

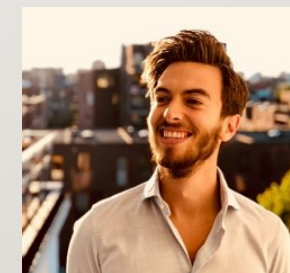
SOUTENIR SA DIFFÉRENCE EN DEVENANT SIMILAIRE : LE TRAVAIL IDENTITAIRE SOUS PRESSION DE CONFORMITÉ

BART DE KEYSER, UNIVERSITY OF ANTWERP

ANN LANGLEY, HEC MONTRÉAL

LE 9 MARS 2022

Bonjour de Bart



Ceci
n'est pas
une
banque

C'est la volonté collective de réussir. C'est l'outil
que se sont donné des hommes et des femmes
pour que leur société s'enrichisse.

Ce sont 5 millions de membres qui ont choisi de faire les choses différemment. Des gens
qui ont choisi de se doter d'une institution financière qui s'impliquerait comme nulle autre
dans la communauté. Une institution qui stimulerait la créativité des entrepreneurs et des
individus en partageant ses ressources avec eux. C'est ce qui fait de Desjardins la plus
grande force conseil au Québec. Et c'est ce qui définit le Mouvement des caisses Desjardins.
Une institution où l'argent est toujours au service des gens. Jamais le contraire.

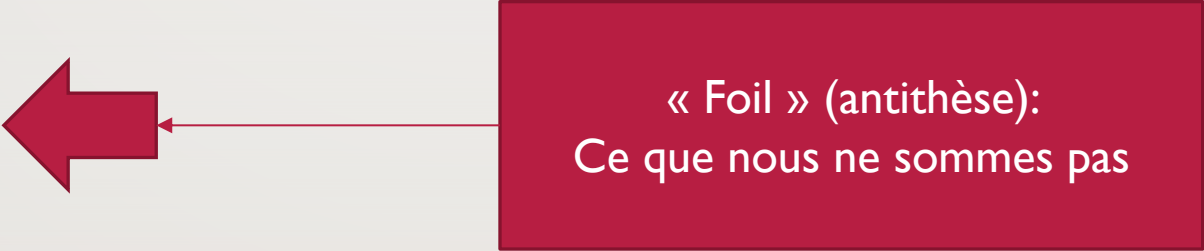
 **Desjardins**
Conjuguer avoirs et êtres

www.desjardins.com

LE TRAVAIL IDENTITAIRE ORGANISATIONNEL

L'effort exercé par les membres de l'organisation pour former, réparer, maintenir, renforcer ou influencer la compréhension des caractéristiques

- centrales
- distinctives
- durables



« Foil » (antithèse):
Ce que nous ne sommes pas

d'une organisation.

L'ANTITHÈSE IDENTITAIRE DE DESJARDINS: LA BANQUE

- Le mot " banque" n'est pas du tout approprié, attendu qu'il comporte une signification absolument contraire à la nature même de ces institutions (Alphonse Desjardins, 1906-7; cite dans la *Revue Desjardins*, 1(1), 1935 p. 10).
- Ce que nos Caisses populaires doivent éviter, cependant, c'est de devenir des banques. (...) Évitions cet esprit bancaire dans nos Caisses populaires. Ne cherchons pas à faire trop de revenus, trop de bénéfices. (Cyrille Vaillancourt, *Revue Desjardins*, 24(5), 1958, p. 84).
- Je ne veux pas être un président de banque. (Raymond Blais, *Revue Desjardins*, 47(2), 1981, p. 2).
- J'ai vite compris que Desjardins n'est pas une banque comme les autres. Ce n'est pas une banque. Tout simplement. C'est une oeuvre qui permet de redonner à la communauté et de faire grandir des gens et leurs milieux (Guy Cormier, *Revue Gestion*, 42(2), 2017, 16-23)

POURTANT, À TRAVERS DES ANNÉES, DESJARDINS S'EST TRANSFORMÉ DE FAÇON À SE CONFORMER DE PLUS EN PLUS AUX PRATIQUES BANCAIRES.

