



COMMUNICATION DIPLOMATIQUE, IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE ET EXPRESSION DES DÉSACCORDS DE VALEURS.

DISCUSSION
SUR LA BASE D'ÉCHANGES
AVEC DES GESTIONNAIRES DU
MOUVEMENT DESJARDINS

PAR
ALAIN LÉTOURNEAU

No 0409-129

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier
Michel Séguin, titulaire
Université du Québec à Montréal
C. P. 8888, succ. « Centre-Ville »
Montréal, Québec, H3C 3P8

Téléphone : 514-987-8566
Télécopieur : 514-987-8564
Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca
Site : <http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/>

Communication diplomatique, identité organisationnelle et expression des désaccords de valeurs

Discussion sur la base d'échanges menés
avec des gestionnaires du Mouvement Desjardins

Alain Létourneau
Professeur
Département de philosophie et d'éthique appliquée
Faculté des Lettres et sciences humaines
Université de Sherbrooke
Alain.Letourneau@USherbrooke.ca
819 821 8000 61248¹

Résumé

Le présent texte est le rapport d'une recherche exploratoire ayant été menée en 2007 avec quelques cadres du Mouvement Desjardins. La recherche comprenait un volet questionnaire écrit à retourner et un volet entrevue de groupe semi-dirigée. Le but de cette recherche était de mieux cerner les pratiques des acteurs ainsi que leurs prises de position sur un certain nombre d'enjeux. Ceux-ci concernaient surtout deux éléments : les pratiques consensuelles de communication d'une part, et le vécu de l'expression du désaccord d'autre part. Ajoutons de plus que ces deux éléments étaient regardés spécialement en ce qui concerne deux choses, soit les conflits de valeur et le rôle de l'éthique dans l'organisation et non de manière tout à fait générale. Le titre reflète plusieurs des éléments clés de nos découvertes, notamment le fait que la communication dans le Mouvement a un caractère plutôt diplomatique, et que l'expression du désaccord de valeurs existe bel et bien dans le cadre fourni par l'identité du Mouvement.

Introduction

Il faut d'abord présenter le cadre théorique à l'intérieur duquel se situe cette présentation. On parle souvent de gestion de l'éthique : revenons un peu sur ce que cette formulation implique. Pourquoi parler d'une « gestion de l'éthique » ? L'éthique est-elle quelque chose qui « se gère » ? Et si oui, de quelle manière ? Même en admettant que ce soient là des questions importantes, et qui concernent de fait des processus administratifs, il n'est pas certain qu'il faille poser ainsi le problème au départ. Dans le présent article, nous choisissons de ne pas regarder le processus suivi dans le cadre du code d'éthique, par

¹ Pour information aux éditeurs, le département de philosophie a obtenu d'être transféré de la Faculté de théologie, d'éthique et de philosophie à la Faculté des Lettres et sciences humaines, et ce à partir du 1^{er} juin 2009.

exemple au sujet des dénonciations qui peuvent survenir ou non et pour le sort qui leur est fait en cours de route. Il s'agit plutôt au contraire de recentrer l'éthique sur les processus de *valuation* qui interviennent par le biais des acteurs. Nous désignons par là le phénomène de dotation de valeur concrète par des agents envers des fins, des moyens ou des attitudes, estimant que c'est la base même de ce qu'on appelle une éthique.² Plus précisément, nous allons examiner certains processus de discussion et d'expression de désaccords constructifs au point de vue des valeurs, comme je l'ai fait dans des publications récentes. Il s'agit donc en un sens d'élargir la problématique du consensus et du dissentiment au-delà des seules limites des comités d'éthique.³ Ajoutons qu'il est particulièrement intéressant de regarder quelles sont les stratégies argumentatives que les acteurs soulignent eux-mêmes, qui en fait sont les principaux experts de leur domaine d'opération.⁴ C'est d'autant plus intéressant de tenter de repérer ces éléments dans la pratique de gestionnaires qu'il s'agit ici d'approche coopérative, ce qui crée aussi des attentes au plan de l'orientation sur certaines valeurs, notamment la coopération.

Une réponse possible donc à la question de départ concernant la gestion de l'éthique, fournit la raison d'un tel besoin. Nous avons besoin d'une telle gestion parce que l'éthique est rendue requise, pas surtout ou d'abord par des « comportements non éthiques ». Une gestion est requise parce que les conflits de valeurs, plus ou moins profonds, sont inhérents à toute vie sociale organisée. Autrement dit, il est possible de remonter de l'éthique aux conflits de valeurs, et de ces derniers aux divers processus de valuation qui sont à leur source, - un conflit suppose en effet une pluralité de positions qui ne sont pas en accord. Valoriser une chose, c'est lui donner ostensiblement de la valeur ; par décision terminologique nous suggérons en contraste que « valuer » une chose c'est lui attribuer réellement de la valeur. Ceci peut au départ ne pas être totalement conscient, mais peut le devenir dans un processus discursif, soit de communication et de

² La notion de valuation a été développée en particulier par John Dewey, *Theory of Valuation*. Chicago, University of Chicago Press, 1938.

