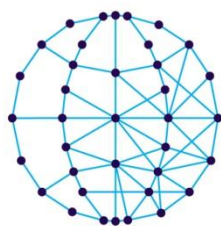


Le pouvoir d'agir des coopératives
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

ALPHONSE DESJARDINS ET LA CAISSE POPULAIRE DE LÉVIS; UN LABORATOIRE D'INNOVATION SOCIALE AVANT LA LETTRE

Guy BÉLANGER¹



QUEBEC INTERNATIONAL
2016 SUMMIT
OF COOPERATIVES



Résumé

Cette communication s'intéresse à la culture de l'innovation portée en son temps par Alphonse Desjardins, le fondateur des caisses populaires au Québec. Après avoir évoqué la « nébuleuse réformatrice » à l'œuvre en France au début du siècle dernier et son influence sur la pensée et l'action d'Alphonse Desjardins, j'avance deux choses : la Caisse populaire de Lévis a été, du temps de son fondateur, une sorte de laboratoire d'innovation sociale avant la lettre ; il est possible d'observer une continuité entre le caractère expérimental de la première caisse et les laboratoires d'innovation sociale de notre temps. À l'aide de données historiques, je me propose d'alimenter une réflexion et de susciter une discussion, afin de réunir des arguments pour faire la part de l'innovation dans l'expérience historique du Mouvement Desjardins. Il en ressort que l'historicité du Mouvement Desjardins est ancrée dans l'innovation sociale, sans s'y résumer pour autant.

Abstract

This communication focuses on the culture of innovation provided, at his time, by the founder of the caisses populaires in Québec, Alphonse Desjardins. After referring to the “reformative nebula” at work in France at the beginning of the 20th century and its influence on the thoughts and actions of Alphonse Desjardins, I will touch on two things: the caisse populaire of Lévis was, at the time of its founder, a sort of forerunner to a social innovation laboratory; and, continuity between the experimental character of the first caisse and the social innovation laboratories of our time can be observed. Using historical data, I will provide food for thought and promote discussion in order to gather arguments to be part of the innovation in the historical experience of the Desjardins Group. This work shows that the history of the Desjardins Group is firmly anchored in social innovation, without merely summarizing it.

Resumen

Este documento trata acerca de la cultura de la innovación que Alphonse Desjardins, el fundador de las cajas populares de Quebec, contribuyó en su momento. Tras referirme a la «nebulosa reformadora» que se desarrollaba en Francia a principios del siglo pasado y su influencia sobre el pensamiento y la acción de Alphonse Desjardins, planteo dos cosas: la Caja Popular de Levis ha sido, desde el tiempo de su fundador, una especie de laboratorio de innovación social de avanzada; es posible observar una continuidad entre el carácter experimental de la primera caja y los laboratorios de innovación social actuales. Con la ayuda de datos históricos, me propongo alimentar una reflexión y suscitar un debate con el fin de reunir los argumentos para evaluar la innovación en la experiencia histórica del Movimiento Desjardins. De allí se desprende que la naturaleza histórica del Movimiento Desjardins está anclada en la innovación social, aunque no se limita solo a ella.

Introduction

Il y a trois quarts de siècle, en 1942, Cyrille Vaillancourt, l'un des hauts dirigeants du Mouvement Desjardins, interrogeait déjà ses collègues des caisses populaires en page éditoriale de la Revue Desjardins : « Respectons-nous l'idée du fondateur [Alphonse Desjardins] » (Vaillancourt, 1942 : 98) ? De nos jours, cette question a de quoi surprendre, car elle a été soulevée au cœur d'une période qui correspond à un certain âge d'or de la coopération au Québec (Poulin, 1994 : 175-217). Et c'est ce que nous savons, ou croyons savoir, de l'idée qui animait le fondateur et de cet âge d'or qui nourrit les inquiétudes de ceux qui se préoccupent des mutations fréquentes et répétées qu'ont connues les caisses populaires depuis cette époque. Ils sont à la source de formules lapidaires, dont l'une des plus récurrentes est sans doute : « Le Mouvement Desjardins perd-il son âme ? ».

Pour commencer à y voir plus clair, il serait sans doute utile de réexaminer les conditions d'émergence de l'idée-force du fondateur Alphonse Desjardins. C'est connu, celui-ci a de l'envergure à la fois comme entrepreneur social, sur les deux plans, coopératif et financier, comme intellectuel et praticien, comme penseur social et éducateur populaire. Dans l'état actuel de nos connaissances, les chercheurs s'accordent sur le fait qu'il n'existe encore aucune définition opératoire de l'entrepreneur social. Il se dégage toutefois de la littérature existante un certain consensus autour de la notion que l'entrepreneur social est, pour l'essentiel, celui ou celle qui sait « concilier l'efficacité économique et l'innovation sociale » (Seghers et Allemand, 2007). Parmi les conditions d'émergence évoquées plus loin, cette communication portera sur la culture de l'innovation portée en son temps par le fondateur Alphonse Desjardins. En effet, Desjardins a fait en sorte que son modèle des caisses populaires suive, à bien des égards, les voies de l'innovation. Ce modèle novateur est conçu en fonction d'une finalité pragmatique, de telle sorte qu'il se caractérise par un esprit d'ouverture, une capacité d'adaptation, un appel au changement des mentalités et une volonté de collaboration avec les sociétaires (Bernard, 2015). Après avoir évoqué la « nébuleuse réformatrice » à l'œuvre en France au début du siècle dernier et son influence sur la pensée et l'action d'Alphonse Desjardins, j'avance deux choses. La première, que la Caisse populaire de Lévis a été, du temps de son fondateur, une sorte de laboratoire d'innovation sociale avant la lettre ; la deuxième, qu'il est possible d'observer une continuité entre le caractère expérimental de la première caisse et les laboratoires d'innovation sociale de notre temps.

