



L'INFLUENCE EUROPÉENNE SUR LA NAISSANCE DU MOUVEMENT DESJARDINS

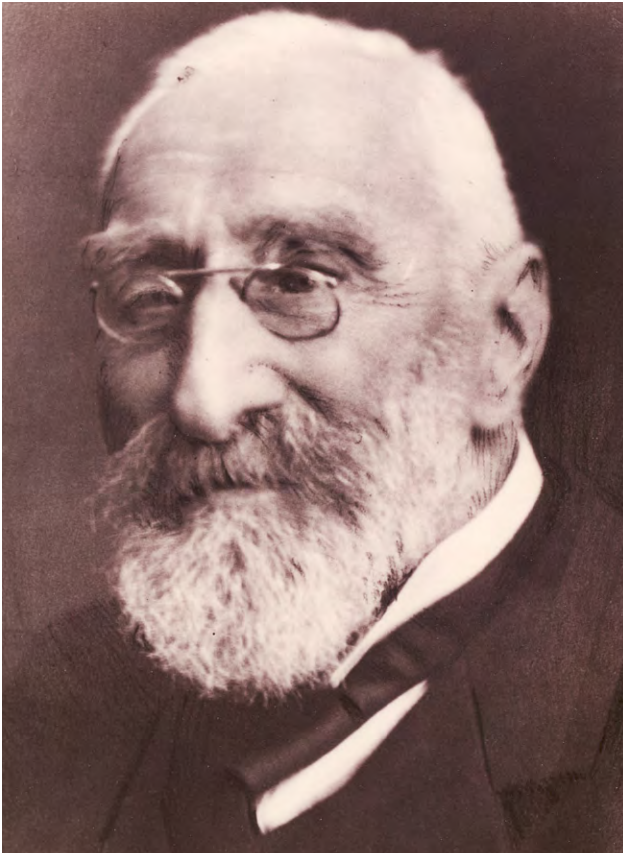
par Christoph Barmeyer et Tobi Rodrigue

En quête de solutions aux besoins financiers de ses compatriotes, Alphonse Desjardins entretient de nombreuses correspondances avec plusieurs acteurs influents du mouvement coopératif européen.

Le Mouvement Desjardins, fondé par Alphonse Desjardins trouve son origine au début du XX^e siècle.

Son influence socio-économique sur le Québec a joué un rôle clé dans ce qui allait devenir la *société distincte* (Arseneault et al., 2019). Cette institution financière a été fondamentale pour le développement du Québec rural et elle a été l'un des principaux vecteurs économiques qui ont favorisé l'émergence de la *Révolution Tranquille* et du *Québec Inc.* (Bélanger, 1998).

Alphonse Desjardins s'est inspiré de l'idée européenne du modèle financier coopératif. Journaliste québécois et sténographe au Parlement canadien à Ottawa, il était déterminé à trouver un autre modèle de crédit en se basant sur sa connaissance de la pauvreté et de l'injustice sociale qui régnait au Québec, en particulier au sein de la population ouvrière et rurale francophone, à la fin des années 1890. Après plusieurs années de correspondance avec des experts européens, il en arrive au modèle du crédit coopératif, qu'il implante au Québec après avoir concrétisé son idée d'une société plus juste (Barmeyer et Rodrigue, 2024). Ce résultat et ce développement reposent sur un transfert interculturel, par lequel les caractéristiques centrales des modèles de banques coopératives européennes se sont



Henry William Wolff, fondateur et président de 1895 à 1907 de L'Alliance coopérative internationale. (Société historique Alphonse-Desjardins.)

d'abord répandues au Québec, puis dans le Nord-est des États-Unis.

