

PER
R-243
BNQ

La Revue Desjardins

DOSSIER

Volume 69, numéro 4, juillet • août 2003

**Une journée
dans la vie de
Pierre Genest,
courtier en valeurs
mobilières**

**La marque Desjardins
La carte Chrome
Gérer la relève**



Poste-publications n° 40062412

815
gratuité du Mouvement des caisses Desjardins
A000037921
31/8
xx2(01)



Desjardins

Conjuguer avoirs et êtres

A S S U R A N C E
m a r g e
d e c r é d i t

**J'ai tout
prévu**

Votre marge de crédit vous procure toute la souplesse et la sécurité que vous désirez.

Mais avez-vous vraiment tout prévu?
Avez-vous pensé aux conséquences d'une invalidité
ou même de votre décès?

L'Assurance marge de crédit vous offre deux
protections pour vous aider, vous et vos proches, à faire
face à vos obligations financières en cas d'épreuve:

- **l'assurance vie** permet de rembourser votre marge de crédit selon la somme que vous aurez assurée en cas de décès.
- **l'assurance invalidité** vous permet de continuer d'effectuer des versements à votre marge de crédit, selon la somme assurée.

**L'Assurance marge de crédit...
parce que vous avez tout prévu!**

**Renseignez-vous
sans tarder à votre caisse.**

L'Assurance **L'Assurance Vivre**

MC Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie



Desjardins
Sécurité financière MC

Conjuguer avoirs et êtres

vie, santé, retraite



La Revue **Desjardins**

En guise d'ouverture

Entre 80 G\$ et 140 G\$ passeront d'une génération à l'autre

Dans son édition de janvier 2003, le *Magazine Finance* écrivait, et je cite : « Des dizaines de milliards de dollars passeront d'une génération à une autre au cours des prochaines décennies. » L'estimation pour les 50 prochaines années varie entre 80 G\$ et 140 G\$ par année au Canada. On peut dès lors imaginer les effets de tels transferts sur la demande de conseils financiers. De même, une étude de Cap Gemini Ernst & Young, citée par le président et chef de l'exploitation de la Fédération, Bertrand Laferrière, dans son discours lors des AGA, estime que la valeur des héritages au Canada passera de 40 G\$ en 2000 à 550 G\$ en 2010. Même ramenés à la dimension du Québec, ce sont des chiffres astronomiques.

Faut-il en dire davantage pour comprendre l'urgence pour Desjardins de se doter d'une force conseil de très haut niveau. Pour ce faire, toutes les composantes du Mouvement doivent unir leur force et leur savoir-faire pour convaincre les investisseurs que la compétence qu'ils recherchent se trouve chez nous. Notre dossier est consacré au travail d'un conseiller en placement et à la complémentarité entre le monde des caisses et celui du courtage en valeurs mobilières.

En décembre dernier, le conseil d'administration a adopté une nouvelle architecture de marque. Le but de l'opération est de regrouper sous une marque mère forte l'ensemble des entités du Mouvement et de positionner Desjardins comme groupe financier intégré de nature coopérative. Le chargé de projet, André Forgues, nous explique pourquoi et comment.

Pourquoi confier à des firmes externes le soin de mener nos démarches téléphoniques auprès de nos membres et clients, quand Desjardins dispose d'un centre de télécommercialisation de premier ordre dont les agents sont capables de conclure une vente ? À découvrir et à adopter.

Des efforts importants sont consentis par la Fédération pour assurer une relève de qualité dans l'ensemble du Mouvement, une relève qui provient aussi bien de l'interne que de l'externe. Jean Brunet, vice-président Ressources humaines - caisses, nous dévoile les lignes de force de son programme de relève. En prime, trois témoignages absolument convaincants.

La Caisse populaire de Pont-Rouge, dans le comté de Portneuf, ne s'est pas contentée d'offrir la carte Chrome aux jeunes de son territoire, elle en a fait la promotion auprès des commerçants locaux. Histoire d'un succès mérité.