« L'innovation du siècle »

C'est seulement dans les années 1970 que l'innovation a attiré l'attention des chercheurs ayant pour objet d'étude le Mouvement Desjardins. L'initiative revient à Albert Faucher, professeur d'économie à l'Université Laval, qui assume, entre 1977 et 1981, la responsabilité d'un ambitieux « projet de recherche et de sensibilisation à la dimension historique du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins ». Pour ce projet laissé en friche, Faucher signe plusieurs rapports de recherche, parmi lesquels une brève étude, rédigée en 1980, dans laquelle il s'attarde à établir le profil d'Alphonse Desjardins, à titre de fondateur des caisses populaires, au cours de la période 1900-1920 (Faucher, 1980).

L'étude aborde le point de vue selon lequel « Alphonse Desjardins a exercé au sein de l'association qu'il a animée et dans l'entreprise qu'il a fondée, les fonctions d'un entrepreneur authentique ». Il y esquisse d'abord un portrait rapide d'Alphonse Desjardins, en tant qu'« homme de son époque ». Au XIXe siècle, au cours duquel Desjardins vit les deux tiers de son existence, les entrepreneurs sont les nouveaux héros d'un monde qui vit à l'heure de l'Europe. À cet égard, Desjardins est dans l'air du temps : « [...] Alphonse Desjardins a su recueillir, conserver et adopter le message de son époque. Il fut l'héritier de son époque [...]. Durant les années de prospérité de la fondation [des caisses populaires], il a connu le courant des innovations qui ont porté l'entreprise capitaliste à sa perfection » (Faucher, 1980 : 4).

L'auteur présente ensuite le modèle de la caisse populaire comme « l'innovation du siècle », expliquant sommairement la dynamique qui « consiste à marier deux fonctions, celle d'épargne et celle de crédit, dans une même institution, alors que la tradition avait réservé ces fonctions à deux institutions différentes », en l'occurrence les caisses d'épargne et les caisses de crédit. Dans la foulée, il précise le rôle, en tant qu'entrepreneur, qu'a été celui de Desjardins dans ce processus d'innovation : « Le mérite fondamental d'Alphonse Desjardins, et où apparaît son talent de novateur, c'est d'avoir marié indissolublement ces deux fonctions, et de façon à créer une institution nouvelle. C'est aussi d'avoir défini les conditions effectives de la liaison organique entre l'épargne populaire et le crédit populaire » (Faucher, 1980 : 40-41).

En somme, c'est dans l'adéquation des fonctions d'épargne et de crédit que réside, selon Albert Faucher, l'innovation que constitue le modèle de la caisse populaire. Alphonse Desjardins se propose d'organiser le crédit populaire sur la base de l'épargne populaire. Il veut créer et développer l'habitude et le goût de l'épargne chez ses compatriotes. Plus encore, il souhaite recueillir et garder cette épargne au sein même des localités et des régions afin de contrer le drainage des capitaux vers les grands centres. Avec le temps, les caisses populaires constitueront, dans chaque localité, autant de réservoirs de capitaux pour stimuler le développement local. Cette première interprétation couvre-t-elle toutes les voies de l'innovation explorées par Alphonse Desjardins ? Cela mérite une enquête qui nous ramène aux sources de l'internationalité du projet des caisses populaires.

La « nébuleuse réformatrice »

À l'aube du XXe siècle, l'esprit de réforme se répand comme une traînée de poudre aussi bien en France que dans le monde anglo-saxon. En France en particulier, la société civile est le théâtre d'un débat passionné sur cette question, orienté à la fois vers les pensées, les paroles et les actions, afin de définir les problématiques nouvelles et multiples du monde nouveau et de concevoir les méthodes pour les résoudre. À la fin du siècle dernier, l'historien français Christian Topalov a d'ailleurs dirigé un grand chantier de recherche consacré aux hommes et aux réseaux qui ont participé à cet important développement du réformisme, qui s'est déroulé grosso modo entre l'Exposition universelle de 1889 et la Grande Guerre (Topalov et al., 1999).

On assiste à l'époque aux premiers balbutiements d'une véritable science de l'administration publique et de la réforme sociale en France. Sa diffusion est assurée par le discours réformateur ambiant. Les hommes qui tiennent ce discours sont les hommes politiques, bien sûr, mais surtout les bourgeois et les notables, les administrateurs et les fonctionnaires, les industriels, les philanthropes et les

mutualistes, les savants et les spécialistes tous azimuts, et notamment les universitaires, les médecins et les architectes, sans oublier les simples amateurs. Tous ces hommes organisent le champ réformateur entre 1880 et 1914.

L'intense travail de réflexion et d'actions collectives de ces réformateurs les conduit à fréquenter des lieux, des territoires, qui favorisent la circulation et l'échange de leurs idées. C'est ainsi qu'une « nébuleuse réformatrice » prend corps et se déploie, pour l'essentiel, à partir d'une diversité de réseaux constitués par des groupements, des cercles, des associations, des institutions, des universités, des sociétés savantes et des congrès.

