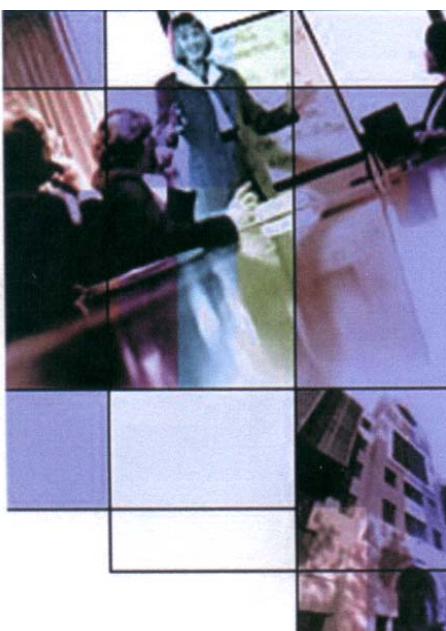


CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



COMMUNICATION
INSTITUTIONNELLE ET
RECHERCHE DE COHÉRENCE : LE
CAS DE LA SEMAINE DESJARDINS
ET DE LA CAMPAGNE DE
PUBLICITÉ INSTITUTIONNELLE
DU MOUVEMENT DESJARDINS
ENTRE 1970 ET 1992

PAR

Anne Rhéaume, Michel Beauchamp

No 1193-056

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 Mauro-F. Malservisi, 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/
---	---

RÉSUMÉ

Le présent texte s'articule autour des quatre notions suivantes: la publicité institutionnelle, l'événement-média, l'image d'entreprise et la cohérence. Il a pour principal objet d'apprécier la cohérence dont témoignent, entre les années 1970 et 1992, les deux principales activités de communication institutionnelle du Mouvement Desjardins, à savoir la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	2
Communication institutionnelle quelques notions-repères.....	3
a. Publicité institutionnelle	3
b. Événement-média	6
c. Image d'entreprise	8
d. Cohérence.....	10
Étude de cas.....	12
a. Démarche de recherche	12
La Semaine Desjardins.....	15
La campagne de publicité institutionnelle	16
c. Présentation et discussion des résultats.....	17
Période 1970-1982.....	18
Période 1983-1992.....	21
Facteurs explicatifs	25
Conclusion	28
BIBLIOGRAPHIE	31
ANNEXE : Tableaux et références documentaires.....	36

Introduction

Comme d'autres organisations complexes, le Mouvement Desjardins commence, dans les années 1970 [Beauchamp, 1989], à se préoccuper plus sérieusement de l'image qu'il véhicule auprès de ses différents publics, et partant, de la logique d'ensemble de ses communications. Il se dotera même, en 1989, d'une politique globale de communication.

En dépit des nombreuses études - internes [1981 et 1983] et externes [Beauchamp, 1987, 1989, 1991] - dont ses activités de communication institutionnelle ont fait l'objet, aucune vérification de leur cohérence n'a, à notre connaissance, été effectuée.

Considérant les écarts pouvant exister entre les intentions et l'action, il nous paraît ici justifié de procéder à ce type de vérification. Autrement dit, **la recherche de cohérence à laquelle prétend le Mouvement Desjardins tient-elle simplement du discours, ou se vérifie-t-elle plutôt dans les faits, notamment dans ses pratiques de communication institutionnelle?**

Telle est la question clé ayant inspiré la production de ce texte, qui comprend d'ailleurs deux grandes parties. Dans la première, nous décrivons sommairement les quatre notions-repères que nous avons eues à l'esprit tout au long de notre démarche: la publicité institutionnelle, l'événement-média, l'image publique et la cohérence. En fait, à la lumière des ouvrages théoriques que nous avons consultés, nous en dégageons les principaux éléments de définition.

Nous procédons, dans la seconde partie, à l'étude d'un cas, celui des deux principales activités de communication institutionnelle du Mouvement Desjardins, à savoir la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle. Plus explicitement, nous apprécions la cohérence dont témoignent, entre 1970 et 1992, les dites activités. Après avoir exposé notre démarche de recherche et rappelé certaines données relatives aux activités retenues, nous présentons et discutons les résultats de notre analyse.

En conclusion, nous rappelons brièvement le sens de notre démarche de recherche et proposons quelques pistes de réflexion.

Communication institutionnelle: quelques notions-repères

Pour compenser, entre autres choses, l'insuffisance¹ de la publicité commerciale, les entreprises recourent à la communication dite institutionnelle, que certains auteurs assimilent tantôt à la publicité d'entreprise [Hébert, 1987], tantôt à la communication "*corporate*" [Schneider, 1990; Schwebig, 1988]. Au-delà des préférences terminologiques dont elle fait l'objet, la communication institutionnelle concerne essentiellement l'entreprise en tant qu'institution et le rôle qu'elle doit jouer au sein de la société à laquelle elle appartient. Comme le précise Regouby [1988: 57]:

[Elle] est l'expression de [la] légitimité économique, sociale, politique et culturelle [de l'entreprise]. [Son] discours exprime les valeurs, l'idéologie et la mission de l'Entreprise. Il s'inscrit dans une démarche de pérennité. Il [lui] donne un sens sociétal.

En fait, la communication institutionnelle est destinée à faire la promotion de l'entreprise en tant que telle, sans référence explicite aux produits ou services qu'elle offre. Elle s'adresse non pas à l'individu, dans le but de lui prescrire un comportement - d'achat, - mais au collectif. Plus explicitement, elle vise à créer "*une relation culturelle mobilisatrice entre l'entreprise et le citoyen.*" [Regouby, 1988: 57] En obtenant son support et sa sympathie, elle veut en quelque sorte assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Bien entendu, elle se présente sous différentes formes, parmi lesquelles figure notamment la **publicité institutionnelle**.

a. Publicité institutionnelle

Telle que conçue par Brisoux, Darmon et Laroche [1987: 101], la publicité institutionnelle est "ce genre de publicité [...] utilisé par des organismes avec ou sans but lucratif, en vue de modifier leur image [publique]."

Stridsberg [1977: 32], pour sa part, la définit comme un mode de communication suivant lequel l'entreprise achète de l'espace dans les médias publicitaires conventionnels, afin d'obtenir l'adhésion du public en général et créer, dans l'esprit des groupes auxquels elle s'adresse plus particulièrement, une impression qui lui est favorable. Pour ce faire, d'ajouter Stridsberg [1977: 32]:

¹ Regouby [1988: 41] prétend que "*la publicité seule se révèle insuffisante pour apporter une réponse aux nouveaux besoins prioritaires des entreprises en matière de communication: les problèmes d'aide à la vente à court terme, les problèmes de communication interne, les problèmes de nouvelles approches de discours entre l'entreprise et ses différents niveaux de publics, les besoins d'expression cohérente de l'identité à travers le temps, l'optimisation des moyens investis en communication; autant de domaines où la publicité ne peut à elle seule apporter une réponse globale, efficace et cohérente.*"

[...] this kind of advertising communicates a carefully chosen range of facts to create an understanding of the company's activities, moral standards, policies, management style, and expectations.

S'inspirant d'une définition de la "Leading National Advertisers", une association regroupant des responsables du secteur de la publicité aux États-Unis, Wilcox, Ault et Agee [1992: 589] précisent que la publicité institutionnelle:

[...] must deal with a company's policies, functions, facilities, objectives, ideas, and standards; build favorable opinions of the company's management, skill, technology, or social contributions; enhance the investment qualities or financial structure of the company; or promote it as a good place to work.

Généralement, les auteurs distinguent deux grandes catégories² de publicité institutionnelle: la **publicité d'image** et la **publicité de plaidoyer**.

La première consiste à cultiver des opinions favorables à l'entreprise, en développant notamment une reconnaissance de son nom, c'est-à-dire sa notoriété, en l'associant à des valeurs respectables ou socialement prisées, et en sensibilisant le public à ses objectifs de même qu'à ses activités. Selon Waltzer [1988], la "*publicité d'identification corporative*", la "*publicité de bienveillance*", la "*publicité de citoyen corporatif responsable*" et la "*publicité de service public*"³ appartiennent à cette catégorie.

Mieux connue sous l'appellation "*publicité advocative*" - dérivée de l'anglais "*advocative advertising*", - la seconde est utilisée par l'entreprise qui désire prendre la parole sur la place publique, participer aux débats sociaux, politiques ou économiques qui animent la collectivité dont elle est issue, bref défendre sa position sur des sujets controversés. En achetant de l'espace dans les médias écrits ou du temps d'antenne à la télévision ou à la radio, l'entreprise entend ainsi faire valoir son point de vue auprès des autorités politiques, du public en général, ou de certains groupes dont elle requiert plus spécialement l'adhésion. La "*publicité à caractère idéologique*", la "*publicité de défense corporative*", la "*publicité de droit de réplique*" et la "*publicité de recrutement d'alliés*" en constituent les principales variantes⁴.

Qu'elle appartienne à l'une ou l'autre de ces catégories, la publicité institutionnelle vise toujours à créer un environnement socio-politique favorable au bon fonctionnement de l'entreprise, ou encore, selon Marion [1989: 89]:

² Auxquelles Wilcox, Ault et Agee [1992: 590] en ajoutent une troisième: les programmes de relations financières ("*Financial Relations Programs*").

³ Pour en savoir davantage sur chacune de ces variantes, voir: Waltzer, H., "Corporate Advocacy Advertising and Political Influence", *Public Relations Review*, vol. XIV, printemps 1988, pp. 4-55.

⁴ *ibid.*

[...] à clarifier aux yeux de l'ensemble des parties prenantes, les compétences de l'entreprise en tant qu'institution. Elle s'efforce de construire une légitimité sociale, afin, entre autres buts, de prévenir les critiques et les crises. Elle se propose de mobiliser les ressources humaines en développant la fierté d'appartenance et en suscitant des candidatures de qualité.

Plus simplement, d'après Sachs [1981: 15], elle a pour principaux objectifs:

- d'améliorer ou de maintenir la réputation de l'entreprise;
- d'appuyer le marketing des biens ou des services;
- de défendre les intérêts de l'entreprise;
- de diffuser de l'information au sujet de la performance économique de l'entreprise (allocation des ressources, expansion, bénéfices);
- de faire obstacle à une action spécifique ou contrer la concurrence;
- de diffuser de l'information à propos des actions de l'entreprise dans les domaines social et environnemental.

Par ailleurs, en plus de l'impact qu'elle peut avoir sur la rentabilité de l'entreprise ou sur la vente de ses produits ou services⁵ [Sethi, 1979: 70], la publicité institutionnelle permet notamment de façonner la personnalité de l'entreprise, de motiver les employés, de susciter des candidatures de qualité, d'influencer l'opinion publique et les législateurs [Wilcox, Ault et Agee, 1992: 591]. Elle s'adresse donc aux publics internes et externes de l'entreprise: ses actionnaires ou ses membres, son personnel, ses fournisseurs, ses clients, de même que la collectivité locale, nationale ou internationale au sein de laquelle elle évolue. Car, de souligner l'UNION DES ANNONCEURS [1982: 58]:

En matière institutionnelle, les publics de l'entreprise, ce sont toutes les personnes qui peuvent, par leur attitude vis-à-vis d'elle, la favoriser ou la défavoriser.

Mais la publicité institutionnelle comporte aussi des limites. Par exemple, elle ne saurait rapidement changer l'état de l'opinion publique, pas plus qu'elle ne pourrait faire valoir de manière abusive la performance économique de l'entreprise ou ses avantages concurrentiels [Wilcox, Ault et Agee, 1992: 592]⁶.

Comme la publicité institutionnelle, l'événement-média compte parmi les principaux instruments de communication institutionnelle auxquels recourent désormais de nombreuses entreprises, tant publiques que privées.

⁵ Bien que ce ne soit pas le son but premier [Wilcox, Ault et Agee, 1992: 588].

⁶ Sur les possibilités et les limites de la publicité institutionnelle, voir: Wilcox, D. L., Ault, P. H. et Agee, W. K., *Public Relations: Strategies and Tactics*, New York, Harper Collins Publishers, 1992, pp. 591-592.

b. Événement-média

Plus de 250 organismes ont inscrit, dans la dernière édition (janvier 1993) de la *Liste des journées, semaines et mois thématiques*, annuellement mise à jour par le Ministère des Communications du Québec, l'événement de portée locale, nationale ou internationale pour lequel ils sollicitent non seulement l'attention du public, mais aussi, et surtout, celle des médias.

En fait, ils créent ce que Boorstin⁷ appelle un **pseudo-événement**, ce "*nouveau type d'actualité synthétique qui [selon lui] a envahi notre vie quotidienne*" [1971: 30].

Dans une étude sur l'action de contestation menée par le Regroupement autonome des jeunes (RAJ), Charron [1986: 2] propose, quant à lui, la définition suivante du pseudo-événement:

[Une] action qui présente un écart au déroulement habituel ou "normal" des choses, et qui [est] littéralement construite et mise en scène dans le but d'être rapportée par les médias.

En d'autres termes, il s'agit d'une stratégie d'accès aux moyens d'information, mise en oeuvre par les institutions, les groupes et les acteurs sociaux qui désirent, à des fins qui leur sont spécifiques, être entendus sur la place publique, ou du moins faire parler d'eux [Demers, 1988].

De leur côté, les spécialistes des relations publiques préfèrent parler d'événement spécial, dont Doin et Lamarre [1986: 161], incidemment, relèvent les catégories suivantes:

- commandite d'un événement qui appartient à un promoteur⁸ ;
- commandite d'un événement par un organisme public⁹ ;
- association à un organisme caritatif ou communautaire;
- création d'un événement dont l'entreprise est à la fois le promoteur et le commanditaire.

À l'évidence, le pseudo-événement que décrivent les Boorstin et Charron appartient davantage à cette dernière catégorie. En fait, il représente un type particulier d'événement spécial, dont Doin et Lamarre [1986: 161] prétendent d'ailleurs à la supériorité:

⁷ Boorstin [1971: 31] reconnaît au pseudo-événement les caractéristiques suivantes: (1) il n'est pas spontané, mais se produit parce qu'on l'a prévu, suscité ou provoqué; (2) il est essentiellement provoqué - mais pas toujours exclusivement, - dans le but d'être raconté ou enregistré; (3) il entretient avec la situation réelle qu'il implique des rapports pour le moins ambigus; (4) il vise d'ordinaire à constituer une prophétie qui se réalise d'elle-même.

⁸ Pour Grégory [1984], il s'agit plutôt de parrainage (ou de "*sponsoring*"), qu'il identifie clairement comme un instrument de communication institutionnelle.

⁹ *Ibid.*

Évidemment, le risque est beaucoup plus grand de produire un événement que de le commanditer. Toutefois, si l'événement fonctionne bien, les bénéfices pour l'entreprise en termes de couverture sont beaucoup plus grands. Le ratio investissement/retombées d'image est habituellement plus profitable que dans le cas d'une commandite.