TRANSFERT INTERCULTUREL DES CONNAISSANCES

Le transfert interculturel de connaissances est très répandu au sein des sociétés et des organisations. Il s'agit de transmettre et d'adapter des artefacts et des pratiques d'un système culturel à un autre (Espagne, 1999). L'internationalisation a encore accru la pertinence des transferts interculturels. Le transfert au niveau organisationnel s'inscrit dans des processus de transfert au niveau individuel et sociétal (Barmeyer et Davoine, 2011) et est soumis à des conditions contextuelles telles que les asymétries d'intérêts et de pouvoir (Jørgensen et Lüsebrink, 2021). Le transfert interculturel concerne généralement les processus de traduction, de médiation et d'adaptation des artefacts, des pratiques sociales et des phénomènes, modèles et flux culturels d'un système social à un autre. Les connaissances ou pratiques transférées ne peuvent pas être simplement

adoptées et intégrées dans un nouveau contexte, car le transfert interculturel est toujours aussi un processus interculturel dans lequel la perception subjective, l'interprétation et la création de sens jouent un rôle central (Bausch, Barmeyer et Mayrhofer, 2022).

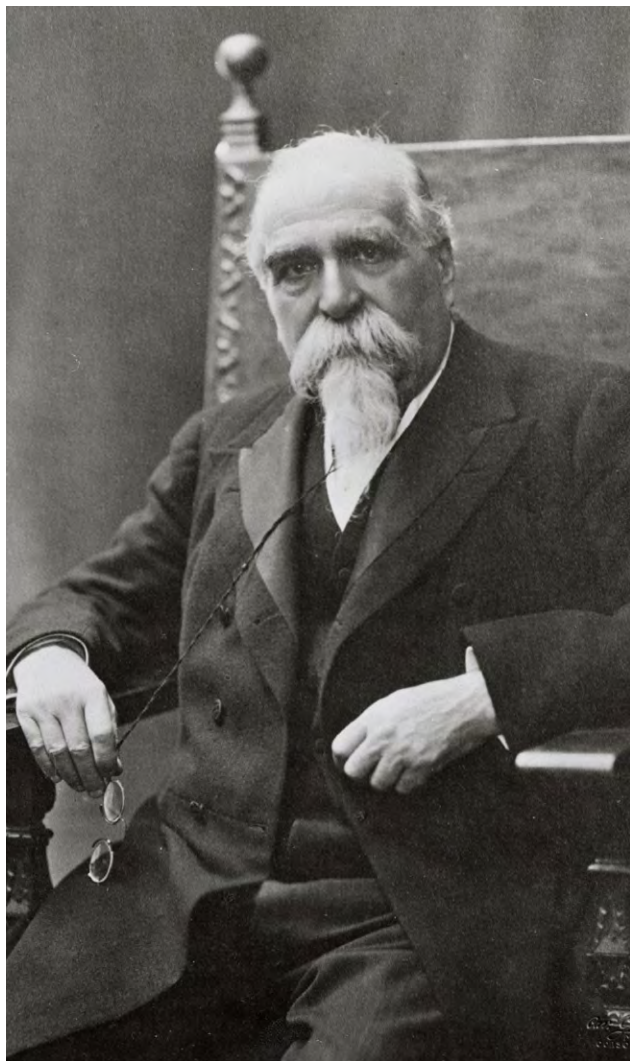
LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC AU DÉBUT DU XX^E SIÈCLE

L'importance et le développement de nouvelles formes de banques socialement acceptables sont clairement illustrés par le contexte socio-économique du Québec. Vers 1900, l'économie québécoise est caractérisée d'une part par l'agriculture et d'autre part, par une industrialisation accélérée qui accentue les inégalités sociales en milieu urbain (Poulin, 1990). Ainsi, si l'industrialisation et la croissance économique ont contribué à créer de nouveaux emplois, elles ont été associées à l'exode rural et aux conséquences qui en découlent. C'est pourquoi les ouvriers, les artisans, les petits commerçants et les agriculteurs francophones ont migré des régions rurales vers les grands centres industriels du Québec, dominés par l'élite anglophone (Poulin, 1990).

Les conditions de travail des Canadiens français sont difficiles et leur participation active à l'économie n'est pas significative, mais l'État reste inactif. Au contraire, il considère que son rôle est avant tout de soutenir les initiatives économiques et non de résoudre les problèmes sociaux, conformément à la conception nord-américaine du capitalisme et de la répartition des rôles sociaux. Cette situation, précaire à bien des égards pour la population francophone, incite Alphonse Desjardins à se pencher sur la question du crédit, c'est-à-dire sur l'origine et l'utilisation des ressources financières (Genest, 2021). De nombreux petits entrepreneurs et agriculteurs qui devaient investir dans du capital productif n'avaient, jusqu'à présent, que deux options. Ils pouvaient soit se tourner vers les banques centrales anglophones, où l'accès à leurs prêts était difficile, soit vers de petits prêteurs dont les taux d'intérêt excessifs faisaient peser un fardeau économique sur les emprunteurs. Desjardins entend remédier à cette situation et permettre à de plus larges couches de la société d'accéder au capital. Il espère ainsi rendre possible l'autodétermination de chaque Québécois et renforcer la cohésion de la société québécoise.