L'ambition de ces hommes et de ces réseaux est sans équivoque. Se réclamant de l'intérêt général, ils emploient des méthodes qui se veulent à la fois scientifiques et expérimentales. C'est pourquoi ils se tiennent prudemment à l'écart de l'esprit partisan qui encombre la scène politique. Portée par la modernité et l'innovation à tous crins, cette « nébuleuse réformatrice » favorise l'émergence d'une pluralité de « laboratoires du nouveau siècle » qui se chargent de diagnostiquer les problèmes, de réunir et consulter des compétences et expertises, de mettre en œuvre des méthodes d'expérimentation dûment validées sur le plan scientifique et, enfin, de trouver des solutions.

L'ouvrage dirigé par Christian Topalov nous aide à mieux comprendre cette effervescence réformatrice qui se caractérise par un grand optimisme, l'urgence d'agir, l'ampleur et l'envergure des projets, ainsi que la recherche de solutions qui débordent largement les frontières de la France. Dès lors, on est frappé par la continuité entre ce brassage d'idées et de projets, qui s'éteint à la veille de la Grande Guerre, et le XXI^e siècle dont nous venons d'entreprendre la traversée.

Sans surprise, l'économie sociale occupe une place de choix au cœur de cette « nébuleuse réformatrice ». Parmi les institutions caractéristiques de la réforme sociale, on trouve la Société d'économie sociale et la revue *La Réforme sociale* qui servent de points de ralliement aux disciples de Frédéric Le Play. Signalons aussi la *Revue d'économie politique*, animée par Charles Gide, et le Musée social, institution d'économie sociale.

Homme de son temps, Alphonse Desjardins a été un catholique social féru de mutualité et de coopération, doublé d'un réformiste soucieux d'améliorer la société capitaliste de son époque au profit de ses compatriotes canadiens-français. « Je ne suis pas [...] un révolutionniste, écrit-il en 1909, mais tout simplement un timide évolutionniste, désirant des réformes graduelles et possibles » (Desjardins, 1909a : p. 19). Dans ses liens privilégiés avec la France, essentiellement dans sa correspondance et ses lectures, Alphonse Desjardins est ici en territoire connu. Dès 1898, il devient membre de la Société d'économie sociale et souscrit un abonnement à *La Réforme sociale*. Il est aussi un lecteur assidu de la *Revue d'économie politique*. Plusieurs de ses correspondants et auteurs de prédilection sont des partisans de la réforme sociale, tels les disciples de Frédéric Le Play, ou encore des militants de l'économie sociale comme Charles Gide et Eugène Rostand. En 1911, enfin, il fournit des collaborations spéciales au Musée social, avec lequel il entretient d'ailleurs de bonnes relations (Bélanger, 2012 : 248-260).



La Caisse populaire de Lévis, un laboratoire d'innovation sociale avant la lettre

Le modèle des caisses populaires élaboré par Alphonse Desjardins est une synthèse originale de quatre systèmes d'épargne et de crédit populaires répandus en Europe : la caisse d'épargne, la caisse de crédit Raiffeisen, la banque populaire Schulze et, surtout, la banque populaire Luzzatti. Pour l'essentiel, les sources d'inspiration de Desjardins sont donc européennes. Mais alors, la question se pose : son modèle des caisses est-il une contribution vraiment originale ou une simple transposition, voire une imitation de l'un ou l'autre système européen ? Avec modestie, Alphonse Desjardins a tendance, du moins au début, à minimiser le caractère nouveau de son projet : « Je n'ai innové dans certains détails importants que pour me conformer aux exigences impérieuses d'un milieu différent de celui de l'Europe » (Desjardins, 1909b). Quoi qu'il en soit, il s'agit bien là d'une innovation en Amérique. En l'absence de cadre légal au Canada, Alphonse Desjardins devra en vain multiplier les démarches, pendant plus de 15 ans, pour tenter d'obtenir une législation fédérale, avant, finalement, de se satisfaire d'une loi au Québec.

Pour influents que soient les modèles européens dans l'élaboration du projet des caisses, ils ne doivent pas faire illusion. Alphonse Desjardins tient compte également, en théorie et en pratique, de l'expérience et de l'environnement nord-américains pour définir ce type nouveau d'institution et pour bien l'adapter au contexte québécois et canadien. Plus encore, l'aplomb avec lequel Desjardins adhère au projet coopératif s'explique en bonne partie par le fait qu'il observe plusieurs convergences entre l'expérience coopérative européenne et sa propre expertise acquise dans les réseaux associatifs de Lévis. Chez ses correspondants européens, il retrouve des valeurs et des principes d'organisation qu'il a déjà expérimentés dans diverses institutions lévisiennes, notamment la Caisse d'économie de Notre-Dame de Québec, la Société de construction permanente de Lévis et la Société des Artisans canadiens-français. C'est pourquoi il parvient à apporter avec aisance des modifications aux modèles européens et à en proposer une synthèse originale. C'est ici que réside en bonne partie l'innovation originale du modèle des caisses populaires.

Adoptés au moment de la fondation de la première caisse populaire à Lévis, le 6 décembre 1900, les Statuts et règlements, dont Alphonse Desjardins a été le principal artisan, constituent le cadre formel régissant l'activité de la coopérative. S'inspirant de la « nébuleuse réformatrice » avec laquelle il a des affinités, Desjardins fait de la Caisse populaire de Lévis une sorte de laboratoire destiné à mettre en forme son projet de caisse populaire. Dans la pratique, il se fixe donc une période d'incubation pour faire l'expérimentation de son modèle de caisse populaire, le confronter à la réalité et le compléter ou le moduler selon les difficultés de fonctionnement, de façon à l'adapter encore mieux aux besoins réels de l'association coopérative et du développement local de Lévis. De toute évidence, les Statuts originaux renferment davantage des principes à observer, plutôt que des directives à suivre aveuglément. Desjardins lui-même en préconise une application souple, et c'est pourquoi il interprète leur contenu selon les réalités. À ses yeux, il vaut mieux suivre l'esprit des Statuts, plutôt que la lettre.