³ Alain Létourneau, « Consensus et dissentiment en éthique. Problématique et critères », dans A. Létourneau et B. Leclerc (dir.), *Validité et limites du consensus en éthique*. Paris, L'harmattan, 2007, 179-206.

⁴ L'idée de stratégie argumentative s'inspire de la notion de *strategic manoeuvring* développée par l'école d'Amsterdam en argumentation. Voir Frans Van Eemeren, Rob Grootendorst. *A systematic theory of argumentation. The pragma-dialectic approach*. Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

réflexion. Certes, ceci n'exclut pas d'autres motifs possibles de désaccord comme des mécompréhensions, des informations distribuées de façon inégale, etc.

Il peut arriver bien sûr que l'autre ne soit pas d'accord avec moi, et il ou elle peut avoir raison. Toutefois, je ne partage pas nécessairement soit ses raisons, soit l'ordre de priorisation qui est le sien, lequel relève d'un processus de valuation. Plusieurs personnes qui échangent peuvent accorder de la valeur à un même élément, mais pas au même degré ou avec la même intensité. À la limite, même un cas de malversation est de l'ordre du conflit de valeur – mal tranché pourra-t-on dire, l'intérêt personnel peut malheureusement avoir pris le pas sur l'intérêt collectif ou sur celui du client. Nous avons besoin de mieux penser au lien étroit qui forcément existe entre valeur et intérêt – nous ne définissons pas tous « nos intérêts » de la même manière. Ce qui n'enlève pas le fait que nous avons aussi en général, dans les organisations, en commun un certain nombre d'éléments de valeur partagés, ne serait-ce que par le fait de baigner depuis un certain temps dans la même culture organisationnelle. Ce qui ne veut pas pour autant dire que ces valeurs représenteront pour tous la même force de motivation.

Une chose semble certaine, une communication ouverte et argumentée, présentant les buts visés par une action, et les raisons d'entreprendre cette action, peut être bénéfique et contribuer à la coopération puisqu'elle va conduire à une discussion critique à plusieurs. Toutefois, ceci n'enlève pas le fait que des réserves à une telle communication ouverte puissent être possibles ou même requises dans certains contextes. Pour négocier par exemple, on a encore besoin d'un certain type de coopération, mais celle-ci n'implique certainement pas la transparence absolue et totale. Mais il demeure clair que pour coopérer, c'est-à-dire opérer ensemble, nous avons besoin d'échanger et de communiquer, y compris parfois des éléments qui ne vont pas dans le sens de la même opinion. Il faut aussi communiquer sur les processus qui permettent la communication elle-même. Nous pouvons partager des valeurs, mais ne pas nous entendre sur la meilleure manière de les actualiser. En même temps, on coopère bien à quelque chose, à une même œuvre – encore faut-il donc avoir en commun des valeurs et des fins partagées si nous voulons coopérer effectivement. Maintenant, ceci ne suffit pas encore à identifier coopération et

éthique, puisque nous pouvons coopérer à des opérations franchement immorales; trois complices ainsi peuvent coopérer dans une opération de détournement de fonds. C'est pourquoi il demeure requis de distinguer le niveau de la valuation du niveau de l'évaluation réglée de cette dernière.⁵ Nous parlerons d'éthique réflexive pour désigner cette capacité de revenir sur ses choix de valeurs et les justifier d'un point de vue critique, c'est-à-dire en les discutant devant une communauté de discussion élargie bien au-delà du cercle des membres d'un groupe ou d'un mouvement.

Supposons donc qu'il y a des liens entre éthique et conflits de valeurs. Nous avons admis que tout projet de coopération inclut une dimension morale, appelée par le fait de vouloir opérer de concert, c'est-à-dire qui demande de nous coordonner dans nos actions. Coopérer suppose au départ de vouloir travailler ensemble, ce qui requiert certaines attitudes; la coopération est alors elle-même une valeur, disons en principe, qui doit aussi caractériser notre action. Cette coopération fait en même temps partie de la structure de valeurs, qui se manifeste socialement dans des documents, des déclarations, des politiques; mais elle devrait aussi (et d'abord !) animer la pratique, soit la moralité concrète des acteurs. Selon une théorie de base développée ailleurs, une éthique réflexive ne s'identifie pas aux morales concrètes tout en les incluant.⁶ Et coopérer ce sera œuvrer avec autrui (avec une pluralité d'autres en fait) ce qui va requérir des aspects moraux et des aspects éthiques dans la manière de mener ces interactions.

Or, nous l'avons dit, la coopération doit passer par des processus concrets d'interaction incluant l'argumentation, ce qui suppose forcément un minimum de tension entre prises de positions qui seront en partie divergentes. Selon des travaux antérieurs et leur discussion dans le contexte des comités d'éthique, une dimension de lutte semble présente dans toute argumentation, au point où son absence est l'indice de

⁵ Voir Dewey (1938). Dans son langage, c'est la distinction entre ce qu'il appelle le *prizing* et l'*appraisal*. Une éthique réflexive ne peut s'en tenir au premier niveau d'une valuation quelconque pour se valider.