Notre question de recherche:

- *Comment une organisation représente-t-elle son identité organisationnelle dans ses communications aux moments où ses pratiques opérationnelles deviennent similaires à celles des organisations perçues comme des antithèses identitaires?*

LITTÉRATURE ET CONTEXTE THÉORIQUE

- Travaux sur le travail identitaire « narratif » en contexte de changement

Exemple: Chreim (2005): Étude du discours des banques dans leurs rapports annuels:

- *Les organisations maintiennent les mêmes étiquettes identitaires avec le temps mais modifient leurs sens, e.g., BMO: Première banque (= la plus vieille) → Première banque (= la plus innovatrice)*
- Travaux spécifiquement sur la perte d'éléments de distinction identitaire
 - La perte de mission (« Mission drift ») e.g., Grimes et al. (2019) – trois stratégies narratives pour conserver l'authenticité identitaire: *contenir (e.g., nier), justifier, abstraire (e.g. trains → transports)*
 - La dégénération (spécifique aux organisations plus démocratiques comme les coopératives). e.g. He & Baruch (2010): Étude de deux “Building Societies” en Angleterre qui perdent leur monopole.
(1) Maintien de la distinction mutualiste; (2) Positionnement sur la supériorité des services

MÉTHODOLOGIE

DONNÉES: *Revue Desjardins 1935-2015*, 602 numéros, Merci à l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal; Autres sources historiques

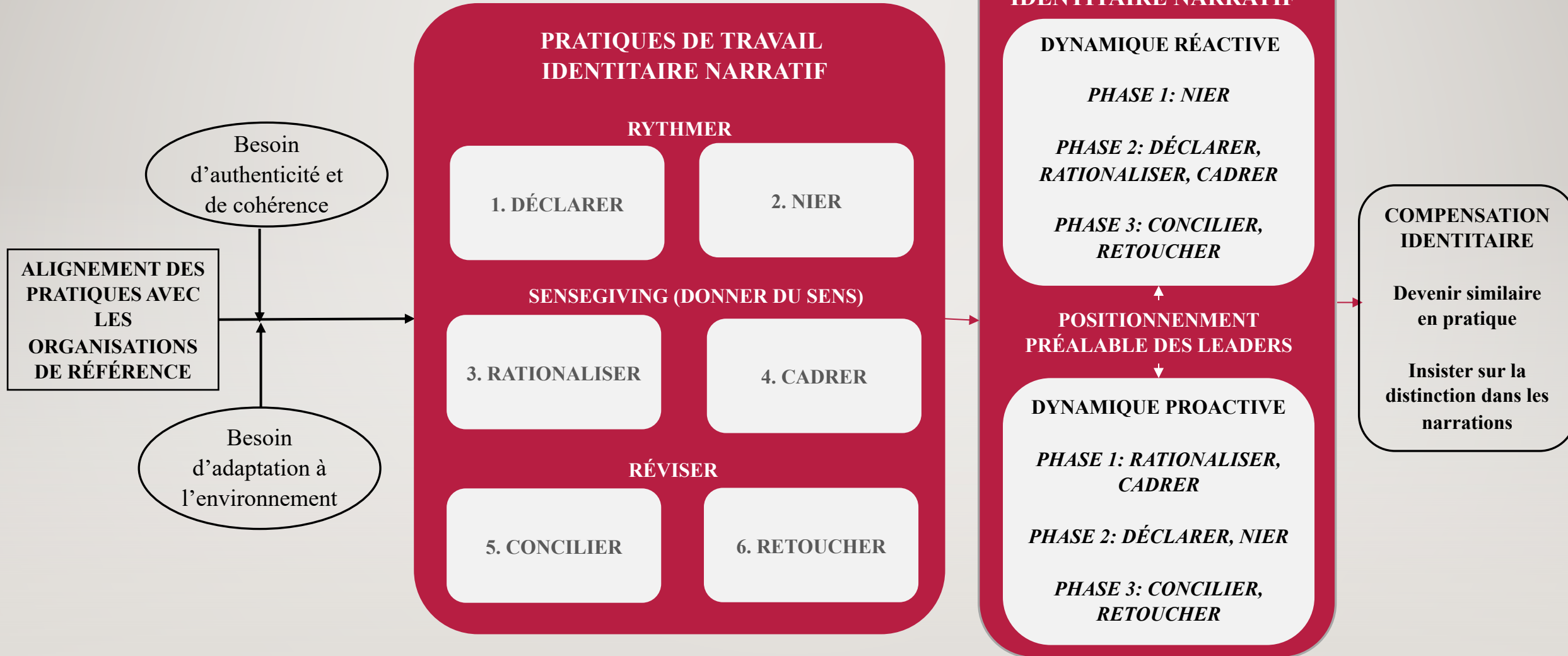
ÉCHANTILLONAGE: Cinq changements qui ont fait converger les pratiques à celles des banques;