Des clés pour les laboratoires d'innovation sociale

Se basant sur l'expérience pratique et le sens commun, André Fortin, conseiller en animation créative, innovation sociale et participation citoyenne, a tenté en 2015 d'opérer une synthèse des références et

des outils accessibles aux praticiens. Il a ainsi identifiées neuf clés qui permettent de « mieux comprendre la particularité des laboratoires et leur importance dans le paysage de l'innovation sociale » (Fortin, 2015). À la lecture de ces neuf clés, on est frappé par la continuité entre le caractère expérimental de la première caisse populaire à Lévis et ces laboratoires d'innovation sociale qui sont appelés, nous dit-on, « à connaître un développement majeur dans les prochaines années » (Fortin, 2015). Bien sûr, il nous faut prendre garde de sombrer dans l'anachronisme. À cet égard, l'historiographie ne nous est pas d'un très grand recours, puisque les voies de l'innovation y sont encore largement réservées à l'histoire des techniques (Caron, 2010 ; Griset et Bouvier, 2012). Dans ces conditions, l'exercice que je propose ici a à tout le moins le mérite de définir avec plus de clarté et de précision la part d'innovation que comporte le projet original des caisses populaires. Pour chacune de ces neuf clés, j'avance une proposition en rapport avec l'expérience historique de la Caisse populaire de Lévis du temps de son fondateur.

Une « vision systémique et complexe du changement » :

Selon André Fortin, les laboratoires d'innovation sociale « s'inscrivent dans une vision globale du changement social. Les problématiques sont analysées à partir de la racine et non seulement à partir des symptômes ».

C'est précisément la raison pour laquelle Alphonse Desjardins a mené une grande enquête sur la coopération à l'échelle internationale. Il espère contribuer, à sa façon, au renforcement de sa société. Il veut apaiser les remous sociaux provoqués par les progrès fulgurants de l'industrialisation et de l'urbanisation, les difficultés de l'agriculture et l'exode rural, le chômage, la paupérisation et l'émigration des Canadiens français vers les États-Unis. Sa préoccupation centrale est la question sociale de son époque, dont le prêt usuraire, fort répandu, est selon lui une illustration éloquent. Il critique l'incapacité de l'État à prendre l'initiative de réformes efficaces, alors que ni le syndicalisme ni le socialisme ne propose de vraies solutions de remplacement. Il juge aussi que l'action des banques en matière de crédit est nettement insuffisante, car elles négligent à la fois les classes laborieuses et les localités situées à l'écart des grands centres. En fait, c'est l'ensemble du régime économique en place qui laisse peu d'espoirs aux moins nantis. Au terme de ses recherches, il conclut que la solution aux problèmes soulevés par la question sociale réside dans l'association coopérative. La coopération d'épargne et de crédit en particulier constitue la première étape de son ambitieux plan d'action coopérative visant l'organisation économique des communautés locales.

La « mise en place d'une culture de l'innovation » :

Toujours selon Fortin, les laboratoires d'innovation sociale ont tout à gagner à mettre en place une « culture développée à l'interne visant à promouvoir le risque et l'ouverture à de nouvelles façons de voir les choses ».

Dans une brochure publiée en 1912, Alphonse Desjardins pourfend les détracteurs de son projet en particulier, et de toute innovation en général, et les dénonce comme les chantres du statu quo :

Ici il ne faut pas se laisser intimider par ces prétendus sages qui conseillent une prudence exagérée quand, au fond, ils ne sont que l'écho de leur propre difformité intellectuelle ou victimes d'une formation

professionnelle déplorable, qui les a accoutumés à craindre toute innovation. Leur esprit trop enveloppé de brouillards ne saurait avoir une conception autre que celle de la routine ou du laisser-faire. Ils appellent cela de la prudence. Nous croyons y voir la preuve du fétichisme des choses existantes, bonnes ou mauvaises, ou d'une timidité ridicule, pour ne pas dire la crainte des colères des puissants du jour dont on a peur de déranger la digestion. Il faut de la sagesse, sans doute, mais aussi, il faut de la hardiesse mesurée et raisonnée. (Desjardins, 1912 : 17)

L'« implication de parties prenantes diversifiées » :

« Par la mise en réseau [d'un] écosystème de personnes » préoccupées par la problématique sociale, les laboratoires d'innovation sociale encouragent « l'ouverture à la réalité des autres », observe André Fortin. « De plus, cette diversité de cultures et d'expertises augmente les possibilités d'innovations radicales propices à l'avancement significatif du laboratoire ».

Dans son travail de promotion des caisses populaires, Alphonse Desjardins est porté par une dynamique qui lui permet de tisser tout un réseau de relations sociales. Au niveau de la paroisse, il prend appui sur les élites locales et les réseaux informels qui existent à l'intérieur de la communauté. C'est ainsi que les femmes, par exemple, sont appelées à jouer un rôle clé dans son projet coopératif. À un niveau plus global, il peut compter sur la collaboration indispensable de l'Église catholique au Québec et des organisations qui lui sont rattachées : l'Action sociale catholique, l'Association catholique de la jeunesse canadienne-française, les Ligues du Sacré-Cœur, l'École sociale populaire, les comités diocésains d'œuvres sociales, les coopératives agricoles et de colonisation.