⁶ A. Létourneau, « Un lexique pour l'éthique, applicable à l'analyse des contenus médias », *Ethica*, vol. 9 no 2, t. II (1997), 343-360. Plus récemment, voir aussi A. Létourneau, « Le jugement en acte », dans A. Lacroix (éd.), *Éthique appliquée, éthique engagée*. Réflexions sur une notion. Montréal, Liber, 2006, p. 105-123.

fonctionnements défectueux, car trop portés vers une entente de premier niveau.⁷ Une opinion ne peut se présenter comme nouvelle qu'en différant de l'opinion qui la précède. Plus un groupe donne place en son sein à l'expression de désaccords, moins il tend à répéter des phénomènes de pensée groupale. Plus aussi il est favorable au développement d'une solidarité commune et d'un sentiment d'appartenance aux buts qui sont ceux du groupe. Le consensualisme spontané, qui consiste à chercher à fuir les désaccords, est ainsi moins utile à la cohésion du groupe qu'on ne le pense le plus souvent. Mais qu'en est-il du cas spécifique, ou plutôt de la famille de cas de désaccords qui consiste en des conflits de valeurs? Il n'est pas sûr du tout qu'on en vient à discuter les conflits de valeur dans les situations de conflit, mais c'est possible, en d'autres termes c'est une question empiriquement vérifiable. Qu'est-ce qui caractérise ces conflits? Comment favoriser la construction d'un consensus valide; nous voudrions savoir ce qu'il en est dans des contextes de gestion caractérisés par une philosophie coopérative.

Dire coopération c'est dire œuvrer ensemble dans un contexte où, comme partout ailleurs, certains conflits existent, notamment au plan des valeurs pour savoir les surmonter. Il devient dès lors intéressant de se demander comment des personnes impliquées dans des organisations coopératives vivent et réfléchissent cette dimension, qui devrait devenir explicite si elles se situent dans une approche se réclamant de l'éthique. C'est avec ces questions en tête que j'ai amorcé la présente démarche.

La démarche suivie et la méthodologie

Pour pousser donc cette réflexion plus loin eu égard au mouvement coopératif, j'ai pensé interroger des personnes contribuant au Mouvement Desjardins en particulier. Il est possible de documenter et de faire s'exprimer le savoir des acteurs, qui sont en fait concernés et informés dans la mesure où ils ont des tâches de gestionnaires.⁸ Il me semble

⁷ Serge Moscovici, Willem Doise. *Dissensions et consensus*. Une théorie générale des décisions. Paris, PUF, 1992. Marie-Hélène Parizeau (dir.). *Hôpital et éthique*. Sainte-Foy, PUL, 1995. A. Létourneau, « Consensus et dissentiment en éthique. Problématique et critères », dans A. Létourneau et B. Leclerc (dir.), *Validité et limites du consensus en éthique*. Paris, L'harmattan, 2007, 179-206.

⁸ C'est ce qu'exprimait bien Bruno Latour, en soulignant l'intérêt qu'il y a à chercher d'abord à comprendre le savoir des acteurs. Voir Bruno Latour, « Comment finir une thèse de sociologie. Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique) » (2003), <http://www.bruno-latour.fr/articles/article/90-DIALOGUE%20ANT-FR.html>

légitime de parler ici de savoir expert. En effet d'une part la gestion est un savoir qu'il faut acquérir. Et d'autre part, la coopération ne tombe pas nécessairement sous le sens du premier venu. La personne doit être sensibilisée et formée à l'acquisition de certains savoirs, compétences et habiletés.⁹ La démarche ici s'inspire d'une méthodologie qualitative basée sur deux sources, un questionnaire écrit, qui permet de rendre compte de certains constats de base soutenus par ces acteurs, et une entrevue menée d'un point de vue semi - participatif. Tout en laissant évidemment la plus large place à l'expression des acteurs, j'ai en effet tenté de ne pas me situer dans un contexte de réserve complète. Je n'ai pas caché mes questions et interrogations. Ni non plus le fait que, comme bien d'autres individus au Québec, j'ai quelque participation comme simple membre dans le Mouvement Desjardins, sans y avoir d'intérêt majeur. Bien des recherches montrent en effet qu'une posture de participant est meilleure au point de vue de la valeur des résultats qu'une posture tout à fait objectiviste sur ce genre de questions.