- Libéralisation du crédit à la consommation (1963)
- Acquisition d'une carte de crédit (1981)
- Le décloisonnement des services financiers (1988)
- La réingénierie des processus dans les caisses populaires (1995)
- La restructuration du mouvement (2001).

ANALYSE: Codification des discours des leaders dans la *Revue Desjardins* entourant les différents changements



Modèle: Le travail identitaire narratif sous pression de conformité



PRATIQUES DE TRAVAIL IDENTITAIRE NARRATIF: RYTHMER

- DÉCLARER

- Cas 1: Libération

Les Caisses populaires
pour aider les populations
économique, voir
que les compagnies
trop élevé ? Pos
Elles devraient, p
est de rendre se
populaires ; elle
petits prêts qui
se soucier des s
1956)

Exemple de déclaration plus ambivalente...

- Cas 3: Décloisonnement

En raison de son caractère coopératif le réseau
Desjardins est là par et pour ses membres qui,
pour la plupart, sont de petits épargnants. On
peut alors se demander s'il fait face au
dilemme suivant: ou bien, il devient un
supermarché financier et ne répond qu'aux
besoins des mieux nantis; ou encore, il refuse
de suivre le mode du découloisonnement et laisse
ses concurrents le supplanter... (Blais, 1985)

- NIER

- Cas 4: La réingénierie des caisses

« Arrêtons de nous flageller ! Le Mouvement
Desjardins travaille sur sa réingénierie dans le respect
de ce qu'il est, mais avec un processus d'implantation
qui nous assure que nous nous adapterons par la
caisse pour les membres, et non seulement par la
caisse pour la structure. Non, il n'y a rien qui
contredise notre distinction coopérative dans ces
changements. » (Bertrand Laferrière, 1999).

PRATIQUES DE TRAVAIL IDENTITAIRE NARRATIF: SENSEGIVING (DONNER SENS)

Cas 3: L'ancien cadre en 1975

Au milieu de la confusion générale dans laquelle nous sommes au sein de notre société d'abondance qui invite sans cesse, de toutes ses forces à un usage immodéré des biens de consommation, les Caisses populaires doivent être le phare lumineux qui rappelle le sens de la mesure, la nécessité de la pondération. Ce n'est certes pas en distribuant des cartes de crédit qui favorisent une plus grande dépense chez les consommateurs indisciplinés que peut se faire un tel appel combien impérieux de nos jours (Paul-Émil Charron, 1975)

- CADRER

Cas 3: L'offre d'une carte de crédit

Il n'est donc pas exagéré de soutenir que la carte de crédit s'est transformée en carte de paiement, puisque approximativement 80% des transactions n'impliquent aucun paiement d'intérêt. (...) En conclusion, en disant OUI à la «carte de crédit», le Mouvement dit, dans des faits statistiquement irréfutables, OUI à une carte de paiement. (1981)