D'une manière générale, le clergé et ses œuvres lui apportent un soutien direct et enthousiaste. Outre le clergé, Desjardins recrute les promoteurs les plus zélés des caisses au sein du mouvement nationaliste, dirigé par Henri Bourassa et son quotidien *Le Devoir*, qui prône un nationalisme canadien basé sur l'égalité des deux peuples fondateurs. Comparativement, les syndicats et les sociétés de secours mutuels lui prêtent un concours circonstanciel. Au fil des années, le projet coopératif de Desjardins se fera connaître grâce à la presse d'obédience catholique, bien sûr, mais aussi par le bouche à oreille d'une paroisse à l'autre, au point d'essaimer aux quatre coins de la province.

L'« expérimentation en mode itératif »

« Les laboratoires sont des lieux où l'expérimentation est de mise. Un processus d'essais et erreurs est proposé, constate Fortin, car cela stimule l'apprentissage et la bonification en mode continu du nouveau service, produit, projet ou programme ».

Desjardins assied, dès l'origine, la dimension d'entreprise de la caisse populaire. Chaque fois que le modèle inédit des caisses s'écarte un tant soit peu des besoins et des aspirations de ses sociétaires, en particulier ceux issus des classes moyennes, il n'hésite pas à réexaminer les Statuts et règlements, voire la législation elle-même, pour remédier à la situation dans les meilleurs délais. S'appuyant sur la philosophie et les principes coopératifs – et pour mieux en assurer la pérennité, il met en œuvre un train de mesures financières qui représentent autant d'innovations par rapport au modèle des caisses. Mentionnons à titre indicatif (Bélanger, 2012 : 546-576, 601-605 ; Bélanger et Genest, 2000 : 79-102 ; Rudin, 1990 : 28-74) :

- L'ouverture de comptes courants créditeurs qui représentent, en quelque sorte, des marges de crédit personnelles. Ces comptes courants permettent à certains sociétaires mieux nantis d'obtenir un accès direct au crédit sans passer obligatoirement par la commission de crédit.
- Le prélèvement de frais administratifs au moyen d'une commission sur les prêts rappelle à chaque sociétaire emprunteur que les services de la Caisse ne sont pas entièrement gratuits, malgré son préjugé favorable pour les moins nantis.
- L'élaboration d'une liste de classification de crédit qui consiste à déterminer à l'avance la limite de crédit de chaque sociétaire. Cet outil mis à la disposition de la commission de crédit vise à accélérer l'expédition des affaires.
- L'augmentation régulière de la taxe d'entrée est une mesure destinée, au nom de l'équité, à maintenir un juste équilibre entre les anciens et les nouveaux sociétaires.
- Au moyen de la collecte de l'épargne des déposants non sociétaires, la Caisse offre la possibilité d'élargir sa clientèle parmi les moins nantis et d'augmenter, par le fait même, ses fonds sans léser les intérêts des anciens sociétaires.
- La caisse est dite « populaire » car elle rend le crédit accessible aux classes laborieuses, spécialement en privilégiant les petits prêts par rapport aux prêts plus élevés. Mais la Caisse ne s'empêchera pas d'accorder de facto prééminence aux gros prêts. Parmi ses sociétaires, on retrouve en effet des petits commerçants, des petits industriels et des professionnels qui utilisent la majeure partie des fonds prêtés par la Caisse et qui occupent une place disproportionnée par rapport à leur représentation dans la communauté. Le défi de la caisse populaire consiste alors à rechercher un équilibre entre les besoins de crédit de sociétaires issus de milieux diversifiés.
- À l'origine, Alphonse Desjardins espérait contrer le drainage des capitaux vers les grands centres en gardant l'épargne au sein même des localités. Dans la pratique, cet objectif est souvent hors de la portée des caisses, car les épargnes accumulées dans les localités y excèdent fréquemment la demande de crédit. Dans ces conditions, la solution réside dans l'orientation vers les placements. Confrontées à la nécessité d'utiliser leurs liquidités excédentaires, les caisses ont donc investi sur le marché des obligations (communautés religieuses, commissions scolaires, municipalités).

Malgré son préjugé en faveur des classes laborieuses, la Caisse populaire de Lévis adoptera longtemps la position de refuser toute participation à des souscriptions locales, y compris à des fins de charité ou de philanthropie. Elle agira ainsi par un souci de ménager les intérêts de tous ses sociétaires, parce qu'ils ne sont pas tous de la même paroisse et qu'ils ne disposent pas, ni à titre collectif ni à titre individuel, des mêmes ressources financières.

L'« emphase sur la collaboration et l'intelligence collective » :

« Le laboratoire d'innovation sociale fait la promotion du travail collaboratif par l'apport de tous et chacun. En ayant recours à l'intelligence collective, caractérisée par une habileté de groupe à coopérer et à interagir avec succès devant une situation de crise, analyse André Fortin, la dynamique du dialogue est favorisée tout comme l'implantation de solutions plus adéquates répondant aux besoins des collectivités ».