Il n'y a pas ici de prétention à établir une généralité qui vaudrait pour « tout » le Mouvement Desjardins ou « tous » ses cadres, chose évidemment impossible dans un contexte restreint. J'ai choisi de faire appel à un petit nombre de personnes, dans le but d'ouvrir un questionnement déjà à l'intérieur du mouvement, ce qui est assez typique d'une approche de type recherche participative.¹⁰ Cette recherche est vue comme pouvant être le point de départ d'une recherche ultérieure. Trois personnes en fait ont pu contribuer sur un total de cinq ou six personnes démarchées, ceci dans le but d'explicitier la manière dont ces éléments (éthique – expression d'arguments et conflits – conflits de valeurs) s'articulent dans leur expérience. Dans la pratique, ces personnes sont des cadres du Mouvement Desjardins, appartenant à des divisions différentes; il n'a pas été possible d'aller chercher aussi des directeurs de caisse, des conseilles placement ou d'autres types de personnes dont l'apport eut été intéressant, et qui aurait peut être permis de nuancer le tableau qui se dégage ici. On peut dire qu'il s'agit d'une étude préalable qui pourra donner lieu à des recherches ultérieures, et qui en ce sens peut servir d'amorçage et de

⁹ Selinger, Evan et Creaser, Robert P. (eds.). *The Philosophy of Expertise*. New York, Columbia University Press, 2003.

¹⁰ Hall B. "Participatory research, popular knowledge and power: a personal reflection". *Convergence* 1981;14(3):6-19.

lieu de construction d'hypothèses de base en vue d'aller plus loin. Le chercheur s'est engagé par écrit à respecter la confidentialité des personnes et à respecter les réserves normales d'une éthique de la recherche. Ceci incluait une transparence sur les buts visés par la recherche. Je leur ai d'abord fourni un bref texte de problématique, et un court questionnaire de réponses graduées, qu'elles ont bien voulu compléter et me retourner. Ensuite, une rencontre de deux heures a été tenue pendant laquelle les personnes ont bien voulu aller plus loin en discussion. Elles ont alors répondu à des questions, la plupart du temps des questions ouvertes, mais aussi commenté cette recherche. Elles ont aussi fourni volontairement des exemples de situations ayant pu donner lieu à un conflit de valeur. Elles ont aussi raconté comment ces situations se sont « résolues » par la suite, encore une fois dans un contexte anonyme. Je vais d'abord situer et commenter les réponses qui ont été données au questionnaire écrit, puis ferai ressortir certains résultats d'une discussion d'équipe qui fut franche et ouverte. En fait, il ne sera possible de couvrir ici que la première heure de l'entrevue-discussion, pour des raisons de limites de temps.

Le questionnaire et ses résultats

Envoyé par courriel aux participants quelques semaines avant la rencontre en personne, le questionnaire permettait aux participants de se « mettre dans le bain » et de vérifier aussi la nature du questionnement poursuivi, déjà présenté auparavant par courriel et document de présentation joint. Dans le cadre du questionnaire, il est question de choses qui ont été directement vécues ou observées par les participants. 11 questions en tout étaient posées, qui tenaient sur trois pages; les 9 premières avaient une structure semblable, que je vais reproduire ici. Les chiffres indiquent les réponses obtenues à cette question, qui était la première de la série après l'introduction :

Dans des échanges de travail avec des collègues depuis trois ans, il m'est arrivé :

1. Presque jamais
 2. Rarement
 3. Quelques fois
 4. Plusieurs fois 1
 5. Souvent 1, 1,
 6. Presque toujours
- De me mettre aisément d'accord avec mes collègues

Voilà qui semble dénoter une entente en général facilitée. Les 8 autres questions exploreraient successivement les questions suivantes : ce qui arrivait lors de discussions sans désaccords majeurs, avec désaccord mineur ou lors de discussions marquées par les désaccords. Les trois dernières questions, que nous allons reproduire ici même, traitaient en particulier des désaccords et obtinrent les réponses suivantes :

Dans des échanges de travail avec des collègues depuis trois ans, impliquant un conflit de valeurs, je définirais ce conflit de la façon suivante :

- A. Désaccord sur les buts poursuivis 1
- B. Désaccord sur les moyens pris pour atteindre le but visé 1, 1, 1
- C. Désaccord basé sur l'histoire de l'organisation (au sens immédiat)
- D. Désaccord basé sur des motifs interpersonnels
- E. Toute autre raison

Dans les situations de désaccord partiel, dans la même période de temps, j'estime que le groupe de personnes concerné a réussi

- 1. Presque jamais
 - 2. Rarement
 - 3. Quelques fois
 - 4. Plusieurs fois
 - 5. Souvent 1, 1
 - 6. Presque toujours 1
- À se mettre d'accord sur le but visé

Dans les situations de désaccord partiel, dans la même période de temps, j'estime que le groupe de personnes concerné a réussi

- 1. Presque jamais
 - 2. Rarement
 - 3. Quelques fois
 - 4. Plusieurs fois 1, 1
 - 5. Souvent 1
 - 6. Presque toujours
- À se mettre d'accord sur les moyens pour atteindre ce but

Voici les principales conclusions qui se dégagent de ces résultats. Ces résultats provisoires ont d'ailleurs été communiqués aux participants lors de la discussion entrevue qui a suivi. Deux évidences semblent s'imposer à première vue: les désaccords sur des valeurs existent à différents degrés, et ces désaccords semblent le plus souvent surmontables, quoique pas totalement ou à tous les coups.