À certains égards, il se révèle même plus efficace¹⁰ que la publicité. Car l'entreprise fait porter aux médias, dont elle tente ainsi d'obtenir l'audience, la responsabilité de la communication: de source émettrice du message, elle en devient l'objet. Or, de préciser l'UNION DES ANNONCEURS [1982: 83], *"la crédibilité du message diffusé par la presse [écrite ou électronique] possède une valeur sans commune mesure avec celui de la publicité."*

Dans l'esprit de Harris [1988], l'événement spécial contribue davantage au développement ou à l'amélioration des relations de l'entreprise avec l'ensemble de ses partenaires. Effectivement, elle le considère comme:

[...] the opportunity [for the corporation] to deliver [its] message personally to [its] constituents, by showcasing [its] institution in interesting time-effective, creative ways. [Special event] can help [it] educate, make a point, build friendships, enable [its] constituents to feel like "insiders", and foster a sense of community. (p. iii)

Ainsi, l'événement spécial peut-il tout aussi bien s'adresser aux publics externes qu'aux publics internes de l'entreprise. Comme le fait pertinemment remarquer Stoquart [1991], l'événement spécial, auquel terme il préfère celui de *"marketing événementiel"*, permet non seulement d'asseoir ou de renforcer la notoriété, d'engendrer la sympathie, de contourner les lois¹¹, mais également de motiver les hommes et les femmes, c'est-à-dire de relancer ce qu'il appelle *"l'esprit de corps"*, *"le patriotisme d'entreprise"* (p. 41). Car la visibilité qu'il procure à l'entreprise rejaillit forcément sur son personnel, favorisant ainsi le développement de son sentiment de fierté et d'appartenance, lequel, à son tour, influe directement sur la perception des publics externes.

Dans le même ordre d'idées, Schneider [1991] prétend qu'au moyen de la *"communication événementielle"*, par laquelle il entend désigner la création ou l'exploitation de ce type d'événement, l'entreprise cherche: *"soit [à] toucher des publics extérieurs et, vis-à-vis d'eux, [à] développer une composante d'image particulière (modernisme, dynamisme, sympathie...);*

¹⁰ Dans un article récent [1993], Giannelloni s'efforce de montrer que la *"communication par l'événement"*, expression par laquelle il désigne ce que nous appelons ici l'événement-média, s'avère efficace pour modifier les croyances à l'égard de l'entreprise, notamment sur ses dimensions de dynamisme et d'attrance. À cette fin, il utilise une approche fondée sur une démarche quasi expérimentale et sur un modèle structurel (PLS ou méthode d'estimation par les moindres carrés). Pour plus de détails, voir: GIANNELLONI, Jean-Luc, *"L'influence de la communication par l'événement sur la nature de l'image de l'entreprise"*, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 8, no 1, 1993, pp. 5-29.

¹¹ Dans le cas, notamment, où les produits que fabrique l'entreprise sont interdits de publicité traditionnelle ou souffrent de restrictions considérables (par exemple les cigarettes et les médicaments).

soit [à] toucher le public interne en fédérant les collaborateurs autour d'un grand projet [...]; soit [à] toucher le public interne tout en assurant à l'opération une médiatisation directement exploitable vis-à-vis des publics externes de l'entreprise" (p. 146).

En somme, les deux instruments de communication institutionnelle que nous avons précédemment décrits, à savoir la publicité institutionnelle et, sous ses multiples appellations, l'événement-média, sont destinés à la promotion de l'entreprise en tant que telle. Afin de créer un climat propice à son bon fonctionnement, **l'un parle d'elle**; en rompant avec l'ordinaire, l'habituel, **l'autre fait parler d'elle**, et ravive, par la même occasion, le moral de ses troupes. En fait, bien qu'ils présentent quelques différences formelles, ils participent tout aussi étroitement à la construction ou au maintien de **l'image de l'entreprise**.

c. Image d'entreprise

Pour certains auteurs, l'image d'une entreprise tient à l'idée, positive ou négative, que le public s'en fait, *ici et maintenant*. L'UNION DES ANNONCEURS [1982: 14] la définit comme *"la photographie à un moment déterminé de l'opinion d'un groupe sur l'entreprise telle qu'elle se présente au moment de la prise de vue."*

Pour d'autres, l'image s'appuie non seulement sur le présent mais sur le passé de l'entreprise, dont ses publics garderaient mémoire. Schwebig [1988: 52] prétend qu' *"elle est la résultante, à un moment donné, de l'ensemble des perceptions passées et actuelles qu'un individu [ou groupe d'individus] se forme de l'entreprise."*

Pour sa part, Kapferer [1988: 76] souligne que l'image est un "résultat" et qu'elle est intimement liée à la manière dont le public décode tout ce qui exprime l'entreprise, depuis ses caractéristiques purement factuelles (performances financières, bénéfices, méthodes de gestion, qualité, coût, diversité et accessibilité des produits ou services, etc.) jusqu'aux plus "subjectives" (dynamisme, qualité des relations humaines, souci de la formation permanente, intégrité, implication sociale et communautaire, etc.), sans compter les interventions qu'elle fait en vue d'obtenir sa sympathie et son support.

En d'autres termes, *"ce que l'entreprise [...] est, fait et dit modèle directement son image"* [Boisvert, 1981: 17].

Avec Marion [1989], le concept gagne en complexité. De fait, il le définit comme un système formé de trois facettes en relation les unes avec les autres: **l'image déposée**, **l'image voulue**

et l'**image diffusée**. La première concerne l'ensemble des opinions, plus ou moins structurées, qu'ont, au sujet de l'entreprise, ses parties prenantes. La seconde recouvre l'ensemble des intentions, plus ou moins explicites, s'exprimant au sein de l'entreprise: il s'agit en fait des valeurs déclarées par son noyau stratégique. Enfin, par la dernière, il faut entendre l'ensemble des significations, plus ou moins cohérentes, filtrant à travers le discours de l'entreprise, par et sur elle-même.¹²

Si tous ne conçoivent pas de la même façon l'image de l'entreprise, ils n'en reconnaissent pas moins également son importance, pour ne pas dire sa nécessité.

Doin et Lamarre [1986] estiment que l'image exerce une influence déterminante sur la vente des produits ou services. Pour Hébert [1987], elle en est même le moteur. En effet, lorsque bien maîtrisée, *"l'image permet à l'entreprise de se distinguer et d'amener le consommateur à rester fidèle à la marque"* [Dagenais, 1991: 349]. En infléchissant favorablement son attitude, l'entreprise parvient plus facilement à provoquer chez lui le comportement qu'elle désire lui voir adopter.

En clair, l'image de l'entreprise joue non seulement un rôle de caution, mais elle constitue l'ultime point de référence du consommateur.

Du point de vue de l'UNION DES ANNONCEURS [1982: 31], les avantages d'une "bonne image" résident encore dans la *"création d'un "matelas de crédibilité", [la] création d'une attitude générale favorable pouvant constituer une réserve de bonne volonté sur laquelle tirer en cas de besoin¹³; dans les conséquences [qu'elle a ou peut avoir] sur le moral de son personnel et sur sa productivité, sur le [...] recrutement, sur l'intérêt des investisseurs potentiels, etc..."*

Schneider [1991] prétend même qu'elle ajoute à la valeur - monnayable - ainsi qu'au pouvoir de l'entreprise. À ce sujet, il écrit:

L'image apparaît de plus en plus aujourd'hui comme faisant partie intégrante du capital. Elle a d'ailleurs une valeur propre qui souvent - lors d'un rachat par exemple - augmente considérablement la valeur habituelle estimée en termes d'actifs et de profits. [...] lorsqu'elle est solide, conforme à ce que l'entreprise attendait, c'est une force fantastique vis-à-vis de l'ensemble des partenaires externes mais aussi vis-à-vis du personnel. (p. 49)

¹² Comme Marion, Romain [1982] appréhende l'image de l'entreprise dans sa multidimensionnalité. Toutefois, il ne fait aucune allusion aux acteurs ou aux publics qu'elle met en jeu. Il appelle **image formelle** ou **institutionnelle** celle de la spécificité, de l'organisation, de l'identité, de la place de l'entreprise dans l'économie; **image opérationnelle** celle de ses produits, biens ou services, de son savoir-faire, de ses capacités d'adaptation et de création, de son génie commercial; et **image humaine** celle du groupe humain qu'elle constitue.

¹³ Notamment en période de crise.

Ses effets se font donc sentir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Mais encore faut-il qu'elle soit développée et maintenue, ou mieux, **maîtrisée**. Car, d'affirmer Schwebig [1988: 52], *“il n'y a jamais une image, mais, à chaque instant, des images qui interfèrent entre elles et doivent être conjuguées selon les différents publics.”* Aussi, l'entreprise doit-elle “gérer” l'ensemble de ses communications¹⁴ *“de sorte que le portrait précis d'un émetteur unique en émerge”* [Kapferer, 1988: 81]. En d'autres termes, elle doit en assurer la **cohérence**.

d. Cohérence

En peu de mots, la cohérence tient à l'union des divers éléments d'un tout logique. Aussi, suppose-t-elle qu' *“au-delà de leurs différences, tous les moyens à la disposition de l'entreprise travaillent dans le même sens pour son bien”* [UNION DES ANNONCEURS, 1982: 40].

En fait, la cohérence conditionne la synergie des moyens, et partant, l'efficacité de la communication. À cet égard, Beauchamp [1991: 392] souligne que:

Pour être efficace, la communication d'une entreprise ou d'une institution doit être cohérente et progressive. Cela signifie qu'elle peut être multiforme et complexe, mais à la condition d'être cohérente, fiable, continue et organique.

Pour Reitter et Romanantsoa [1985], elle permet également d'allier créativité, recherche de nouvelles solutions, ordre et stratégie. Elle préserve des impressions douteuses que laissent, chez les publics auxquels s'adresse l'entreprise, l'imprécision, les dissonances et l'arbitraire.

Qui plus est, la construction de l'image de l'entreprise ne peut, à terme, se soustraire à sa “règle”, en ce qu'elle *“ne supporte ni révocation, ni discontinuité [...]”* [UNION DES ANNONCEURS, 1982: 69].

En somme, la cohérence, dont tous [Bartoli, 1990; Beauchamp, 1991; Hébert, 1987; Marion, 1989; Regouby, 1988; Reitter et Romanantsoa, 1985; Schwebig, 1988; etc.] conviennent de l'absolue nécessité, consiste en une logique d'ensemble, en l'articulation d'un tout, en un principe ou concept fédérateur de toutes les communications de l'entreprise.

Aussi, la recherche constante dont elle doit faire l'objet commande-t-elle ultimement l'adoption d'une politique de communication globale ou générale¹⁵ - que certains préfèrent appeler politique

¹⁴ Et plus particulièrement celles qui l'affectent en tant qu'institution.

¹⁵ Plus particulièrement dans le cas des grandes entreprises, dont les ramifications sont multiples. Sur les plans et les politiques de communication interne des entreprises québécoises, voir: Le Groupe Innovation, *Le point sur la communication interne au Québec*, Québec, Les Publications du Québec, 1992.

d'image [UNION DES ANNONCEURS, 1982], plate-forme de communication [Schwebig, 1988] ou politique de cohérence et de synergie des moyens [Regouby, 1988]. Car "*des actions de communication éparses et non reliées à un plan d'ensemble peuvent n'avoir aucun effet... ou ne provoquer à l'inverse que des effets pervers*" [Bartoli, 1988: 86].

Comme le rapporte Schwebig [1988], sont généralement consignés dans cette politique: (1) le positionnement "souhaité"¹⁶ par l'entreprise c'est-à-dire la place qu'elle **entend** occuper par rapport aux organisations concurrentes; (2) le système d'identification de l'entreprise¹⁷ c'est-à-dire son nom, de même que les codes graphiques, les choix typographiques et les codes couleurs devant être utilisés; (3) le contenu de base ou le **message** à véhiculer, lequel constitue bien sûr l'élément fondamental de la communication; (4) les **publics** dont l'entreprise requiert plus spécialement l'adhésion, auxquels elle adresse plus spécifiquement son message; (5) les outils de communication, leur économie et leur apport stratégique¹⁸ (équilibre interne-externe, pondération en fonction des publics visés, pondération selon les outils retenus, etc.); et (6) le protocole de prise de parole, dans lequel est déterminé le choix des représentants et des moments d'intervention privilégiés.¹⁹

Pour peu que tous les moyens dont dispose l'entreprise s'appuient sur cette politique ou respectent les principes sur lesquels elle repose, l'entreprise ou l'institution communiquera de manière cohérente avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Par ailleurs, la recherche de cohérence dont découle la conception d'une telle politique suppose, selon Marion [1989], la définition d'une image voulue. Elle est donc le fait du noyau stratégique ou de la classe dirigeante de l'entreprise²⁰.

En dépit de la volonté de cette dernière d'obtenir une certaine uniformité sur le plan des attitudes et des pratiques, la recherche de cohérence peut fort bien rester de l'ordre du discours. En effet, Beauchamp [1991: 387] fait état de:

¹⁶ Le plus souvent, cet élément de contenu s'exprime en termes d'objectifs - globaux ou permanents - dont tous les moyens à la disposition de l'entreprise doivent évidemment permettre la réalisation.

¹⁷ Pour Regouby [1988], il s'agit là d'une recherche élémentaire de cohérence et de synergie des moyens **dans la forme**.

¹⁸ Cet élément de contenu correspond à ce que Bartoli [1990] nomme la **cohérence en matière de processus**, avec laquelle doit évidemment cohabiter la **cohérence en matière de contenu**.

¹⁹ Bien entendu, nous ne prétendons nullement à l'exhaustivité de cet inventaire, pas plus qu'à son exemplarité. Néanmoins, il embrasse les principaux aspects sous lesquels la cohérence doit se manifester. Pour un exemple de politique de communication, voir: Beauchamp, M., "Pouvoir, organisation, communication et projet d'entreprise", *Communication publique et société: repères pour la réflexion et l'action*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1991, pp. 391-399.

²⁰ Revoir la définition que donne Marion [1989] de l'**image voulue**, et que nous rapportons dans une section précédente de cet article.

[...] certaines pratiques ayant cours dans des entreprises dites “innovatrices” où, entre autres choses, l’on ne cesse [...] de tolérer des écarts quasi permanents entre le “dire” et le “faire” et d’encourager - très souvent à des fins de production d’un discours avant tout “légitimant” - l’utilisation abusive de concepts à la mode [...].

Concepts à la mode parmi lesquels figurent, il va sans dire, la cohérence, et son corollaire, la communication globale.

Depuis les années 1970, le Mouvement Desjardins, comme d’autres entreprises dites “innovatrices”, se préoccupe de l’image qu’il véhicule auprès de ses différents publics et de la cohérence de ses communications. Cette préoccupation, rappelons-le, devait d’ailleurs culminer, en 1989, dans l’adoption d’une politique globale de communication.

En considération de ce qui précède, il nous semble opportun et pertinent de vérifier, dans ce cas précis, l’adéquation entre le “dire” et le “faire” institutionnels, entre le discours et la pratique.

Étude de cas

a. Démarche de recherche

Comme nous l’avons déjà mentionné, la deuxième partie de ce texte consiste en l’étude d’un cas, celui du Mouvement Desjardins, ou plutôt de ses deux principales activités de communication institutionnelle: la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle.

Compte tenu de la question clé qui inspire notre démarche, nous nous intéressons à la cohérence des dites activités, et plus encore, aux variations qu’elle a pu subir entre 1970 et 1992, période sur laquelle s’étend notre analyse.

