industriels depuis 1945, Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration (*Collection "Études et documents", no. 10*), 1982, 219p.
- Bouthillier, Guy, Les politiques menées par certains États de la démocratie libérale à l'endroit des communautés culturelles issues de l'immigration internationale, Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration (*Collection "Études et documents", no. 11*), 1987, 162p.
- Breton, Raymond, The Governance of Ethnic Communities: Political Structures and Processes in Canada, New York, Greenwood Press, 1991, 191p.
- Breton, Raymond, "Institutional Completeness of Ethnic Communities and the Personal Relations of Immigrants", The American Journal of Sociology, volume 70, numéro 2 (septembre 1964), 193-205.
- Breton, Raymond, Wsevolod W. Isajiw, Warren E. Kalbach et Jeffrey G. Reitz, Ethnic Identity and Equality: Varieties of Experience in a Canadian City, Toronto, University of Toronto Press, 1990, 342p.
- Caldwell, Gary, Immigration Incorporation in Montreal in the Seventies, Québec, Institut Québécois de recherche sur la culture, mars 1994, 145p.
- Carlos, Serge, Attitudes des Québécois face à l'immigration, Montréal, Centre de sondage, Université de Montréal, 1977, 32p.
- Chagnon, Yves, Adaptation et intégration des nouveaux venus: rapport préliminaire, Québec, Sous-comité de l'Immigration (Comité interministériel de la Population et de l'Immigration), 1982, 70p.
- Cohen, A.P., The Symbolic Construction of Community, Londres, Tavistock Publications, 1985, 128p.
- Commission d'enquête sur la situation de la langue française et sur les droits linguistiques au Québec, Rapport de la Commission: Livre III - Les groupes ethniques, Québec, décembre 1972, 570p.
- Conseil de la langue française, Les communautés culturelles et la fonction publique québécoise: rapport du groupe de travail interministériel formé par le C.I.P.D.C., Québec, CLF (*Collection "Notes et Documents", no. 16*), 1982, 88p.
- Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, Avis relatif à un projet de texte concernant le dépliant présentant le contrat moral d'intégration, Québec, CCCI, 1994, 27p.
- Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, Gérer la diversité dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: principes de fond et de procédure pour guider la recherche d'accommodements raisonnables, Québec, CCCI, 1993, 103p.
- Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, La gestion des conflits de normes par les organisations dans le contexte pluraliste de la société québécoise: principes de fond et de procédure pour guider la recherche d'accommodements raisonnables, Québec, CCCI, 1993, 111p.

- Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, Séminaire sur l'intégration des immigrants dans un Québec francophone, démocratique et pluraliste: transcription des contributions de réflexions et des échanges entre les participants, Montréal, CCCI, 1993, 87p.
- Darroch, A. Gordon et Wilfred G. Marston, "Patterns of Urban Ethnicity" in Urbanism and Urbanization: Views, Aspects, and Dimensions (Intercultural Studies in Sociology and Social Anthropology, volume XXXV), Leiden, E.J. Brill, 1984, 127-159.
- de Vries, John, Indicateurs statistiques de l'intégration des communautés ethnoculturelles dans la société canadienne, Ottawa, Politiques et Recherches, Multiculturalisme, Multiculturalisme et citoyenneté, 1988, 49p.
- Défis que pose la mesure de l'origine ethnique: science, politique et réalité. Les (Conférence canado-américaine sur la mesure de l'origine ethnique, du 1er au 3 avril 1992), Ottawa, Statistique Canada (Washington, D.C., U.S. Department of Commerce), 1992, 665p.
- Développement culturel et scientifique, Autant de façons d'être Québécois: Plan d'action du gouvernement du Québec à l'intention des communautés culturelles, Québec, DCS, 1981, 78p.
- Driedger, Leo et Jacob Peters, "Identity and Social Distance: Towards Understanding Simmel's 'The Stranger'", The Canadian Review of Sociology and Anthropology, volume 14, numéro 2 (mai 1977), 158-173.
- Duncan, O.D. et S. Lieberson, "Ethnic Segregation and Assimilation" in Urban Social Segregation, sous la direction de Ceri Peach, Londres, Longman, 1975, 96-110.
- Fall, Khadiyatoula et Maarten Buyck, L'intégration des immigrants au Québec: des variations de définition dans un échange oral, Sillery, Septentrion, 1995, 110p.
- Fong, Lillian G.W. et Jewelle Taylor Gibbs, "Facilitating Services to Multicultural Communities in a Dominant Culture Setting: An Organizational Perspective", Administration in Social Work, volume 19, numéro 2 (1995), 1-24.
- Francis, Emerick K., InterEthnic Relations: An Essay in Sociological Theory, New York, Elsevier, 1976, 432p.
- Gagné, Madeleine, "Les communautés culturelles au Québec: une réalité aux multiples dimensions qui nécessite une instrumentation adaptée aux besoins" in Les défis que pose la mesure de l'origine ethnique: science, politique et réalité (Conférence canado-américaine sur la mesure de l'origine ethnique, du 1er au 3 avril 1992), Ottawa, Statistique Canada (Washington, D.C., U.S. Department of Commerce), 1992, 541-559.
- Gay, Daniel, "La politique actuelle de la convergence culturelle de l'État québécois, de 1900 à nos jours" in Les convergences culturelles dans les sociétés pluriethniques, sous la direction de Khadiyatoula Fall, Ratiba Hadj-Moussa et Daniel Simeoni, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1996, 115-129.
- Girard, Sylvie et Jean-François Manègre, L'immigration et l'opinion publique: présentation des résultats des sondages d'opinion sur l'immigration au Québec et au Canada, 1952 à 1988, Montréal, Conseil des Communautés culturelles et de l'Immigration, 1988, 41p.
- Gordon, Milton M., Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion, and National Origins, New York, Oxford University Press, 1964, 276p.
- Helly, Denise, L'immigration pour quoi faire?, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1992, 229p.

- Helly, Denise. "Politique québécoise face au 'pluralisme culturel' et pistes de recherche: 1977-1990" in Ethnicity and Culture in Canada: The Research Landscape, sous la direction de J.W. Berry et J.A. Laponce, Toronto, University of Toronto Press, 1994, 81-84.
- Helly, Denise, "Politiques à l'égard des minorités immigrées", Sociologie et sociétés, volume 26, numéro 2 (automne 1994), 127-144.
- Helly, Denise, Le Québec face à la pluralité culturelle, 1977-1994: un bilan documentaire des politiques, Sainte-Foy, Institut québécois de recherche sur la culture, 1996. 491p.
- Hunt, Chester L. et Lewis Walker, Ethnic Dynamics: Patterns of Intergroup Relations in Various Societies, Homewood, Ill., The Dorsey Press, 1974, 463p.
- Isajiw, Wsevolod W., "Définition et dimensions de l'ethnicité: un cadre théorique" in Les défis que pose la mesure de l'origine ethnique: science, politique et réalité (Conférence canado-américaine sur la mesure de l'origine ethnique, du 1er au 3 avril 1992), Ottawa, Statistique Canada (Washington, D.C., U.S. Department of Commerce), 1992, 463-485.
- Jeux de Société: Mise sur la diversité des clientèles - Cartable du participant, (colloque tenu à l'Hôtel Le Reine Elizabeth à Montréal, le 14 novembre 1996), Montréal, Enigma communications, 1996.
- Joly, Jacques, Sondage d'opinion publique québécoise sur l'immigration et les relations interculturelles, Montréal, Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (*Collection "Études et recherches", no. 15*), 1996, 131p.
- Juteau, Danielle et Madeleine Gagné (dirs), Actes du Séminaire sur les indicateurs d'intégration des immigrants (Séminaire tenu du 28 février au 3 mars 1994), Québec, Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles et le Centre d'études ethniques, Université de Montréal, 1994, 353p.
- Kastoryano, Riva, "Relations interethniques et formes d'intégration" in Face au racisme. Tome 2: analyses, hypothèses, perspectives, Paris, La Découverte, 1991, 167-177.
- Kymlicka, Will, Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights, Oxford, Clarendon Press, 1995, 280p.
- Labelle, Micheline et Joseph J. Lévy, Ethnicité et Enjeux Sociaux: le Québec vu par les leaders de groupes ethnoculturels, Montréal, Liber, 1995, 380p.
- Landecker, Werner, "Types of Integration and Their Measurement" in The Language of Social Research, sous la direction de Paul F. Lazarsfeld and Morris Rosenberg, New York, The Free Press of Glencoe, 1955, 19-27.
- Lapeyronnie, Didier et Marcin Frybes, L'intégration des minorités immigrées: étude comparative France - Grande-Bretagne, Issy-les-Moulineux, Agence pour le développement des relations interculturelles, 1990, 329p.
- Létourneau, Jocelyn, "La nouvelle figure identitaire du Québécois: essai sur la dimension symbolique d'un consensus social en voie d'émergence", British Journal of Canadian Studies, volume 6, numéro 1 (1991), 17-38.
- Létourneau, Jocelyn et Jacinthe Ruel, "Nous Autres les Québécois: topiques du discours franco-québécois sur Soi et sur l'Autre dans les mémoires déposés devant la Commission Bélanger-Campeau" in Mots Représentations: enjeux dans les contacts interethniques et interculturels, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 1994, 283-307.

- Light, Ivan, Georges Sabagh, Mehdi Bozorgmehr et Claudia Der-Martirosian, "Beyond the Ethnic Enclave Economy", Social Problems, volume 41, numéro 1 (février 1994), 65-80.
- Mallea, John R., Schooling in a Plural Canada, Clevedon, Angleterre, Multilingual Matters (*Collection, no. 23*), 1989, 143p.
- Marston, Wilfred G. et Thomas L. Van Valey, "The Role of Residential Segregation in the Assimilation Process", The Annals of the American Academy of Political and Social Science, volume 441 (janvier 1979), 13-25.
- Mayhew, Leon, "Ascription in Modern Societies", Sociological Inquiry, volume 38, numéro 2 (printemps 1968), 105-120.
- Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, Le Québec: une société ouverte: contrat moral entre la société d'accueil et les personnes qui désirent immigrer au Québec, Québec, MAIICC, c.1993.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Au Québec pour bâtir ensemble: énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration, Québec, Éditeur officiel, 1990, 88p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Au Québec pour bâtir ensemble: plan d'action gouvernemental en matière d'immigration et d'intégration (1991-1994), Québec, MCCI, 1991, 87p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Programme d'adaptation des organisations (PAO), Québec, MCCI, novembre 1992, 6p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Suivi de gestion du Plan d'action gouvernemental en matière d'immigration et d'intégration: rapport d'étape pour l'année 1991-1992, Québec, MCCI, 1992, 45p.
- Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, Au Pluriel: Bulletin de Liaison à l'intention des partenaires du MRCI, Montréal, MRCI, publié trois fois par année.
- Mugny, Gabriel et Juan A. Pérez, The Social Psychology of Minority Influence, traduit par Vivian Waltz Lamongie, Cambridge, Angleterre, Cambridge University Press, 1991, 190p.
- Neuwirth, Gertrud, "A Weberian Outline of a Theory of Community: Its Application to the 'Dark Ghetto'", The British Journal of Sociology, volume 20, numéro 2 (juin 1969), 148-163.
- Parenti, Michael, "Ethnic Politics and the Persistence of Ethnic Identification", The American Political Science Review, volume LXI, numéro 3 (septembre 1967), 717-726.
- Pycock, Jane et Lise Legault, La sous-représentation des minorités dans la fonction publique du Québec: rapport sur les causes et solutions, Montréal, 1980, 18p.
- Reitz, Jeffrey G., The Survival of Ethnic Groups, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1980, 292p.
- Richmond, Anthony H., Certains aspects de l'intégration et de l'adaptation des immigrants, Ottawa, Main-d'oeuvre et Immigration Canada (*Collection "Étude sur l'immigration et les objectifs démographiques du Canada"*), 1974, 53p.
- Schermerhorn, R.A., Comparative Ethnic Relations: A Framework for Theory and Research, Chicago: The University of Chicago Press, 1978, 325p.
- Simons, Sarah E., "Social Assimilation. Part 1. Principles", The American Journal of Sociology, volume VI, numéro 6 (mai 1906), 790-822.

- Stasiulis, Daiva K., "The Political Structuring of Ethnic Community Action: A Reformulation", Canadian Ethnic Studies, volume XII, numéro 3 (1980), 19-44.
- Taylor, Charles R., Ju Yung Lee et Barbara B. Stern. "Portrayals of African, Hispanic, and Asian Americans in Magazine Advertising", American Behavioral Scientist, volume 38, numéro 4 (février 1995), 608-621.
- Tepper, Elliot L., Changing Canada: The Institutional Response to Polyethnicity, Ottawa, Carleton University (*The Review of Demography and Its Implications for Economic and Social Policy*), décembre 1988, 121p et annexes.
- Treudley, Mary Bosworth. "Formal Organization and the Americanization Process, with Special Reference to the Greeks of Boston", American Sociological Review, volume 14, numéro 1 (février 1949), 44-53.
- Young, Linda. Étude sur l'adaptation des immigrants à la consommation. Étape 1: Portrait des immigrants comme consommateurs, Québec, Office de la protection du consommateur ("*Recherche en consommation*"), décembre 1994, 51p + annexes.
- Young, Linda. Étude sur l'adaptation des immigrants à la consommation. Étape 2: Comparaison des immigrants avec les Québécois en général, Québec, Office de la protection du consommateur ("*Recherche en consommation*"), février 1996, 96p.
- Yuan, D.Y., "Voluntary Segregation: A Study of New York Chinatown", Phylon, volume XXIV, numéro 3 (automne 1963), 255-265.
- Yun Kim, Young, "Communication and Acculturation" in Intercultural Communication: A Reader, sous la direction de Larry A. Samovar et Richard E. Porter. Belmont, Calif., Wadsworth Publishing Company, 1988, 344-354.