Il ressort des réponses que les accords aisément trouvés, les accords qui suivent des désaccords sont assez fréquents, et que ne pas se mettre d'accord est plutôt rare, bien que cela se produise parfois. Le désaccord partiel ou total dans un contexte de conflit de valeurs ne semble pas très fréquent, mais il existe néanmoins, et nous n'avons pas de raisons de douter ici de la parole des participants. L'acceptation d'une décision en situation de désaccord semble peu fréquente, et la non-acceptation d'une telle décision semble moins fréquente encore. Ces résultats convergent avec les précédents, et permettent de dire que de telles acceptations de décisions qui ne sont pas partagées par tous ne sont pas tout à fait inexistantes.¹¹

De manière générale, comme on peut le voir par les réponses qui ont été données aux trois dernières questions, les désaccords sur les valeurs concernent quelques fois les fins, mais ils concerneraient surtout les moyens, du moins pour ce petit groupe de personnes. Il est un peu normal et prévisible, peut-on commenter brièvement, qu'il en soit ainsi, si tant est qu'on ne puisse raisonnablement être cadre sans partager les valeurs organisationnelles, parmi lesquelles les buts visés par l'organisation ont forcément une place importante. Et en situation de désaccord partiel, on semble arriver en général à se mettre d'accord sur les buts ou les moyens à prendre pour atteindre ces buts, du moins sur la base de notre petit nombre de réponses. Il semble bien que le désaccord existe, qu'il peut se repérer ou qu'il est visible (puisque une réponse peut être donnée au-delà de l'ensemble vide aux questions à ce sujet). De plus, ce désaccord se surmonte dans des pratiques qu'évidemment les réponses à ces questions ne permettent pas de connaître tout à fait bien. Le questionnaire ne visait pas à repérer les mécanismes qui permettent de surmonter les désaccords. S'il est bien clair que de telles réponses auraient besoin d'être validées en élargissant les participations, il semble toutefois peu probable qu'en dehors d'une quantification plus serrée, un échantillon plus vaste conduirait à des résultats diamétralement opposés.

¹¹ On voit mal comment, dans une structure tout de même hiérarchisée, il serait possible d'être toujours d'accord et de ne pas avoir de temps à autre comme acteur à accepter des décisions avec lesquelles nous pouvons avoir des réserves. Il ne semble pas y avoir à cet égard ici quelque chose d'extraordinaire, tout au contraire.

Premiers résultats, entrevue-discussion

L'entrevue de discussion a eu lieu le 30 avril 2007 dans les locaux de l'Université de Sherbrooke à Longueuil. J'étais muni d'un magnétophone ordinaire, la première heure a été enregistrée et j'ai pu en retranscrire partiellement le verbatim, uniquement pour des fins d'analyse ; pour la deuxième heure, j'ai pris des notes manuscrites seulement. La suspension de l'enregistrement dans la deuxième partie visait à aller chercher un son de cloche peut-être légèrement différent, plus détendu. Bien avant la suspension de l'enregistrement, la discussion a pris son autonomie, elle a été menée de façon ouverte et peu formelle, avec des prises de parole spontanées. Pour des raisons de brièveté, on ne pourra ici que souligner quelques-uns des éléments clés qui ont été soulevés lors de la première heure de la discussion. Ces éléments, comme nous le verrons, sont assez riches pour occuper notre attention ici. La deuxième heure n'a pas donné lieu à de grandes surprises ou « différences » par rapport à la première.¹²

1- L'expression diplomatique du désaccord

Un participant a clairement énoncé au début, et son discours fut vite confirmé d'ailleurs par les interventions de ses collègues, que les conflits ouverts ne sont pas nécessairement monnaie courante dans le Mouvement. On souligne d'ailleurs l'usage de certains termes qui atténuent l'expression de conflits. Pour décrire ce phénomène, l'expression de « langage diplomatique » suggérée par l'interviewer pour décrire l'expression des désaccords a semblé convenir aux participants. Par exemple, une expression serait utilisée fréquemment : « je ne suis pas à l'aise » avec telle chose, « je suis mal à l'aise » avec cela. Ce qui peut parfois provoquer des incompréhensions, si on prend cette expression au sens littéral, alors qu'elle a évidemment un sens figuré. Un autre point lié à ce phénomène a été soulevé, en donnant un exemple : « il me semble que c'était clair, j'avais dit que j'étais pas à l'aise! ». Cet exemple semble évocateur, puisqu'il montre bien les limites d'expressions indirectes et polies du désaccord. On prend des précautions langagières qui quelques fois peuvent être source d'incompréhension, même si elles sont empreintes d'une volonté de se respecter mutuellement. C'est d'ailleurs un élément