Ne pas rater l'éditorial du président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, sur les développements récents de Desjardins en Ontario.

Bonne lecture

Pierre Goulet

Rédacteur en chef
pierre.goulet@desjardins.com

Sommaire

Volume 69, numéro 4, juillet • août 2003

Point de vue

L'Ontario occupe une place de choix dans les plans de développement du Mouvement Desjardins

Alban D'Amours

4

Les brèves

5

Au loyal service de

la marque Desjardins André Forgues

10

Le Centre de télécommercialisation

De l'appel à la transaction Hélène Cossette

12



DOSSIER

Gilles Drouin et Pierre Goulet

Une journée dans la vie de Pierre Genest, courtier en valeurs mobilières

14

« Notre levier, c'est la marque Desjardins » – Jean-Pierre De Montigny

19

De cœur et d'action Marthe Giguère

22

Préparer la relève Gilles Drouin

24

Partenariat Nord-Sud Marie-Èlène Laperrière

27

La carte Chrome Marthe Giguère

29

Dorie mène l'enquête

31

D'hier à aujourd'hui Pierre Poulin

1963 : le début d'une ère nouvelle

32

Fonction dirigeant Pauline D'Amboise

L'Option environnementale de Desjardins

33

Les mots pour le faire Loraine Pouliot

Accroissement et réduction

34

L'Ontario occupe une place de choix dans les plans de développement du Mouvement Desjardins

Alban D'Amours, président et chef de la direction

Jusqu'à tout récemment, il était prévu que le développement des affaires du Mouvement Desjardins à l'échelle du Canada passerait d'abord par nos sociétés filiales. Au cours des dernières années, c'est en effet Desjardins Société financière et ses filiales qui, grâce à des acquisitions et à leur croissance, avaient réussi à donner plus de poids à la présence de Desjardins au Canada, principalement en Ontario. Il s'avère toutefois, dans le secteur de l'assurance notamment, que les occasions de faire des acquisitions se font plus rares, pour le moment du moins. Cela dit, nous demeurons aux aguets.

À l'opposé, il semblait peu probable que le secteur coopératif puisse faire une percée significative dans le reste du Canada autrement que par des alliances stratégiques avec de grands regroupements de coopératives de services financiers. Mais voilà qu'à l'automne 2002 le gouvernement de l'Ontario annonçait la mise en vente de son réseau de collecte d'épargne, connu sous le nom de Province of Ontario Savings Office (POSO). Ce réseau, composé de 25 succursales et de trois agences, situées en majorité dans le centre de l'Ontario et à Toronto, est vieux de 80 ans et peut être comparé à ce qui existe ici avec Placements Québec, à la différence que Placements Québec est un réseau virtuel et POSO, un réseau physique.

Une occasion comme celle-là ne se présente pas souvent, et nous avons immédiatement soutenu la création de la Desjardins Credit Union (DCU) pour qu'elle se porte acquéreur de POSO. Le 23 janvier 2003, nous apprenions que l'offre de la DCU, appuyée financièrement par Desjardins, était retenue. Une fois que les investissements totaux de 170 M\$ y auront été réalisés, la DCU, en tant que coopérative affiliée au Mouvement Desjardins, sera en mesure d'offrir une large gamme de nos produits et services par l'intermédiaire de ce nouveau réseau de distribution. Rappelons ici que la DCU est une entité autonome qui a à son conseil d'administration quatre administrateurs ontariens non liés à Desjardins. Le modèle mis de l'avant avec la Desjardins Credit Union ouvre également la voie à de possibles alliances avec le mouvement des *credit unions* au Canada.

Des assises solides pour les développements à venir

Ce développement du côté de l'Ontario est intervenu presque en même temps que l'amorce de la démarche visant à un renforcement des liens existants avec les caisses affiliées à la Fédération des caisses populaires de l'Ontario.