PRATIQUES DE TRAVAIL IDENTITAIRE NARRATIF: RÉVISER

- CONCILIER

Cas 5: La restructuration

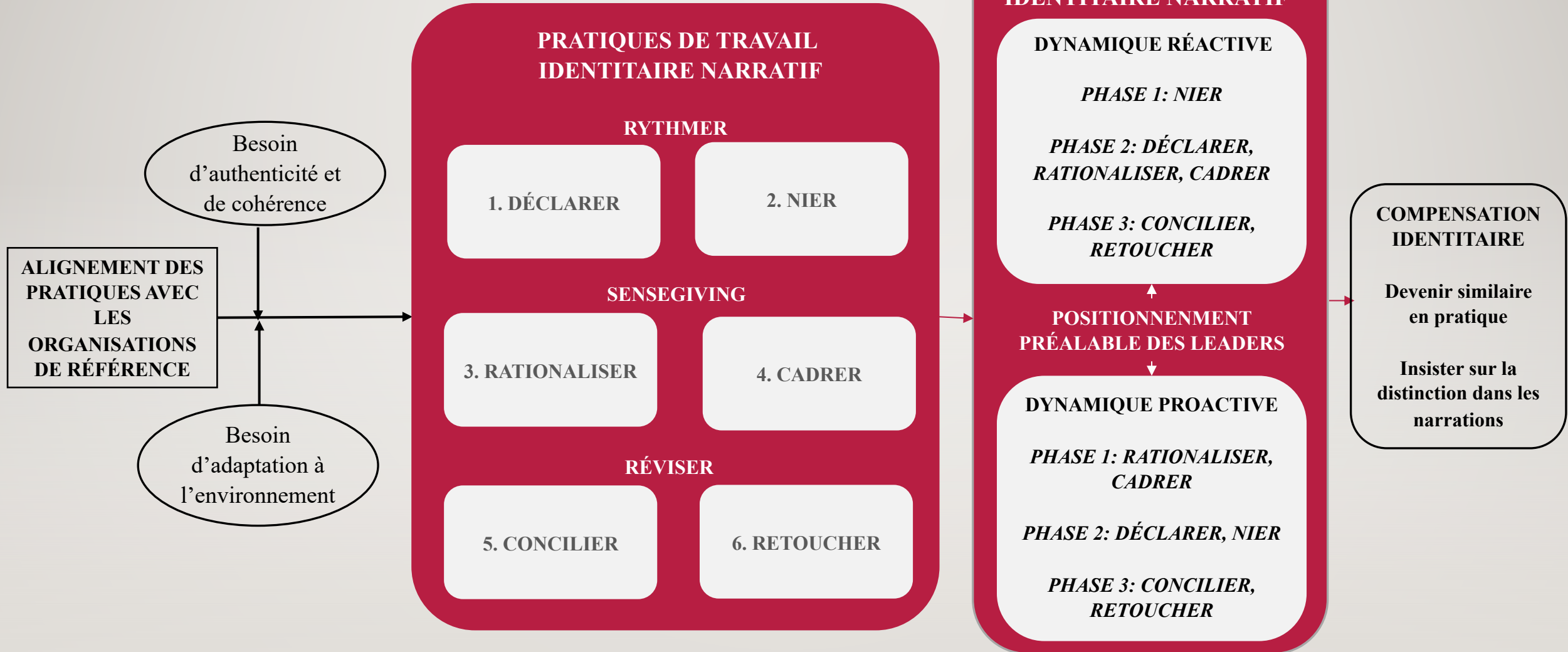
Tout en se donnant les moyens propres à une institution financière efficace et compétitive, le Mouvement Desjardins n'en continue pas moins d'alimenter et de renforcer sa distinction coopérative. La mise en place de la nouvelle fédération a par exemple été l'occasion de redéfinir et d'enrichir les grands forums de consultation et d'échange existant dans le Mouvement. (Alban D'Amours, 2001).