¹² Le mot « différence » vient bien sûr de Jacques Derrida, *L'écriture et la différence* Paris, Seuil, 1972. Je ne le prends pas ici au sens très précis que lui donne le philosophe français, mais j'en fais simplement l'expression du fait de différer d'avis ou de direction.

soulevé comme faisant partie de la culture organisationnelle; les gens ne disent pas : « je ne suis pas d'accord », ou bien qu'ils ne veulent pas telle chose, mais ils expriment un degré d'aisance ou de malaise, pour reprendre une expression de l'un des participants. Il y a un élément réflexif de plus d'impliqué là dedans, car les gens eux-mêmes si on les questionne vont parler de degrés d'aisance par rapport à une pratique, une politique. C'est donc dire que l'usage a quelque chose de formel et de bien établi dans le mouvement.

Plus avant, une expression directe des accords, de type plus net et disons carrée ou moins diplomatique, est décodée par un autre participant comme liée à ce qui serait une structure de relations de pression, par opposition à une structure de relation de coopération. Cela ne fait que renforcer le caractère forcément très diplomatique des expressions de désaccord dans le mouvement coopératif (puisque le contraire serait vu comme de la pression !). Une telle prise de parole n'a d'ailleurs pas donné lieu à l'expression de désaccords au sein du petit groupe. On parle à cet effet de « prendre soin » de la structure de relation, ce qui veut dire préserver les rapports harmonieux, donc de préserver la coopération elle-même. Certes, une telle volonté se comprend et s'explique par un vœu de maintenir les relations humaines harmonieuses, chose sans doute essentielle. Mais cela soulève quand même la question critique suivante : fournir une expression claire de désaccord fait-il nécessairement partie d'une culture de la pression? Ne pourrait-on pas penser que la logique de la pression peut également aller de pair avec un accent diplomatique plutôt déterminant? Il serait sans doute requis d'aller plus loin sur le terrain pour voir comment et de quelle manière l'expression des désaccords (quand ils existent) a lieu. On pourrait le faire en demandant par exemple si elle a lieu dans le contexte d'une expression complexe faisant place aussi à des éléments d'accord, et en demandant si les solutions diplomatiques sont assez claires et efficaces.

Il ressort des premiers échanges verbaux que les désaccords sont fréquents, plus fréquents qu'il ne le semblait au vu des réponses aux questionnaires. Toutefois, ils ne dégénèrent pas en conflits, car on semble les discuter selon ce qu'un participant a appelé un « répertoire de comportements ». Ceux-ci sont déclarés pouvoir être déroutants pour des personnes peu familières ou provenant d'autres organisations, point qui a été souligné par

plusieurs. On se déclare ouverts à la proposition d'arguments, on donne la chance au coureur et on vise les développements progressifs de consensus, compris comme un terrain commun; ces éléments semblent aller de pair. Ceci recoupe aussi un autre intervenant pour qui la « culture Desjardins » est une culture « où l'on jase beaucoup ».

Un autre participant va d'ailleurs souligner les quelques difficultés qui sont apportées par cette culture, disons de la communication diplomatique. On « gère les problèmes », pour cela on est très bons (il dit même « excellents ») mais parfois le temps requis pour les régler véritablement peut être assez long. Le temps de réaction est décrit comme plus lent dans un contexte où les discussions semblent nombreuses. Mais une fois que le consensus est formé, on pourra vite se revirer de bord, nous dit la même personne. Cependant pour former le consensus, « faut se lever de bonne heure, comme l'un le disait à peu près tel quel. Ceci va avoir des conséquences en termes de rapidité de réaction, et de vitesse d'adaptation à la réalité, comme le même participant le souligne. Parlant de gestion de l'éthique, certains conflits de valeurs ne seront même pas abordés parce que cela ne fait pas partie de la culture de les aborder de cette façon. On voit ici que la culture du consensus, allant de pair avec une culture de l'expression très diplomatique du désaccord (cette expression a-t-elle toujours lieu, même sous ce format réservé?), peut aller de pair avec un certain silence organisationnel. Évidemment, il est impossible de généraliser cette conclusion sur la base d'un résultat aussi partiel, mais elle est quand même fortement assertée par un groupe représentatif.

À une question directe posée par l'animateur-questionneur sur le point de savoir s'il arrive à quelqu'un en réunion de trois ou quatre personnes d'énoncer un désaccord par rapport à une position prise dans le même groupe de travail, la réponse est positive. Un participant donnait l'exemple d'une question concernant le financement. Mais encore là, il y a de toute évidence une culture de l'expression diplomatique du désaccord, car les personnes se voyaient alors, et introduisaient aussi leur intervention, non comme en contradiction, mais comme un élargissement, c'est-à-dire un « regarder cela autrement ». C'est d'ailleurs une stratégie argumentative très intéressante que celle-ci. Nous ne sommes plus dans l'expression des malaises, mais bien dans la métaphore des regards

pluriels, de la convergence aussi des divergences recomposées comme angles multiples d'une même réalité. C'est aussi bien entendu une manière efficace de ne pas discréditer le porteur d'une opinion différente qui vient de la livrer, une façon de préserver la face des partenaires, chose essentielle s'il en est.¹³