1.1.3. Adaptation des organisations

- Alderfer, Clayton P.. "Problems of Changing White Males' Behavior and Beliefs Concerning Race Relations" in Paul S. Goodman et al., Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1982, 122-165.
- Alexander, Chauncey A. et Charles McCann, "The Concept of Representativeness in Community Organization", Social Work, volume 1, numéro 1 (janvier 1956), 48-52.
- Beesley, Michael et Tom Evans, Corporate Social Responsibility: A Reassessment, London, Croom Helm, 1978, 211p.
- Blind, Serge, Bilan social et mesure du rôle social de l'entreprise, Paris, Les éditions d'organisation, 1977, 198p.
- Carroll, Archie B., Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 2e édition, Cincinnati, Ohio, South Western Publishing Company, 1993, 785p.
- Cheney, George et Steven L. Vibbert, "Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management" in Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective, sous la direction de Fredric M. Japlin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts et Lyman W. Porter, Newbury Park, Sage Publications, 1987, 165-194.
- Davis, Keith et Robert L. Blomstrom, Business and Society: Environment and Responsibility, 3e édition, New York, McGraw-Hill Book Company, 1975, 597p.

- Gummer, Burton, "Managing Diversity in the Work Force", Administration in Social Work, volume 18, numéro 3 (1994), 123-140.
- Haas, John J. (dir.), Beyond Management, New York, Theo. Gans' Sons, 1974, 59p.
- Hall, Richard H., "Closed-System, Open-System, and Contingency-Choice Perspectives" in A Sociological Reader on Complex Organizations, 3e édition, sous la direction de Amitai Etzioni et Edward W. Lehman, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1980, 32-43.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich et Celia V. Harquail, "Organizational Images and Member Identification", Administrative Science Quarterly, volume 39, numéro 2 (juin 1994), 239-263.
- Eisenberg, Eric M. et Patricia Riley, "Organizational Symbols and Sense-Making" in Handbook of Organizational Communication, sous la direction de Gerald M. Goldhaber et George A. Barnett, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation, 1988, 131-150.
- Fant, Ora D., "Racial Diversity in Organizations and Its Implications for Management", Personnel, volume 59, numéro 5 (septembre-octobre 1982), 60-68.
- Jurkovich, Ray, "A Core Typology of Organizational Environments", Administrative Science Quarterly, volume 19, numéro 3 (septembre 1974), 380-394.
- Lepofsky, M. David, "The Duty to Accommodate: A Purposive Approach", Canadian Labour Law Journal, volume 1, numéros 1 et 2 (printemps et été 1992), 1-22.
- McEnrue, Pat, "Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots", Organizational Dynamics, volume 21, numéro 3 (hiver 1993), 18-29.
- Nicholson, Edward A., Robert J. Litschert et William P. Anthony, Business Responsibility and Social Issues, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Publishing Company, 1974, 394p.
- Pasquero, Jean, "L'entreprise et son environnement socio-politique" in La direction des entreprises, concepts et application, sous la direction de R. Miller, Boucherville, Gaëtan Morin, 1985, 168-203.
- Sawyer, George, Business and Society: Managing Corporate Social Impact, Boston, Houghton Mifflin Company, 1979, 425p.
- Selznick, Philip, "Foundations of the Theory of Organization", American Sociological Review, volume 13, numéro 1 (février 1948), 25-35.
- Simon, Herbert A., Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization, 2e édition, New York, The Free Press, 1965, 259p.
- Steiner, George A. et John F. Steiner, Business, Government, and Society: A Managerial Perspective, 4e édition, New York, Random House, 1985, 785p.
- Taylor, Christine L., Les dimensions de la diversité dans les entreprises canadiennes: rentabilisation de la diversité ethnoculturelle, Rapport 143-95F, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 1995, 24p.
- Thomas, R. Roosevelt (Jr), "From Affirmative Action to Affirming Diversity", Harvard Business Review, volume 90, numéro 2 (mars-avril 1990), 107-117.
- Thompson, James D. et William J. McEwen, "Organizational Goals and Environment" in A Sociological Reader on Complex Organizations, 2e édition, sous la direction de Amitai Etzioni, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1969, 187-196.
- Winkler, Warren K. et Peter J. Thorup, "The Duty of Accommodation and Its Implications for the Employer", Canadian Labour Law Journal, volume 1, numéro 3 (automne 1992), 209-237.

Wolin, Sheldon S., "A Critique of Organizational Theories" in A Sociological Reader on Complex Organizations, 2e édition, sous la direction de Amitai Etzioni, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1969, 133-149.

1.1.4. Ouvrages de référence et de méthodologie

Boudon, Raymond et al., Dictionnaire de sociologie, Paris, Larousse, 1999, 279p.

Gauthier, Benoît, "Les stratégies de vérification" in Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, sous la direction de Benoît Gauthier, Sillery, Les Presses de l'Université du Québec, 1990, 131-152.

Grawitz, Madeleine, Méthode des sciences sociales, 8e édition, Paris, Dalloz, 1990, 1151p.

Hermet, Guy et al., Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques, Paris, Armand Colin, 1994, 280p.

Labovitz, Sanford et Robert Hagedorn, Introduction to Social Research, New York, McGraw-Hill Book Company, 1971, 116p.

Linteau, Paul-André, Benoît Lévesque et Mauro-F. Malservisi (dirs), Guide de recherche sur la coopération: les principaux centres de documentation et d'archives au Québec, compilé par Paul-André Lévesque, Montréal, La Chaire de Coopération de l'Université du Québec à Montréal, 1989, 198p.

1.2. Journaux, revues et brochures cités

Adam, Marcel, "L'échange Della Noce/Béland soulève des questions qui méritent attention", La Presse, 8 janvier 1991, B2.

Angers, Georges, "Desjardins est bien moins rentable que les banques", Le Soleil, 6 juin 1989, B3.

Asselin, Pierre, "Desjardins ferme le dossier «politique»", Le Soleil, 18 avril 1991, A1-A2.

Balthazar, Louis, "L'identité québécoise en mutation", Vivre ensemble, volume 2, numéro 7 (automne 1993), 7-10.

Baril, Hélène, "Desjardins encore absent de l'ouest de Montréal", Le Soleil, 4 octobre 1988, B1.

Beauchamp, Michel et Benoît Lévesque, "A-t-on raison de compter sur Desjardins?" Relations, numéro 575 (novembre 1991), 266-271.

Bellemare, Pierre, "Première caisse pop en milieu anglophone: 400 clients en un mois", La Presse, 13 juin 1979, C1.

Bérubé, Gérard, "Les défis de l'internationalisation", Forces, numéro 107 (automne 1994), 68-72.

Boivin, Gilles, "Les Caisses populaires Desjardins intègrent les Caisses d'économie du Québec", Le Soleil, 30 septembre 1979, B2.

Bouchard, Gérard, "Le Québec et la diversité: 1. Des réaménagements symboliques", Le Devoir, 26 mars 1997, A7.

- Bouchard, Gérard, "Le Québec et la diversité: 2. Vers l'ethnicité-zéro?", Le Devoir, 27 mars 1997, A9.
- Charette, Donald, "Béland remonte dans le train souverainiste", Le Soleil, 18 novembre 1994, A5.
- Clément, Éric, "La CSN parle d'«épuration ethnique» dans le conflit de l'hôtel Méridien", La Presse, 10 juin 1996, A7.
- Cloutier, Laurier, "Le défi de Desjardins: s'ouvrir aux ethnies sans trahir les francos", La Presse, 27 avril 1995, C1-C2.
- Cloutier, Laurier, "Le Québécois n'est plus un incondtionnel de sa caisse populaire", La Presse, 12 février 1981, B3.
- Comité Rapprochement Québec, La Caravane de la Tolérance: brochure de présentation, Montréal, Comité Rapprochement Québec, 1995, 3p.
- Comité Rapprochement Québec, La Caravane de la tolérance: document d'information, Montréal, Comité Rapprochement Québec, 1995, 9p.
- Comtois, Louise, "Banque ou caisse: pareil au même?", Revue Commerce, 87e année, numéro 5 (mai 1985), 126-140.
- Costa-Lascoux, Jacqueline, "Assimiler, Insérer, Intégrer", Projet, numéro 227 (automne 1991), 7-15.
- Forum-Sce (Service à la clientèle ethnoculturelle): des échanges, connaissances, outils et réseaux pour des services adaptés, prospectus 1997-1998.
- Gagné, Jean-Paul, "Mission économique Desjardins en Israël", Les Affaires, volume 67, numéro 13 (8 au 14 avril 1995), 14.
- Girard, Suzanne, "La Banque Nationale mise sur une approche intégrée", Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "*L'entreprise privée à l'heure des différences*"), 8-10.
- Holmes, Sandra L., "Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility", Business Horizons, volume 19, numéro 3 (juin 1976), 34-40.
- Jannard, Maurice, "Le Mouvement Desjardins s'oppose à la création de caisses ethniques", La Presse, 18 octobre 1991, A13.
- Laberge, Henri, "Culture nationale et cultures ethniques", L'Action nationale, volume 82, numéro 7 (septembre 1992), 897-906.
- Lacroix, Lilianne, "Claude Béland reproche à Della Noce de ne pas respecter la démocratie", La Presse, 29 décembre 1990, E1.
- Laframboise, Paul, "Les banques canadiennes au service des Premières nations", Le Banquier, 22e année, numéro 6 (novembre-décembre 1995), 23-24.
- Leblanc, Gérald, "Desjardins pure laine", La Presse, 23 mars 1990, A5.
- Leduc, Louise, "Les banques flairent le filon asiatique", Le Devoir, 7 avril 1997, A3.
- Lefèvre, Michel, "Les institutions financières québécoises et canadiennes en profonde restructuration", Forces, numéro 107 (automne 1994), 4-12.
- Lévesque, Georges-Henri, "La non-confessionnalité des coopératives", Ensemble, volume 6, numéro 10 (décembre 1945), 2-5.
- Lussier, Madeleine B., "Les limites du relativisme, les défis du pluralisme: gérer la diversité", Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "*L'entreprise privée à l'heure des différences*"), 32-35.

- Morisset, Paul, "L'Évangile selon Desjardins: le Mouvement Desjardins vise une troisième voie entre capitalisme et socialisme", L'Actualité, volume 13, numéro 1 (janvier 1988), 21-27.
- Nadeau, Michel, "Les Caisses pop continuent de bouder l'ouest de Montréal", Le Devoir, 20 février 1979, 14.
- Napier, Joyce, "Béland critique vertement les anglophones", La Presse, 28 mai 1989, A4.
- Noreau, Pierre-Paul, "Le Mouvement Desjardins accepte mal les élans souverainistes de son président: Béland se fait sonner les cloches par les Caisses", Le Soleil, 19 novembre 1994, A4.
- O'Neil, Huguette, "Le cerveau des caisses pop: quand Alfred Rouleau parle d'argent, les Québécois écoutent!", L'Actualité, volume 5, numéro 12 (décembre 1980), 84-91.
- O'Neill, Pierre, "Enquête Sondagem: Banques ou caisses pop: du pareil au même, estiment les Québécois", Le Devoir, 24 avril 1998, A1.
- Rice, Faye, "How to Make Diversity Pay", Fortune, volume 130, numéro 3 (8 août 1994), 78-86.
- Theillier, Marie-Ange, "Le Mouvement Desjardins absorbe La Ligue des Caisses d'économie", Le Devoir, 23 janvier 1981, 9.
- Thibault, Claude, "Le service à la clientèle et les communautés culturelles: un concept de gestion novateur et futuriste", Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "*L'entreprise privée à l'heure des différences*"), 3-7.
- Tremblay, Frédéric, "Débat référendaire: le Mouvement Desjardins ne prendra pas position", Le Soleil, 16 septembre 1994, A5.
- Tremblay, Frédéric, "L'engagement social des banques", Le Banquier, 22e année, numéro 4 (juillet-août 1995), 23-27.
- Turcotte, Claude, "Jocelyn Proteau, un homme d'action qui piaffe d'impatience", Le Devoir, 30 novembre 1991, B1 et B6.
- Turcotte, Claude, "Dans le débat référendaire: Le Mouvement des caisses réaffirme sa neutralité", Le Devoir, 19 novembre 1994, B3.
- Vastel, Michel, "Il prévoit une campagne «dure et malpropre». Béland dit NON, mais il veut protéger Desjardins", Le Soleil, 17 septembre 1992, A5.
- Vastel, Michel, "Le silence inquiétant de Desjardins", Le Soleil, 20 septembre 1994, A12.