LE TRANSFERT DU MODÈLE COOPÉRATIF FINANCIER DE L'EUROPE VERS LE QUÉBEC PAR LES ACTEURS CLÉS

Parmi les acteurs européens qui ont influencé Alphonse Desjardins, l'Anglais Henry William Wolff (1840-1931) recommande le modèle coopératif du ministre des Finances italien et président de coopérative Luigi Luzzatti (1841-1927). Wolff donne également à Desjardins les noms d'autres acteurs européens et des adresses, comme celle de Charles Rayneri (1858-1940), directeur d'une banque coopérative, qui fonde la deuxième *Banque Populaire* à Menton, en France, en 1883 (Benvenuto, 1994). Wolff reste en contact avec Desjardins et continue d'observer le développement du modèle coopératif de crédit en Amé-



Luigi Luzzatti, ministre des Finances et premier ministre du royaume d'Italie, il est aussi le fondateur de Banca popolare di Lodi et de la Banca popolare di Milano. (Société historique Alphonse-Desjardins.)

rique du Nord. Dans les éditions ultérieures de l'ouvrage de référence de Wolff sur les banques coopératives, largement lu et fréquemment cité, *People's banks: A record of social and economic success*, on trouve un passage sur la forme d'organisation décentralisée des *Caisses Populaires* de Desjardins :

« Et il y a Alphonse Desjardins, à la tête de sa petite société de Lévis, en banlieue de Québec. [...] Cependant, les sociétés, après avoir eu de belles promesses, se sont transformées en rien de plus prétentieux que des sociétés locales. L'absence de pouvoir de recevoir des dépôts de non-membres les empêche désespérément de devenir quelque chose de plus jusqu'à ce que d'autres pouvoirs leur soient accordés. Mais elles se débrouillent bien à leur manière. (Lettre de Wolff, 1919, traduction libre) »

Au cœur du processus de transfert du modèle coopératif se trouvent les milliers de lettres qu'Alphonse Desjardins a échangées avec différents experts du secteur coopératif, tels que des directeurs de banque et des universitaires, notamment en Europe, tels que Raiffeisen en Allemagne, Wolff en Angleterre et Rayneri en France (Barmeyer et Rodrigue, 2024). C'est à partir de ce moment, en 1898, que le transfert interculturel de connaissances commence. Très persévérant, Alphonse Desjardins posait dans ces lettres des interrogations précises sur le système coopératif. Ses questions portaient sur la base légale des coopératives, leur relation avec les banques commerciales traditionnelles, l'orientation stratégique des produits, les ressources financières, l'organisation des structures et des processus, ainsi que la gestion des ressources humaines et, surtout, l'implication volontaire des membres et la propriété (Poulin, 1990).

Des correspondances avec l'*Allgemeinen Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften* (Association générale des coopératives d'acquisition et d'économie fondées sur l'entraide) à Berlin Charlottenburg et une correspondance avec le *Verband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften* (Association des coopératives agricoles allemandes) en 1902 témoignent de l'intérêt d'Alphonse Desjardins pour le système coopératif allemand. Des parallèles entre l'Allemagne et le Québec peuvent être trouvés, par exemple: les difficultés financières de certaines classes so-

ciales, telles que les travailleurs et les agriculteurs, ainsi que l'insuffisance et la monopolisation du crédit. Tout comme pour le contexte allemand, la conviction chrétienne et morale d'une société plus juste est au cœur des motivations de Desjardins :