2- Les désaccords dans l'histoire du Mouvement

Bien des éléments de l'histoire du Mouvement Desjardins montrent à l'évidence une culture et même une histoire organisationnelles qui a été et semble toujours en mesure de vivre des désaccords internes qui s'expriment dans des discussions, et ce pendant plusieurs années. Des exemples ont été rappelés, comme l'introduction du crédit à la consommation dans les années 1950 et même de la carte de crédit dans les années 1970, qui ont donné lieu à des débats prolongés.¹⁴ Un débat qui fut également durable a eu lieu sur la fusion des fédérations, entre partisans de la centralisation et ceux de la décentralisation. Certains pouvaient parler, par exemple avec la carte de crédit ou avec l'absence de conseil client au moment de la demande de crédit, de trahison de l'esprit du Mouvement Desjardins, ou de trahison de l'esprit du fondateur Alphonse Desjardins. De telles expressions ont pris place parce qu'il était possible de s'inscrire en faux par rapport à une tendance dite moderne, liée au crédit par exemple. L'approche moderne se voulait mieux refléter les besoins d'une population actuelle, voulant accéder à des biens de consommation comme une voiture ou un téléviseur noir et blanc, ce sont d'ailleurs là les exemples qu'on a apportés. Un participant a noté qu'une créativité a effectivement été vécue dans la production de solutions originales, qui ne correspondaient ni à l'une, ni à l'autre des options défendues par l'un et l'autre clan. Il vaudrait certes la peine de revenir avec plus de détails sur la manière dont ces débats ont pu avoir lieu, et jusqu'à quel point ils ont pu ou non respecter les règles d'une communication « diplomatique ».

¹³ L'enjeu de ce qu'on appelle le « travail de face » est plus important qu'on ne le souligne habituellement. Pour bien saisir l'importance de ceci et voir comment nos interactions sociales et communicationnelles en sont empreintes, pas de meilleurs lieux de réflexion que la fréquentation des travaux d'Erving Goffman (1922-1982). Voir entre autres E. Goffman. *Les rites de l'interaction*. Paris, Minuit, 1974.

¹⁴ Voir aussi Benoît Lévesque (dir.). *Desjardins : une entreprise et un mouvement?* Sainte-Foy, PUL, 1997.

3- Les régions et l'ensemble du mouvement

Certaines tensions ont pu également donner lieu à des débats et désaccords quant à l'interprétation que font les acteurs des grands principes du Mouvement Desjardins en fonction de leurs divers territoires et de leurs enracinements géographiques, sociaux et communautaires. Enjeux locaux et enjeux régionaux viennent parfois s'entremêler ce qui va demander des explications supplémentaires. Un emboîtement d'enjeux intervient selon les différents niveaux de territoires considérés, ce qui ne facilite pas les choses. Une lutte d'interprétation a pu intervenir aussi entre les éléments centraux du mouvement et d'autres composantes pour recadrer certaines notions, par exemple la notion de vente, vue d'abord de manière péjorative par bien des membres du mouvement. Il y a des mots tabou, comme marketing également; au point où les acteurs en viennent à définir la vie coopérative comme la capacité à intégrer les paradoxes, notamment parce que les membres du mouvement sont à la fois usagers et propriétaires.

4- Les valeurs coopératives au cœur du mouvement

Un élément qui ressort assez nettement de l'entrevue discussion concerne l'adhésion aux valeurs du mouvement, par exemple l'implication dans le milieu, et la nécessité qu'il y a pour les dirigeants de reprendre ces valeurs dans leur pratique. Les personnes ne manquent pas de se référer aux valeurs du mouvement. Elles ont souligné le fait que de nouveaux cadres venus d'autres cultures organisationnelles ont pu être expulsés de ce dernier faute d'avoir réellement intégré dans la pratique les valeurs du mouvement. Il semble d'ailleurs tout à fait possible, par exemple pour des directeurs de caisse, de mettre des accents successifs dans leur planification. Par exemple, une planification stratégique va mettre l'accent sur l'un des pôles de valorisation (par exemple la question d'une amélioration de la rentabilité). Mais ceci est vu comme devant ou comme pouvant être rééquilibré par la suite, c'est-à-dire par un recentrement sur les autres valeurs typiques d'une philosophie de la coopération telle que les comprend Desjardins.