Car, à la faveur des changements conjoncturels et structurels²¹ qu’a connus le Mouvement en 1982-83, nous sommes portés à croire que la cohérence s’est effectivement accrue. En d’autres termes, selon qu’elles suivent ou qu’elles précèdent cette année charnière, la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle convergeraient plus ou moins l’une vers l’autre.

C’est ce que nous avons tenté de vérifier en comparant le **contenu des messages** qu’elles diffusent, c’est-à-dire les **slogans**²², les **thèmes** ou les **axes**²³ autour desquels elles s’articulent, de même que les **objectifs** et les **publics** qu’elles visent.

²¹ Nous reviendrons sur les changements auxquels nous faisons ici allusion dans la partie consacrée à la discussion des résultats [voir: Facteurs explicatifs].

²² Le slogan présente, d’après Le Net [1988], les caractéristiques suivantes: il donne un conseil; il est très court; il est facile à retenir; il attire l’attention; il implique dans l’action et il est partout présent.

²³ Selon Desaulniers [1991], l’axe peut être défini comme l’élément capable de déclencher les mécanismes du comportement d’achat ou de l’adhésion.

Bien sûr, ces quelques indicateurs ne recouvrent pas l'ensemble des aspects sous lesquels la cohérence peut et doit se manifester. Néanmoins, ils constituent les éléments fondamentaux de toute stratégie de communication. De plus, les limites qui sont ici prescrites et surtout, la période sur laquelle nous faisons porter notre étude - 22 ans - nous incitaient à en réduire le nombre.

Par ailleurs, nous avons privilégié, sur le plan méthodologique, l'observation documentaire. Aussi, avons-nous consulté différents types de documents²⁴: revues, journaux d'entreprise, guides d'organisation, rapports, etc.

Après avoir recueilli et classifié l'ensemble des données pertinentes, nous avons comparé les indicateurs, évalué leur cohérence et dégagé la tendance générale pour chacune des 23 éditions de la Semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle, éditions que nous avons d'ailleurs réparties selon deux périodes: de 1970 à 1982 et de 1983 à 1992.²⁵

Nous illustrons ici, pour faciliter la compréhension de ce texte, la façon dont nous avons procédé.

Enfin, signalons que pour chacune des périodes concernées, nous avons effectué un bilan. En clair, nous avons jugé du degré de cohérence globale de chacun des indicateurs retenus et dégagé la tendance générale. Nous avons bien sûr fait de même pour les deux périodes réunies.

²⁴ En outre, ces documents sont produits par diverses composantes du Mouvement: la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, les Fédérations des caisses Desjardins de Québec, de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, du Saguenay-Lac St-Jean, etc.

²⁵ Pour une analyse détaillée de ces activités, voir: RHÉAUME, Anne, *Communication institutionnelle, image d'entreprise et cohérence: le cas de la Semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle du Mouvement Desjardins entre 1970 et 1990*, département d'information et de communication, Université Laval, juillet 1993, pp. 63-80.

Exemple²⁶ :

Activité	Édition	Contenu		Objectifs	Publics-cibles	Tendance
		Slogan/thème	Thème/axe			
Semaine de la Caisse pop	1972	"Le thème de la semaine sera: "Je coopère"."	Non disponible	"Les objectifs poursuivis durant cette semaine sont d'identifier la caisse populaire à la coopérative, sensibiliser les membres à la participation en favorisant particulièrement la jeunesse et souligner davantage les services offerts par la caisse populaire à ses membres."	Non disponibles	
Campagne de publicité institutionnelle	1972-73	"C'est voisin, la caisse populaire Desjardins."	Non disponible	"L'objectif de la présente campagne de publicité est permanent. C'est le défi que notre institution doit relever chaque jour et ce, continuellement. [...] Il s'agit pour nous maintenant de vulgariser en l'expliquant la notion d'usager-propriétaire vue à travers les opérations d'épargne et de crédit, de même que les activités communautaires qui découlent de son rôle et de celui de ses membres."	Non disponibles	
Cohérence		NON	S.O.¹	OUI	S.O.	NON²

1. Sans objet.

2. Lorsque la tendance à la cohérence s'avérait également positive et négative, nous l'avons considérée comme étant négative.

b. Données de base

Avant de présenter et de discuter les résultats que nous avons obtenus, il convient d'exposer certaines données de base²⁷ concernant les deux activités de communication institutionnelle sur lesquelles nous faisons porter notre analyse.

²⁶ Pour d'autres exemples, voir: Annexe.

²⁷ En ce qui concerne le Mouvement Desjardins lui-même, signalons qu'il s'agit d'une organisation coopérative oeuvrant dans le secteur financier. À la base, ce mouvement est formé de 1475 coopératives de services financiers, appelées caisses populaires (caisses locales) ou caisses d'économie (caisses de groupes) Desjardins, réunies au sein de quatorze fédérations, elles-mêmes rassemblées par une confédération chapeautant une vingtaine de sociétés de services complémentaires. Administrée par 18 000 dirigeants élus par les membres des caisses, cette institution financière gère un actif global de soixante milliards de dollars. Ses activités quotidiennes requièrent le concours de 40 000 employés, appelés à servir cinq millions de membres-sociétaires qui sont à la fois les usagers et les propriétaires des caisses et de leurs filiales [CAMERON, G., "Changements organisationnels et communication dans une institution financière coopérative du Québec", *Communication et organisation*, no 3, mai 1993, pp. 275-276].

La Semaine Desjardins

Connue jusqu'en 1980 sous le nom de la *Semaine de la Caisse populaire*, la Semaine Desjardins a été inaugurée en 1970, à l'occasion du 50^e anniversaire de la mort d'Alphonse Desjardins (1854-1920) [Saint-Pierre, 1983].

Depuis, elle se déroule annuellement en octobre, mois dont le troisième jeudi est d'ailleurs consacré, en Amérique du Nord, à la mémoire du fondateur des caisses populaires²⁸, *“ce grand coopérateur dont la renommée avait rapidement franchi les frontières du Québec, même de son vivant”* [Saint-Pierre, 1983: 2].

Cette Semaine vise les objectifs généraux suivants: *“affirmer d'une façon positive et active la présence de la Caisse populaire dans son milieu; affirmer d'une façon active et positive la nature coopérative de la Caisse populaire; permettre à l'ensemble des Québécois d'identifier la Caisse populaire comme un centre d'activités financières, socio-économiques et culturelles; renforcer l'identification de la Caisse populaire comme une association de “chez-nous”; favoriser une communication plus intense entre la Caisse populaire (dirigeants et employés) et les membres”* [Fédération de Québec des caisses populaires Desjardins, 1978: 4].

Bien qu'elle n'ait sans doute pas été créée à cette fin, la Semaine Desjardins constitue par ailleurs une excellente occasion, pour les caisses et pour le Mouvement dont elles se trouvent à la base, de retenir l'attention des médias, d'obtenir leur audience.

Effectivement, il ressort, de l'évaluation de cette activité de communication annuelle, *“que les Caisses populaires Desjardins [font] parler d'elles [...]; [que] tous les quotidiens du Québec [publient] des informations [les] concernant [...]”* [Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, document non-daté: 2].

En fait, la Semaine Desjardins jouit d'un impact publicitaire certain, de retombées journalistiques auxquelles le Mouvement ne peut rester indifférent:

Au moment de l'évaluation de [la] troisième Semaine, on pouvait lire: “Au niveau de l'information promotionnelle et de la publicité institutionnelle, la Semaine de la Caisse populaire semble constituer un excellent tremplin pour commencer une campagne de communication ou pour accentuer une campagne déjà en cours

²⁸ De même qu'à celle d'Edward Filene, qui a joué un rôle important dans le développement des “Credit Unions” aux États-Unis.

Aussi, peut-elle être définie comme un événement-média ou, selon l'expression de Boorstin [1971], comme un pseudo-événement.

Entre 1970 et 1973, la Confédération²⁹ assume presque l'entière responsabilité de l'orientation et de l'organisation de cette Semaine. Par la suite, les Fédérations sont invitées à participer plus étroitement à la définition des objectifs spécifiques de même qu'à l'élaboration des programmes de communication.

Malgré cet effort de régionalisation, la planification et la coordination de cet événement annuel reviennent encore à la Confédération, qui voit notamment à la rédaction des textes de base, à la création et à la réalisation du matériel de soutien (macarons, banderoles, autocollants, etc.), à la préparation de même qu'à la lecture³⁰ de la proclamation officielle, etc.

Au cours de cette Semaine, les caisses populaires³¹ organisent, de concert avec la Fédération à laquelle elles sont affiliées, une multitude d'activités³² à caractère social, éducatif, culturel et sportif, dont voici quelques exemples: collectes de sang, journées thématiques, dîners-causerie, banquets, tirages, visites auprès des personnes âgées, tournées dans les écoles primaires et secondaires, dans les cégeps et les universités, assemblées d'information, conférences, colloques, expositions, vernissages, spectacles, compétitions sportives.

Figurent également au programme des activités plus spécifiquement destinées à la presse locale ou régionale, telles que: rencontres ou conférences de presse, inauguration de nouveaux locaux, lancement de nouveaux services.

La campagne de publicité institutionnelle

La campagne de publicité institutionnelle³³ existe depuis 1969. Toutefois, elle n'a connu son véritable coup d'envoi qu'en 1970, avec "POP-SAC-A-VIE-SAU-SEC-FI-CO-PIN", "trouvaille" mnémotechnique qui a d'ailleurs remporté, auprès de la population québécoise, un

²⁹ Alors appelée la Fédération des Unions régionales.

³⁰ Par le président de la Confédération.

³¹ En moyenne, depuis 1986, 61 % des caisses participent activement à la Semaine Desjardins. À ce sujet, voir: Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Rapports annuels*, 1986 à 1992.

³² Pour un aperçu de ces activités, consulter les guides d'organisation de la Semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle, de même que les évaluations ou les rapports produits par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

³³ Sur la publicité institutionnelle du Mouvement Desjardins, lire, notamment: Beauchamp, M., *La communication et les organisations coopératives. Le cas du Mouvement des caisses Desjardins*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989, pp. 17-46 et 85-124.

franc succès. Par la diffusion d'une sorte de symbole sonore, cette campagne, développée pour faire contrepoids aux efforts publicitaires des banques, "*alors de plus en plus engagées dans le secteur de l'épargne et du crédit*" [Beauchamp, 1989: 18-19], permettait en fait d'identifier plus concrètement le Mouvement Desjardins.

Habituellement³⁴ lancée en septembre pour se terminer durant l'été suivant, la campagne de publicité institutionnelle³⁵ relève directement de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.

Au cours des 10 ou 11 mois sur lesquels elle s'étale, la Confédération s'attache principalement³⁶ à diffuser, sur les ondes de la télévision, des messages de 60 ou de 30 secondes, généralement accompagnés d'un thème musical. En outre, ces commerciaux mettent parfois en scène des personnalités connues et reconnues du public québécois. Par exemple, en 1976, le monologuiste Yvon Deschamps devenait le porte-parole du programme d'éducation à la consommation, pour lequel le Mouvement Desjardins s'était associé à l'Office de protection du consommateur.

La Confédération recourt également, dans le cadre de cette activité de communication institutionnelle, à la radio de même qu'à l'affichage routier.

Par ailleurs, elle réalise, à l'intention des caisses, du matériel imprimé mettant en relief le slogan, le thème et les objectifs de la campagne, et place des annonces dans les journaux, les revues spécialisées, ou tout autre média auquel pourraient être exposés les groupes dont elle requiert plus particulièrement l'adhésion.

c. Présentation et discussion des résultats

À la lumière des données que nous avons recueillies et analysées, il appert qu'entre 1970 et 1992, la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle tendent généralement à la non-cohérence (tableau 1).

³⁴ Depuis 1990, la campagne commence au printemps plutôt qu'à l'automne.

³⁵ Depuis la fin des années 1970, elle se déroule au même moment que la campagne de publicité de services [Beauchamp, 1989: 91]. En 1977, un groupe (le Comité consultatif de la communication) se voit d'ailleurs confier le mandat, par le conseil d'administration de la Confédération, alors appelée la Fédération des Unions régionales, d'établir des liens entre la publicité institutionnelle et la publicité de services. Ainsi, les autorités du Mouvement Desjardins manifestaient-elles leur volonté de projeter une image cohérente de leur organisation. À ce sujet, voir: Laviolette, Y., "La publicité du MCPD en 1977-78: une campagne cohérente", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, p. 36.

³⁶ À quelques reprises seulement, la Confédération a substitué, aux commerciaux traditionnels, des séries et des émissions à caractère éducatif. Plus récemment, soit en 1990, elle diffusait sur les ondes de la télévision d'État un téléfilm portant sur la vie et l'oeuvre du Commandeur Alphonse Desjardins, et de son épouse, Dorimène.

Tableau 1.
Évaluation de la cohérence globale de la Semaine Desjardins
et de la campagne de publicité institutionnelle entre 1970 et 1992.

	Éditions (nbre)	Contenu		Objectifs	Publics-cibles	Tendance
		Slogan/thème	Thème/axe			
Cohérence BILAN Occurrences	23	NON 54,5 % (12/22)	OUI 85,7 % (6/7)	NON 50 % (9/18)	OUI 72,7 % (8/11)	NON 60,9 % (14/23)

Il convient toutefois de distinguer, dans l'intervalle, deux grandes périodes.

Période 1970-1982

Entre 1970 et 1982, les deux activités de communication institutionnelle participent de la tendance générale à la non-cohérence³⁷. En effet, les indicateurs que nous avons observés et comparés, pour chacune des éditions concernées, diffèrent le plus souvent les uns des autres.

Ainsi, pour la période susmentionnée, les dites activités divergent-elles globalement quant au **contenu des messages** qu'elles diffusent.

Effectivement, dans plus de 66 % des occurrences (8 sur 12)³⁸, les **slogans** qu'elles véhiculent n'offrent aucune similitude, aucune homogénéité. En 1970, par exemple, la Semaine de la Caisse populaire loge à l'enseigne de "*Moi, j'aime ma caisse pop*"³⁹, et la campagne de publicité institutionnelle, à celle de "*POP-SAC-A-VIE-SAU-SEC-FI-CO-PIN*"⁴⁰, expression mnémotechnique popularisée par la jeune Marie-Josée Taillefer, et devant par ailleurs rendre compte de la diversité des services ou des composantes du Mouvement Desjardins⁴¹.

De la même façon, en 1976, la semaine d'activités annuellement consacrée à la mémoire d'Alphonse Desjardins signe, en hommage aux personnes âgées, "*Aujourd'hui le plus bel*

³⁷ *op. cit.*, p. 73.

³⁸ *op. cit.*, p. 73.

³⁹ Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes de la Semaine Desjardins*, Lévis, dossier no 4220-01-06.

⁴⁰ Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes des programmes publicitaires*, Lévis, dossier no 4220-02-13.

⁴¹ POP = Caisses populaires; SAC = La Société d'assurance des Caisses populaires; A-VIE = L'Assurance-vie Desjardins; SAU = La Sauvegarde; SEC = La Sécurité; FI = La Société de Fiducie du Québec; CO = Association coopérative Desjardins; PIN = L'Institut coopératif Desjardins.

âge”⁴², alors que la campagne publicitaire institutionnelle se range derrière “*Le Gros Bon Sens*”⁴³ de l’Office de protection du consommateur, auquel le Mouvement Desjardins s’était associé dans un programme d’éducation à la consommation.