1.3. Internet et radio (sources citées)

- Alliance coopérative internationale, "Déclaration sur l'identité coopérative internationale", <http://ica.coop.org/fr/frprinciples.html> (13 mars 2000).
- "Émission de Robert Gillet", CJMF 93.3, Québec, 8 décembre 1998, 6:00-9:00.
- "Une entité du Mouvement Desjardins pourrait passer à la Nationale", <http://pressecan.infinet.net/Finance/991013/F101303U.html> (21 octobre 1999).
- Morin, Annie, "Élection au Mouvement Desjardins: Alban d'Amours à la présidence", http://www.lesoleil.com/encours/quoti/lu1_self.stm (20 février 2000)
- Pryszlak, Jaroslaw, "The Ukrainian Experience in Quebec: Ukrainian Credit Cooperatives in Quebec", <http://www.ukmonde.com/ukrquebec/3-solitudesfr.html> (1 août 1999).

- Statistique Canada, "Population, selon l'origine ethnique, Recensement de 1996", http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/People/Population/def/defdemo28a_f.htm (14 mars 2000)
- Statistique Canada, "Population totale selon l'origine ethnique (1), Canada, recensement de 1996 - Données-échantillon (20 %)", http://www.statcan.ca/francais/census96/feb17/eo2can_f.htm#3 (14 mars 2000).
- Tison, Marie, "Les caisses populaires acceptent la fédération unique", <http://pressecan.infinet.net/Finance/991204/F120401U.html> (4 janvier 2000)
- Turcotte, Claude, "Desjardins: Qui mènera la réforme à bon port? 88 % des dirigeants des caisses ont donné leur appui à la création d'une fédération unique", *Le Devoir*, 6 décembre 1999, <http://www.ledevoir.com/econ/1999c/desj061299.html> (4 janvier 2000)

1.4. Bibliographie additionnelle

1.4.1. *Mouvement Desjardins et coopératives*

- Angers, François-Albert, Le rôle des caisses populaires. Conférence donnée aux représentants des Caisses populaires affiliées à la Fédération de Montréal des Caisses Desjardins, Montréal, le 15 novembre 1961, 35p.
- Barron, David N., Elizabeth West et Michael T. Hannan, "A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990", *American Journal of Sociology*, volume 100, numéro 2 (septembre 1994), 381-421.
- Beauchamp, Michel, "Changement organisationnel et expression du pouvoir de certains décideurs locaux: le cas inter-caisses", *Revue de l'Université de Moncton*, volume 21, numéro 2 (1988), 77-94.
- Beauchamp, Michel, "Socialisation des jeunes et communication organisationnelle: le cas des caisses scolaires au Québec", *Communication Information*, volume 11, numéro 2 (automne 1990), 154-183.
- Beauchamp, Michel, La communication et les organisations coopératives: le cas du Mouvement des caisses Desjardins, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989, 190p.
- Béland, Claude, Inquiétude et espoir: valeurs et pièges du nouveau pouvoir économique (extraits de conférences choisis et ordonnés par Claude Corbo), Montréal, Québec/Amérique, 1998, 401p.
- Bélanger, Guy, "Histoires et mémoires: l'apport de l'ingénierie historique dans les mutations culturelles du Mouvement Desjardins", *Économie et solidarités*, volume 29, numéro 1 (1997), 91-99.
- Bernard, Francine, "The Birth and Growth of a Cooperative Banking Organization in Quebec", *Sociological Focus*, volume 9, numéro 2 (avril 1976), 175-184.
- Bertrand, Réal, Alphonse Desjardins, Outremont, Lidec, 1983, 64p.

- Davis, Peter et Steve Worthington, "Cooperative Values: Change and Continuity in Capital Accumulation: The Case of the British Cooperative Bank", Journal of Business Ethics, volume 12, numéro 11 (novembre 1993), 849-859.
- de Serres, Andrée. "Analyse du phénomène d'homogénéisation des groupes financiers constitués par le Mouvement Desjardins et les grandes banques canadiennes: impact de la nouvelle concurrence", Économie et solidarités, volume 29, numéro 1 (1997), 17-38.
- Favreau, Louis, "Mouvement associatif et ONG (du Nord et du Sud) à l'heure des partenariats", Coopératives et Développement, volume 25, numéro 2 (1993-1994), 7-26.
- Giroux, Nicole, "Participation et prise de décision stratégique", Coopératives et Développement, volume 25, numéro 1 (1992-1993), 41-61.
- Giroux, Nicole, Changement stratégique dans une institution: le cas Visa Desjardins, Boucherville, Gaëtan Morin, 1993, 243p.
- Inspecteur général des institutions financières, Rapport annuel sur les caisses d'épargne et de crédit 1993, Québec, L'Inspecteur, Direction des communications, 1993, 133p.
- Kaushik, Surendra K. et Raymond H. Lopez, "The Structure and Growth of the Credit Union Industry in the United States: Meeting Challenges of the Market", The American Journal of Economics and Sociology, volume 53, numéro 2 (avril 1994), 219-243.
- Klinedinst, Mark et Hitomi Sato, "The Japanese Cooperative Sector", Journal of Economic Issues, volume 28, numéro 2 (juin 1994), 509-517.
- Labonté, Marcel, Les maillons de la chaîne: l'édification du Mouvement Desjardins en Estrie, 1907 à nos jours, Sherbrooke, La Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie, 1988, 189p.
- Lachance, Gabrielle, "La coopération comme système économique et mouvement social", Coopératives et Développement, volume 22, numéro 2 (1990-1991), 55-68.
- Laidlaw, A.F., Les coopératives de l'an 2000 (Document présenté au congrès de l'Alliance Coopérative Internationale à Moscou, octobre 1980), 68p.
- Laliberté, G.-Raymond, La culture politique du Conseil de la Coopération du Québec, Sherbrooke, La Chaire de Coopération du Département d'économie de l'Université de Sherbrooke et le Conseil de la Coopération du Québec (*Collection "Dossiers sur les coopératives", no. 1*), 1973, 482p.
- Lamarche, Jacques, Alphonse Desjardins: un homme au service des autres, Lévis, La Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins, Lévis, 1977, 173p.
- Levasseur, Roger et Yvan Rousseau, "L'évolution des bases sociales du mouvement des caisses Desjardins: le sociétariat de la Fédération régionale du centre du Québec (1909-1965)", Revue d'histoire de l'Amérique française, volume 45, numéro 3 (hiver 1992), 343-374.
- Malécot, Yves, "Le crédit populaire en France et les principes coopératifs" in Les principes coopératifs, hier-aujourd'hui-demain: colloque tenu à Liège, du 4 au 6 mars 1966, Paris, Institut des études coopératives, 1967, 127-136.
- Malservisi, Mauro-F., Croissance et réalité coopérative: quelques effets de la croissance sur les caractéristiques essentielles des coopératives d'épargne et de crédit, Montréal, La Chaire de Coopération de l'Université du Québec à Montréal (*Cahiers de la Chaire de Coopération de l'UQAM, no. 1188-005*), 1988, 14p.

- Ramaekers, Roger, "Les principes coopératifs en Belgique" in Les principes coopératifs. hier-aujourd'hui-demain: colloque tenu à Liège, du 4 au 6 mars 1966, Paris, Institut des études coopératives, 1967, 161-173.
- Rousseau, Yvan et Roger Levasseur, Du comptoir au réseau financier: l'expérience historique du Mouvement Desjardins dans la région du centre du Québec. 1909-1970, Montréal, Boréal, 1995, 388p.
- Vaillancourt, Cyrille et Albert Faucher, Alphonse Desjardins. Pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique, Lévis, Le Quotidien, 1950, 233p.

1.4.2. Intégration des minorités

- Alpheis, Hannes, "La concentration ethnique a-t-elle vraiment de l'importance?" in Les minorités dans la cité: perspectives comparatives, sous la direction de Maurice Blanc et Sylvie le Bars, Paris, L'Harmattan, 1993, 37-49.
- Bissonnette, Lise, L'intégration des immigrants au Québec: entre la peur et l'angélisme (Allocution d'ouverture, Colloque des professeurs du Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration), Montréal, 19 septembre 1991, 20p.
- Bourque, Renée et Lise Rioux, Barrières à l'emploi pour les Québécois des Communautés culturelles: Instrument de sensibilisation pour les organisations, Montréal, Publications du Québec/Commission des droits de la personne (*Collection "Études et recherches"*, no. 4), mai 1991.
- Buchighani, Norman et Paul Letkemann, "Ethnographic Research" in Ethnicity and Culture in Canada: The Research Landscape, sous la direction de J.W. Berry et J.A. Laponce, Toronto, University of Toronto Press, 1994, 203-237.
- Bullough, Bonnie, "Alienation in the Ghetto", The American Journal of Sociology, volume 72, numéro 5 (mars 1967), 469-478.
- Caldwell, Gary, Les études ethniques au Québec: bilan et perspectives, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture (*Collection "Instruments de travail"*, no. 8), 1983, 106p.
- Carling, Alan H., Social Division, Londres, Verso, 1991, 442p.
- Chamard, Réjean, L'entrepreneuriat ethnique et les gens d'affaires immigrants, Montréal, Conseil des communautés culturelles et de l'Immigration, février 1995, 143p.
- Cohen, Ronald et John Middleton, "Introduction" in From Tribe to Nation in Africa: Studies in Incorporation Processes, sous la direction de Ronald Cohen et John Middleton, Scranton, Penn., Chandler Publishing Company, 1970, 1-34.
- Driedger, Leo et Glenn Church, "Residential Segregation and Institutional Completeness: A Comparison of Ethnic Minorities", The Canadian Review of Sociology and Anthropology, volume 11, numéro 1 (février 1974), 30-52.
- Fischer, Eric, Minorities and Minority Problems, New York, Vintage Press, 1980, 475p.
- Germain, Annick, Cohabitation interethnique et vie de quartier, Montréal, INRS-Urbanisation (*Collection "Études et Recherches"*, no. 12), 1995, 325p.
- Glaser, Daniel, "Dynamics of Ethnic Identification", American Sociological Review, volume 23, numéro 1 (février 1958), 31-40.

- Goldlust, John and Anthony H. Richmond, "A Multivariate Model of Immigrant Adaptation", International Migration Review, volume VIII, numéro 2 (été 1974), 193-225.
- Horowitz, Donald L., "Ethnic Identity" in Ethnicity: Theory and Experience, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1975, 111-140.
- Horowitz, Donald L., "Three Dimensions of Ethnic Politics", World Politics, volume XXIII, numéro 2 (janvier 1971), 232-244.
- Jonassen, Christen T., "Cultural Variables in the Ecology of an Ethnic Group", American Sociological Review, volume 14, numéro 1 (février 1949), 32-41.
- Labelle, Micheline, "Avant-Propos" apparaissant au début des travaux dans le cadre de la recherche Ethnicité et pluralisme. Le discours de leaders d'associations ethniques de la région de Montréal (Cahiers du Centre de recherche sur les relations interethniques et le racisme), Montréal, CRRIR, 1993.
- Lavigne, Gilles, "Le pouvoir ethnique: ses assises et ses objets" in La transformation du pouvoir au Québec (Actes du colloque de l'ACSALF), sous la direction de Nadia Assimopoulos, Jacques Godbout, Pierre Hamel et Gilles Houle, Laval, Coopératives Albert Saint-Martin, 1980, 171-182.
- Lieberson, Stanley, "The Impact of Residential Segregation on Ethnic Assimilation", Social Forces, volume 40, numéro 1 (octobre 1961), 52-57.
- McAndrew, Marie, Le traitement de la diversité raciale, ethnique et culturelle et la valorisation du pluralisme dans le matériel didactique au Québec (Rapport de recherche), Montréal, Conseil des communautés culturelles et de l'Immigration du Québec, septembre 1987, 279p.
- McNicoll, Claire, Montréal: une société multiculturelle, Paris, Belin, 1993, 319p.
- Ministère de l'Immigration, Rapport de la Direction générale et du Ministère de l'Immigration pour l'exercice financier 1968-69, Québec, Gouvernement du Québec, avril 1969, 8p.
- Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, Localisation des populations immigrées et ethnoculturelles dans la région métropolitaine de recensement de Montréal. 1991: recensement 1991: données ethnoculturelles, Québec, MAIICC (*Collection "Statistiques et Indicateurs", no. 12*), 1995, 256p.
- Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, Rapport annuel 1993-1994, Québec, Éditeur officiel, 1994, 96p.
- Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, Rapport annuel 1994-1995, Québec, Éditeur officiel, 1995, 96p.
- Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration, et des Communautés culturelles et Ville de Montréal, Profils des communautés culturelles du Québec, 2e édition, Québec, Les Publications du Québec, 1995, 654p.
- Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, Consultation publique sur les niveaux d'immigration pour 1995, 1996 et 1997, Québec, MAIICC, 1994, 45p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration et INRS-Urbanisation, Localisation des populations immigrées et ethnoculturelles au Québec, Québec, Les Publications du Québec, 1992, 165p.

- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Guide de l'utilisateur des programmes d'aide financière 1992-1993, Québec, MCCI, 1992, 33p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, L'Immigration au Québec: Bulletin statistique annuel, volume 15 (1989 et 1990), Québec, MCCI (*Collection "Statistiques et Indicateurs", no. 1*), 1992, 103p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, L'Immigration au Québec: Bulletin statistique annuel, volume 16 (1991 et 1992), Québec, MCCI (*Collection "Statistiques et Indicateurs", no. 8*), 1994, 105p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Profil des communautés culturelles du Québec. Tome II, Québec, Les Publications du Québec, 1992.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Programme de relations intercommunautaires (PRI), Québec, MCCI, novembre 1992, 6p.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, Rapports annuels 1981-1982/1989-1990/1990-1991/1991-1992/1992-1993, Québec, Éditeur officiel, 1982/1990/1991/1992/1993.
- Ministère d'État au développement culturel, Québec Government Departments and the Minorities: talking together, bringing communities together, working together to build a new society, An information paper submitted by the ministre d'État au Développement culturel to the symposiums on Québec society and the minorities held in various regions of Québec in April, May and October, 1979, Québec, Éditeur Officiel, 1979, 148p.
- Monnier, Daniel et Conseil de la Langue française, "Langue d'accueil et de service dans le domaine commercial", étude annexée au document Le Français, langue commune: enjeu de la société québécoise, Rapport du comité interministériel sur la situation de la langue française, Montréal, Le Conseil de la langue française, 1996, 29p.
- Myers, Jerome K., "Assimilation to the Ecological and Social Systems of a Community", American Sociological Review, volume 15, numéro 3 (juin 1950), 367-372.
- Nagata, Judith A., "Adaptation and Integration of Greek Working Class Immigrants in the City of Toronto, Canada: A Situational Approach", International Migration Review, volume IV, numéro 1 (automne 1969), 44-70.
- Neuman, Stephanie G., "Integration: Conceptual Tool or Academic Jargon?" in Small States and Segmented Societies: National Political Integration in a Global Environment, New York, Praeger, 1976, 1-43.
- Perigoe, Ross et Barry Lazar, "Visible Minorities and Native Canadians in National Television News Programs" in Critical Studies of Canadian Mass Media, sous la direction de Marc Grenier, Markham, Ont., Butterworths, 1992, 259-272.
- Piché, Victor et Liane Bélanger, Une revue des études québécoises sur les facteurs d'intégration des immigrants, Québec, MAIICC (*Collection "Notes et Documents", no.5*), 1995, 52p.
- Postiglione, Gerard A., Ethnicity and American Social Theory: Toward Critical Pluralism, Lanham, University Press of America, 1983, 221p.
- Richmond, Anthony H., "Adaptation et conflits socioculturels dans les pays d'immigration", Revue internationale des sciences sociales, volume 36, numéro 101 (1984), 551-568.
- Richmond, Anthony H., "Le nationalisme ethnique et les paradigmes des sciences sociales", Revue internationale des sciences sociales, volume 39, numéro 111 (1987), 3-19.

- Shipp, Sigmund C., "The Road Not Taken: Alternative Strategies for Black Economic Development in the United States", Journal of Economic Issues, volume 30, numéro 1 (mars 1996), 76-95.
- Simon-Barouh, Ida, "Relations inter-ethniques et problèmes de minorités: quelques remarques méthodologiques", Sociologie et sociétés, volume XV, numéro 2 (octobre 1983), 155-165.
- Smith, Anthony D., "Ethnic Persistence and National Transformation", The British Journal of Sociology, volume 35, numéro 3 (septembre 1984), 452-461.
- SOM, Étude auprès des Québécois d'origine haïtienne, Rapport présenté au Conseil des communautés culturelles et de l'Immigration, Montréal, SOM Inc. (Recherches et Sondages), mai 1993.
- Taylor, Donald M. et Lise M. Simard, "Ethnic Identity and Intergroup Relations" in Frontières ethniques en devenir/ Emerging Ethnic Boundaries, sous la direction de Danielle Juteau-Lee (*Social Science Studies, no. 10/ Canadian Ethnic Studies Association, volume VII*), Ottawa, University of Ottawa Press, 1979, 155-171.
- Weinfeld, Morton, "Ethnic Assimilation and the Retention of Ethnic Cultures" in Ethnicity and Culture in Canada: The Research Landscape, sous la direction de J.W. Berry et J.A. Laponce, Toronto, University of Toronto Press, 1994, 238-266.
- Yun Kim, Young, "Cross-Cultural Adaptation: An Integrative Theory" in Intercultural Communication Theory, sous la direction de Richard L. Wiseman, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995, 170-193.

1.4.3. Adaptation des organisations

- Clark, Peter B. et James Q. Wilson, "Incentive Systems: A Theory of Organizations", Administrative Science Quarterly, volume 6, numéro 2 (septembre 1961), 129-166.
- Marcus, Philip M., "Organizational Change: A Review and Synthesis of the Literature" in Social Change: Explorations, Diagnoses, and Conjectures, sous la direction de George K. Zollschan et Walter Hirsch, New York, John Wiley and Sons, 1976, 804-834.
- Reeves-Ellington, Richard, "Organizing for Global Effectiveness: Ethnicity and Organizations", Human Organization, volume 54, numéro 3 (automne 1995), 249-262.
- Selznick, Philip, "Foundations of the Theory of Organization" in A Sociological Reader on Complex Organizations, 2e édition, sous la direction de Amitai Etzioni, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1969, 19-32.
- Selznick, Philip, "Rejoinder to Wolin" in A Sociological Reader on Complex Organizations, 2e édition, sous la direction de Amitai Etzioni, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1969, 149-154.
- Yalden, Maxwell F., "The Duty to Accommodate - A View from the Canadian Human Rights Commission", Canadian Labour Law Journal, volume 1, numéro 3 (automne 1992), 283-293.

1.4.4. Ouvrages de référence et de méthodologie

- L'Écuyer, René, "L'analyse de contenu: notion et étapes" in Les méthodes de la recherche qualitative, sous la direction de Jean-Pierre Deslauriers, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1987, 49-65.
- Percheron, Annick, "Les applications de l'analyse systémique à des cas particuliers", Revue française de sociologie, volume XI-XII, numéro spécial (1970-1971), 195-212.
- Polin, Claude, "David Easton, ou les difficultés d'une certaine sociologie politique", Revue française de sociologie, volume XI-XII, numéro spécial (1970-1971), 183-193.

1.4.5. Journaux, revues et brochures

- Arteau, Marcel, "Vers une économie coopérative", Relations, numéro 575 (novembre 1991), 275-277.
- Banque Royale du Canada, "La longue marche vers la tolérance", Bulletin de la Banque Royale, volume 76, numéro 5 (septembre/octobre 1995), 4p.
- Baril, Hélène, "Avec l'acquisition de la Banque Laurentienne, Desjardins croit pouvoir s'implanter hors-Québec", Le Soleil, 12 février 1994, A17.
- Bell Canada, "November Bell Tribute: Community organizations build cultural bridges", The Gazette (Montreal), 12 novembre 1996, B6.
- Cameron, Guy, "L'intérêt d'une véritable différence", L'Action nationale, volume 83, numéro 2 (février 1993), 275-280.
- Cameron, Guy, "Quelques facettes de la conscience économique", L'Action nationale, volume 82, numéro 7 (septembre 1992), 931-934.
- Coupet, André, "Métisser le service", Client: Bulletin de Dimension Client, volume 5, numéro 3 (janvier 1996), 2.
- de Pasquale, Dominique, "Le rôle de l'entreprise: la montée des diversités", Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "L'entreprise privée à l'heure des différences"), 14-17.
- Forces, numéro 91 (automne 1990). (Numéro consacré à Desjardins)
- Gendron, Louise, "Où s'en va Desjardins?", L'Actualité, volume 24, numéro 3 (1er mars 1999), 22-35.
- Giguère, Joseph, "Les trois défis du Mouvement Desjardins", Relations, numéro 572 (juillet-août 1991), 163-164.
- Giguère, Joseph, "Résistance coopérative et société distincte", Relations, numéro 575 (novembre 1991), 264-265.
- Jedwab, Jack et Marie McAndrew, "Un débat éclairé doit être tenu sur la politique du multiculturalisme: on ne doit pas se contenter de lieux communs et de mythes dépassés", La Presse, 18 mai 1995, B3.
- Lalande, Suzanne, "Solidarité et force économique: le Mouvement Desjardins", Forces, numéro 72 (automne 1985), 97-103.
- Laplante, Laurent, "RND - Dossier: Les défis de la coopération", RND - Revue Notre-Dame, numéro 4 (avril 1996), 1-13.
- Laplante, Robert, "De grands défis pour Desjardins", L'Action nationale, volume 79, numéro 5 (mai 1989), 423-431.

- Laramée, Alain, "Le virage coopératif contre le mirage informationnel comme projet de société", L'Action nationale, volume 86, numéro 2 (février 1996), 47-60.
- Leblond, Francis, "Le Mouvement Desjardins: un passé mis en valeur", Cap-aux-Diamants, numéro 31 (automne 1992), 52-54.
- Leca, Jean, "Une capacité d'intégration défailante? entretien avec Jean Leca", Esprit, numéro 102 (juin 1985), 9-23.
- Lévesque, Georges-Henri, "Alfred Rouleau: homme de foi", Relations, numéro 517 (janvier-février 1986), 7.
- Mailhot, Étienne, "Service à la clientèle et aux communautés culturelles: la rime est-elle si facile?", Impressions, numéro 19 (décembre 1994) (Thème: "L'entreprise privée à l'heure des différences"), 11-13.
- Morin, Rosaire, "Le Mouvement Desjardins: Redécouvrir le Québec", L'Action nationale, volume 87, numéro 6 (juin 1997), 107-142.
- "RND - Entrevue: Claude Béland", RND - Revue Notre-Dame, numéro 4 (avril 1996), 16-28.
- Tardif, Jean-Claude, "Qu'est-ce que la CEQ fait aux côtés du mouvement coopératif?" L'Action nationale, volume 86, numéro 1 (janvier 1996), 43-50.
- Turcotte, Gérard, "Monsieur Claude Béland, nouveau président du Mouvement Desjardins", L'Action nationale, volume 76, numéro 8 (avril 1987), 743-744.
- Weydert, Jean, "Individus et Communautés", Projet, numéro 227 (automne 1991), 16-22.

II - BIBLIOGRAPHIE - MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

2.1. Allocutions présidentielles

2.1.1. Allocutions (consultées)

2.1.1.1. Présidents du Mouvement des caisses Desjardins

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Discours de Alfred Rouleau (1972-1981), Lévis, La Confédération.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Discours de Raymond Blais (1982-1987), Lévis, La Confédération.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Discours de Claude Béland (1987-octobre 1997), Lévis, La Confédération.

2.1.1.2. Président de la FMO

Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Discours de Jocelyn Proteau (1989-1995), Montréal, La Fédération.

2.1.2. *Allocutions (citées)*

- 1972_1 La Coopération Desjardins: Agent de libération économique, Allocution de M. Alfred Rouleau lors de la 23e Assemblée annuelle de l'Assurance-Vie Desjardins, Montréal, 15 mars 1972.
- 1972_4 Allocution de M. Alfred Rouleau lors de l'inauguration officielle du début des travaux du Complexe Immobilier Place Desjardins, Montréal, 8 mai 1972.
- 1972_6 Allocution de M. Alfred Rouleau à la Conférence nationale du Crédit mutuel de France, Manoir St-Castin, 17 mai 1972.
- 1972_8 Allocution de M. Alfred Rouleau à l'occasion de la présentation du plan d'ensemble de Place Desjardins aux membres du Conseil municipal de la ville de Montréal, Montréal, 14 août 1972.
- 1973_2 Message du président de la Fédération lors de l'Assemblée générale annuelle de l'Union régionale de Sherbrooke des caisses populaires Desjardins, Sherbrooke, 31 mars 1973.
- 1973_3 Allocution de M. Alfred Rouleau lors du dévoilement de la maquette de l'hôtel Méridien-Montréal, Place-des-Arts, Montréal, 12 avril 1973.
- 1975_3 Allocution de M. Alfred Rouleau au colloque des membres de l'Assemblée générale, Montréal, 17 septembre 1975.
- 1975_6 Interview de M. Alfred Rouleau par Serge Bélaïr, 2 décembre 1975.
- 1976_5 Réflexions sur les défis actuels au Québec, Allocution prononcée par M. Alfred Rouleau au déjeuner-causerie hebdomadaire des membres de la Chambre de commerce de Montréal, Montréal, 2 novembre 1976.
- 1977_3 Message livré par M. Alfred Rouleau lors de l'Assemblée annuelle de la Fédération de Québec des C.P.D., Hôtel Québec-Hilton, 8 mars 1977.
- 1978_8 L'État est-il inévitable: problématique et perspective de la question, Exposé de M. Alfred Rouleau au 28ième Congrès annuel de la Chambre de commerce de Montréal, Mont-Tremblant, 15 au 18 juin 1978.
- 1979_3 Exposé de M. Alfred Rouleau au Rond-Point 1979 de l'Association canadienne-française de l'Alberta, Hôtel MacDonald, Edmonton, 17 février 1979.
- 1979_7 Allocution d'ouverture de M. Alfred Rouleau lors du Congrès de l'Association des Centres de Services sociaux du Québec, Hôtel Méridien, Montréal, 29 avril au 2 mai 1979.
- 1980_1 Les années 80: question d'attitudes, Allocution de M. Alfred Rouleau au déjeuner-causerie des membres de la Chambre de commerce de Montréal, Montréal, 15 janvier 1980.
- 1980_2 Allocution de M. Alfred Rouleau lors de l'Assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Place des arts, Montréal, 18 mars 1980.
- 1980_7 Allocution de M. Alfred Rouleau au 5e Congrès annuel de la Société des professeurs d'économie du Québec, Château Bonne-Entente, Sainte-Foy, 17 octobre 1980.
- 1981_3 Message de M. Alfred Rouleau à l'Assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, suite