5- Les lieux informels d'une discussion qui sont en un sens institués

Se posait forcément la question des lieux de la discussion. En effet les désaccords ou l'expression de sentiments ou de propositions très spécifiques doivent pouvoir trouver

des lieux d'expression quelque part, sans quoi la reconnaissance de leur droit d'exister ne serait que formelle. Un participant note qu'il y a beaucoup d'instances, mais peu de lieux de débats. Certes les décisions se prennent bien au niveau de la réunion du conseil d'administration, mais certains soupers particulièrement importants donnent aussi lieu à des discussions qui ont un poids réel dans la vie de l'organisation, et qui sont également instituées. Les présidents de conseil de représentants ont ainsi un espace de rencontre prévu qui permet de dire les choses de manière moins formelle qu'en grande assemblée. C'est un informel quand même régularisé et constitué qui est concerné ici, il s'agit d'un huis clos, mais qui permet une expression forte.

On a mis aussi en place des mécanismes d'écoute et de communication, des tournées systématiques des plus hauts dirigeants pour recueillir les expressions et opinions des autres dirigeantes et membres. Ces réunions sont ouvertes (c'est-à-dire sans ordre du jour fixé), selon une procédure qui mènera ensuite à des consultations formelles puis à de plus grandes assemblées, un congrès par exemple. Il importe pour les gestionnaires d'écouter les régions et d'accueillir leurs points de vue, quitte à parfois les recadrer pour être en mesure d'aller de l'avant, disait-on. Ici, des recherches ultérieures pourraient être utiles pour mieux cerner cette dimension.¹⁵ Ce travail de recadrage peut bien sûr avoir lieu des divers côtés ; c'est une composante centrale d'une pratique argumentative réfléchie. On parle d'un dialogue créatif, d'une intelligence collective même qui se met en place à travers ces différents niveaux d'échanges, centrés sur le service au client et l'amélioration.

6- Et l'éthique là-dedans ?

Les mots « éthique », « discipline » et « déontologie » ont été mentionnés, j'en ai fait l'objet d'une question posée aux participants. Plusieurs points ont été soulevés à ce sujet. D'une part, on souligne que la préoccupation éthique a toujours été présente dans le Mouvement. Mais elle est maintenant plus structurée, il y a des instances qui s'en

¹⁵ Bien des travaux en sciences des communications et dans d'autres disciplines des sciences humaines ont porté sur le phénomène du cadrage. Un article particulièrement intéressant sur cette thématique pour les questions environnementales est Brummans, Boris H. J., Linda L. Putnam, Barbara Gray, Ralph Hanke, Roy J. Lewicki et Carolyn Wiethoff. « Making sense of Intractable Multiparty Conflict : A Study of Framing in Four Environmental Disputes », *Communication Monographs* (75, 1), mars 2008, p. 25-51.

occupent depuis le niveau de la Caisse singulière jusqu'aux Fédérations. On regarde à tous les niveaux, il y a des comités qui indiquent des interprétations à retenir. On regarde la grille coopérative : sur toutes les instances officielles, la distinction coopérative doit apparaître. *Notons-le, cette réponse indique une identification pratique à un certain niveau à mieux cerner entre éthique et coopération pour les personnes.* Ceci dans le contexte d'un mouvement très spécifique dans l'univers de l'économie. Cette éthique fait partie de la gestion, comme nous le rapportent les participants. Les personnes font très bien la distinction entre l'éthique et la déontologie, on sent que ce sont là des apports complémentaires. Des formations requises pour les personnes en autorité, des guides sur la distinction coopérative ont été créés qui aident à mieux situer les questions. Un défaut toutefois a été souligné de manière pertinente. On veut tellement des règles qu'on se retrouve protégés au maximum, la personne a utilisé l'expression « on est tellement paddés partout que t'as pu d'air pour respirer ». De sorte qu'il n'y a plus beaucoup de marge de manœuvre pour des solutions créatives et audacieuses. On passe rapidement à l'inspection, mais ce n'est pas sûr qu'on ait répondu aux besoins. L'approche semble quand même surtout déontologique. La protection de la profession, la protection organisationnelle semble très importante, même si on veut aussi protéger le public, on l'admet aux niveaux les plus élevés. On veut préserver les institutions, les conseillers juridiques sont à l'œuvre pour bien nous protéger. Il y a certes un enjeu de protection des organisations qui intervient ici, chose que nous ne pouvons que constater dans le retour sur la discussion menée avec les dirigeants.

Conclusion

Le Mouvement Desjardins semble avoir une dimension fortement démocratique, quoiqu'il soit confronté à d'importants défis qui ont été abordés en discussion (Montréal, d'autres régions du Canada, la population non francophone, l'intégration réelle du pluralisme). Soulignons le lien fort qui est établi par les participants entre éthique et coopération d'une part, éthique et gestion d'autre part. Ces points indiquent que l'identité même du mouvement semble intimement liée à la question éthique, ce qui mériterait d'être validé plus largement. Celle-ci toutefois pourrait éventuellement être plus nettement liée à la question des actes de valuation par des agents et à la réflexion seconde

sur cette dernière, en contexte délibératif. Il serait également fort intéressant de reprendre l'étude menée ici à une échelle plus large, pour permettre d'exprimer de manière réflexive les us communicationnels en vigueur. Ceci permettrait de mieux caractériser le répertoire de communication en usage sur les enjeux de l'organisation.