Les thèmes ou les axes autour desquels s’articule chacune des deux activités échappent toutefois à cette tendance. Effectivement, dans la majorité des cas répertoriés (3 sur 4)⁴⁴, ils concordent les uns avec les autres.

En 1979, notamment, la Semaine porte sur la présence de la Caisse populaire “*dans son milieu et en particulier auprès des jeunes*”⁴⁵, groupe dont le Mouvement requiert plus particulièrement l’adhésion et auquel il accorde une attention toute spéciale depuis la création des caisses scolaires⁴⁶. Bien qu’elle embrasse un public plus large, la campagne de publicité institutionnelle est également axée “*sur une présence accrue et perceptible de la caisse populaire dans l’esprit des Québécois et dans la réalité québécoise*”⁴⁷.

Quant aux objectifs poursuivis par chacune des deux activités, ils convergent et divergent dans la même mesure⁴⁸.

En outre, la Semaine de la Caisse populaire s’efforce, en 1971, “[...] de rejoindre le plus de jeunes possible”⁴⁹, alors que la campagne publicitaire tâche “*d’accroître la notoriété de ce qu’est la coopération et de ce qu’elle apporte tant sur le plan individuel que communautaire, cela vu sous l’angle de l’épargne, du crédit et des autres services complémentaires du Mouvement des Caisses populaires Desjardins*”⁵⁰.

À l’inverse, les objectifs formulés en 1978 pour chacune des deux activités vont dans le même sens. Au cours de la semaine thématique, les caisses participantes doivent s’employer à : “*raffermir [leur] présence [...] dans [leur] milieu et en particulier auprès des jeunes de 5 à 15*

42 7^e Semaine de la Caisse populaire du 17 au 23 octobre 1976, Lévis, dossier no 4220-01-06, p. 3.

43 LELIÈVRE, Roland, “Le gros bon sens...”, *La Revue Desjardins*, vol. 42, no 4, 1976, p. 32.

44 Voir: Rhéaume [1993: 73].

45 Fédération de Québec des caisses populaires et d’économie Desjardins, Direction des Communications, *La Semaine de la Caisse populaire du 14 au 20 octobre 1979/Guide d’organisation*, 20 juin 1976, p. 4.

46 À ce sujet, voir: Beauchamp [1989].

47 MOQUIN, Claude, “La campagne de publicité 1979-80, Un rôle accru pour la Caisse populaire Desjardins”, *La Revue Desjardins*, vol. 45, no 4, 1979, p. 22.

48 Voir: Rhéaume [1993: 75] et la remarque au bas du tableau cité en exemple dans cet article.

49 “Une semaine de la Caisse Populaire Desjardins du 17 au 23 octobre”, *UNI-D*, vol. 1, no 11, août 1971, p. 1.

50 KALTENBACK, André, “Rétrospective ‘71-72 - Perspective ‘72-73”, *UNI-D spéciale*, Saint-Voisin, août 1972.

ans, affirmer [leur] nature coopérative [...] selon l'axe de communication de la campagne de publicité 1978-79 [...], réaliser au moins une activité de communication avec le groupe-cible [...] [et] procéder au lancement du Concours international des jeunes”⁵¹. Dans le cas de la campagne publicitaire institutionnelle, il s’agit de: “faire percevoir la nature coopérative de la caisse populaire, affirmer [sa] double vocation d’institution d’épargne et de crédit, faire percevoir le M.C.P.D. comme un réseau financier de nature coopérative.”⁵² Ainsi, toutes deux mettent-elles l’accent sur la nature coopérative de la caisse populaire et du Mouvement dont elle constitue la base, nature que le public semble d’autant plus ignorer qu’il tend à confondre Desjardins avec les institutions financières concurrentes.

Il en va de même des objectifs poursuivis en 1981. De fait, la Semaine Desjardins et la campagne de publicité visent conjointement à démontrer l’importance, l’envergure du Mouvement et le rôle de premier plan qu’il joue dans le développement socio-économique du Québec. Plus explicitement, la première cherche à “mieux faire connaître le Mouvement à l’ensemble de la population québécoise en démontrant le leadership dynamique et concurrentiel qu’il assume; en démontrant la solidité et la sécurité financière qu’il représente”⁵³. Et la seconde se propose d’une part de “faire réaliser au membre-utilisateur qu’à sa caisse populaire et à sa caisse d’économie, on répondra à ses besoins avec dévouement et en lui fournissant toute l’information nécessaire, [et d’autre part] de donner à chacun l’occasion de découvrir les réalisations, l’envergure et le rayonnement du Mouvement Desjardins dans l’ensemble de notre société.”⁵⁴

En ce qui concerne les **publics** visés, les deux activités de communication vacillent encore une fois entre la cohérence et la non-cohérence. En effet, lorsque spécifiés dans les documents que nous avons consultés, les groupes auxquels s’adressent la Semaine de la Caisse populaire et la campagne de publicité institutionnelle se recoupent dans la moitié des occurrences (2 sur 4)⁵⁵.

⁵¹ BÉLANGER, Lionel, “La Semaine de la Caisse populaire”, *La Revue Desjardins*, vol. 45, no 4, 1978, p. 37.

⁵² SAINT-PIERRE, Majella, “Campagne de publicité 1978-1979: continuité et ajustements”, *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, p. 34.

⁵³ Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, Direction des Communications, Semaine Desjardins 1981, *Synthèse d’une évaluation effectuée auprès des caisses, des fédérations et des institutions*, 15 janvier 1982, p. 2.

⁵⁴ MOQUIN, Claude, “La campagne de publicité institutionnelle 1981-82”, *La Revue Desjardins*, vol. 47, no 4, 1981, p. 6.

⁵⁵ Voir: Rhéaume [1993: 73].

Par exemple, en 1974, la première requiert plus spécifiquement l'attention de la jeunesse⁵⁶, tandis que la seconde concentre ses efforts "*auprès des membres et du public*"⁵⁷.

Toutefois, en 1980, elles s'emploient toutes deux à rejoindre les adultes, jeunes et moins jeunes. La Semaine de la Caisse populaire vise "*les 25 ans et plus*"⁵⁸, et la campagne publicitaire, "*les jeunes professionnels, les femmes des années '80 et les gens d'affaires [...]*"⁵⁹.

En somme, comme en témoigne le tableau 2, la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle, au cours des années 1970 à 1982, tendent globalement à la non-cohérence⁶⁰. Cependant, cette tendance affecte davantage le contenu des messages, ou du moins les slogans retenus, que les objectifs et les publics-cibles.

Tableau 2.
Évaluation de la cohérence globale de la Semaine Desjardins
et de la campagne de publicité institutionnelle entre 1970 et 1982.

	Éditions (nbre)	Contenu		Objectifs	Publics-cibles	Tendance
		Slogan/thème	Thème/axe			
Cohérence BILAN Occurrences	13	NON 66,7 % (8/12)	OUI 75 % (3/4)	NON 50 % (5/10)	NON 50 % (2/4)	NON 76,9 % (10/13)

Période 1983-1992

Il en va tout autrement de la période subséquente. En effet, l'analyse que nous avons effectuée⁶¹ révèle qu'entre 1983 et 1992, les deux activités de communication institutionnelle logent plus volontiers à l'enseigne de la cohérence et ce, pour l'ensemble des indicateurs que nous avons observés⁶².

⁵⁶ Voir: Rhéaume [1993: 65]. Notons que les proportions peuvent parfois différer de celles contenues dans le document précité, dans la mesure où nous avons ici soumis à l'analyse les éditions 1991 et 1992 de la Semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle.

⁵⁷ Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Lévis, dossier non-numéroté.

⁵⁸ BÉLANGER, Lionel, "La Semaine de la Caisse populaire", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, pp. 36-37.

⁵⁹ "Parlons d'argent. 1980-81 de l'insolite, de l'audace et de la continuité !", *La tournée*, vol. 2, no 3, 1980, p. 8.

⁶⁰ Voir: Rhéaume [1993: 73].

⁶¹ Voir: Rhéaume [1993: 63-80].

⁶² Voir: Rhéaume [1993: 79].

Aussi, du point de vue du **contenu des messages** qu'elles diffusent, dans l'intervalle dont il est ici question, la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle convergent-elles le plus souvent l'une vers l'autre.

De fait, dans 60 % des occurrences (6 sur 10)⁶³, leurs **slogans** respectifs sont identiques, sinon comparables. Par exemple, en 1984, les deux activités se déroulent sous un thème unique et uniforme, exprimant la dimension collective du Mouvement dont elles relèvent: "Desjardins, c'est nous tous".⁶⁴

En 1985, l'événement consacré à la mémoire du fondateur des caisses populaires a pour slogan "*La coopération, ressource de progrès*"⁶⁵, et la campagne publicitaire, "*Desjardins, une ressource naturelle*", signature adoptée par la Confédération depuis 1983, et qui, aux dires de ses auteurs, "*comprend plusieurs sens, [et] se prête à de nombreuses interprétations, toujours positives.*"⁶⁶ En fait, l'un s'inspire apparemment de l'autre: il en est purement et simplement une déclinaison.

La Semaine Desjardins et la campagne institutionnelle se chevauchent également en 1988 et en 1990. Dans le premier cas, elles font place à "*Des gens en mouvement*"⁶⁷, slogan par lequel Desjardins espérait mettre en valeur sa dimension collective et témoigner non seulement de l'évolution qu'il a connue, mais de son ouverture sur l'avenir. Dans le second, elles optent pour "*Desjardins, l'incroyable force de la coopération*"⁶⁸, formule que le Mouvement conservera d'ailleurs jusqu'en 1992.

Pour leur part, les **axes de communication** ou les **thèmes** sur lesquels porte chacune des deux activités témoignent d'une "parfaite" cohérence. De fait, dans tous les cas répertoriés (3 sur 3)⁶⁹, ils coïncident les uns avec les autres.

⁶³ Voir: Rhéaume [1993: 79].

⁶⁴ SAINT-PIERRE, Majella, "La communication institutionnelle Desjardins 1984-85: au premier plan, les dirigeants des caisses", *La Revue Desjardins*, vol. 50, no 5, p. 7.

⁶⁵ "La Semaine Desjardins 1985 "La coopération, ressource de progrès"", *Caisse Express*, vol. 6, no 6, septembre 1985, p. 9.

⁶⁶ LAVEAU, Rolande, "La communication institutionnelle 1985-1986, Un programme - un plan - une campagne", *La Revue Desjardins*, vol. 51, no 5, 1985, p. 16.

⁶⁷ Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes de la Semaine Desjardins*, Lévis, dossier no 4220-01-06. Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *La communication institutionnelle Desjardins 1988-89*, dossier no 1988-21, septembre 1988, p. 4.

⁶⁸ Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes de la Semaine Desjardins*, Lévis, dossier no 4220-01-06. "La campagne de publicité institutionnelle 1990-92, Miser sur les valeurs coopératives de Desjardins", *EN MOUVEMENT*, vol. 3, no 4, 28 février 1990, p. 1.

⁶⁹ Voir: Rhéaume [1993: 79].

En outre, *“le thème retenu pour la Semaine Desjardins 1983, c’est [...] la dimension humaine de la caisse populaire et de l’ensemble du Mouvement Desjardins.”*⁷⁰ Cette dimension devait d’ailleurs constituer l’argument central de la campagne de publicité institutionnelle 1983-84. À cet effet, Saint-Pierre [1983] souligne: *“Une des caractéristiques fondamentales de nos communications devra être son aspect humain. Fondées, administrées, gérées par des personnes du milieu, les caisses populaires, les caisses d’économie et les institutions Desjardins sont d’abord au service des personnes.”*⁷¹

Les deux activités de communication institutionnelle tournent encore, en 1987, autour du même thème, celui de la coopération et des valeurs qu’elle sous-tend. Effectivement, cette édition de la Semaine Desjardins *“[met] l’accent sur les valeurs fondamentales de la coopération, telles que [...] redéfinies lors du XIV^e congrès des dirigeants du Mouvement [...].”*⁷² De son côté, la campagne institutionnelle devait s’attacher à véhiculer le message de fond suivant: *“Le Mouvement Desjardins, c’est un projet collectif, constitué de la mise en commun des ressources de ses membres, de l’encouragement de ses dirigeants élus, de la compétence de son personnel et qui nous lance vers la société de demain.”*⁷³

Quant aux **objectifs** poursuivis par chacune des deux activités, ils tendent également à la cohérence et à la non-cohérence⁷⁴. En 1984, par exemple, la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle se proposent toutes deux de: *“Faire connaître et apprécier le Mouvement Desjardins comme un réseau de services financiers sûrs, concurrentiels et adaptés aux besoins des particuliers et des sociétés et qui, en raison de son caractère coopératif, est voué à l’intérêt de ses membres et de la collectivité.”*⁷⁵

À l’inverse, en 1990, des tâches différentes leur sont assignées. Pour la première, il s’agit de: *“Mettre en lumière l’importance de l’oeuvre d’Alphonse Desjardins et de son épouse Dorimène, ainsi que l’originalité de la formule coopérative et son caractère contemporain; mettre en lumière*

⁷⁰ CAMERON, Guy, “La Semaine Desjardins 1983 “Desjardins, des gens d’abord !”, *La Revue Desjardins*, vol. 49, no 4, 1983, p. 3.

⁷¹ SAINT-PIERRE, Majella, “Desjardins, une ressource naturelle”, *La Revue Desjardins*, vol. 49, no 4, 1983, p. 10.

⁷² La Coopérative de recherche et de production en communication “Les Nuages”, *La Semaine Desjardins* 1987, mai 1987, p. 2.

⁷³ SAINT-PIERRE, Majella, “Le défi de la communication institutionnelle Desjardins pour l’année 1987-88”, *La Revue Desjardins*, vol. 53, no 5, 1987, p. 12.

⁷⁴ Voir: Rhéaume [1993: 79].

⁷⁵ Confédération des caisses populaires et d’économie Desjardins du Québec, Secteur Recherche et Marketing, Division des communications, *La Semaine Desjardins* 1984, dossier no 4220-01-06, 6 juin 1984, p. 4. SAINT-PIERRE, Majella, “La communication institutionnelle Desjardins 1984-85: au premier plan, les dirigeants des caisses”, *La Revue Desjardins*, vol. 50, no 5, 1984, p. 4.

l'importance du rôle joué par le Mouvement des caisses Desjardins dans la vie économique du Québec d'hier et d'aujourd'hui, et sa volonté de continuer à le jouer; stimuler la fierté et l'appartenance à Desjardins chez les publics internes et externes; valoriser le rôle des employés et des dirigeants dans l'évolution du Mouvement des caisses Desjardins"⁷⁶. Pour l'autre, il s'agit plutôt de "*convaincre les membres mixtes de regrouper toutes leurs affaires chez Desjardins et ceux qui l'ont déjà fait de rester avec [lui]*"⁷⁷

Pour la période susmentionnée, le degré de cohérence des deux activités est, sur le plan des **publics-cibles**, nettement plus élevé. De fait, dans plus de 82 % des occurrences dénombrées (6 sur 7)⁷⁸, les mêmes destinataires sont privilégiés.