Yves Lacombe

Dans le respect total et intégral de la mission des caisses ontariennes à l'égard de la communauté francophone, nous avons entrepris avec elles des négociations en vue de renouveler notre partenariat qui existe depuis 1989. Ces négociations ne visaient rien d'autre que d'assurer aux caisses ontariennes un essor sans précédent, en leur garantissant un investissement durable et en les mettant sur le même pied que les caisses québécoises.

Nous avons donc exposé notre projet commun aux mandataires des 31 caisses ontariennes, un projet qui leur confère les mêmes droits et obligations que les caisses du Québec. Nous leur avons proposé une structure où leur réseau de caisses fonctionnerait, sur le plan opérationnel, comme une première vice-présidence régionale et, politiquement, comme un conseil des représentants (CORE).

Le 26 avril 2003, sur recommandation des conseils d'administration de la Fédération des caisses Desjardins du Québec et de la Fédération des caisses populaires de l'Ontario (FCPO), les mandataires des caisses ontariennes adoptaient à 94 % le projet et donnaient à leurs représentants le mandat de le mettre en œuvre. Le lendemain, les quelques opposants de la veille se ralliaient au projet pour un soutien unanime.

D'ici l'entrée en vigueur de l'entente, le 1^{er} janvier 2004, beaucoup d'étapes restent à franchir, qu'elles soient d'ordre légal, humain, technique ou financier. C'est ainsi que nous procédons rapidement à l'affectation du personnel de la FCPO dans la nouvelle première vice-présidence des caisses populaires de l'Ontario, selon le modèle des vice-présidences régionales, ainsi qu'à des mises à niveau normative, informatique et comptable, pour ne nommer que celles-là.

Ce partenariat renouvelé vient renforcer les perspectives de développement qui s'offrent aux 31 caisses présentes dans les communautés francophones de l'Ontario, qui possèdent un actif de 2,2 G\$. Lorsqu'on ajoute aux 62 points de services de ces caisses les 28 nouveaux points de services de la Desjardins Credit Union, qui compte 75 000 clients et dont l'actif se compare à celui de la FCPO, nous avons là, au total, de nouvelles avenues fort prometteuses pour le développement des affaires et de la notoriété de Desjardins en Ontario. 



Destinée aux dirigeants élus et au personnel du Mouvement Desjardins, La Revue Desjardins est publiée six fois par année par la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 30 000 exemplaires.

Postes Canada: Numéro de convention 40062412 de la Poste-publication

Vice-présidente Communications

et Affaires publiques Micheline Paradis

Directeur Communications Pierre Girard

Chargée d'équipe

Information et Publications Odette Dionne

Rédacteur en chef Pierre Goulet

Collaborateurs et collaboratrices

Hélène Cossette, Pauline D'Amboise,

Gilles Drouin, André Forgues,

Marthe Giguère, Marie-Èlène Laperrière,

Pierre Poulin, Julie Pouliot, Lorraine Pouliot

Réalisation graphique Michel Martineau

Photos de couverture Pierre Joosten

Révision Solange Deschênes

Publicité Brigitte Cloutier / La Régie publicitaire

Tél.: (514) 484-0961

regiepub@sympatico.ca

Impression Solisco

Distribution rene.brousseau@desjardins.com

Changement d'adresse

Tout changement d'adresse doit être communiqué à La Revue Desjardins, Fédération des caisses Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), G6V 7N5

Téléphone 1 866 835-8444, poste 2203
(418) 835-8444, poste 2203

Télécopieur (418) 835-3809

Droits et responsabilités

La traduction et la reproduction totale ou partielle des photographies, illustrations et articles publiés dans La Revue Desjardins sont interdites sans le consentement écrit de l'éditeur. Les opinions émises dans les articles publiés par La Revue Desjardins n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

ISSN 0035-2284 - Dépôts légaux

Bibliothèque nationale du Canada

Bibliothèque nationale du Québec

la.revue.des@desjardins.com



LES ÉDITIONS
Dorimène

Créées à l'occasion du Centenaire de Desjardins, les Éditions Dorimène veulent souligner la contribution de Dorimène, l'épouse d'Alphonse Desjardins, fondateur des caisses, et mettre en valeur le rôle qu'elle a joué dans l'essor du Mouvement.