C'est l'idée défendue par Alphonse Desjardins dans un texte écrit en 1905 :

Il en est de la société coopérative comme de la société politique, [...] le sociétaire d'une ou de plusieurs coopératives ne peut y avoir qu'un seul vote, en sorte que les plus humbles des membres se sentent en pleine sécurité et parfaitement protégés contre les entreprises égoïstes des gros actionnaires. Il va sans dire qu'il faudra, pour que cette protection ait toute son efficacité, que les petits sociétaires soient vigilants, aient constamment les yeux ouverts sur les agissements de la société ou de ceux qui la composent, qu'ils se renseignent et apprennent à juger par eux-mêmes, soit, mais loin d'être regrettable ou ennuyeuse, cette obligation est excellente en soi, parce qu'elle forme le caractère, exerce et mûrit le jugement, éclaire et fortifie l'intelligence, en un mot, constitue une magnifique école pour la démocratie et dont l'enseignement devra avoir d'heureuses répercussions dans les autres champs d'activité où ces mêmes individus devront, comme électeurs ou contribuables, remplir des devoirs plus importants encore. (Desjardins, 1905 : 117)

Le « développement des compétences » :

« Le laboratoire d'innovation sociale développe des habiletés chez ses membres en favorisant l'implantation d'initiatives et de solutions novatrices. En expérimentant une diversité d'outils et de méthodologies, rapporte Fortin, un processus d'apprentissage en mode continu est proposé pour notamment réfléchir sur les façons de faciliter l'engagement des participants et diminuer les résistances face à la nouveauté. Les laboratoires permettent de bâtir un savoir-faire et un savoir-être porteurs d'avenir [...] ».

Convaincu de la force économique et sociale que peut représenter le regroupement de la petite épargne, Alphonse Desjardins mobilise ses concitoyens, surtout issus des classes moyennes, non seulement pour accumuler des épargnes individuelles, mais pour construire un capital collectif. Grâce à l'établissement des caisses locales, Desjardins a sans doute contribué à l'alphabétisation financière de toute une génération de ses compatriotes dans les campagnes et dans les villes. En les initiant aux rouages de l'économie et de la finance, il a lancé une dynamique de développement. Depuis, chaque génération de coopérateurs à la direction des caisses populaires a formé à son tour celle qui lui a succédé à la barre. Desjardins était fermement convaincu des facultés d'apprentissage de ses compatriotes. À ses yeux, tout le monde, hommes, femmes et enfants, avait la capacité d'apprendre à épargner, tout le monde avait la capacité d'apprendre les rudiments de la finance personnelle ou ceux de la comptabilité des caisses, tout le monde avait la capacité de maîtriser les grandes lignes de la gestion des coopératives. C'est pourquoi il n'a pas hésité à conférer, au sein de chaque caisse locale, des pouvoirs très étendus à l'assemblée générale des sociétaires. Sous la direction éclairée des élites de la paroisse, ses compatriotes étaient parfaitement capables de prendre collectivement des décisions raisonnables.

« L'apport de la recherche qualitative » :

« Étant un supplément aux données quantitatives, la recherche qualitative est un incontournable, aux dires d'André Fortin, car elle permet de recueillir les préoccupations d'une multiplicité d'individus ».

D'abord, Alphonse Desjardins s'est livré à des recherches approfondies dans le but de concevoir, de fonder et de développer les caisses populaires. Il lui fallait non seulement se documenter sur les doctrines coopératives, mais encore en maîtriser les fondements au moyen d'un programme de lectures, d'une correspondance suivie avec les spécialistes de la coopération et de la mutualité et, enfin, d'un bilan de la société canadienne-française et québécoise.

Ensuite, son travail intellectuel a consisté à faire des recherches sur les institutions d'épargne et de crédit populaires en Europe, à entretenir des relations épistolaires à teneur scientifique sur l'économie sociale et politique et à livrer ses réflexions sur l'avenir de la société canadienne-française et québécoise. Ainsi, il ne tarde pas à faire autorité en la matière. Son expertise est d'ailleurs reconnue tant par les « autorités sociales » qui appuient son œuvre que par le réseau qui met en relation les chercheurs et les praticiens en études coopératives à travers le monde.

« L'accompagnement par une équipe professionnelle » :

« Créer une dynamique de groupe pour décloisonner la réflexion et susciter la mise en œuvre de solutions originales est tout un défi, met en garde Fortin. Pour ce faire, l'accompagnement par une équipe [professionnelle] [...] est un gage de réussite ».

C'est la seule clé sur laquelle le bât blesse. À titre de fondateur, Alphonse Desjardins assume seul toute la direction du réseau naissant des caisses populaires, avec l'aide de quelques proches collaborateurs bien sûr, mais sans pouvoir compter sur le soutien d'une équipe professionnelle. Parmi tous les enjeux auxquels il doit faire face, l'un des plus importants est une gestion et une administration saines et équilibrées des affaires des caisses. Ce n'est pas une sinécure, car il doit composer avec le manque de formation et de disponibilité de leurs dirigeants. Tout au long de sa carrière de coopérateur, Alphonse Desjardins a partagé sa vision avec des administrateurs et des gérants de caisses ne maîtrisant parfaitement ni la doctrine coopérative ni les rouages de la finance.

En fait, Alphonse Desjardins est un véritable homme-orchestre qui joue à lui seul le rôle d'une fédération. Au moment où il jette les bases de son projet de fédération des caisses populaires, en 1917, il est parfaitement conscient du caractère inusité de la situation, mais il compte bien y remédier : « Il est vrai que j'ai servi jusqu'ici de centre aux Caisses et que je me suis imposé un labeur parfois bien lourd pour suffire à la besogne, mais je ne me dissimule pas la nécessité absolue de créer un organe central qui ne meurt pas, et qui pourrait toujours servir de point de ralliement pour toutes ces Caisses paroissiales » (Desjardins, 1917 : 128).

« La mise à l'échelle des solutions développées » :

« Afin d'avoir une large portée, les résultats doivent pouvoir se répliquer dans d'autres environnements ou territoires. Pour cela, l'importance de documenter l'ensemble de la démarche, y compris les écueils et les moyens pour les surmonter, est capitale, en conclut Fortin. Tout un champ de recherche est ouvert quant à l'adoption des meilleures stratégies de transfert des connaissances et expertises ».