« Des centaines de milliers de petits agriculteurs et commerçants viennent seulement d'avoir la possibilité d'obtenir un crédit suffisant et bon marché grâce à la création d'associations d'épargne et de crédit [...]. Les associations d'épargne et de crédit sont une forme complète d'organisation et ont le droit moral d'éliminer les concurrents plus pauvres et moins compétents. Cela vaut en particulier pour les anciens financiers privés (commerçants, banquiers privés), qui ont exploité de la pire façon possible la faiblesse économique et l'inexpérience commerciale des petits et moyens agriculteurs. (Lettre de l'Allgemeiner Verband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften, 8 décembre 1902, traduction à partir de l'allemand) »

La correspondance avec Charles Rayneri est particulièrement longue, encourageante et cordiale :

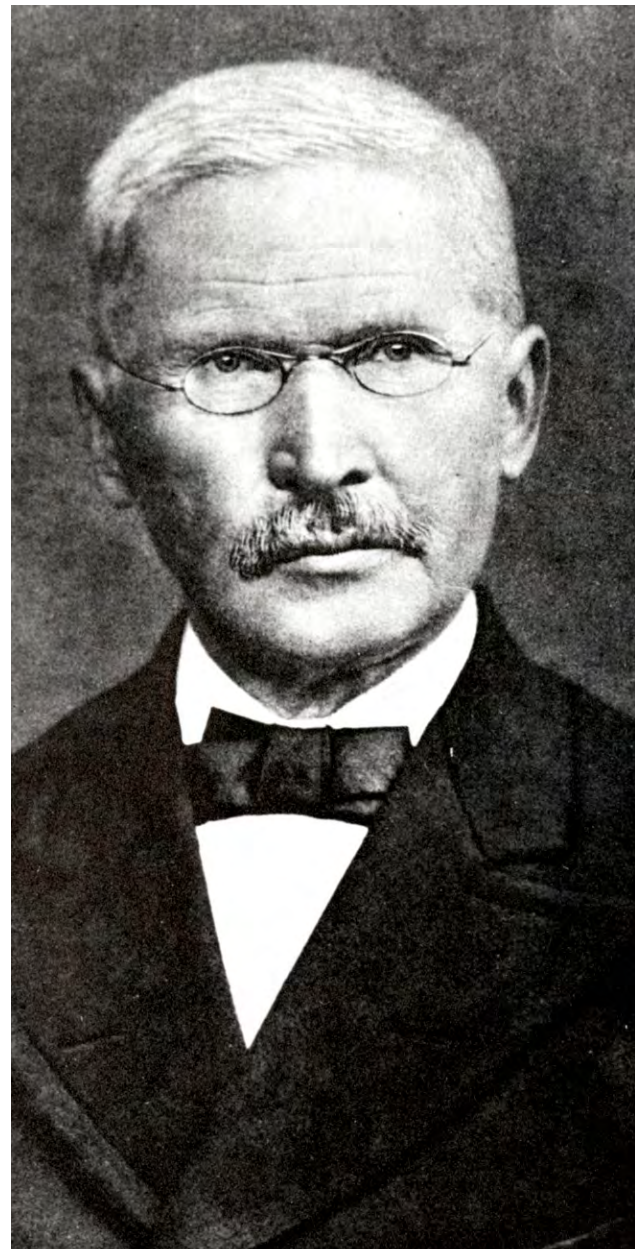
« Mon cher ami,

Je m'empresse de vous remercier pour votre lettre si aimable et si intéressante. Je suis admiratif du dévouement, de l'activité, de la coopération sous ses différentes formes, à commencer par le crédit, qui est la base indispensable. [...] J'aurai certainement le plaisir de mettre les lecteurs du Bulletin au courant de votre belle œuvre, car elle est un exemple frappant et précieux de ce que la foi et la volonté, soutenues par l'idéal de la bonté désintéressée, peuvent réaliser. [...] Mais qu'il est beau, comme l'ont fait les premiers coopérateurs d'Allemagne, d'Italie, de Suisse et d'Angleterre, de créer des coopératives même sans loi prévoyant et réglementant ce genre d'institution ! Vous n'avez que plus de mérite, mon cher Ami. (Lettre de Rayneri, 10 février 1905) »

Finalement, la correspondance intensive que Desjardins a entretenue pendant deux décennies avec des correspondants experts d'Europe illustre l'énergie extraordinaire qu'il a su mobiliser pour mettre en œuvre ses idées. L'importance de cette correspondance au tournant du XX^e siècle peut être considérée comme très élevée, d'autant plus que Desjardins n'a jamais voyagé en Europe. Le transfert culturel de connaissances des modèles

coopératifs se fait étonnement donc uniquement par le biais de l'écriture, virtuellement en quelque sorte.