Hommage aux bâtisseurs des technologies de l'information et des communications



Le 24 mai dernier, sous la présidence d'honneur de M. Serge Godin, président du conseil et chef de direction de CGI qui a fondé l'entreprise en 1976 à l'âge de 26 ans, un hommage a été rendu à 25 des plus grands bâtisseurs des technologies de l'information. Des visionnaires qui, en 50 ans, ont mis en place de solides fondations qui font aujourd'hui du Québec un chef de file mondial dans le domaine des technologies de l'information.

Lors de cette soirée, Simon L'Heureux (photo) a été honoré, lui, l'artisan du premier système informatique intégré des caisses (SIC) Desjardins en 1970. Sa contribution dans ce domaine est inestimable et se fait encore sentir aujourd'hui. ■

Les Héritiers d'Alphonse

Pour célébrer les 60 ans de leur caisse, les dirigeants de la Caisse de Gracefield, dans l'Ouest québécois, ont commandé à l'auteur Jean Lacaille une pièce de théâtre sur le thème des héritiers d'Alphonse Desjardins. La pièce raconte les débuts de la Caisse et sa progression, tels que vus par deux familles, les Gagné et les Paiement.



La distribution des Héritiers d'Alphonse, lors d'une répétition.

Produite par le Théâtre de la Pleine lune de Gracefield, la pièce a été jouée les 14 et 21 juin et sera présentée, le 28 juin, au Centre communautaire de Lac Sainte-Marie puis au Centre municipal de Blue Sea, le 5 juillet.

La Caisse de Gracefield a connu des débuts difficiles, déménageant 7 fois au cours de ses 17 premières années d'existence. À ses débuts, la Caisse logeait dans les locaux actuels de la coopérative agricole et c'est Clovis Roy, commis de la coop agricole, qui agissait comme directeur général; mais comme le jeune Clovis n'avait que 17 ans, son père s'était porté garant des actes de son fils.

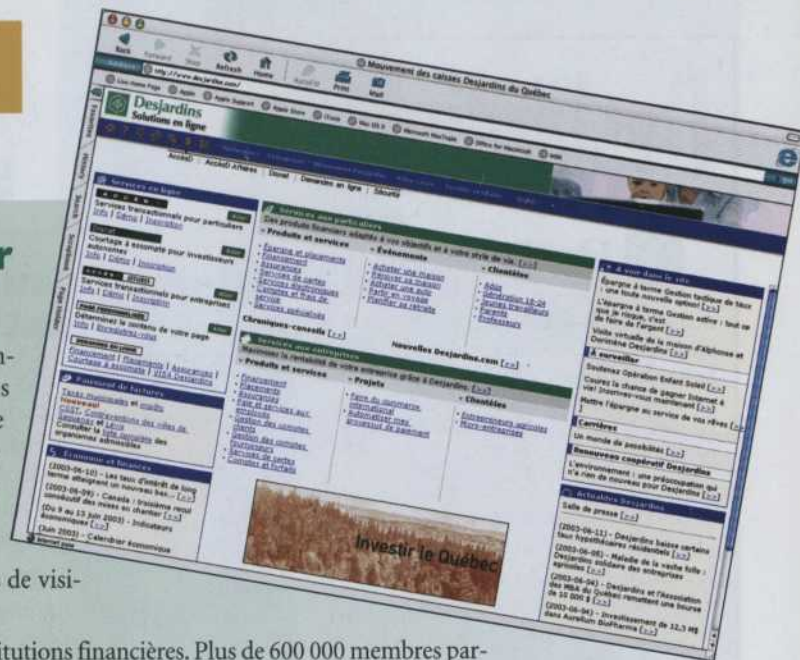
Pendant dix ans, la caisse logera chez les Sincennes (nom prédestiné), et c'est Laetitia Sincennes qui agira alors comme directrice générale. Sans le dévouement de cette femme et de quelques notables bénévoles, la Caisse, dit-on, aurait sûrement fermé ses portes.