Par exemple, en 1984-85, la campagne publicitaire institutionnelle concentre ses efforts sur "*les dirigeants des caisses*"⁷⁹, lesquels constituent également, avec les membres et le personnel, la cible première de la quinzième édition de la Semaine Desjardins⁸⁰.

D'ailleurs, les deux activités s'adressent encore à ces groupes en 1987. Dans le cas de la Semaine, il est précisé que l'objectif de communication "*touche à la fois les membres, les dirigeants, les employés et les différentes composantes du Mouvement.*"⁸¹ Dans celui de la campagne institutionnelle, l'orientation qui lui a été donnée "*s'exprime en outre à l'intention de la population, des membres, des dirigeants élus et du personnel.*"⁸²

Au total, comme l'indique le tableau 3, entre 1983 et 1992, la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle tendent davantage à la cohérence, et ce, particulièrement sur le plan des axes ou des thèmes retenus et des publics visés.

⁷⁶ Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Semaine Desjardins/Guide d'organisation*, 1990, p. 8.

⁷⁷ "La campagne de publicité institutionnelle 1990-92. Miser sur les valeurs coopératives de Desjardins", *EN MOUVEMENT*, vol. 3, no 4, 28 février 1990, p. 1.

⁷⁸ Voir: Rhéaume [1993: 79].

⁷⁹ SAINT-PIERRE, Majella, "La communication institutionnelle Desjardins 1984-85: au premier plan, les dirigeants des caisses", *La Revue Desjardins*, vol. 50, no 5, 1984, p. 4.

⁸⁰ cf Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, *La Semaine Desjardins 1984/Document d'orientation*, dossier no 4220-01-06, 2 août 1984, p. 1.

⁸¹ "La Semaine Desjardins du 11 à 18 octobre 1987. Une part active", *Caisse Express*, vol. 8, no 7, 10 septembre 1987, p. 3.

⁸² SAINT-PIERRE, Majella, "Le défi de la communication institutionnelle Desjardins pour l'année 1987-88", *La Revue Desjardins*, vol. 53, no 5, 1987, p. 11.

Tableau 3.
Évaluation de la cohérence globale de la Semaine Desjardins
et de la campagne de publicité institutionnelle entre 1983 et 1992.

	Éditions (nbre)	Contenu		Objectifs	Publics-cibles	Tendance
		Slogan/thème	Thème/axe			
Cohérence BILAN Occurrences	10	OUI 60 % (6/10)	OUI 100 % (3/3)	NON 50 % (4/8)	OUI 85,7 % (6/7)	OUI 60 % (6/10)

Globalement, il demeure qu'au cours de cette période, la convergence des deux activités de communication institutionnelle se révèle nettement plus accentuée⁸³. Mais comment donc s'explique cet état de fait ?

Facteurs explicatifs

L'accroissement qu'a connu, entre les années 1983 et 1992, la cohérence des deux activités de communication que nous avons analysées tient à divers facteurs.

D'une part, il s'inscrit dans le prolongement d'une étude portant "*sur les forces et les faiblesses de l'image*" du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins de même que "*sur la perception [qu'ont de lui] ses membres et le public*" [Saint-Pierre, 1983: 9].

De ce travail de recherche et d'analyse⁸⁴, réalisé en 1982, il ressortait notamment qu'en raison de la diversité des messages qu'elles véhiculaient, les activités de communication échouaient à projeter une image cohérente du Mouvement; et que l'envergure de l'organisation masquait le caractère coopératif de son projet, la valeur collective de son action. Car, "*dans l'esprit des*

⁸³ Voir: Rhéaume [1993: 73, 80].

⁸⁴ Entre janvier et mai 1982, les responsables de cette démarche analysent de nombreuses sources écrites: revues de presse, rapports de recherches effectuées par la Direction de la recherche de la Confédération, textes des principaux discours des porte-parole du Mouvement, enquêtes menées par des firmes extérieures pour les besoins de la communication, celle de Créatec +, notamment, ouvrages théoriques portant sur l'image institutionnelle, etc. En mai 1982, un rapport-synthèse est remis à une centaine de personnes: communicateurs travaillant au sein des diverses composantes du Mouvement, cadres supérieurs, etc. Entre juin et novembre 1982, les mandataires du projet consultent plus de 80 personnes appartenant au grand réseau Desjardins. Après l'analyse des données qu'il contient et sa rédaction, le rapport est discuté lors de la réunion du Comité de coordination de la publicité, en mars 1983. Les orientations de la communication institutionnelle qui en découlent pour les années 1983-1986 sont approuvées par le conseil d'administration de la Confédération en avril 1983 [voir Beauchamp, 1989: 41-42].

gens, une vraie coopérative ne peut être qu'à faible dimension et limitée à un nombre restreint de membres" [Saint-Pierre, 1983: 10].

En dépit de sa spécificité, Desjardins se voyait donc assimilé aux autres institutions financières.

Devant ce constat pour le moins troublant, les autorités du Mouvement convenaient de réintroduire dans leurs activités de communication *"la finalité propre des institutions Desjardins, c'est-à-dire être au service de leurs membres et de leur milieu, et non rechercher le profit au-delà d'une saine rentabilité"* [Saint-Pierre, 1983: 10].

Dans cette optique, et compte tenu des publics internes et externes auxquels ils désiraient s'adresser - les dirigeants, les employés, les membres, les leaders d'opinion, les gens d'affaires, les professionnels, etc., - les responsables du Mouvement adoptaient, en 1983, un programme triennal de communication.

En plus de *"lui assurer, dans l'esprit des Québécois, la place qui lui revient parmi les institutions financières"* [Saint-Pierre, 1983: 12], ce programme devait permettre de résoudre le problème *"d'unité d'image, d'uniformité dans le contenu [des] communications"* [La tournée, 1983: 23]. À tout le moins, il témoignait d'un *"effort [pour] mieux coordonner les activités de communication en vue de l'atteinte des objectifs d'image et de marketing du Mouvement [...]"* [La Confédération, 1984: 1].

D'autre part, la cohérence accrue dont témoignent les deux activités de communication institutionnelle succède à l'adoption, en novembre 1983, de la Loi 75, qui mettait fin au régime protectionniste dont avaient jusqu'alors bénéficié les institutions financières.

Favorisant le décloisonnement des services, et partant, l'avivement de la concurrence, cette loi allait vite faire apparaître aux entreprises du secteur financier l'importance, pour ne pas dire la nécessité des communications. Comme le précise Gendreau [1989: 35]:

Que ce soit au niveau de l'image qu'elle dégage, de sa personnalité, de sa connaissance du profil des clients, de la confiance qu'elle crée, de l'information qu'elle diffuse, de sa capacité de réagir aux commentaires de son personnel et de ses clients, de sa publicité, de ses relations publiques internes et externes ou de son marketing, jamais les communications n'ont eu, en théorie, un rôle aussi grand au sein des entreprises financières [sic].

À l'instar de leurs vis-à-vis des autres institutions financières, les responsables de Desjardins constatent donc qu'ils ont intérêt à développer de nouvelles stratégies, susceptibles de provoquer l'adhésion des publics, que le décroisement rend d'ailleurs éclectiques. En fait, pour conserver sa part de marché, le Mouvement doit davantage se démarquer de la concurrence, soigner son image publique, revoir la logique de ses communications. Aussi, décide-t-il d'affirmer son identité et de mettre au service de cette dernière l'ensemble des moyens dont il dispose.

Beauchamp [1989: 24] abonde d'ailleurs dans ce sens lorsqu'il explique que:

L'existence de certains défis à relever face aux institutions concurrentes par exemple dans le domaine de l'épargne personnelle, les coûts associés à la production du matériel de promotion de même que la volonté des responsables du réseau Desjardins d'enraciner la communication institutionnelle dans "une connaissance étendue, approfondie et nuancée de la réalité et de l'image du Mouvement" représentent d'autres facteurs expliquant la démarche [...] entreprise en 1982.

Enfin, 1983 représente également, du point de vue structurel, un tournant dans l'évolution des communications du Mouvement Desjardins. Effectivement, c'est au cours de cette année qu'est créée la vice-présidence Recherche et marketing. En plus de voir à la réalisation des activités à caractère institutionnel, ce nouveau secteur⁸⁵ a pour mandat d'assurer la cohérence et l'homogénéité des communications spécifiques faites par les fédérations, les caisses qui leur sont affiliées, et les institutions. En cela, comme dirait Beauchamp [1989: 23]:

Il s'agit [...] d'une étape marquante d'un long cheminement des autorités du Mouvement Desjardins en vue de se donner une stratégie globale permettant de mieux intégrer les multiples activités de communication du Mouvement, le développement des services et la recherche.

En somme, des facteurs à la fois conjoncturels et structurels ont présidé à l'accroissement qu'a connu, entre 1983 et 1992, la cohérence des activités de communication institutionnelle du

⁸⁵ Il lui incombe également de voir à la planification marketing du Mouvement, à l'évaluation de même qu'au développement de nouveaux services. Quant au rôle spécifique de la Direction des communications au sein de ce nouveau secteur, il consiste à "proposer des orientations et des objectifs au MCPED en matière de communications; réaliser les activités de communication portant sur les services et coordonner la réalisation et la diffusion des dites activités en collaboration avec les institutions et les fédérations; conseiller et soutenir les institutions et les fédérations en matière de communications en général (publicité, relations publiques, production graphique et audio-visuelle)" [Beauchamp, 1989: 40-41].

Mouvement Desjardins: les résultats de l'étude d'image effectuée en 1982; l'adoption, en novembre 1983, de la Loi 75 et finalement, la mise sur pied, toujours en 1983, d'une nouvelle vice-présidence Recherche et marketing⁸⁶.

Conclusion

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce texte, les entreprises ajoutent à la publicité commerciale un autre mode de communication, susceptible de leur conférer la légitimité dont semble désormais dépendre l'assentiment de leurs publics.

En fait, elles recourent à la communication dite institutionnelle, et plus particulièrement en l'occurrence, à la publicité institutionnelle et à l'événement-média.

Ainsi, visent-elles non seulement l'accroissement de leur notoriété, mais aussi, et surtout, le développement de leur **image publique**. Car, lorsqu'elle leur est favorable, elle engendre la sympathie, prédispose le consommateur à l'achat, ou du moins suscite son intérêt, mobilise les ressources humaines, etc. En somme, elle assure la pérennité, voire la survie des entreprises dans un environnement où la concurrence fait loi.

Toutefois, pour en tirer pleinement avantage, il leur faut encore la **maîtriser**. Aussi, les entreprises doivent-elles veiller à la cohérence, à l'articulation de l'ensemble de leurs communications, "*de sorte que le portrait précis d'un émetteur unique en émerge*" [Kapferer, 1988: 81]. Il s'agit en quelque sorte de favoriser l'efficacité et la synergie des moyens dont elles disposent.

Ceci étant dit, certaines entreprises font de la cohérence un principe qu'elles n'appliquent pas toujours dans la réalité. C'est pourquoi nous avons apprécié, dans la seconde partie de ce texte, l'adéquation entre le discours et les pratiques du Mouvement Desjardins en matière de communication institutionnelle. Plus explicitement, nous avons procédé à l'étude de la cohérence de la Semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle.

⁸⁶ Dans cet ordre d'idées, signalons que d'autres changements structurels récents à la Confédération pourraient avoir un impact sur la cohérence des activités de communication de Desjardins. Le fait, par exemple, que le dossier de la Semaine Desjardins ne relève pas du secteur responsable de la publicité institutionnelle pourrait entraîner, en 1993, une diminution du degré de cohérence des deux activités. À cet égard, mentionnons que la culture caractérisant tel ou tel autre secteur de la Confédération peut être l'un des éléments influençant le degré de cohérence des activités de communication institutionnelle. En clair, si, par exemple, le dossier de la Semaine Desjardins relève d'un secteur ayant une culture plus "sociale" et celui de la campagne de publicité institutionnelle, d'un secteur manifestant une culture plutôt "financière", il est fort à parier que le degré de cohérence sera plus faible. En fait, comme le fait remarquer Beauchamp [1989], les deux dimensions clés d'une coopérative - le volet "association" et le volet "entreprise" - rendent difficile le travail des communicateurs de cette organisation en ce qui a trait à la cohérence des activités qu'ils mettent de l'avant.

Pour ce faire, nous avons comparé le contenu des messages diffusés, entre 1970 et 1992, par chacune des deux activités, de même que les objectifs et les publics visés.

Conformément à l'idée maîtresse que nous formulions au départ, nous avons constaté qu'elles convergent plus ou moins l'une vers l'autre selon qu'elles suivent ou qu'elles précèdent l'année 1983, année au cours de laquelle le Mouvement Desjardins a connu des changements à la fois conjoncturels et structurels. De fait, à la lumière des résultats d'une étude portant sur l'image qu'il véhicule auprès de ses différents publics, le Mouvement a convenu de réorienter ses communications; commencé à sentir les contrecoups de la Loi 75, dont l'adoption coïncidait avec le décloisonnement des services financiers et, conséquemment, avec l'avivement de la concurrence; et créé un nouveau secteur - Recherche et marketing - chargé, entre autres choses, de voir à l'homogénéité des "messages" à caractère institutionnel.

La recherche de cohérence à laquelle prétend, depuis les années 1970, le Mouvement Desjardins, ne se manifeste donc dans ses pratiques de communication institutionnelle qu'à partir du début des années 1980.

Pistes de recherche et de réflexion

Compte tenu des limites dans lesquelles devait s'inscrire le présent texte, et surtout, de la période sur laquelle nous avons fait porter notre étude, nous n'avons retenu que deux activités de communication, à savoir la Semaine Desjardins et la campagne de publicité institutionnelle. Il demeure toutefois que le corpus d'analyse pourrait être élargi à d'autres types d'activités de communication du Mouvement Desjardins, notamment à sa publicité de services, à ses actions de relations publiques, aux interventions de son président, afin d'évaluer la cohérence de l'ensemble qu'elles constituent.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le Mouvement Desjardins s'est doté, en 1989, d'une politique globale de communication, dans laquelle sont précisés les destinataires qu'il entend privilégier, son objectif de communication permanent, sa mission, son projet d'entreprise, sa philosophie de gestion, etc.

Aussi, nous semblerait-il pertinent de vérifier si cette politique, dont l'adoption témoigne, en principe, d'une volonté d'obtenir une certaine uniformité sur le plan des attitudes et des pratiques, préside à l'accroissement de la cohérence des communications.

Par ailleurs, pour élaborer cette politique, les autorités du Mouvement Desjardins ont forcément défini ce qu'est l'organisation qu'ils dirigent, ce qui fait sa spécificité, son identité, les valeurs devant être prônées, le type de relations à établir avec les différents publics, etc. Ainsi, pourrions-nous éventuellement juger du degré de cohérence des communications du Mouvement à la convergence de ces "indicateurs", ou de ces "facettes" de ce que Kapferer [1988] nomme le "*prisme d'identité*".

De même, il serait intéressant de vérifier si l'accroissement qu'a connu, entre 1983 et 1992, la cohérence des deux activités de communication institutionnelle auxquelles nous nous sommes intéressés, a modifié la perception qu'ont, du Mouvement Desjardins, les publics auxquels il s'adresse.