- à son départ comme président du Mouvement Desjardins, Centre municipal des congrès, Québec, 17 mars 1981.
- 1982_2 Allocution de M. Raymond Blais lors de l'Assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, Place des arts, Montréal, 23 mars 1982.
- 1984_9 Le Mouvement Desjardins. un allié méconnu des Commissaires industriels, Notes de M. Raymond Blais, Association des Commissaires du Québec, Trois-Rivières, 1er octobre 1984.
- 1985_2 Un actif de 50 millions\$ à la caisse populaire Ste-Geneviève-de-Pierrefonds, Suggestions pour l'allocution de M. Raymond Blais à la Caisse populaire Ste-Geneviève-de-Pierrefonds, 23 janvier 1985.
- 1985_5 Le monde des affaires et les caisses Desjardins, Notes de M. Raymond Blais, pour une allocution à Dorion, 24 avril 1985.
- 1985_8 Le Mouvement Desjardins. agent de développement économique et de concertation sociale, Notes pour une conférence de M. Raymond Blais devant la Chambre de Commerce France-Canada, Paris, 29 mai 1985.
- 1985_9 Respect des personnes. démocratie et excellence, Notes pour une conférence de M. Raymond Blais devant les directeurs et directrices des caisses du Trois-Rivières métropolitain, 26 juin 1985.
- 1987_12 Conférence de presse sur le décloisonnement, Notes de M. Claude Béland, Montréal, 22 avril 1987.
- 1987_33 Le Mouvement Desjardins: un capital à visage humain, Notes pour un message de M. Claude Béland à la Chambre de Commerce de Montréal, Montréal, 20 octobre 1987.
- 1987_36 Desjardins. un partenaire d'hier, d'aujourd'hui et de demain, Allocution de M. Claude Béland devant l'Association des gens d'affaires de l'ouest de l'île de Montréal, 10 novembre 1987.
- 1988_6 La coopération. un mouvement qui nous rassemble, Notes pour une allocution de M. Claude Béland au colloque du Conseil Canadien de la Coopération, Hull, 27 février 1988.
- 1988_7 Allocution de M. Claude Béland à l'Assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Palais des Congrès de Montréal, 21 mars 1988.
- 1988_8 Le Mouvement Desjardins. une institution financière différente, Allocution de M. Claude Béland devant le Cercle canadien de Montréal, Centre Sheraton, 9 mai 1988.
- 1988_9 Notes de M. Claude Béland pour son allocution prononcée au Colloque de la Société des relationnistes du Québec, Château Mont-Ste-Anne, 14 mai 1988.
- 1988_13 De Luzzati à Desjardins, Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant l'Association des gens d'affaires et professionnels italo-canadiens, 28 septembre 1988.
- 1988_19 Notes de M. Claude Béland pour son allocution présentée devant l'Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales, l'Hôtel Delta, Montréal, 2 novembre 1988.

- 1989_6 Notes de l'allocution de M. Claude Béland à l'Assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Québec, 20 mars 1989.
- 1989_7 Votre gestion des fonds: le défi des années 90, Notes de l'allocution de M. Claude Béland au colloque conjoint de la Conférence religieuse canadienne, section Québec et Gestion Placements Desjardins, Québec, 27 avril 1989 et Montréal, 4 mai 1989.
- 1989_10 Notes for speech of Mr Claude Béland, Alliance Québec Annual Congress, Ste-Anne-de-Bellevue, May 27, 1989.
- 1989_12 Vers de nouveaux sommets, Allocution de M. Claude Béland au Congrès 1989 de la Corporation professionnelle des comptables en management accrédités du Québec, Château Mont-Ste-Anne, 9 juin 1989.
- 1989_13 Notes de l'allocution de M. Claude Béland lors de l'affiliation de la Fédération des caisses populaires du Manitoba au Mouvement des caisses populaires Desjardins du Québec, St-Boniface, Manitoba, 27 juin 1989.
- 1989_14 Décider en français, Allocution de M. Claude Béland, XIIIe biennale de la langue française, Université Laval, 21 août 1989.
- 1989_17 Notes de l'allocution de M. Claude Béland au Cégep Lévis-Lauzon dans le cadre d'un midi-conférence sous le thème "L'importance de la qualité du français dans le monde du travail", Lauzon, 27 septembre 1989.
- 1989_18 Notes de l'allocution de M. Claude Béland au dîner-causerie des États Généraux 1989 sur l'Éducation organisé par la Fédération des étudiants et étudiantes du Québec, Montréal, 1 octobre 1989.
- 1990_1 Notes de l'allocution de M. Claude Béland lors de l'affiliation de la Fédération des caisses populaires acadiennes au Mouvement des caisses populaires Desjardins du Québec, Caraquet, Nouveau-Brunswick, 23 janvier 1990.
- 1990_8 Allocution de M. Claude Béland à l'Assemblée générale annuelle de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 19 mars 1990.
- 1990_9 Les enjeux des années 1990, Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant les membres de la Chambre de commerce de Beauport, Beauport, 11 avril 1990.
- 1990_14 Notes pour M. Claude Béland, Forum des Cent, Montréal, 17 mai 1990.
- 1990_36 Desjardins et l'Europe de 1992, Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion du colloque «Le Québec et l'Europe de 1992, le défi de la PME», Québec, 18 octobre 1990.
- 1990_38 La langue française, âme de la culture québécoise, Notes pour une allocution de M. Claude Béland au Congrès de l'Association québécoise des professeurs de français «À l'aube de l'an 2000, l'enseignement du français, normes, identité, recherche», Sherbrooke, 2 novembre 1990.
- 1990_40 Notes pour M. Claude Béland à l'ouverture de la Commission parlementaire sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec, Québec, 6 novembre 1990.
- 1990_41 Notes de M. Claude Béland lors de la présentation du Mémoire du Mouvement des caisses Desjardins à la Commission sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec, Québec, 13 novembre 1990.

- 1991_3 La viabilité d'un Québec souverain, Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant les membres de la Jeune Chambre de commerce de Québec, Québec, 20 février 1991.
- 1991_4 Notes pour l'allocution de M. Claude Béland et pour l'allocution de M. Jocelyn Proteau lors de la présentation du mémoire du Mouvement des caisses Desjardins sur l'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration présenté à la Commission parlementaire de la culture, 14 mars 1991.
- 1991_7 Notes pour une allocution de M. Claude Béland lors de l'Assemblée générale de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Centre municipal des Congrès, Québec, 18 mars 1991.
- 1991_11 Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion du 92e Congrès provincial des Chevaliers de Colomb du Québec, Hôtel Le Reine Élizabeth, Montréal, 20 avril 1991.
- 1991_15 Le Mouvement des caisses Desjardins, partenaire financier Québec-France, Notes pour une allocution de M. Claude Béland, Chambre de Commerce France-Canada, Paris, 14 mai 1991.
- 1991_19 «Soirée de Gala» en hommage à M. Humberto Santos, Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion de l'investiture du Premier Conseil d'administration de l'Alliance des professionnels et entrepreneurs portugais du Québec, Montréal, 8 juin 1991.
- 1991_30 Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion du Congrès annuel de la Société Saint-Jean-Baptiste de Québec, Sainte-Foy, 26 octobre 1991.
- 1991_32 Desjardins et la diversité culturelle: positionnement stratégique et recherche de nouveaux marchés, Notes pour une allocution de M. Claude Béland, Séminaire des représentants des Fédérations et Sociétés Desjardins, Montréal, 14 novembre 1991.
- 1992_6 Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant les membres de l'Association des MBA du Québec, Montréal, 8 avril 1992.
- 1992_11 Notes pour une allocution de M. Claude Béland lors du Congrès du Centre des jeunes dirigeants, Montréal, 8 mai 1992.
- 1992_19 La globalisation de l'économie et l'âme du Québec, Notes pour M. Claude Béland devant la Chambre de commerce de Charlesbourg, Québec, 14 octobre 1992.
- 1993_2 Notes pour M. Claude Béland lors de la présentation du Mémoire de Desjardins sur le financement des services publics au Québec devant la Commission du budget et de l'administration, Québec, 3 février 1993.
- 1993_3 Notes pour M. Claude Béland à l'occasion de la 2e Conférence nationale de Solidarité rurale, St-Grégoire-de-Nicolet, 8 février 1993.
- 1993_5 La mission des universités de services à la collectivité, Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du Congrès des recteurs des universités, Sherbrooke, 3 mars 1993.
- 1993_6 Le développement économique régional, fruit de la concertation du milieu, Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du souper-bénéfice annuel du Musée des religions, Nicolet, 3 mars 1993.

- 1993_9 Le rôle de la coopération dans le développement des communautés francophones et acadienne du Canada, Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du Sommet économique national, Ottawa, 18 avril 1993.
- 1993_15 The Mouvement des caisses Desjardins, Report presented by Mr. Claude Béland to the World Council of Credit Unions Annual Meeting, Quebec City, June 16, 1993.
- 1993_16 Notes pour M. Claude Béland lors de la conférence de presse annonçant l'entente pour le regroupement de Desjardins et la Corporation du Groupe La Laurentienne, Montréal, 7 juillet 1993.
- 1993_18 Notes pour M. Claude Béland dans le cadre du Séminaire interdisciplinaire «La mémoire dans la culture» organisé par la Faculté des lettres de l'Université Laval, Université Laval, Québec, 1 septembre 1993.
- 1993_22 La coopération, au service d'un partenariat économique durable entre l'Acadie et le Québec, Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du Carrefour Acadie-Québec organisé par l'Institut de Memramcook, Saint-Joseph-de-Memramcook, Nouveau-Brunswick, 2 octobre 1993.
- 1993_23 Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du 55e anniversaire de fondation de la Caisse populaire de Gaspé lauréate du Mérite coopératif Desjardins 1993 de la «Meilleure coopérative d'épargne et de crédit Desjardins», Gaspé, 24 octobre 1993.
- 1994_1 L'investissement dans la famille québécoise: un bon rendement pour le Québec, Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du forum «La famille m'est chère», Montréal, 9 février 1994.
- 1994_2 Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du 10e anniversaire de fondation du Service de formation sur mesure du Cégep Marie-Victorin, Montréal, 9 février 1994.
- 1994_4 Pour un Québec sans frontières, Notes pour M. Claude Béland devant la Société des relations d'affaires des HEC, Montréal, 9 mars 1994.
- 1994_9 L'avenir et les défis du Mouvement des caisses Desjardins, Notes pour M. Claude Béland devant l'Association des femmes cadres et professionnelles Desjardins (Femmes Desjardins), Montréal, 30 mai 1994.
- 1994_12 Notes pour M. Claude Béland devant la Corporation de développement économique de la Matapédia, 22 août 1994.
- 1994_15 Les membres de la CICP et les défis du 21e siècle, Notes pour M. Claude Béland lors du XXIIe Congrès de la Confédération internationale du crédit populaire, Montréal, 15 septembre 1994.
- 1994_17 Notes pour M. Claude Béland à l'occasion du banquet marquant le 60e anniversaire de la Caisse populaire de Plessisville, Plessisville, 28 septembre 1994.
- 1994_19 Y-a-t-il un avenir en région? Notes pour M. Claude Béland à l'occasion de la Journée carrière des étudiants de l'Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, 11 octobre 1994.
- 1994_22 Notes pour une intervention de M. Claude Béland à l'occasion de la signature d'un protocole d'entente entre l'Association France-Québec, l'Association Québec-