Par bonheur, elle a survécu et, en 2002, elle a réalisé des excédents de 1,3 M\$ avant impôts et a versé 400 000 \$ en ristournes à ses membres. Comme le dit un des personnages de la pièce : « Pis c'te caisse-là, c'est à nous autres ! » ■

desjardins.com consacré meilleur site québécois

Pour une deuxième année consécutive, les firmes Secor Conseil, Multi-Media et Concept S21 ont réalisé une étude sur les 25 meilleurs sites Internet au Québec. Sur la base de critères d'évaluation tels que l'étendue des fonctionnalités, la richesse du contenu, la capacité d'adapter l'offre, l'ergonomie, les transactions et la sécurité, le site *desjardins.com* a été consacré meilleur site Internet québécois. Le site *desjardins.com* est le site Internet le plus visité au Québec, avec deux millions de visiteurs par mois, et le cinquième au Canada.

Il est par ailleurs le deuxième au Canada parmi toutes les institutions financières. Plus de 600 000 membres particuliers et 60 000 membres entreprises y effectuent plus de 200 millions de transactions par année. Le prix mérité a été décerné le 6 mai dernier, lors d'un événement qui s'est tenu à l'hôtel Reine-Élisabeth à Montréal. Par la même occasion, Pierre Moran, premier vice-président Solutions de commerce électronique, a reçu un prix honorifique en compagnie de plusieurs collaborateurs. ■



Huitième édition du tournoi de golf de la Caisse centrale Desjardins



Dans l'ordre habituel : André Bellefeuille, premier vice-président de la Caisse centrale; Jacques Archambault, Leucan; Jean-Guy Langelier, président de la Caisse centrale; Claude Pigeon, la Fondation canadienne du rein; Marcel Roy, la Colonie Sainte-Jeanne d'Arc.

Le 26 mai dernier, la Caisse centrale Desjardins tenait son huitième tournoi de golf annuel. Grâce aux généreuses contributions de ses partenaires d'affaires, clients et fournisseurs, les organisateurs ont récolté des bénéfices de 68 000 \$, soit 20 000 \$ de plus que l'année précédente.

Cette somme sera versée à quatre organismes, soit la Colonie Sainte-Jeanne d'Arc, qui œuvre auprès des jeunes filles de milieux défavorisés, âgées de 4 à 14 ans, la Fondation canadienne du rein, pour son camp de vacances qui accueille des enfants greffés et dialysés, la Fondation Marie-Vincent, qui travaille à la prévention de mauvais traitements chez les enfants de moins de 12 ans, ainsi que Leucan, voué au mieux-être des enfants atteints de cancer.

Depuis 1996, plus de 300 000 \$ ont été versés à diverses fondations. ■



Réjean Melchior

Nouveaux mandats pour Monique Leroux

Le conseil d'administration de Rona perd quatre de ses administrateurs qui ont décidé de ne pas renouveler leur contrat de deux ans. Le 14 mai dernier, le conseil a proposé deux nouveaux candidats, dont la présidente de Desjardins Société financière, Monique Leroux.