- RETOUCHER

Cas 3: Décloisonnement

Avec le découloisonnement, la caisse passera de l'adolescence à l'âge adulte, c'est-à-dire que son visage de coopérative d'épargne et de crédit se transformera peu à peu en celui d'une coopérative financière (Claude Béland, 1988).

Modèle: Le travail identitaire narratif sous pression de conformité



DYNAMIQUE RÉACTIVE: CYRILLE VAILLANCOURT FACE À LA LIBÉRALISATION DU CRÉDIT

Antécédents

1962: Opposition personnelle à la libéralisation du crédit

Il faut que nos gens apprennent à régler leurs désirs, à contrôler leurs appétits sensibles, à résister aux sollicitations d'une publicité exagérée qui fait prendre le superflu pour le nécessaire, et, en définitive, leur fait trouver normal de vivre au-dessus de leurs moyens.

PHASE 1: NIER

1963: Décision prise

Silence dans la Revue Desjardins de 1963 à 1965 inclusivement

PHASE 3: RÉVISER

1966: Concilier et retoucher

Ce qui doit s'adapter, ce sont les méthodes d'administration et les procédés d'opération ; ils doivent s'adapter aux besoins qui évoluent sans cesse. Mais l'institution doit rester fidèle à ses principes qui doivent guider son action.

PHASE 2: SENSEGIVING

1966: Rationaliser et recadrer

Les Caisses populaires ont beaucoup évolué dans leurs prêts: certaines choses qui, autrefois, n'étaient pas considérées comme nécessaires sont devenues aujourd'hui des nécessités domestiques. En prêtant pour l'achat de biens durables, les Caisses populaires aident en même temps au développement de l'industrie de la nation.

DYNAMIQUE PROACTIVE: CLAUDE BÉLAND FACE À LA RESTRUCTURATION

Antécédents

1999: Engagement personnel au projet de restructuration

Je souhaite donc ardemment que, le 4 décembre prochain, les membres des assemblées générales des fédérations seront tous présents pour enregistrer leur vote — un vote historique — et qu'ils assumeront tous la responsabilité qui est la leur..

PHASE 1: SENSEGIVING

1999: Rationaliser et recadrer

Le consensus est fait sur la nécessité de mettre en place une nouvelle structure sur laquelle nous fondons de grands espoirs, puisqu'elle améliorera la vie coopérative dans le Mouvement ainsi que son processus décisionnel, tout en réduisant sensiblement les coûts d'exploitation des organismes de soutien des caisses.