- France, l'Association Générale de Retraites par Répartition (AG2R) et la Confédération des caisses Desjardins, Québec, 3 novembre 1994.
- 1994_25 Le Mouvement des caisses Desjardins: acteur historique du développement de l'économie dans les régions. Notes pour M. Claude Béland lors des 7e Entretiens Jacques-Cartier, Lyon, 3 décembre 1994.
- 1995_1 Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion de la réception de la Caisse centrale soulignant l'arrivée des ressources de CID et de VMD ainsi que le départ de M. Humberto Santos, Montréal, 16 janvier 1995.
- 1995_3 Notes pour une intervention de M. Claude Béland lors du colloque annuel de La Fondation de l'Entrepreneurship «Entreprendre ensemble», Québec, 2 février 1995.
- 1995_8 Être francophone et faire des affaires dans le monde. Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion de la semaine de la Francophonie, Québec, 22 mars 1995.
- 1995_14 Partenaires pour le développement. Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'ouverture du congrès de l'Association des manufacturiers de bois de sciage du Québec, Québec, 11 mai 1995.
- 1995_16 Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'ouverture du Forum national Action Emploi Jeunesse, Québec, 12 juin 1995.
- 1995_20 Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion du congrès annuel du Club Richelieu international, Saint-Hyacinthe, 7 octobre 1995.
- 1995_22 La décentralisation. utopie ou réalité? Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant la Chambre de commerce et d'industrie du Québec métropolitain, Québec, 17 octobre 1995.
- 1995_23 Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant la Chambre de commerce de Sherbrooke, Sherbrooke, 18 octobre 1995.
- 1995_27 Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant la Corporation de développement économique et touristique des Basques inc., Saint-Jean-de-Dieu, 28 octobre 1995.
- 1996_7 Les coopératives et la mondialisation: le cas du secteur financier. Notes pour M. Claude Béland à l'occasion d'un exposé donné à des étudiants du département des sciences administratives et du département des sciences économiques de l'UQAM, UQAM, Montréal, 15 avril 1996.
- 1996_17 Notes pour une allocution de M. Claude Béland à l'occasion de la Convention financière coopérative latino-américaine 1996, Panama, 3 octobre 1996.
- 1996_19 Une nouvelle économie pour le XXIe siècle. Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant la Chambre de commerce française au Canada, Montréal, 17 octobre 1996.
- 1996_23 L'entreprise citovenne. Notes pour une allocution de M. Claude Béland devant les membres de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, Montréal, 5 décembre 1996.
- P1990_1 Allocution de M. Jocelyn Proteau lors de la fête du nouvel an vietnamien, Montréal, 28 janvier 1990.
- P1990_5 Sans titre (Allocution de M. Jocelyn Proteau), Montréal, entre le 19 et le 25 avril.

- P1990_7 Notes de M. Jocelyn Proteau pour la conférence de presse pour lancement de la publicité C.É.C.M.-FMO, Montréal, 17 mai 1990.
- P1990_10 Allocution de M. Jocelyn Proteau à l'occasion d'un petit déjeuner lors de la visite du groupe de comptables expert et finance, Montréal, 26 septembre 1990.
- P1990_12 Allocution de M. Jocelyn Proteau lors de l'inauguration des locaux de la Caisse populaire St-Mathieu, Montréal, 2 octobre 1990.
- P1990_13 Lancement du numéro spécial de la revue Forces, Club St-Denis, Montréal. 3 octobre 1990.
- P1991_1 Allocution de M. Jocelyn Proteau lors de l'inauguration des locaux de la Caisse populaire St-Simon Apôtre, Montréal, 21 janvier 1991.
- P1991_8 Notes pour une allocution de M. Jocelyn Proteau pour l'inauguration des locaux de la Caisse populaire de Beauharnois, Montréal, 11 octobre 1991.
- P1991_9 Notes pour une allocution de M. Jocelyn Proteau pour l'inauguration officielle de la Caisse populaire Côte St-Luc, Montréal, 15 octobre 1991.
- P1991_10 Notes pour une allocution de M. Jocelyn Proteau pour l'ouverture officielle de la Semaine Desjardins, Montréal, 15 octobre 1991.
- P1991_12 Notes pour une présentation de M. Jocelyn Proteau pour le Colloque Desjardins sur les communautés culturelles, Montréal, 14 novembre 1991.
- P1991_13 Sans titre (Allocution de M. Jocelyn Proteau), Montréal, 21 novembre 1991.
- P1992_9 ITAL-MONTRÉAL, Texte pour l'ouverture de la conférence de presse, Montréal, 20 août 1992.
- P1992_11 Notes de M. Jocelyn Proteau à l'occasion du 50e anniversaire de la C.P. de Rouyn-Noranda, Rouyn-Noranda, 13 décembre 1992.
- P1993_18 Notes pour une allocution de M. Jocelyn Proteau, président et chef de la direction de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Montréal, 8 décembre 1993.
- P1994_5 Notes de M. Jocelyn Proteau à l'occasion du 50e anniversaire de la Caisse populaire Saint-Laurent, Montréal, 28 février 1994.
- P1994_8 Notes de M. Jocelyn Proteau à l'occasion du 50e anniversaire de la Caisse populaire Saint-Eusèbe, Montréal, 23 mars 1994.
- P1994_11 Notes de M. Jocelyn Proteau à l'occasion de l'inauguration du nouveau siège social de la Caisse populaire Kateri, Montréal, 17 mai 1994.
- P1995_3 Notes de M. Jocelyn Proteau à l'occasion de la soirée dansante dans le cadre de l'AGA de la Fédération des caisses d'économie, Montréal, 8 avril 1995.
- P1995_9 Abeille d'or présidentielle, Notes de M. Jocelyn Proteau à l'occasion de la présentation spéciale au personnel de la Caisse populaire Saint-Simon-Apôtre de Montréal, Montréal, 2 octobre 1995.
- P1995_10 Notes de M. Proteau à l'occasion de la Soirée mobilisateur du secteur Ouest, Montréal, 13 octobre 1995.

2.2. Bilans sociaux [documents consultés et cités(*)]

2.2.1. Confédération

- *SOM, L'engagement social et communautaire des caisses populaires et des caisses d'économie Desjardins (1987/.../1992), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), février 1988/.../1993.
- CROP, Bilan Social 1993 des Fédérations, Sociétés et de la Confédération Desjardins, Montréal, CROP Inc (Sondages d'opinion/Recherche Marketing), s.d..
- CROP, Bilan Social 1993 Caisses populaires et caisses d'économie Desjardins du Québec – Document annexe, Montréal, CROP Inc (Sondages d'opinion/Recherche Marketing), s.d..

2.2.2. FMO

- SOM, Bilan Social de la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (1988/1990), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1989/1991.
- *SOM, L'engagement social et communautaire des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (1991), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1992, 43p.

2.2.3. FCÉ

- SOM, Bilan Social de la Fédération des Caisses d'économie Desjardins (1988/1990), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1989/1991.
- *SOM, L'engagement social et communautaire des caisses d'économie Desjardins (1991/1992), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1992/1993.
- CROP, Bilan Social 1993 de l'ensemble des caisses de la Fédération des caisses d'économie du Québec, Montréal, CROP Inc (Sondages d'opinion/Recherche Marketing), s.d..

2.2.4. FQC

- SOM, Bilan Social de la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Québec (1988/1990), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1989/1991.
- *SOM, L'engagement social et communautaire des caisses populaires Desjardins de Québec (1991/1992), Sainte-Foy, SOM Inc. (Études et Recherches), janvier 1992/1993, 43p.
- CROP, Bilan Social 1993 des Caisses de la Fédération de Québec, Montréal, CROP Inc (Sondages d'opinion/Recherche Marketing), s.d., 12p.

2.3. Brochures institutionnelles [documents consultés et cités (*)]

2.3.1. Confédération

Fédération de Québec des Unions régionales, Titres variés (brochures institutionnelles), Lévis, La Fédération, 1968/.../1979.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins en 1980/.../1982 (brochure institutionnelle), Lévis, La Confédération, 1980/.../1982.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Desjardins 1984/.../1992 (brochure institutionnelle), Lévis, La Confédération, 1984/.../1992. [*1992]

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Desjardins 1994 (brochure institutionnelle), Lévis, La Confédération, 1994 (brochure en format pochette produite en 1994; couvre les années 1994, 1995 et 1996; mise à jour annuellement)

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Desjardins 1997/1998 (brochure institutionnelle), Lévis, La Confédération, 1997/1998.

2.3.2. FMO

*Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Une présence, (brochure institutionnelle), Montréal, La Fédération, 1982, 32p.

*Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Les caisses populaires Desjardins solidaires depuis 60 ans 1924-1984, (brochure institutionnelle soulignant le 60e anniversaire de la Fédération), Montréal, La Fédération, 1984, 96p.

Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, La Fédération: une compétence à votre service, (brochure institutionnelle), Montréal, Direction Communications, Vice-présidence Affaires publiques, FMO, avril 1990, 16p.

2.4. Communication et publicité [documents consultés et cités (*)]

2.4.1. FMO

*Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec: 60e anniversaire, La Presse Plus: Cahier spécial du journal La Presse (publireportage), Montréal, 16 juin 1984, 32p.

2.4.2. Mouvement

- *Mouvement des caisses populaires Desjardins, Campagne publicitaire 1977-78: sommaire du plan de communication du Mouvement des caisses populaires Desjardins, Lévis, Le Mouvement, 16 août 1977, 10p. (Ce document est inclus dans la pochette intitulée «Campagne publicitaire 1997-78»)
- Mouvement des caisses populaires Desjardins, Cohérence entre la publicité institutionnelle et la publicité de service et présentation du dossier, Lévis, Le Mouvement, 1977. (Ce document est inclus dans la pochette intitulée «Campagne publicitaire 1997-78»)
- *Mouvement des caisses Desjardins, Dépôt du rapport du Comité de révision des structures: une Fédération unique, un processus démocratique renforcé et une efficacité administrative améliorée pour le Mouvement Desjardins (communiqué de presse), Lévis, 6 octobre 1999.

2.5. Correspondances [documents consultés et cités (*)]

- *Lettre de Cyrille Vaillancourt, gérant de la Fédération des Caisses populaires Desjardins aux caisses concernant la visite de l'archiviste Ladislav de Kovachich (adressée "À ceux que cela concerne"), Lévis, datée le 19 juillet 1958, 1p.
- Lettre de Ladislav de Kovachich, archiviste à P.E. Charron, secrétaire-adjoint de la Fédération des Caisses populaires Desjardins, Lévis, datée le 22 juin 1963, 3p.
- Lettre de Ladislav de Kovachich, archiviste à Cyrille Vaillancourt, gérant de la Fédération des Caisses populaires Desjardins, Lévis, datée le 22 juin 1963, 6p.
- Lettre de Pierre Tremblay, directeur de la Division communication sociale de la Fédération des Caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec aux Directeurs des caisses populaires affiliées, (lettre jointe au document Le bilan social de la caisse populaire, Montréal, Service des communications, Division Communication sociale, FMO, septembre 1980), Montréal, datée le 1er février 1981, 3p.
- *Beaudry, Jean-Pierre, Lettre de présentation accompagnant le Sondage Caisses populaires – Communautés culturelles de la FMO de 1995, s.d.n.l..

2.6. Documents d'information [documents consultés et cités (*)]

- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Appellation d'une caisse: éléments de base concernant le nom d'une caisse, Lévis, La Confédération, Secteur Recherche et Marketing, Direction des Communications, octobre 1985, 13p.
- *Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, La coopération (Session de formation: Cahier du participant), 2e édition, Lévis, La Confédération, 1994, 67p.

- *Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec et Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Desjardins et la diversité culturelle: positionnement stratégique et recherche de nouveaux marchés, Synthèse et présentations du séminaire tenu le 14 novembre 1991 avec des représentants des fédérations et sociétés Desjardins, Montréal, La Confédération, février 1992, (divers documents).
- *Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Desjardins et sa culture (Session de formation: Cahier du participant), 2e édition, Lévis, La Confédération, 1994, 80p.
- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Politique concernant le nom des caisses affiliées au Mouvement Desjardins, Lévis, La Confédération, août 1994, révision septembre 1998, 6p.
- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Le problème de la dénatalité au Québec: l'immigration comme solution partielle, document préparé par le bureau du Président, Lévis, La Confédération, octobre 1989, 14p.
- Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, La caisse populaires et les communications: guide de gestion des activités de communication, Montréal, Direction adjointe communications, FMO, 1985, 59p.
- *Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Colloque des caisses affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec: dossier de participation, (Colloque Vision Desjardins), Montréal, La Fédération, 29 avril 1995. (Comprend le document: "Desjardins face aux tendances et réalités du marché" - copie imprimée de diaporama.)
- Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Colloque des caisses affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec: dossier de suivi, (Colloque Vision Desjardins) Montréal, Vice-présidence Marketing, Direction Développement coopératif, FMO, mai 1995.
- Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins et Union régionale de Montréal des Caisses populaires Desjardins, Le Concours international des jeunes: document d'information pour les Caisses populaires, Montréal, Direction des communications de la Fédération et Division communication sociale de l'URM, juin 1978, 13p.
- Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Les défis de la croissance: document de réflexion, Congrès 1988 des dirigeants et dirigeantes des caisses populaires affiliées à la FMO, Montréal, La Fédération, 1988, 109p.
- Fédération de Montréal des Caisses Desjardins, FMCD: historique. définition de la caisse populaire et structure administrative de la caisse, Montréal, La Fédération, avril 1976, 11p.
- *Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Service reconnaissance: guide de référence à l'usage de la caisse populaire, Montréal, Direction Mise en marché, Vice-présidence marketing, FMO, juin 1987, 14p.
- Malservisi, Mauro-F., Croissance et réalité coopérative: quelques effets de la croissance sur les caractéristiques essentielles des coopératives d'épargne et de crédit, Montréal, La Chaire de Coopération de l'Université du Québec à Montréal (*Cahiers de la Chaire de Coopération de l'UQAM, no. 1188-005*), 1988, 14p.