Enfin, il conviendrait de questionner les rapports entre cohérence et pouvoir organisationnel. Entre autres choses, nous pourrions nous demander si la promotion de la "*communication globale*" ne sert pas d'abord et avant tout les intérêts du palier supérieur du Mouvement Desjardins; si elle ne constitue pas un "prétexte" à la centralisation; si elle ne donne pas lieu à des luttes intestines, là où elle affecte la marge de manoeuvre d'autres catégories d'acteurs organisationnels - les communicateurs professionnels, notamment.

Il s'agit là de quelques-unes des pistes de recherche ou de réflexion sur lesquelles nous semble devoir déboucher le présent texte.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages théoriques, thèses et revues spécialisées

- BARTOLI, Annie, *Communication et organisation: pour une politique générale cohérente*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.
- BEAUCHAMP, Michel, *Communication, pouvoir et organisations coopératives: le cas du Mouvement Desjardins*, thèse de doctorat, Université Laval, avril 1987.
- BEAUCHAMP, Michel, *La communication et les organisations coopératives. Le cas du Mouvement des caisses Desjardins*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989.
- BEAUCHAMP, Michel, "Pouvoir, organisation, communication et projet d'entreprise" in: Beauchamp, Michel (sous la dir. de), *Communication publique et société: repères pour la réflexion et l'action*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1991, pp. 371-403.
- BOORSTIN, Daniel J., *L'image*, Paris, Union Générale d'Éditions, 1971.
- BRISOUX, J.E., DARMON, R.Y. et LAROCHE, M., *Gestion de la publicité*, Montréal, McGraw-Hill, 1987.
- CAMERON, Guy, "Changements organisationnels et communication dans une institution financière coopérative du Québec", *Communication et organisation*, no 3, mai 1993, pp. 271-290.
- CHARRON, Jean, *Le pseudo-événement de contestation comme stratégie d'accès aux médias: une étude de cas*, thèse de maîtrise, Université Laval, 1986.
- DAGENAIS, Bernard, "Les institutions et la gestion de leur image publique", in: BEAUCHAMP, Michel (sous la dir. de), *Communication publique et société: repères pour la réflexion et l'action*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1991, pp. 337-369.
- DEMERS, François, "L'accès aux médias pour les causes impopulaires. Le cas du Rassemblement populaire de Québec, de 1977 à 1981", in: *Communication Information*, vol. 9, no 2, hiver 1988, pp. 85-108.
- DESAULNIERS, Pierre L., *L'élaboration d'une campagne de communication*, Québec, Éditions P. Eldey, 1991.
- DOIN, Richard et LAMARRE, Daniel, *Les relations publiques*. Montréal, Éditions de l'Homme, 1986.
- GENDREAU, Sylvie, *Communications organisationnelles: enjeu stratégique*, Montréal, Librairie des sciences administratives, 1989.
- GIANNELLONI, Jean-Luc, "L'influence de la communication par l'événement sur la structure de l'image d'entreprise", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 8, no 1, 1993, pp. 5-29.
- GRÉGORY, Pierre, "Sponsoring et mécénat: instruments de communication institutionnelle", *Revue française de gestion*, nos 47-48, septembre-octobre 1984, p. 163-175.
- HARRIS, April S., *Special Events: Planning for Success*, Council for Advancement and Support of Education, Washington, 1988.
- HÉBERT, Nicole, *L'entreprise et son image*, Paris, Dunod, 1987.
- KAPFERER, Jean-Noël, "Maîtriser l'image de l'entreprise: le prisme d'identité", *Revue française de gestion*, no 71, novembre-décembre 1988, p. 76-82.
- LE NET, Michel, *La communication sociale*, Paris, La Documentation française, 1988.
- MARION, Gilles, *Les images de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.
- REITTER, R. et ROMANANTSOA, B., *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, McGraw Hill, 1985.

REGOUBY, Christian, *La communication globale. Comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988.

RHÉAUME, Anne, *Communication institutionnelle, image d'entreprise et cohérence: le cas de la Semaine Desjardins et de la campagne de publicité institutionnelle du Mouvement Desjardins entre 1970 et 1990*, département d'information et de communication, Université Laval, juillet 1993.

ROMAIN, Willy-Paul, "L'entreprise et son image: enseignements d'une enquête. Étude d'image ou étude de communication ?", *Humanisme et entreprise*, no 134, août 1982, pp. 81-89.

SACHS, William S., "Corporate Advertising: Ends, Means, Problems", *Public Relations Journal*, vol. 37, no 11, novembre 1981, pp. 14-17.

SCHNEIDER, Christian, *Communication - Nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, Masson, 1990.

SCHWEBIG, Philippe, *Les communications de l'entreprise: au-delà de l'image*, Paris, McGraw-Hill, 1988.

SETHI, Prakash S., "Institutional/Image Advertising and Idea/Issue Advertising as Marketing Tools: Some Public Policy Issues", *Journal of Marketing*, vol. 43, janvier 1979, pp. 68-78.

STOQUART, Jacques, *Le marketing événementiel*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

STRIDSBERG, Albert, *Controversy Advertising: How Advertisers Present Points of View in Public Affairs*, New York, Hastings House Publishers, 1977.

UNION DES ANNONCEURS (ouvrage sous la direction de Marie-Madeleine de MONTERA), *L'image de l'entreprise*, Paris, janvier 1982.

WALTZER, Herbert, "Corporate Advocacy Advertising and Political Influence", *Public Relations Review*, vol. XIV, no 1, printemps 1988, pp. 4-55.

WILCOX, D.L., AULT, P.H. et AGEE, W.R., *Publics Relations: Strategies and Tactics*, New York, Harper Collins Publishers, 3e édition, 1992.

Publications d'entreprise

"À la caisse on se comprend", *UNI-D*, vol. 3, no 7, 1973, p. 2.

BEAUDOIN, Léo, "La Semaine Desjardins du 16 au 22 octobre, Desjardins, des gens d'abord!", *L'entre-gens*, vol. 6, no 5, octobre 1983, pp. 7-9.

BÉLANGER, Lionel, "La Semaine de la Caisse populaire, *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, pp. 36-37.

BOISVERT, Jacques, "L'image institutionnelle en milieu coopératif", *La Revue Desjardins*, vol. 47, no 6, 1981, p. 16-20.

CAMERON, Guy, "La Semaine Desjardins 1983 "Desjardins, des gens d'abord!", *La Revue Desjardins*, vol. 49, no 4, 1983, pp. 2-4.

CARRÉ, Ghislain, "Regard sur la publicité 83-84", *J'informe*, vol. 11, no 3, septembre 1983, pp. 12-13.

"Célébrez la Semaine Desjardins en participant au Quiz Desjardins!", *L'entre-gens*, vol. 10, no 8, oct. 1987, p. 3.

CHARRON, Paul-Émile, "POP-SAC-A-VIE-SAU-SEC-FI-CO-PIN" Coopération et solidarité", *La Revue Desjardins*, vol. 36, no 2, 1970, p. 4.

"Congrès à Drummondville, Établir une communication entre les membres et leur caisses [sic] populaire", *UNI-D*, vol. 4, no 7, 1974, p. 7.

"Desjardins, une ressource naturelle", *La tournée*, vol. 5, no 3, pp. 23-25.

"Je concours à ma Caisse populaire", *Le MCPD en bref*, vol. 2, no 7, juillet 1978, p. 4.

- KALTENBACK, André, "Rétrospective '71-72 - Perspective '72-73", *UNI-D spéciale*, Saint-Voisin, août 1972.
- "Lancement de la campagne d'information "Le Gros Bon Sens"", *UNI-D*, vol. 6, no 8, septembre 1976, p. 1.
- "La campagne de publicité 1974-1975, "Ensemble, on y gagne"", *UNI-D*, vol. 4, no 6, p. 1.
- "La campagne de publicité 1975-76, As-tu une minute ? Embarque dans le mouvement... Le Mouvement des Caisses populaires Desjardins", *UNI-D*, vol. 5, no 8, pp.1-2.
- "La campagne publicitaire institutionnelle 1986-87 de Desjardins", *Caisse Express*, vol. 7, no 10, 13 novembre 1986, p. 11.
- "La campagne de publicité institutionnelle 1990-92, Miser sur les valeurs coopératives de Desjardins", *EN MOUVEMENT*, vol. 3, no 4, 28 février 1990, p. 1.
- "La quatrième semaine de la Caisse pop: c'est parti!", *UNI-D*, vol. 3, no 3, 1973, p. 1.
- "La Semaine de la Caisse populaire du 15 au 21 octobre 1979", *La Revue Desjardins*, vol. 45, no 4, 1979, pp. 1-2.
- "La Semaine Desjardins 1985 "La coopération, ressource de progrès"", *Caisse Express*, vol. 6, no 6, septembre 1985, p. 9.
- "La Semaine Desjardins du 11 au 18 octobre 1987, Une part active", *Caisse Express*, vol. 8, no 7, 10 septembre 1987.
- LAVEAU, Rolande, "La communication institutionnelle 1985-1986, Un programme - un plan - une campagne", *La Revue Desjardins*, vol. 51, no 5, 1985, pp. 14-17.
- LAVEAU, Rolande, "La campagne institutionnelle 1986-87, Desjardins au coeur de votre évolution financière", *La Revue Desjardins*, vol. 52, no 5, 1986, pp. 27-29.
- LAVIOLETTE, Yolande, "La publicité du MCPD en 1977-78: une campagne cohérente", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, pp. 33-37.
- LELIÈVRE, Roland, "Le gros bon sens...", *La Revue Desjardins*, vol. 42, no 4, 1976, pp. 32-36.
- MAMARBACHI, Carol, "La Semaine Desjardins: pleins feux sur le réseau des caisses", *L'entre-gens*, vol. 9, no 1, janvier-février 1986, pp. 6-9.
- MOQUIN, Claude, "8^e semaine de la Caisse populaire, La Caisse populaire Desjardins: solidarité et développement coopératif", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1977, pp. 39-40.
- MOQUIN, Claude, "La campagne de publicité 1979-80, Un rôle accru pour la Caisse populaire Desjardins", *La Revue Desjardins*, vol. 45, no 4, 1979, pp. 21-23.
- MOQUIN, Claude, "Campagne de publicité 1980-81, Parlons d'argent... ça continue", *La Revue Desjardins*, vol. 46, no 4, 1980, p. 15.
- MOQUIN, Claude, "La campagne de publicité 1981-82", *La Revue Desjardins*, vol. 47, no 4, 1981, pp. 5-7.
- "Nouvelle campagne de publicité", *Le trait d'union*, vol. 4, no 4, juillet/août/septembre 1980, p. 7.
- "Parlons d'argent avec la Caisse populaire Desjardins", *L'entre-gens*, supplément au vol. 2, no 7, septembre 1979, p. 2.
- "Parlons d'argent. 1980-81 de l'insolite, de l'audace et de la continuité!", *La tournée*, vol. 2, no 3, 1980, pp. 8-9.
- "Que penser de la publicité ?", *La tournée*, vol. 1, no 3, 1979, p. 2.
- SAINT-PIERRE, Majella, "Campagne de publicité 1978-79: continuité et ajustements", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, pp. 33-35.

SAINT-PIERRE, Majella, "La campagne de publicité 1982-83", *La Revue Desjardins*, vol. 48, no 5, 1982, pp. 29-32.

SAINT-PIERRE, Majella, "Desjardins, une ressource naturelle", *La Revue Desjardins*, vol. 49, no 4, 1983, pp. 9-12.

SAINT-PIERRE, Majella, "La communication institutionnelle Desjardins 1984-85: au premier plan, les dirigeants des caisses", *La Revue Desjardins*, vol. 50, no 5, 1984, pp. 4-7.

SAINT-PIERRE, Majella, "Le défi de la communication institutionnelle Desjardins pour l'année 1987-88", *La Revue Desjardins*, vol. 53, no 5, 1987, pp. 11-13.

SAMSON, Micheline, "Une Semaine Desjardins", *La Revue Desjardins*, vol. 47, no 4, 1981, p. 20.

"Semaine de la Caisse "pop"", *UNION*, vol. 1, no 11, juillet 1971, p. 3.

"Semaine de la Caisse Pop", *J'informe*, vol. 1, no 1, août 1972, p. 1.

"Semaine de la Caisse Pop du 14 au 20 octobre", *J'informe*, vol. 2, no 4, septembre 1973, p. 1.

"Semaine de la Caisse pop. 74", *UNION*, vol. 5, nos 7-8, juillet-août 1974, p. 6.

"Une deuxième "Semaine de la Caisse Pop"", *UNI-D*, vol 1, no 13, septembre 1971, p. 2.

"Une semaine de la Caisse Populaire Desjardins du 17 au 23 octobre", *UNI-D*, vol. 1, no 11, août 1971, p. 1.

"6^e Semaine des Caisses pop", *UNION*, vol. 6, no 9, septembre 1975, pp. 1-2.

"10^e Semaine de la Caisse populaire", *La tournée*, vol. 1, no 3, 1979, p. 21.

Documents institutionnels⁸⁷

BEAUCHAMP, Michel, RAYMOND, M., *L'image institutionnelle*, Direction des communications, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, avril 1981.

Comité consultatif sur la communication, *Sixième Semaine de la Caisse populaire, 12 au 18 octobre 1975*, Lévis, dossier no 4220-01-06.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes de la Semaine Desjardins*, Lévis, dossier no 4220-01-06.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes des programmes publicitaires*, Lévis, dossier no 4220-02-13.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Lévis, dossier non-numéroté, non-daté.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Direction des Communications, *La Semaine de la Caisse d'économie du 12 au 18 octobre 1980/Guide d'organisation*, 20 juin 1980.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *La Semaine Desjardins du 17 au 23 octobre 1982/Guide d'organisation*, dossier no 4220-01-06.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Direction des Communications, *Semaine Desjardins 1981, Synthèse d'une évaluation effectuée auprès des caisses, des fédérations et des institutions*, 15 janvier 1982.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Direction des Communications, *La*

⁸⁷ Y compris les documents gouvernementaux.

Semaine Desjardins 1984 (14 au 20 octobre 1984)/Suggestions d'activités internes à l'intention des institutions rattachées à la confédération, 24 août 1984.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Secteur Recherche et Marketing, Division des communications, *La Semaine Desjardins 1984*, dossier no 4220-01-06, 6 juin 1984.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Rapport-synthèse de la recherche et de la consultation sur l'image institutionnelle du Mouvement Desjardins*, février 1983.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *La Semaine Desjardins du 12 au 18 octobre 1986*, dossier no 4220-01-06, 12 mai 1986.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Semaine Desjardins 1986: Thème*, 20 mai 1986.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *La communication institutionnelle Desjardins 1988-89*, dossier no 1988-21, septembre 1988.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Semaine Desjardins 1989/Rapport final*, décembre 1989.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Semaine Desjardins/Guide d'organisation*, 1990.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Semaine Desjardins/Guide d'organisation*, 1991.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Direction publications et promotion institutionnelle, *Guide d'organisation des événements de l'automne 1992 - La nouvelle campagne de publicité institutionnelle 1992-1993 - La Semaine Desjardins 1992*, 1992-06-01.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Les Semaines de la Caisse populaire*, document non-daté.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Rapports annuels*, Lévis, 1986-1992.

Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, *6^e Semaine de la Caisse pop*, Lévis, 15 mai 1975, dossier no 4220-01-06, annexe 6.

Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, Lévis, 1^{er} juillet 1976, dossier no 4220-01-06.

Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, Division communications, *La Semaine Desjardins du 17 au 23 octobre 1982/Guide d'organisation à l'intention des caisses populaires affiliées*, 11 août 1982.

Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, *La Semaine Desjardins 1984/Document d'orientation*, dossier no 4220-01-06, 2 août 1984.

La Coopérative de recherche et de production en communication "Les Nuages", *La Semaine Desjardins 1987*, mai 1987.

Le Groupe Innovation, *Le point sur la communication interne au Québec*, Québec, Les Publications du Québec, 1992.

Ministère des Communications du Québec, Direction générale de Communication-Québec, *Liste des journées, semaines et mois thématiques*, janvier 1993.

7^e Semaine de la Caisse populaire du 17 au 23 octobre 1976, Lévis, dossier no 4220-01-06.

ANNEXE

Tableaux et références documentaires

Tableau I. Analyse comparative du contenu des messages, des objectifs et des publics-cibles des Semaines Desjardins et des campagnes de publicité institutionnelle de 1970 à 1982.

Activité	Édition	Contenu		Objectifs	Publics-cibles	Tendance
		Slogan / thème	Thème / axe			
Semaine de la Caisse pop	1970	"Moi j'aime ma caisse pop" (1)	Non disponible	Non disponibles	Non disponibles	
Campagne de publicité institutionnelle	1970	"POP-SAC-A-VIE-SAUS-SEC-FI-CO-PIN- PLAC POP= Caisses pop. SAC= La Société d'assurance des Caisses populaires A-VIE= L'Assurance-vie Desjardins SAU= La Sauvegarde SEC= La Sécurité FI= La Société de Fiducie du Québec CO= Association coopérative Desjardins PIN= L'Institut coopératif Desjardins PLAC= Les Placements coopératifs inc." (2)	Non disponible	"POP-SAC-A-VIE-SAUS-SEC-FI-CO-PIN pouvait créer un symbole sonore pour identifier plus concrètement le Mouvement coopératif Desjardins." (3)	Non disponibles	
Cohérence		NON	S.O.	S.O.	S.O.	NON
Semaine de la Caisse pop	1971	"Le thème de cette semaine: "C'est nous autres"." (4)	"Le thème de cette semaine porterait particulièrement sur les préoccupations de la caisse face à la jeunesse." (5)	"Nous pouvons annoncer que l'objectif principal de cette prochaine Semaine de la Caisse populaire s'efforcera de rejoindre le plus de jeunes possible." (6)	"Par les publics de jeunes, nous comprenons les étudiants du secondaire, du Cégep [sic] et de l'Université, et les jeunes travailleurs qu'on retrouve partout et nulle part à la fois." (7)	
Campagne de publicité institutionnelle	1971-72	"C'est toi, c'est moi, c'est lui, c'est nous autres." (8)	Non disponible	"En 1971-72, l'objectif de la campagne avait été d'accroître la notoriété de ce qu'est	Non disponibles	

				la coopération et de ce qu'elle apporte tant sur le plan individuel que communautaire, cela vu sous l'angle de l'épargne, du crédit et des autres services complémentaires du Mouvement des Caisses populaires Desjardins." (9)		
Cohérence		OUI	S.O.	NON	S.O.	NON
Semaine de la Caisse pop	1974	"Le slogan sera celui choisi pour la Campagne Provinciale de Publicité, c'est-à-dire: <u>Ensemble on y gagne!</u> " (10)	Trois sous-thèmes: "Tout d'abord, "Ensemble" qui regroupe tous les sujets qui peuvent permettre aux participants de donner des orientations à la caisse populaire afin de rendre plus authentique son aspect coopératif. Le deuxième sous-thème est "... on y gagne ", qui regroupe tous les sujets abordant l'orientation à donner pour améliorer les services de la caisse populaire. Et, le troisième sous-thème est "... aujourd'hui et demain", qui vise à établir les orientations pour assurer la rentabilité et le progrès des caisses populaires." (11)	"L'objectif de cette Semaine sera de promouvoir la Caisse populaire auprès de la jeunesse et, par ricochet, la coopération et ses valeurs sous-jacente [sic], sachant bien que miser sur la jeunesse, c'est investir pour l'avenir." (12)	"Cette année, on fait appel en particulier aux initiatives pouvant se rapprocher des activités des jeunes de tout âge." (13)	
Campagne de publicité institutionnelle	1974-75	"Au cours de la présente saison, la campagne de publicité de la Fédération suggère un nouveau slogan ENSEMBLE, ON Y GAGNE, qui véhiculera le thème de l'entraide de façon à présenter d'une	"[...] un nouveau slogan [...] qui véhiculera le thème de l'entraide [...]." (15)	"[...] mieux faire connaître et populariser ses services [ceux de la caisse populaire] auprès des membres et du public. [...] mettre en lumière, au cours de la présente	"[...] auprès des membres et du public." (17)	

		façon générale les services de la caisse populaire." (14)		campagne, la gamme complète des services financiers offerts par l'ensemble des institutions rattachées au Mouvement des Caisses populaires Desjardins. [...] montrer que les membres ont pu s'offrir ces services complémentaires grâce à leur adhésion à la caisse populaire." (16)		
Cohérence		OUI	OUI	NON	NON	NON
Semaine de la Caisse pop	1976	"Compte tenu des objectifs poursuivis, nous proposons comme thème de ralliement: AU-JOURD'HUI LE PLUS BEL ÂGE." (18)	Non disponible	"Nous proposons cette année de sensibiliser chaque membre et la population en général à ses responsabilités face à la qualité de vie des personnes âgées, de rappeler que celles-ci ont une place dans la société, d'engager tous et chacun à modifier leurs attitudes et leur comportement face au troisième âge." (19)	"Les efforts particuliers qui seront effectués pour intégrer la personne âgée à la vie en société et à la vie de la Caisse populaire devraient également être complétés par d'autres actions pour intéresser les jeunes et les moins jeunes à la vie de la Caisse populaire." (20)	
Campagne de publicité institutionnelle	1976-77	"Suite à l'étude des objectifs communs et particuliers tant de l'Office [de protection du consommateur] que des caisses populaires, les spécialistes consultés en sont venus à suggérer comme slogan de la campagne: "le gros bon sens"." (21)	- Les besoins - La publicité - Le crédit - La carte de crédit - Noël - Les ventes à rabais (22)	"Ainsi, cette campagne a pour objet de sensibiliser la population au problème aigu de la consommation et de l'amener à réfléchir en vue d'une modification de ses attitudes et comportements." (23)	Non disponibles	
Cohérence		NON	S.O.	NON	S.O.	NON
Semaine de la Caisse pop	1978	" "Je concours à ma caisse populaire" . Tel sera le slogan de la 9e Semaine de la Caisse populaire qui se déroulera du 15 au 22 octobre 1978 [...]." (24)	"[...] le thème sera "La présence de la Caisse populaire dans l'univers des jeunes" ." (25)	"Objectifs de la Semaine de la Caisse pop 1978" - raffermir la présence de la Caisse populaire dans son milieu et en particulier auprès des	Les jeunes de 5 à 15 ans. Étudiants: - Maternelle - Élémentaire - Secondaire (27)	

				jeunes de 5 à 15 ans; - affirmer la nature coopérative de la Caisse populaire selon l'axe de communication de la campagne de publicité 1978-79; - profiter de cette période pour revitaliser ou initier un ou des projets locaux dans le secteur jeunesse (5 à 15 ans); - réaliser au moins une activité de communication avec le groupe-cible pendant la Semaine de la Caisse pop; - procéder au lancement du Concours international des jeunes en terminant la semaine (mercredi)." (26)		
Campagne de publicité institutionnelle	1978-79	"[...] la signature - thème [La Caisse populaire: c'est profitable pour nous, Québécois] sera utilisée pour une autre année." (28)	"Après réflexions, rencontres et échanges, l'axe suivant a été retenu: - Faire percevoir que la nature coopérative de la caisse populaire, donc de Desjardins, engendre une profitabilité additionnelle pour l'individu et la collectivité." (29)	"Objectifs institutionnels: 1- Faire percevoir la nature coopérative de la caisse populaire 2- Affirmer notre double vocation d'institution d'épargne et de crédit 3- Faire percevoir le M.C.P.D. comme un réseau financier de nature coopérative." (30)	Non spécifiés	
Cohérence		NON	NON	OUI	S.O.	NON
Semaine de la Caisse pop	1979	"Le slogan de la semaine qui sera privilégié sera: "La Caisse populaire: une partie de moi-même"." (31)	"Compte tenu de ce qui a été proposé en 1978 pour une période de 3 ans, nous suggérons que le thème soit: "la Caisse populaire présente dans son milieu et en particulier auprès des jeunes adultes"." (32)	"Objectifs de la Semaine de la Caisse populaire 1979" - Profiter de cette période pour revitaliser ou lancer un ou des projets locaux dans le secteur jeunesse (15 à 25 ans); - réaliser au moins	Les jeunes adultes de 15 à 25 ans. (34)	

Campagne de publicité institutionnelle	1979-80	" Parlons d'argent ", voilà le thème de notre campagne publicitaire pour 1979-80." (35)	"[...] les autorités du Mouvement des caisses populaires Desjardins ont jugé bon que l'ensemble de la campagne de communication soit axé sur une présence accrue et perceptible de la caisse populaire dans l'esprit des Québécois et dans la réalité québécoise." (36)	une activité de communication avec le groupe-cible pendant la Semaine de la Caisse populaire; - manifester d'une façon positive l'Année internationale de l'enfant; - souligner le 125e anniversaire de naissance du fondateur des Caisses populaires; - réaliser des activités "d'accueil" pour les membres et pour la population." (33) "Voici les objectifs retenus: 1. Valoriser la force socio-économique actuelle que représente le Mouvement des Caisses populaires Desjardins et ses réalisations à tous les niveaux. Sous-objectifs 1. Affirmer la notion de propriété collective et inaliénable de la caisse populaire. 2. Améliorer l'image de la caisse populaire par rapport à l'ensemble de ses services d'épargne et, particulièrement, de crédit. 3. Faire connaître les services de la caisse populaire et en susciter l'utilisation. 4. Mettre en valeur la compétence (rôle-conseil) du personnel de la caisse populaire." (37)	"Elle s'adresse à nos membres et non-membres de Caisses populaires, certes, mais elle s'adresse avec plus d'insistance encore à nous tous, de l'intérieur, dirigeants, cadres et employés." (38)	
Cohérence		NON	OUI	NON	NON	NON

Semaine Desjardins	1981	"Unanimentement, les administrateurs de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec ont accepté ce slogan pour 1981: "Desjardins, une force qui nous appartient"." (39)	Non disponible	"Mieux faire connaître le Mouvement à l'ensemble de la population québécoise en démontrant le leadership dynamique et concurrentiel qu'il assume; en démontrant la solidité et la sécurité financière qu'il représente." (40)	Non spécifiés	
Campagne de publicité institutionnelle	1981-82	"On continuera à <i>parler d'argent</i> , sans oublier <i>les gens</i> qui s'en servent et <i>l'intérêt</i> qu'il faut leur porter." (41)	"La communication publicitaire institutionnelle sera donc axée sur le dialogue entre le membre et sa caisse par le biais du personnel, ressource par excellence de la coopérative d'épargne et de crédit." (42)	"Le Mouvement Desjardins a établi deux grands objectifs de communication institutionnelle. Le premier vise à faire réaliser au membre-utilisateur qu'à sa caisse populaire et à sa caisse d'économie, on répondra à ses besoins avec dévouement et en lui fournissant toute l'information nécessaire. [...] Le second objectif veut donner à chacun l'occasion de découvrir les réalisations, l'envergure et le <i>rayonnement</i> du Mouvement Desjardins dans l'ensemble de notre société." (43)	Non spécifiés	
Cohérence		NON	S.O.	OUI	S.O.	NON

Tableau II. Analyse comparative du contenu des messages, des objectifs et des publics-cibles des Semaines Desjardins et des campagnes de publicité institutionnelle de 1983 à 1990.

Activité	Édition	Contenu		Objectifs	Publics-cibles	Tendance
		Slogan/thème	Thème/axe			
Semaine Desjardins	1983	"La Semaine Desjardins 1983 du 16 au 22 octobre, Desjardins, des gens d'abord!" (44)	"Le thème retenu pour la Semaine Desjardins 1983, c'est [...] la dimension humaine de la caisse et de l'ensemble du Mouvement Desjardins." (45)	"L'objectif est d'illustrer que, en même temps qu'il est un réseau technique et financier, le Mouvement Desjardins est fondamentalement un réseau humain." (46)	"[...] l'objectif et le thème de 1983 invitent les organisateurs à prévoir des activités qui vont rapprocher les dirigeants, les employés et les membres en soulignant l'apport essentiel de chacun de ces groupes au succès de l'action commune." (47)	
Campagne de publicité institutionnelle	1983-84	"Après bien des recherches, des vérifications et des consultations, le conseil d'administration de la Confédération a accepté le projet de campagne de publicité 1983-84 et une nouvelle signature de communication: DESJARDINS, UNE RESSOURCE NATURELLE." (48)	"Une des caractéristiques fondamentales de nos communications devra être son aspect humain. Fondées, administrées, gérées par des personnes du milieu, les caisses populaires, les caisses d'économie et les institutions Desjardins sont d'abord au service des personnes." (49) "La communication Desjardins mettra aussi l'accent sur la disponibilité et la compétence de ses ressources humaines." (50)	"L'objectif de nos prochaines communications visera donc à: - faire connaître et apprécier le Mouvement Desjardins comme un réseau de services financiers sûrs, concurrentiels et adaptés aux besoins des particuliers et des sociétés et qui, en raison de son caractère coopératif, est voué à l'intérêt de ses membres et de la collectivité." (51)	"Au cours de la prochaine année, il est prévu que des efforts promotionnels importants soient consacrés en vue de rejoindre le secteur des non-particuliers (industries, commerces, agriculteurs et corporations publiques)." (52)	
Cohérence		NON	OUI	OUI	NON	NON
Semaine Desjardins	1984	"La Semaine Desjardins se tiendra cette année du 14 au 20 octobre, sous le thème "Desjardins, c'est nous tous". (53)	"[...] Desjardins est une organisation dirigée par des membres "dirigeants" et un personnel compétent." (54)	"Objectif de communication: - Faire connaître et apprécier le Mouvement Desjardins comme un réseau de services	"Les publics-cibles sont les membres, les dirigeants et le personnel." (56)	