Cette dernière agit par ailleurs comme coprésidente de la campagne annuelle de financement du Centre international de résolution de conflits et de médiation (CIRCM), qui lutte contre la violence chez les jeunes en offrant de la formation sur la résolution de conflits en milieu scolaire. Depuis ses débuts, 150 000 jeunes provenant de 600 écoles ont pris part au programme. ■

Welcome to The West Island Financial Centre

Le 8 avril 2003 avait lieu la signature de la convention de regroupement des services financiers destinés aux anglophones et allophones du West Island. Assis, de gauche à droite, Robert Cardin, président de la Caisse des Sources, Richard Legault, président de la Caisse Dorval-Pointe-Claire et Gilles Metcalfe, président de la Caisse Sainte-Geneviève de Pierrefonds.

Debout, Guy Cormier, dg de la Caisse des Sources, Sylvie Tremblay, dg de la Caisse Sainte-Geneviève de Pierrefonds, Carol Roy, vice-président Transformation de la ligne d'affaires entreprises (Fédération), Diane Derome, dg de la Caisse Dorval-Pointe-Claire, Stéphane Verkempinck, dg du nouveau centre financier, et Bruno Morin, premier vice-président, Région Ouest du Québec. ■



Double honneur

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec a décerné son Prix Dimensions, symbole d'excellence dans le domaine de la gestion, au président du Mouvement Desjardins, Alban D'Amours, pour sa contribution à l'essor de Desjardins, bien sûr, mais également pour les autres étapes de sa carrière, dans le milieu universitaire et dans la haute fonction publique québécoise.

Par ailleurs, le 3 juin dernier, la Société des relationnistes du Québec remettait à M. D'Amours le Prix Équinoxe décerné à un gestionnaire, non relationniste, qui utilise de façon remarquable et mesurable les relations publiques comme fonction de gestion au sein de son organisation. ■

Formation continue en assurance de personnes

Desjardins Sécurité financière et le Cégep de Lévis-Lauzon ont mis sur pied une nouvelle attestation d'études collégiales unique en assurance de personnes. Ce nouveau programme propose une dizaine de cours offerts soit en salle, soit à distance ou de façon autodidacte. Conçu pour les conseillers en sécurité financière déjà engagés dans la carrière et plus particulièrement ceux de Desjardins Sécurité financière, ce programme vise à offrir une formation continue adaptée aux réalités de l'entreprise Desjardins. ■

« Savoir faire avec cœur, ça compte ! » / "It pays to be wise"

Desjardins Sécurité financière a entrepris en mai une vaste campagne publicitaire à l'échelle nationale. Cette campagne lancée sous le thème « Savoir faire avec cœur, ça compte ! » s'adresse aux intermédiaires de marché et à l'industrie canadienne des services financiers et vise à appuyer les objectifs de développement pancanadien de la compagnie. Intégrant la signature « Conjuguer avoirs et êtres », cette première campagne institutionnelle nationale du Mouvement Desjardins sera déployée dans les magazines d'affaires et de l'industrie, dans les suppléments d'assurance des quotidiens nationaux et sur certains sites Internet. La campagne se fait à 70 % dans la presse anglophone canadienne. ■

La réussite scolaire encouragée par les caisses

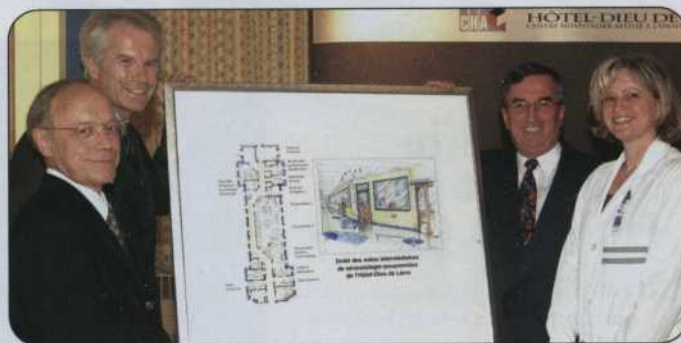
Une réflexion menée par les dirigeants des trois caisses du secteur Gatineau a donné naissance au projet *Persévérance scolaire* lancé conjointement avec la Commission scolaire des Draveurs. Les trois caisses de la région de Gatineau ont décidé d'investir 80 000 \$, dont 40 000 \$ dans divers projets qui auront cours dans quatre écoles secondaires de la région. Selon Denis Tassé, président de la Caisse Pointe-Gatineau, « le succès des jeunes reflète nos aspirations en tant qu'institution financière. Dans les faits, le projet *Persévérance scolaire* devient un instrument de développement économique dans le milieu qui sera profitable à tous. » ■