- *Mouvement des caisses populaires Desjardins, Dossier de travail/Mouvement des caisses populaires Desjardins 12e Congrès (tenu à Montréal du 13 au 17 mai 1973), Montréal, Le Mouvement, 1973, 107p.
- Union régionale de Montréal des caisses populaires Desjardins, Le Mouvement des caisses populaires Desjardins face au développement coopératif dans un Québec contemporain: résumé synthèse à l'intention des dirigeants des caisses populaires affiliées, résumé synthèse des délibérations tenues par les dirigeants des Caisses populaires affiliées à l'Union régionale de Montréal présents aux congrès régionaux du MCPD (automne 1977), Montréal, Congrès Union Régionale de Montréal, mars 1978, 14p.
- Union régionale de Montréal des Caisses populaires Desjardins, Les communications écrites à caractère commun de l'Union régionale de Montréal: détail de la politique, Montréal, Service des communications de l'URM, avril 1980, 38p.
- *Union régionale de Montréal des caisses populaires Desjardins, Rapport de la Commission de Fondation de caisses populaires de l'Union régionale de Montréal relativement à la notion de territoire juridique des caisses affiliées, Montréal, l'URM, juin 1977, 27p.
- Union régionale de Montréal des caisses populaires Desjardins, Session d'étude 1973 à l'intention des dirigeants des caisses populaires: sujet: préparation et tenue d'assemblées, Montréal, Service Conseil de l'URM, 1973, 136p.
- Union régionale de Montréal des caisses populaires Desjardins, Session d'étude 1975 à l'intention des dirigeants des caisses populaires: sujet: le dirigeant d'aujourd'hui ... un preneur de décisions, Montréal, Service Conseil de l'URM, 1975, 136p.

2.7. Études/Sondages [documents consultés et cités (*)]

- *C.E.M.O.C., Les ressources humaines des caisses populaires et le changement, Rapport du comité d'étude de la main-d'oeuvre des caisses populaires affiliées à l'Union régionale de Montréal, Montréal, C.E.M.O.C., URM, 1976, 435p.
- *CROP, Analyse des questions-remorques de la Fédération des Caisses populaires Desjardins dans le cadre de l'Omnibus multiculturel de Montréal de 1991, (un rapport de l'Omnibus multiculturel de Montréal préparé pour la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec), Montréal, CROP Inc. (Sondages d'opinion), mai 1991, 28p.
- *CROP, Analyse des questions-remorques de la Fédération des Caisses populaires Desjardins dans le cadre de l'Omnibus multiculturel de Montréal de 1993, (rapport synthèse préparé pour la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec), Montréal, CROP Inc. (Sondages d'opinion), juillet 1993, 23p.
- *Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Rapport de la Commission d'étude sur le décloisonnement de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Montréal, La Fédération, janvier 1986, 10p.

- *Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Analyse préliminaire des données de l'étude Créatec, Montréal, La Fédération, août 1981, 70p.
- Information Marketing Inc., Force de vente des concurrents: rapport présenté à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Montréal, Information Marketing Inc., mai 1994, 35p.
- *Poulin, Marcel, Pratiques financières des anglophones et des allophones: suivi de recherche, Lévis, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Division Analyse Marketing, Direction Recherche, juin 1987, 19p.
- *Therrien, Nicole, Analyse du questionnaire portant sur l'approche des caisses populaires auprès des communautés culturelles, Montréal, Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Direction des Relations publiques, août 1995, 22p (+documents annexés).

2.8. Mémoires [documents consultés et cités (*)]

- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, L'énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration: mémoire du Mouvement des caisses Desjardins présenté à la Commission parlementaire de la culture, Lévis, La Confédération, janvier 1991, 14p et sommaire.
- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, L'immigration et le développement économique: les intentions et les contributions du Mouvement Desjardins, notes pour une allocution de M. Michel Doray, 1er vice-président des Affaires nationales et internationales, Confédération des caisses Desjardins, à l'occasion du colloque organisé par la Maison internationale de Québec sur la participation des communautés culturelles au devenir du Québec, discours prononcé à Québec, le 6 avril 1991, 10p. (Publié aussi dans: Maison Internationale de Québec, Actes du colloque sur la participation des communautés culturelles au devenir du Québec: textes des conférences et des comptes rendus des ateliers, 5 et 6 avril 1991, Université Laval, Sainte-Foy, Maison Internationale de Québec Inc., 1991, 234p.)

2.9. Rapports annuels [documents consultés et cités (*)]

2.9.1. CONFÉDÉRATION

- Fédération de Québec des Unions régionales, Rapports annuels (1968/.../1978), Lévis, La Fédération. [*1970]
- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Rapports annuels (1979/.../1997), Lévis, La Confédération. [*1979, 1980, 1981, 1986, 1989, 1997]

2.9.2. FMO

Union régionale de Montréal, Rapports annuels (1968/.../1978), Montréal, l'URM.
 Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Rapports annuels (1979/.../1997), Montréal, La Fédération. [*1980, 1986, 1989(1), 1989(2), 1990, 1996]

2.9.3. FMCD

Fédération de Montréal des caisses Desjardins, Rapports annuels (1968/.../1980), Montréal, La Fédération.

2.9.4. FCE

Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec, Rapports annuels (1979/.../1997), Montréal, La Fédération. [*1979, 1989]

2.9.5. FQC

Union régionale de Québec, Rapports annuels (1968/.../1978), Québec, l'URQ.
 Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec, Rapports annuels (1979/.../1995), Québec, La Fédération.

2.10. Revues institutionnelles

2.10.1. Revues institutionnelles (numéros consultés)

Union régionale de Montréal des caisses populaires Desjardins, Ma Caisse populaire, Volume 1 – Volume 11 (1952-1963)
 Fédération de Québec des unions régionales, Ma Caisse populaire, Volume 1 – Volume 16 (1963-1980)
 Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Ma Caisse, Volume 17 - Volume 35 (1980-1998)
 Fédération de Québec des unions régionales, La Caisse populaire Desjardins, Volume 1 – Volume 6 (1935-1940)
 Fédération de Québec des unions régionales, Revue Desjardins, Volume 7 – Volume 16 (1941-1950)
 Fédération de Québec des unions régionales/Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Revue Desjardins, Volume 17 – Volume 64 (1951-1998)

2.10.2. *Revue institutionnelles (articles cités)*

- “À l’écoute des immigrants”, Ma Caisse, volume 29, numéro 2 (avril-mai 1992), 29.
- “Bilan 1992 et Perspectives 1993 des Fédérations”, La Revue Desjardins, volume 59, numéro 3 (1993), 13-16.
- “Bilan 1993 et Perspectives 1994 des Fédérations”, La Revue Desjardins, volume 60, numéro 3 (1994), 16-20.
- “Bilan 1994 et Perspectives 1995 des Fédérations”, La Revue Desjardins, volume 61, numéro 3 (1995), 10-17.
- “Ce que pensent les consommateurs”, Ma Caisse populaire, volume 6, numéro 5 (septembre-octobre 1969), 7-10.
- “Deux fusions: une «première» et un «geste historique»”, La Revue Desjardins, volume 48, numéro 1 (1982), 42.
- “Dossier: Aux sources de notre avenir: le patrimoine”, Ma Caisse populaire, volume 15, numéro 4 (juin 1978), 9-20.
- “En Birmanie, c’est une peu comme au Québec!”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 3 (mars 1962), 56.
- “En bref ...”, La Revue Desjardins, volume 41, numéro 4 (1975), 52.
- “Une expérience unique”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 11 (novembre 1962), 162.
- “In memoriam”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 3 (mars 1962), 53.
- “Intégration des nouveaux Québécois”, La Revue Desjardins, volume 56, numéro 5 (1990), 8.
- “Membres d’une caisse populaire, montréalais, d’origine ukrainienne et italienne ... et citoyens du Québec”, La Revue Desjardins, volume 41, numéro 3 (1975), 4-7.
- “Occupations des immigrants”, La Revue Desjardins, volume 27, numéro 3 (mars 1961), 57.
- “La 1ère Caisse populaire au pays des Esquimaux”, Ma Caisse populaire, volume 11, numéro 2 (décembre 1962), 3.
- “Quinzième assemblée générale annuelle de l’Union régionale des Caisses populaires de Saint-Hyacinthe”, La Revue Desjardins, volume 25, numéro 11 (novembre 1959), 169-170.
- “Saviez-vous que ...”, Ma Caisse populaire, volume 10, numéro 2 (février 1962).
- “Saviez-vous que ...”, Ma Caisse populaire, volume 11, numéro 5 (juin 1963).
- Arneau, Louis, “Les Caisses Populaires: pour l’histoire”, Revue Desjardins, volume 8, numéro 5 (mai 1942), 78-79.
- Arneau, Louis, “Lettre ouverte à Messieurs les gérants et officiers des caisses populaires du Québec”, Revue Desjardins, volume 8, numéro 8 (octobre 1942), 125.
- Arneau, Louis, “Pour l’histoire”, Revue Desjardins, volume 10, numéro 7 (août-septembre 1944), 134-135.
- Asselin, Oliviar, “Caisses populaires ... et autres choses”, Revue Desjardins, volume 7, numéro 10 (décembre 1941), 147.
- Audet, Raymond, “Une Caisse populaire Desjardins chez les Esquimaux”, La Revue Desjardins, volume 28, numéro 11 (novembre 1960), 165-167.
- Audet, Raymond, “La société coopérative et la caisse populaire de Povungnituk”, La Revue Desjardins, volume 31, numéros 6-7 (juin-juillet 1965), 108-112.

- Audet, Raymond, "Nos frères, les Esquimaux", La Revue Desjardins, volume 30, numéros 8-9 (août-septembre 1964), 130-131.
- Audet, Raymond, "SIC: un outil de gestion révolutionnaire", La Revue Desjardins, volume 36, numéro 5 (1970), 16-18 et 35-36.
- Beauchamp, Michel, "Les «autres» ...", La Revue Desjardins, volume 41, numéro 3 (1975), 8.
- Beauchamp, Michel, "Société québécoise: définir un ordre de priorités", La Revue Desjardins, volume 43, numéro 2 (1977), 24.
- Béland, Claude, "Bâtir ensemble une société plus juste, plus prospère", Ma Caisse, volume 31, numéro 1 (janvier-février 1994), 5.
- Béland, Claude, "Décider en français", La Revue Desjardins, volume 55, numéro 5 (septembre-octobre 1989), 2-3.
- Béland, Claude, "La caisse de demain: plus authentique et plus efficace que jamais", Ma Caisse, volume 32, numéro 2 (mars-avril 1995), 4.
- Béland, Claude, "Une ouverture d'esprit", La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), 2-3.
- Bertrand, Marie-André, "La femme et la société en 1965", Ma Caisse populaire, volume 2, numéro 4 (juillet-août 1965), 12-13.
- Blouin, Nicole, "Les Esquimaux sont des gens comme les autres", La Revue Desjardins, volume 30, numéros 8-9 (août-septembre 1964), 133.
- Bonnier, Irénée, "La Caisse populaire et la communauté québécoise", La Revue Desjardins, volume 30, numéro 4 (avril 1964), 74-76.
- Bonnier, Irénée, "Une analyse d'un rapport d'enquête sur le milieu québécois – II", La Revue Desjardins, volume 32, numéros 8-9 (août-septembre 1966), 148-153.
- Boucher, Colbert, "L'aide à l'Acadie", Revue Desjardins, volume 9, numéro 5, mai 1943, 96.
- Bourbeau, Robert, "Regards sur la démographie et sur l'évolution démographique récente du Québec", La Revue Desjardins, volume 41, numéro 2 (1975), 9-14.
- Boyer, Gilles, "Le «désarroi» de notre civilisation", La Revue Desjardins, volume 30, numéro 11 (novembre 1964), 168-169.
- Bréval, Paul, "Devoir des sociétaires", Revue Desjardins, volume 7, numéro 2 (février 1941), 20-21.
- Bréval, Paul, "Drôle de chant", Revue Desjardins, volume 10, numéro 8 (octobre 1944), 155.
- Cameron, Guy, "La coopération. Des temps oubliés aux temps qui viennent ...", La Revue Desjardins, volume 51, numéro 5 (1985), 4-6.
- Cameron, Guy, "Les caisses populaires et les caisses d'économie: ensemble pour mieux servir", Ma Caisse populaire, volume 16, numéro 8 (décembre 1979), 28-29.
- Charron, Paul-Émile, "La coopération nous sauvera", Revue Desjardins, volume 9, numéro 2 (février 1943), 27.
- Charron, Paul-Émile, "La coopération, notre espoir", Revue Desjardins, volume 9, numéro 6 (juin-juillet 1943), 114-115.
- Côté, Marc-Henri, "Dans les zones nordiques de la province, un retard de quinze années à rattraper", La Revue Desjardins, volume 30, numéros 8-9 (août-septembre 1964), 132.