Campagne de publicité institutionnelle	1984-85	"Le thème de la campagne sera "Desjardins, c'est nous tous". Cette expression vient exprimer la dimension collective de la ressource naturelle qu'est Desjardins." (57)	Non disponible	financiers sûrs, concurrentiels et adaptés aux besoins des particuliers et des sociétés et qui, en raison de son caractère coopératif, est voué à l'intérêt de ses membres et de la collectivité." (55)	"Faire connaître et apprécier le Mouvement Desjardins comme un réseau de services financiers sûrs, concurrentiels et adaptés aux besoins des particuliers et des sociétés et qui, en raison de son caractère coopératif, est voué à l'intérêt de ses membres et de la collectivité" est notre objectif." (58)	"[...] la campagne publicitaire Desjardins et toutes les activités qui s'y rattachent mettront l'accent sur les dirigeants des caisses." (59)
Cohérence		OUI	S.O.	OUI	OUI	OUI
Semaine Desjardins	1985	"Cette année, c'est du 13 au 19 octobre qu'elle se tiendra sous le thème " <u>La coopération, ressource de progrès</u> "." (60)	Non disponible	"Sensibiliser le public au rôle de premier plan qu'occupe la caisse d'aujourd'hui dans la société québécoise." (61)	Non spécifiés	
Campagne de publicité institutionnelle	1985-86	"Le thème institutionnel de la publicité Desjardins depuis 1983, "Une ressource naturelle", comprend plusieurs sens et se prête à de nombreuses interprétations, toujours positives." (62)	"La seule institution financière, propriété des usagers, la plus en mesure de répondre adéquatement, de façon novatrice, personnalisée et adaptée aux besoins des particuliers." (63)	"En 1985, on parlera plus que jamais de ressources- conseils, pour mettre en valeur la fonction conseil." (64)	"On dirigera vers la clientèle des particuliers, cible première de notre campagne, des messages sur l'épargne et le crédit." (65)	
Cohérence		OUI	S.O.	NON	S.O.	NON

Semaine Desjardins	1987	"La Semaine Desjardins" qui se tiendra du 11 au 18 octobre 1987, sous le thème "Une part active" se révèle une fois de plus un moment privilégié pour intensifier le dialogue entre les membres, les employé(e)s et les dirigeants de la Caisse populaire." (66)	"En 1987, la Semaine Desjardins mettra l'accent sur les valeurs fondamentales de la coopération, telles qu'elles ont été redéfinies lors du XIVe congrès des dirigeants du Mouvement qui s'est tenu en novembre dernier." (67)	"[...] cet important événement organisé par le Mouvement Desjardins, et qui vise cette année à souligner l'importance du membre au sein de sa coopérative ainsi que l'action du Mouvement dans le développement socio-économique." (68)	"Cet objectif touche à la fois les membres, les dirigeants, les employés et les différentes composantes du Mouvement." (69)	
Campagne de publicité institutionnelle	1987-88	"Des gens en mouvement" (70)	"Le message de fond de la communication institutionnelle est formulé ainsi: "Le Mouvement Desjardins, c'est un projet collectif, constitué de la mise en commun des ressources de ses membres, de l'engagement de ses dirigeants élus, de la compétence de son personnel et qui nous lance vers la société de demain." (71)	"Cette campagne multimédias (télévision, journaux, magazines, relations publiques) vise à faire réaliser d'abord que Desjardins est composé de personnes et que CES GENS SONT EN MOUVEMENT , qu'ils forment un Mouvement fort et organisé, mais attentif aux personnes." (72)	"[...] elle sera en outre exprimée à l'intention de la population, des membres, des dirigeants élus et du personnel dans la campagne de communication institutionnelle 1987-1988." (73)	
Cohérence		NON	OUI	OUI	OUI	OUI
Semaine Desjardins	1988	"Des gens en mouvement" (74)	Non disponible	Non disponibles	Non disponibles	
Campagne de publicité institutionnelle	1988-89	"Afin de conserver une continuité avec la campagne 87-88, et parce que cette expression illustre les facettes du dynamisme de Desjardins: Des gens en mouvement reste le thème de la campagne 88-89." (75)	"Cette année, le thème retenu est [...] la "copropriété" étant donné que cette notion constitue l'idée directrice du positionnement 1988-1989." (76)	<u>"Les objectifs de la communication</u> La communication visera donc à: - sensibiliser les membres et le grand public au fait que chez Desjardins les membres sont proprié-	<u>Groupes-cibles</u> - grand public - membres des caisses - personnel des caisses, des fédérations, des corporations et de la Confédération - administra-	

				taires de l'institution; - informer le public que la caisse Desjardins donne accès à un réseau dont le champ d'expertise s'étend à tous les secteurs financiers; - démontrer aux membres et au grand public que chez Desjardins l'intérêt du consommateur-propriétaire est l'angle sous lequel s'inscrit toute activité." (77)	teurs des caisses et employés cadres - jeunes francophones (étudiants et futurs leaders d'opinion) - leaders d'opinion, gens d'affaires, conseillers financiers, entrepreneurs et universitaires - non-membres anglophones (78)	
Cohérence		OUI	S.O.	S.O.	S.O.	OUI
Semaine Desjardins	1990	"Desjardins, l'incroyable force de la coopération" (79)	"L'axe de communication retenu pour la Semaine Desjardins 1990 est le suivant: L'histoire de la vie et de l'oeuvre d'Alphonse Desjardins démontre toute la force du projet coopératif Desjardins qui a su s'adapter au fil des ans aux besoins des gens du Québec." (80)	"Mettre en lumière l'importance de l'oeuvre d'Alphonse Desjardins et de son épouse Dorimène, ainsi que l'originalité de la formule coopérative et son caractère contemporain; mettre en lumière l'importance du rôle joué par le Mouvement des caisses Desjardins dans la vie économique du Québec d'hier et d'aujourd'hui, et sa volonté de continuer à le jouer; stimuler la fierté et l'appartenance à Desjardins chez les publics internes et externes; valoriser le rôle des employés et des dirigeants dans l'évolution du Mouvement des caisses Desjardins." (81)	"Publics internes: - les dirigeants actifs et retraités (des caisses, des fédérations, des sociétés et de la Confédération) - les employés actifs et retraités (des caisses, des fédérations, des sociétés et de la Confédération). Publics externes: - les membres des caisses - les clients des sociétés - le grand public - certains publics plus spécifiques: ° les jeunes ° les femmes ° les membres de communautés ethniques ° les personnes âgées ° les leaders d'opinion." (82)	

Campagne de publicité institutionnelle	1990-92	" Desjardins, l'incroyable force de la coopération ". Cette phrase, préparez-vous à la voir. Au cours des trois prochaines années, elle sera utilisée dans toutes les formes de communication Desjardins et sera notamment la signature de la campagne de publicité institutionnelle 1990-92." (83)	Non disponibles	"[...] la campagne 1990-1992 vise surtout à convaincre les membres mixtes de regrouper toutes leurs affaires chez Desjardins et ceux qui l'ont déjà fait de rester avec nous." (84)	Membres mixtes (85)	
Cohérence		OUI	S.O.	NON	OUI	OUI

RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES

- (1) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes de la Semaine Desjardins*, Lévis, dossier no 4220- 01-06.
- (2) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes des programmes publicitaires*, Lévis, dossier no 4220-02-13.
- (3) CHARRON, Paul-Émile, "POP-SAC-A-VIE-SAU-SEC-FI-CO-PIN, Coopération et solidarité", *La Revue Desjardins*, vol. 36, no 2, 1970, p. 4.
- (4) "Une deuxième "Semaine de la Caisse Pop"", *UNI-D*, vol. 1, no 13, septembre 1971, p. 2.
- (5) "Semaine de la caisse "pop" ", *UNION*, vol. 1, no 11, juillet 1971, p. 3.
- (6) "Une semaine de la Caisse Populaire Desjardins du 17 au 23 octobre", *UNI-D*, vol. 1, no 11, août 1971, p.1.
- (7) "Une deuxième "Semaine de la Caisse Pop"", *UNI-D*, vol. 1, no 13, septembre 1971, p. 2.
- (8) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes des programmes publicitaires*, Lévis, dossier no 4220-02-13.
- (9) KALTENBACK, André, "Rétrospective '71-72 - Perspective '72-73", *UNI-D spéciale*, Saint-Voisin, août 1972.
- (10) "Semaine de la Caisse pop. 74", *UNION*, vol. 5, nos 7-8, juillet-août 1974, p. 6.
- (11) "Congrès à Drummondville, Établir une communication entre les membres et leur caisses [sic] populaire", *UNI-D*, vol. 4, no 7, 1974, p. 7.
- (12) "Semaine de la Caisse pop. 74", *UNION*, vol. 5, nos 7-8, juillet-août 1974, p. 6.
- (13) op. cit.
- (14) "La campagne de publicité 1974-1975, "Ensemble, on y gagne" ", *UNI-D*, vol. 4, no 6, p. 1.
- (15) op. cit.
- (16) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Lévis, dossier non-numéroté, non-daté.
- (17) op. cit.
- (18) *7^e Semaine de la Caisse populaire du 17 au 23 octobre 1976*, Lévis, dossier no 4220-01-06, p. 3.
- (19) Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, Lévis, le 1^{er} juillet 1976, dossier no 4220- 01-06.
- (20) op. cit.
- (21) LELIÈVRE, Roland, "Le gros bon sens...", *La Revue Desjardins*, vol. 42, no 4, 1976, p. 32.
- (22) op. cit.
- (23) "Lancement de la campagne d'information "Le Gros Bon Sens"", *UNI-D*, vol. 6, no 8, septembre 1976, p. 1.
- (24) "Je concours à ma Caisse populaire", *Le MCPD en bref*, vol. 2, no 7, juillet 1978, p. 4.
- (25) op. cit.

- (26) BÉLANGER, Lionel, "La Semaine de la Caisse populaire", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, p. 37.
- (27) op. cit.
- (28) SAINT-PIERRE, Majella, "Campagne de publicité 1978-1979: continuité et ajustements", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, p. 33.
- (29) op. cit., pp. 34-35.
- (30) op. cit., p. 34.
- (31) "10^e Semaine de la Caisse populaire", *La tournée*, vol. 1, no 3, 1979, p. 21.
- (32) Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, Direction des Communications, *La Semaine de la Caisse populaire du 14 au 20 octobre 1979/Guide d'organisation*, 20 juin 1976, p. 4.
- (33) "La Semaine de la Caisse populaire du 15 au 21 octobre 1979", *La Revue Desjardins*, vol. 45, no 4, 1979, p. 2.
- (34) BÉLANGER, Lionel, "La Semaine de la Caisse populaire", *La Revue Desjardins*, vol. 44, no 4, 1978, p. 37.
- (35) "Parlons d'argent avec la Caisse populaire Desjardins", *L'entre-gens*, supplément au vol. 2, no 7, septembre 1979, p. 2.
- (36) MOQUIN, Claude, "La campagne de publicité 1979-80, Un rôle accru pour la Caisse populaire Desjardins", *La Revue Desjardins*, vol. 45, no 4, 1979, p. 22.
- (37) op. cit.
- (38) "Que penser de la publicité ?", *La tournée*, vol. 1, no 3, 1979, p. 2.
- (39) SAMSON, Micheline, "Une Semaine Desjardins", *La Revue Desjardins*, vol. 47, no 4, 1981, p. 20.
- (40) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Direction des Communications, *Semaine Desjardins 1981, Synthèse d'une évaluation effectuée auprès des caisses, des fédérations et des institutions*, 15 janvier 1982, p. 2.
- (41) MOQUIN, Claude, "La campagne de publicité institutionnelle 1981-82", *La Revue Desjardins*, vol. 47, no 4, 1981, p. 6.
- (42) op. cit.
- (43) op. cit.
- (44) Titre de l'article de Léo BEAUDOIN in: *L'entre-gens*, vol. 6, no 5, octobre 1983, pp. 7-9.
- (45) CAMERON, Guy, "La Semaine Desjardins 1983 "Desjardins, des gens d'abord !", *La Revue Desjardins*, vol. 49, no 4, 1983, p. 3.
- (46) op. cit.
- (47) op. cit.
- (48) SAINT-PIERRE, Majella, "Desjardins, une ressource naturelle", *La Revue Desjardins*, vol. 49, no 4, 1983, p. 9.
- (49) op. cit., p. 10.
- (50) op. cit., p. 11.

- (51) "Desjardins, une ressource naturelle", *La tournée*, vol. 5, no 3, 1983, p. 24.
- (52) CARRÉ, Ghislain, "Regard sur la publicité 83-84", *J'informe*, vol. 11, no 3, septembre 1983, p. 13.
- (53) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Direction des Communications, *La Semaine Desjardins 1984 (14 au 20 octobre 1984)/Suggestions d'activités internes à l'intention des institutions rattachées à la confédération*, 24 août 1984, p. 2.
- (54) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Secteur Recherche et Marketing, Division des communications, *La Semaine Desjardins 1984*, dossier no 4220-01-06, 6 juin 1984, p. 4.
- (55) op. cit., p. 2.
- (56) Fédération de Québec des caisses populaires et d'économie Desjardins, *La Semaine Desjardins 1984/Document d'orientation*, dossier no 4220-01-06, 2 août 1984, p. 1.
- (57) SAINT-PIERRE, Majella, "La communication institutionnelle Desjardins 1984-85: au premier plan, les dirigeants des caisses", *La Revue Desjardins*, vol. 50, no 5, 1984, p. 7.
- (58) op. cit., p. 4.
- (59) op. cit., p. 4.
- (60) "La Semaine Desjardins 1985 "La coopération, ressource de progrès"", *Caisse Express*, vol. 6, no 6, septembre 1985, p. 9.
- (61) MAMARBACHI, Carol, "La Semaine Desjardins: pleins feux sur le réseau des caisses", *L'entre-gens*, vol. 9, no 1, janvier-février 1986, p. 6.
- (62) LAVEAU, Rolande, "La communication institutionnelle 1985-1986, Un programme - un plan - une campagne", *La Revue Desjardins*, vol. 51, no 5, 1985, p. 16.
- (63) op. cit., p. 15.
- (64) op. cit., p. 16.
- (65) op. cit., p. 15.
- (66) "La Semaine Desjardins du 11 au 18 octobre 1987, Une part active", *Caisse Express*, vol. 8, no 7, 10 septembre 1987.
- (67) La Coopérative de recherche et de production en communication "Les Nuages", *La Semaine Desjardins 1987*, mai 1987, p. 2.
- (68) "Célébrez la Semaine Desjardins en participant au Quiz Desjardins!", *L'entre-gens*, vol. 10, no 8, octobre 1987, p. 17.
- (69) "La Semaine Desjardins du 11 au 18 octobre 1987, Une part active", *Caisse Express*, vol. 8, no 7, 10 septembre 1987, p. 3.
- (70) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes des programmes publicitaires*, Lévis, dossier no 4220-02-13.
- (71) SAINT-PIERRE, Majella, "Le défi de la communication institutionnelle Desjardins pour l'année 1987-88", *La Revue Desjardins*, vol. 53, no 5, 1987, p. 12.
- (72) op. cit.
- (73) op. cit., p. 11.
- (74) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes de la Semaine Desjardins*, Lévis, dossier no 4220-01-06.

- (75) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *La communication institutionnelle Desjardins 1988-89*, dossier no 1988-21, septembre 1988, p. 4.
- (76) op. cit., p. 3.
- (77) op. cit., p. 2.
- (78) op. cit., pp. 5-6.
- (79) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Thèmes de la Semaine Desjardins*, Lévis, dossier no 4220- 01-06.
- (80) Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Semaine Desjardins/Guide d'organisation*, 1990, p. 9.
- (81) op. cit., p. 8.
- (82) op. cit., p. 11.
- (83) "La campagne de publicité institutionnelle 1990-92, Miser sur les valeurs coopératives de Desjardins", *EN MOUVEMENT*, vol. 3, no 4, 28 février 1990, p. 1.
- (84) op. cit.
- (85) op. cit.