À sa mort, survenue le 31 octobre 1920, Alphonse Desjardins aura participé personnellement à la fondation de 163 caisses populaires, dont 136 au Québec, 18 en Ontario et 9 aux États-Unis.

La réputation et la notoriété d'Alphonse Desjardins au Québec et, dans une moindre mesure, dans l'Ontario et le Manitoba français, ont révélé son rôle important dans la mise en place d'institutions communes pour ses compatriotes canadiens-français. Son influence est tout aussi marquante au Canada anglais, où son expertise lui a conféré un statut de spécialiste. Il en va de même aux États-Unis et sa renommée dans ce pays s'étend bien au-delà des communautés franco-américaines de la Nouvelle-Angleterre.

Conclusion

Quoique les temps aient changé, le mouvement auquel Alphonse Desjardins a donné naissance a traversé le siècle dernier et s'est résolument engagé dans le siècle actuel. Cette pérennité est sans doute attribuable à la part d'idéal, voire d'utopie que porte en lui son projet coopératif (Drapéri, 2000 ; Le Moëne, 1993). En effet, les caisses populaires font partie intégrante du vaste plan d'organisation coopérative que le fondateur a pensé dans l'espoir de mettre en place, au besoin par une « révolution des mentalités », un système socio-économique idéal pour ses compatriotes. Son projet coopératif permettra de déterminer une niche coopérative adaptée au système capitaliste ambiant et il sera, par son ampleur et son succès, un indice important de la spécificité de la voie québécoise en matière de développement local et régional. Depuis son épouse Dorimène Desjardins, considérée comme la cofondatrice des caisses populaires (Bélanger, 2008), des générations de coopérateurs et de coopératrices du Mouvement Desjardins se sont inspirées de la vie de leur fondateur, se sont abreuvées de sa pensée et se sont efforcées, sans toujours y parvenir, de relever le défi de l'innovation. Et chaque génération en a fait et en fera l'application aux conditions particulières de son époque, en ayant généralement le sentiment d'avoir pensé et agi au mieux des intérêts de la communauté.

Alors, que peut-on conclure de cette démarche comparative ? Il ne s'agit évidemment pas de jeter un simple coup d'œil rétrospectif et d'en dégager un cadre théorique figé qui restituerait l'expérience lévisienne comme l'innovation originale des caisses populaires dans l'absolu. Bien que la naissance des caisses peut être considérée, à bien des égards, comme une innovation en soi, il ne faudrait pas en conclure que toute leur évolution subséquente s'est résumée à cette innovation, ni du temps d'Alphonse Desjardins ni de celui de ses successeurs. À l'aide de données historiques, je suggère plutôt d'alimenter une réflexion et de susciter une discussion afin de réunir des arguments pour faire la part de l'innovation dans l'expérience historique du Mouvement Desjardins.

En effet, les voies de l'innovation dans le Mouvement Desjardins ne sont pas confinées à la période correspondant à la naissance des caisses populaires. À partir des années 1930, des innovations se succéderont à un rythme inégal, au gré des circonstances et selon les aléas de la conjoncture. Avec le recul nécessaire à l'historien, on peut repérer au moins deux autres moments-clés de l'innovation dans l'histoire du Mouvement Desjardins.

Dans l'après-guerre, l'éducation a ainsi fait l'objet d'un grand chantier d'innovation dans le Mouvement Desjardins. À la fin des années 1940, Émile Girardin, un dirigeant des caisses populaires à Montréal, conçoit un programme de relance des caisses scolaires, axé sur une plus grande participation des écoliers. Cette nouvelle formule régénère les caisses scolaires non seulement dans la métropole, mais dans l'ensemble du Québec. De 1948 à 1967, le nombre de déposants passe de 62 000 à 441 000,

tandis que l'épargne croît de 449 000\$ à 11,5 millions de dollars. Désormais, le Mouvement Desjardins aura l'apanage des caisses scolaires, au point que les banques lui céderont le terrain. Par la suite, les innovations se multiplient. De 1958 à 1968, l'Assurance-vie Desjardins et les caisses populaires commanditent des programmes éducatifs à la radio et à la télévision de Radio-Canada. Au début des années 1960, le Mouvement Desjardins subventionne également l'étude Tremblay-Fortin, grande enquête sociologique sur les comportements économiques de la famille salariée au Québec. Enfin, le Mouvement fonde, en 1963, l'Institut coopératif Desjardins, centre résidentiel d'éducation des adultes qui privilégie une approche innovante pour répondre aux besoins de formation professionnelle et d'éducation coopérative du personnel et des dirigeants.

À la faveur de la Révolution tranquille, l'informatique est un autre chantier d'innovation majeur dans le Mouvement Desjardins. Dès 1960, l'Assurance-vie Desjardins fait l'acquisition d'un cerveau électronique, le RAMAC 305 d'IBM. Il s'agit d'une première pour une compagnie d'assurance. En 1967, le Mouvement Desjardins réalise le télétraitement des données à la Caisse populaire Desjardins de l'Expo 67 à Montréal. Il s'agit d'une autre première, cette fois dans le secteur financier au Canada. En 1970, toujours avec la collaboration d'IBM, le Mouvement Desjardins crée le Système intégré des caisses qui assure le télétraitement de toutes leurs opérations comptables. Sa mise en œuvre graduelle ouvre la porte au service Inter-Caisses, qui procure au Mouvement Desjardins, dès 1975, une avance technologique de plusieurs années sur les banques (Poulin et al., 2000).