Erratum



La Caisse de l'Ange-Gardien, qui a fait don de 20 000 \$ au centre de la petite enfance Bambin Club n'est pas située sur la Côte de Beaupré, comme nous l'avons écrit dans notre précédente édition, mais près de Granby. L'inauguration du centre a eu lieu au début de juin. Nos excuses.

Un don de 318 708 \$ à la Fondation Hôtel-Dieu de Lévis

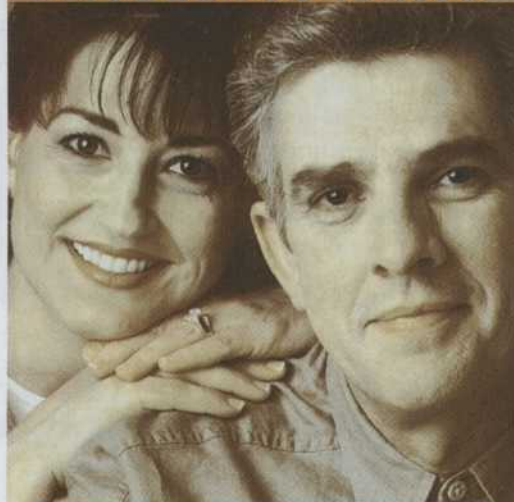


De gauche à droite : le président du conseil d'administration de l'Hôtel-Dieu de Lévis, Gilles Roberge; le président de la Caisse populaire Desjardins de Lévis, Clément Samson; le président de la Fondation Hôtel-Dieu de Lévis, Jacques Rhéaume; le chef du Département de pédiatrie, Dr. Claire Mondor.

La Caisse populaire Desjardins de Lévis a annoncé, le 14 mai dernier, le versement d'une somme de 318 708 \$ à la Fondation Hôtel-Dieu de Lévis pour la réalisation des travaux de réaménagement de l'unité des soins de néonatalogie et pouponnière. « L'Hôtel-Dieu de Lévis s'occupe du bien-être physique des sociétaires de la Caisse populaire Desjardins de Lévis, la Caisse s'occupe de leur bien-être économique », a lancé le président de la Caisse, Clément Samson, lors de la conférence de presse.

La Caisse de Lévis a toujours participé pleinement aux activités de financement de la Fondation, en particulier pour l'acquisition d'équipements de pointe; ce fut le cas en 1985, avec le versement d'une somme de 25 000 \$, et en 1998 pour un montant de 60 000 \$ qui a permis l'achat d'un appareil de résonance magnétique.

Desjardins c'est rassurant!



Dites-le à vos membres,
en leur distribuant notre dépliant!

Fonds de sécurité Desjardins

Téléphone : 1 866 835-8444, poste 4483
 (418) 835-4483
 Télécopieur : (418) 837-5304



Desjardins

Premier colloque des directeurs et directrices de service



La vice-présidence Québec-Ouest-Rive-Sud a tenu, les 5 et 6 mai, un premier colloque de ses directeurs et directrices de service dans les caisses. Plusieurs conférences ont été prononcées à cette occasion, portant sur la vision de la caisse de 2005, sur la qualité de vie au travail et sur le leadership et la communication.

On aperçoit ici (troisième à l'arrière), Gérard Bilodeau, directeur régional, entouré des membres du comité organisateur. ■

Nous avons des principes...