Le transfert interculturel du système coopératif représente plus qu'une simple impulsion économique francophone dans un système financier dominé par une élite anglophone : il est plutôt lié au développement économique, politique et culturel à long terme du Québec au XX^e siècle. On peut même se demander si la *Révolution Tranquille* se serait produite comme elle s'est produite dans les années 1960 si le modèle socio-économique développé par Desjardins ne s'était pas matérialisé



Friedrich Wilhelm Raiffeisen pionnier des coopératives financières européennes dont les idées influenceront Alphonse Desjardins.

comme il s'est matérialisé par le biais du transfert interculturel. Néanmoins, on peut supposer que ce transfert a eu une grande importance pour la survie de la culture et de la communauté francophone au Québec : ce n'est qu'avec l'acquisition d'une certaine indépendance financière que les acteurs francophones ont pu réussir à regagner et à maintenir leur autonomie.

Dans l'ensemble, le succès de la réception productive du modèle coopératif européen par le Québec peut s'expliquer par la proximité relative de certaines valeurs de la société québécoise et des valeurs des organisations coopératives - rassemblement et coopération de personnes partageant les mêmes convictions au sein d'une communauté solidaire - et au soutien d'acteurs centraux, tels que l'Église catholique et l'État. L'attitude de Desjardins, fondée sur l'humanisme et la justice, ainsi que sa conviction qu'une société francophone au Canada ne peut survivre que grâce à l'autonomie financière, ont été les principaux facteurs de motivation pour l'établissement du système coopératif au Québec. Alphonse Desjardins est conscient que le développement social du Québec passe par le développement économique. Or, sans un système bancaire et de crédit adapté aux conditions culturelles et institutionnelles francophones, un tel développement ne peut avoir lieu. Le modèle coopératif, comme souhaité par Alphonse Desjardins et ses disciples, a permis le développement socio-économique puis l'émancipation politique de la population francophone du Québec. À cet égard, Desjardins a rempli non seulement une mission sociale et économique par le transfert interculturel du système coopératif, mais aussi une mission culturelle et identitaire.

Christoph Barmeyer est professeur et directeur de la chaire de communication interculturelle à l'Université de Passau (Allemagne).

Tobi Rodrigue est candidat au doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Pour en savoir plus :

R. Arseneault, Deal, N. M. & Mills, A.J. (2019). Reading "Canadian" management in context: development of English and French education. *Journal of Management History*, Vol. 25 (2): 180-202.

C. Barmeyer & E. Davoine, (2011). « Le transfert des pratiques RH dans la firme multinationale ». Dans: Cazal, D., Davoine, E., Louart, P. & Chevalier, F. (Hg.): *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*. Paris, Vuibert, 77-93.

C. Barmeyer & T. Rodrigue (2024). "Intercultural transfer over the Atlantic in early 20th century – How the European cooperative banking system travelled to Quebec: the case of Desjardins Group". *Journal of Management History*, Vol. 30 (4): 637-660.

M. Bausch, C. Barmeyer & U. Mayrhofer (2022). "Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices". *International Business Review*, 31 (2).

A. Benvenuto (1994). *Charles Rayneri, un banquier dans son siècle*. Nice, Éditions Serre.

Y. Bélanger (1998). *Québec inc., l'entreprise québécoise à la croisée des chemins*. Montréal, Éditions Hurtubise HMH.

M. Espagne (1999). *Les transferts culturels franco-allemands*. Paris, PUF.

C. Genest (2021). « La Caisse Desjardins Ontario : Fruit de plus de 100 ans d'histoire ». *Cap-aux-Diamants*, N° 146: 54.

S.B. Jørgensen & H.J. Lüsebrink (eds.) (2021). *Cultural Transfer Reconsidered*. Leiden/Boston, Brill/Rodopi.

P. Poulin (1990). *Histoire du Mouvement Desjardins. 1900-1920*. Montréal/Québec, Amérique (3 tomes).