Plus près de nous, le Mouvement Desjardins assiste de nos jours à une autre résurgence de l'innovation. Par exemple, la création de Desjardins Lab, un laboratoire ayant pour but de favoriser l'innovation technologique, ouvre de nouvelles perspectives. Comme l'écrit le blogueur Patrice Bernard à propos de la vision adoptée par Desjardins Lab : « Aussi utopique puisse-t-elle paraître à certains, cette vision ne serait finalement qu'un retour aux racines du mutualisme, dont le Mouvement Desjardins est un des plus illustres représentants, dans le secteur financier » (Bernard, 2015). C'est ainsi que l'historicité du Mouvement Desjardins est ancrée dans l'innovation sociale, sans s'y résumer pour autant. Alors, pourquoi le Mouvement Desjardins ne pourrait-il se porter garant de son héritage auprès de ses membres et clients en son âme et conscience ?

Bibliographie

Bélanger, G. (2008). Dorimène Desjardins, 1858-1932, cofondatrice des caisses populaires Desjardins, Lévis, les Éditions Dorimène.

Bélanger, G. (2012). Alphonse Desjardins, 1854-1920, Québec, Les éditions du Septentrion.

Bélanger, G. et C. Genest (2000). La Caisse populaire de Lévis, 1900-2000 : là où tout a commencé, Sainte-Foy et Lévis, Éditions MultiMondes, les Éditions Dorimène et la Caisse populaire de Lévis.

Bernard, P. (2015). « L'innovation dans les services financiers », 17 décembre 2015 : <http://cestpasmonidee.blogspot.ca/2015/12/desjardins-invite-ses-clientsdansson.html> (page consultée le 19 janvier 2016).

Caron, F. (2010). La dynamique de l'innovation: changement technique et changement social (XVIe-XXe siècle), Paris, Gallimard.

Desjardins, A. (1905). «Exposé des motifs. Projet de loi concernant les syndicats coopératifs» [1905], dans C. Vaillancourt et A. Faucher, Alphonse Desjardins, pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique. Volume-souvenir du cinquantième anniversaire de la Caisse populaire de Lévis, Lévis, Éditions Le Quotidien.

Desjardins, A. (1909a). « La Caisse Populaire », La Vérité(Québec), 31 juillet.

Desjardins, A. (1909b). « Mémoire à L'Honorable M. Sydney Fisher, Ministre de l'Agriculture du Canada, sur la coopération agricole au Canada », 6 novembre, dans Fédération des caisses Desjardins du Québec, Fonds Alphonse-Desjardins, 0.21 :2.4-4.3.

Desjardins, A. (1912). La Caisse Populaire II, Montréal, École sociale populaire, no 12.

Desjardins, A. (1917). « Projet de Fédération des Caisses Populaires », dans C. Vaillancourt et A. Faucher, Alphonse Desjardins, pionnier de la coopération d'épargne et de crédit en Amérique. Volume-souvenir du cinquantième anniversaire de la Caisse populaire de Lévis, Lévis, Éditions Le Quotidien.

Draperi, J.-F. (2000). « Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire », Économie et Humanisme, no 354 (octobre), p. 27-30.

Faucher A. (1980). « Profil du Fondateur, 1900-1920 », version non revue ni corrigée, juillet, dans Archives de l'Université Laval, Fonds Albert-Faucher, P124, boîte 20, dossier Article Desjardins pour Auguste Roy, 1980».

Fortin, A. (2015). « Clés des laboratoires d'innovation sociale », 3 février 2015 : <https://creativite33.com/2015/02/03/9-cles-laboratoires-innovation-sociale/>(page consultée le 26 janvier 2016).

Griset, P. et Y. Bouvier (2012). « De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation. Tendances de la recherche française en histoire contemporaine », *Histoire, Économie & Société*, No 2, 31^e année, p. 29-43.

Le Moënné, C. (1993). « Utopies du troisième type. Communications managériales et utopisme », *Mots*, no 35 (juin), numéro spécial Utopie...utopies, p. 86-108.

Poulin, P. (1994). *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II : la percée des caisses populaires, 1920-1944*, Montréal, Éditions Québec/Amérique.

Poulin, P., P. Goulet et A. Rivard (2000). *Desjardins, 100 ans d'histoire*, Sainte-Foy et Lévis, Éditions MultiMondes et les Éditions Dorimène.

Rudin, R. (1990). In *Whose Interest ? Quebec's Caisses Populaires, 1900-1945*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press.

Seghers, V. et S. Allemand (2007). *L'audace des entrepreneurs sociaux*, Paris, Éditions Autrement.

Topalov, C. (sous la direction de) (1999). *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Vaillancourt, C. (1942). « Respectons-nous l'idée du fondateur ? », *La Revue Desjardins*, Vol. VIII, no 7 (août-septembre), p. 98-99 ; no 8 (octobre), p. 118-119.



Note de fin

¹Guy Bélanger

guy.belanger@desjardins.com

Société historique Alphonse-Desjardins

Historien

ⁱ Chacune de ces propositions est composée, sauf indication contraire, d'extraits tirés de mes travaux sur l'histoire de la Caisse populaire de Lévis (Bélanger et Genest, 2000) et sur le parcours biographique d'Alphonse Desjardins (2012). Je remercie Sylvie Gagnier pour sa collaboration à tous points de vue.

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-9813483-7-1

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Bélanger, Guy. 2016. Alphonse Desjardins et la caisse populaire de Lévis; Un laboratoire d'innovation sociale avant la lettre. Lévis : Sommet international des coopératives, 18 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*