- de Billy, Hélène, chronique «Des nôtres» (titres variés), Ma Caisse, volume 24, numéros 5 et 6 (1987); volume 25, numéros 2-6 (1988); volume 26, numéros 1-5 (1989); volume 27, numéros 1, 2, 4 et 6 (1990).
- de Kovachich, Ladislav, "Les archives de la Fédération des Caisses populaires Desjardins", Revue Desjardins, volume 26, numéros 8-9 (août-septembre 1960), 132-133.
- de Kovachich, Ladislav, "Les archives de la Fédération des Caisses populaires Desjardins", La Revue Desjardins, volume 26, numéro 1 (janvier 1960), 15-16.
- de Kovachich, Ladislav, "Réflexions en marge de l'histoire", La Revue Desjardins, volume 26, numéro 3 (mars 1960), 52-53.
- de Surrel, Henri (abbé), "Les Monts de Piété" (extrait de "Les Fleurs de la Charité"), La Caisse populaire Desjardins, volume 6, numéro 8 (octobre 1940), 119-120.
- Drouin, Gilles, "La différence Desjardins", La Revue Desjardins, volume 58, numéro 1 (1992), 6-8.
- Drouin, Gilles, "Les faits saillants de 14 fédérations", La Revue Desjardins, volume 57, numéro 2 (1991), 12-16.
- Drzymala, France C., "Francophones, anglophones et italophones: gens d'affaires et membres d'une caisse populaire", La Revue Desjardins, volume 46, numéro 4 (1980), 35-37.
- Drzymala, France C., "Ukrainiens, Portugais et membres d'une caisse populaire", La Revue Desjardins, volume 47, numéro 2 (1981), 41-43.
- Dubé, Jacqueline, "Les Caisses d'économie Desjardins: un réseau d'actif", La Revue Desjardins, volume 53, numéro 5 (1987), 16-19.
- Giroux, Martine, "Le monde de la coopération en bref", La Revue Desjardins, volume 51, numéro 4 (1985), 12-13.
- Gosselin, Paul-E. (ptre), "Une coopérative d'action patriotique", Revue Desjardins, volume 8, numéro 5 (mai 1942), 71-72.
- Goulet, Pierre, "Entrevue avec Jocelyn Proteau: «Quand le milieu change, toi aussi tu dois changer»", La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), 13-15.
- Goulet, Pierre, "Inventions québécoises", Ma Caisse, volume 23, numéro 4 (mai-juin 1986), 31.
- Goulet, Pierre, "Les 2 grands défis de Desjardins. 1. Le Montréal multiethnique", La Revue Desjardins, volume 64, numéro 1 (1998), 19-21.
- Goulet, Pierre, "Montréal, c'est pratiquement la moitié du Québec", La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), 1.
- Goulet, Pierre, "Place aux dirigeants", Ma Caisse, volume 21, numéro 5 (septembre-octobre 1984), 8-10.
- Goulet, Pierre et Guy Cameron, "Alphonse Desjardins: l'âme de tout un peuple" (Dossier: Desjardins de 1900 à l'an 2000), Ma Caisse, volume 23, numéro 2 (mars-avril 1986), 6-9.
- Hermann, Raymond, "L'art esquimau contemporain", La Revue Desjardins, volume 33, numéro 4 (avril 1967), 72.
- Huberdeau, Madeleine, "Au pays des Inuit", La Revue Desjardins, volume 55, numéro 5 (1989), 22-24.
- Labonté, Marcel, "Une caisse populaire comme les autres: la Caisse populaire de Fleurimont", Ma Caisse, volume 17, numéro 7 (octobre 1980), 23-25.

- Lachance, Claude et Pierre Goulet, "Une première auprès des anglophones". La Revue Desjardins, volume 54, numéro 4 (1988), 6.
- Lambert, Michel, "La coopérative: un moyen de grandir". Ma Caisse, volume 19, numéro 6 (1982 – numéro spécial), 7-12.
- Laplaine, A.-R., "Ce que nous sommes!". La Caisse populaire Desjardins, volume 1, numéro 1 (janvier-février-mars 1935), 3.
- Laplante, Laurent, "Les vulnérabilités et les atouts du Mouvement Desjardins". La Revue Desjardins, volume 52, numéro 2 (1986), 4-6.
- Laplante, Rodolphe, "Copeaux et Retailles". Revue Desjardins, volume 9, numéro 10 (décembre 1943), 197.
- Laplante, Rodolphe, "La vie des caisses du Nouveau-Brunswick". Revue Desjardins, volume 9, numéro 10 (décembre 1943), 192.
- Laplante, Rodolphe, "Pour nous inciter à une légitime confiance en nous-mêmes: il y a parfois lieu de parler de soi". Revue Desjardins, volume 8, numéro 8 (octobre 1942), 122-124.
- Le François, Jean-Jacques, "L'évolution des cadres de la communauté québécoise, de la communauté québécoise elle-même, et la caisse populaire à l'heure de 1964". La Revue Desjardins, volume 30, numéro 6-7 (juin-juillet 1964), 106-109 et 112.
- Le Vallée, Thérèse, "L'art esquimau ... on en parle même à Paris". La Revue Desjardins, volume 33, numéro 4 (avril 1967), 74.
- Lemaire, Christiane, "Une nouvelle caisse populaire: Kahnawake". La Revue Desjardins, volume 53, numéro 6 (1987), 7-10.
- Marcil, Claude, "Les caisses multiethniques". Ma Caisse, volume 30, numéro 2 (avril-mai 1993), 23-24.
- Matte, Hélène, "Le défi de l'engagement coopératif: être au service des autres". Ma Caisse, volume 19, numéro 6 (1982 – numéro spécial), 13-16.
- Matte, Hélène, "Une petite caisse aux grandes aspirations ...". La Revue Desjardins, volume 47, numéro 3 (1981), 40-41.
- Montpas, Denise, "Le Québec contemporain". Ma Caisse populaire, volume 14, numéro 6 (1977), 11-16.
- Morin, André, "Les Caisses populaires d'hier, d'aujourd'hui et de demain". La Revue Desjardins, volume 35, numéro 3 (mars 1969), 51-55.
- Morin, André, "Sondage d'opinion sur l'orientation de la Société d'investissement Desjardins". La Revue Desjardins, volume 39, numéro 4 (1973), 45-50.
- Paré, Robert, "Desjardins et les communautés culturelles à Québec". Ma Caisse, volume 30, numéro 4 (septembre-octobre 1993), 27.
- Paré, Robert, "Mesurez votre quotient interculturel". Ma Caisse, volume 31, numéro 5 (novembre-décembre 1994), 27.
- Perrier, Céline, "Savoir respecter les différences culturelles". La Revue Desjardins, volume 63, numéro 5 (1997), 7.
- Plourde, Robert, "Améliorons notre langue parlée et écrite". Ma Caisse populaire, volume 9, numéro 4 (hiver 1973), 20.
- Publicité de l'Association des fabricants de conserves de la Province de Québec*, La Caisse populaire Desjardins, volume 2, numéro 1 (janvier-février 1936), 11.

- Roget, Angélica, "Des créateurs de 5 à 17 ans", Ma Caisse, volume 18, numéro 5 (septembre-octobre 1981), 4-6.
- Rompré, Michel, "Le Festival de folklore de Drummondville: un rendez-vous au carrefour des peuples", Ma Caisse, volume 21, numéro 3 (mai-juin 1984), 6.
- Savard, Jean, "La Caisse d'économie des Portugais de Montréal: un outil d'intégration et de développement", La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), 20-21.
- Savard, Jean, "Les dirigeants de la rive-sud de Montréal s'initient à la question de l'immigration", La Revue Desjardins, volume 57, numéro 3 (1991), 19.
- St-Amant, Aurèle, "Ce que la coopération a fait pour les Esquimaux", La Revue Desjardins, volume 33, numéro 4 (avril 1967), 78-79.
- Stanton, Julie, "L'Avenir de l'homme dans les yeux d'un enfant", Ma Caisse, volume 23, numéro 7 (novembre-décembre 1986), 18-20.
- Tardieu, Édouard-A., "COOPRIX, pour la protection des consommateurs", La Revue Desjardins, volume 35, numéro 7 (août-septembre 1969), 168-171.
- Tardieu, Édouard-A., "Le problème numéro 1 du Québec", Ma Caisse populaire, volume 5, numéro 4 (juillet-août 1968), 12-13.
- Tardif, Jean-Claude, "Sauvegarde du patrimoine – pourquoi un colloque du patrimoine en 1976", Ma Caisse populaire, volume 13, numéro 4 (hiver 1976), 22-23.
- Tittley, Gilles, "À la suite des drames", Ma Caisse populaire, volume 5, numéro 4 (juillet-août 1968), 14.
- Tittley, Gilles, "Jamais les défis n'ont été aussi grands", Ma Caisse populaire, volume 9, numéro 3 (automne 1972), 23-24.
- Tremblay, Clarisse et Claude Lachance, "Guichets automatiques: du nouveau", La Revue Desjardins, volume 54, numéro 6 (1988), 6.
- Trinque, Jean-Guy, Lise-Anne Samson et Pierre Goulet, "Quand les dirigeants puisent dans leur vécu ...", La Revue Desjardins, volume 62, numéro 3 (1996), 10.
- Trudel, J.-R.-I. (abbé), "Le crédit populaire", La Caisse populaire Desjardins, volume 3, numéro 1 (janvier 1937), 4-8.
- Vaillancourt, Alvarez, "Le mouvement des Caisses populaires", Revue Desjardins, volume 7, numéro 5 (mai 1941), 72.
- Vaillancourt, Cyrille, "Que faire?", Revue Desjardins, volume 7, numéro 4 (avril 1941), 50.
- Vaillancourt, Cyrille, "Rapport de la Fédération des Caisses populaires Desjardins pour l'année 1950-51", La Revue Desjardins, volume 17, numéros 6-7 (juin-juillet 1951), 103-105.
- Vaillancourt, Cyrille, "Recollection", Revue Desjardins, volume 10, numéro 10 (décembre 1944), 182-183.

ANNEXE A

**LES FÉDÉRATIONS DES CAISSES POPULAIRES
ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS**

LES FÉDÉRATIONS	ANNÉE DE FORMATION	Caisses*/ Actif*	Membres*
Fédération des caisses populaires Desjardins du Centre du Québec (Union régionale des caisses populaires des Trois-Rivières)	15 décembre 1920	115 \$ 4.5 milliards	374.000
FCPD de Québec (URCP Desjardins de Québec) 1968-1985 Jean-Marie Ouellet 1986-1990 Jacques Bertrand 1991-1995 Yvan Caron	27 décembre 1921	305 \$ 13.3 milliards	1.113.434
FCPD de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (URCP de Montréal) 1954-1971 Émile-Girardin 1971-1971 J.-Paul Léonard 1971-1976 J.G. Hamelin 1976-1989 Guy Bernier 1989- ... Jocelyn Proteau	27 juin 1924 scission le 13 novembre 1945 créant la Fédération de Montréal des Caisses Desjardins réunification en 1981	301 \$ 19.4 milliards	2.491.761
FCPD de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (ou FCPD de la Péninsule et des Îles) (URCPD du district de Gaspé)	1er septembre 1925	42 \$ 862.4 million	94.094
FCPD de l'Estrie (URCPD de Sherbrooke)	14 mai 1934	78 \$ 2.4. milliards	241.622
FCPD du Bas-Saint-Laurent (URCPD de Rimouski)	Juillet 1937	81 \$ 1.6 milliards	188.664
FCPD du Saguenay-Lac-Saint-Jean (URCPD de Chicoutimi)	1er août 1943	64 \$ 1.9 milliards	223.000

LES FÉDÉRATIONS	ANNÉE DE FORMATION	Caisses*/ Actif*	Membres*
FCPD de l'Abitibi (URCPD de l'Ouest québécois)	29 février 1944	42	100.106
		\$ 919.3 million	
FCPD de Richelieu-Yamaska (URCPD de Saint-Hyacinthe)	2 mai 1944	74	365.000
		\$ 4.6 milliards	
FCPD de Lanaudière (URCPD de Joliette)	Mai 1944	47	195.000
		\$ 2.1 milliards	
Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec 1979-1981 Jacques Moreau 1981-1983 Yvon Séguin 1984-1985 Denis Vézina 1985-1990 Robert Routhier 1991-1997 Michel Parent	Fondée: 1er septembre 1962 Affiliée: 19 septembre 1979 <i>Quebec Credit Union League</i> fondée en 1940 fusionne avec la FCÉDQ le 7 février 1981	116	300.000
		\$ 2.3 milliards	
Fédération des caisses populaires de l'Ontario	fondée: 10 janvier 1946 affiliée en 1989	41	200.806
		\$ 1.7 milliards	
Fédération des caisses populaires du Manitoba	fondée en 1952 affiliée en 1989	15	34.000
		\$ 417 million	
Fédération des caisses populaires acadiennes	fondée en 1945 affiliée en 1990	85	210.047
		1.5. milliards	

* Données au 31 décembre 1997.

Source: CCPEDQ, Rapport annuel 1998, Lévis, La Confédération.