PHASE 2: RYTHMER

2000: Déclarer et nier

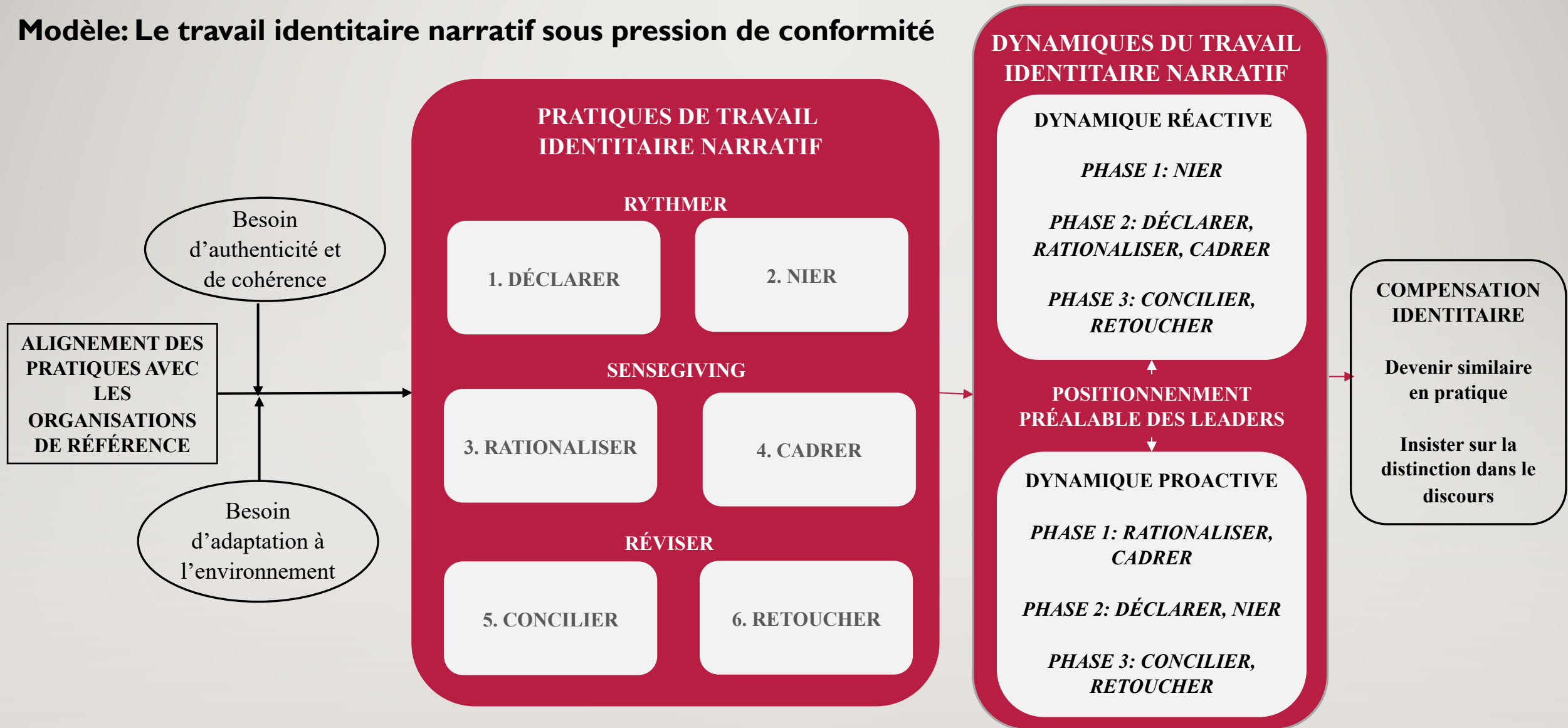
Tâtonnement entre reconnaître et nier les enjeux identitaires

PHASE 3: RÉVISER

2003: Concilier et retoucher

Ce XVIIIe Congrès a ceci de particulier qu'il ne remet rien en cause. Il s'intéresse au renforcement de ce qui fait notre différence plutôt qu'à sa transformation... Je voudrais que nous prenions l'engagement de faire de Desjardins la plus humaine des institutions financières.

Modèle: Le travail identitaire narratif sous pression de conformité



DISCUSSION: SOUTENIR SA DIFFÉRENCE EN DEVENANT SIMILAIRE

- Trois ensembles de pratiques narratives qui jouent des rôles différents lorsque les entreprises convergent vers des pratiques qui les rendent similaires à leur « antithèse »
 - Tension entre le besoin d'authenticité et les besoins d'adaptation à l'environnement
- Rôle des engagements antérieurs des PDG dans les dynamiques du travail identitaire
 - Le rôle des normes de cohérence, notamment pour les engagements de type moral (Kreps, Laurin, & Merritt, 2017; Staw & Ross, 1980)
- Paradoxe de la « compensation identitaire » – il semble que lorsqu'on devient plus similaire dans les pratiques, on ressent le besoin de renforcer la distinction dans le discours.
 - Le grand dilemme des coopératives: Elles doivent offrir les bénéfices au moins égaux à la concurrence en termes de coûts et de services, ce qui les incite à converger autour de pratiques similaires... mais leur identité distinctive constitue leur principal avantage concurrentiel.