Être là pour nos **cinq millions**
de clients s'il leur arrive de
naviguer en eaux troubles



Chez Desjardins Sécurité financière, nous évoluons dans un domaine où le savoir-faire est essentiel. Car notre raison d'être consiste à aider les gens à atteindre la sécurité financière. Et comme nous prenons notre travail très au sérieux, nous avons même rédigé un livret du savoir-faire, qui guide notre conduite au quotidien.

Pour nous, la sécurité financière a plusieurs sens. Il peut s'agir de vous offrir l'assurance qui vous procure les meilleures protections en cas de maladie, d'invalidité ou de décès. Ou encore, de vous aider à investir intelligemment en vue de la retraite. Quels que soient vos projets, vous pouvez compter sur notre savoir-faire pour les réaliser.

Cinq millions de personnes du Canada tout entier font appel à nous pour atteindre la sécurité financière. La preuve que **savoir faire avec cœur, ça compte !**

Vous aimeriez en savoir davantage? Composez le **1 800 463-7870** pour demander un exemplaire de notre livret du savoir-faire ou pour obtenir de l'information sur la compagnie.

desjardinssecuritefinanciere.com

™ Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie



Desjardins
Sécurité financière MC

Conjuguer avoirs et êtres

vie, santé, retraite

Au loyal service de la marque Desjardins!

André Forgues

Une recherche menée à l'automne 2002 révèle que 94 % des Québécois reconnaissent spontanément Desjardins lorsqu'on leur présente le symbole composé d'un hexagone symbolisant un alvéole et une abeille sur fond vert. Un comité de haut niveau travaille actuellement à la mise en œuvre de la gestion de la marque Desjardins. Le chargé de projet, André Forgues, nous explique pourquoi et comment.

Au-delà de la grande notoriété déjà acquise par le symbole de Desjardins au Québec, le but du conseil d'administration de la Fédération lorsqu'il a adopté la nouvelle architecture de marque, en décembre dernier, était de regrouper sous une marque mère forte l'ensemble des entités du Mouvement et d'illustrer le positionnement de Desjardins comme **groupe financier intégré de nature coopérative**.

La nouvelle identité visuelle ne se veut pas une révolution par rapport au bloc-marque utilisé ces dernières années. Il s'agit plutôt d'une évolution basée sur le principe de la prédominance du nom Desjardins, mais où l'on conserve le symbole constitué d'un hexagone symbolisant une abeille stylisée et un alvéole, représentés en blanc sur un fond carré de couleur verte.

Dévoilé aux assemblées générales annuelles de mars dernier, ce nouveau logo sera adopté de façon graduelle et harmonisé pour l'ensemble des signatures des composantes du Mouvement. Pour assurer la prépondérance du mot « Desjardins », on l'a écrit dans une typographie plus grosse que le nom de la caisse ou de la société; c'est pourquoi aussi, lorsque l'utilisation de la couleur est possible, le nom Desjardins est le seul à être en vert.

Les autres principes de l'architecture de marque sont la mise en valeur des expertises et de la compétence, la non-redondance du nom Desjardins et la simplification ainsi que l'harmonisation des dénominations des composantes du Mouvement. C'est dans cet esprit que la Société financière Desjardins-Laurentienne est devenue Desjardins Société financière et que d'autres composantes modifieront leur

dénomination au fil des mois. Par exemple, Investissement Desjardins deviendra, dès septembre, Desjardins Capital de risque.

L'expression de l'expertise de Desjardins passe aussi par la création d'une nouvelle marque de distribution, Desjardins Solutions en ligne, issue des unités d'affaires de la Fédération et qui commercialise des services aux particuliers et aux entreprises comme Visa Desjardins, Accès D, Financement Accord D, les services de paie, etc.

Son logo est à une organisation ce que son drapeau est à un État

Identité visuelle, logo, signature graphique, voilà autant de synonymes pour exprimer la représentation visuelle d'une institution ou d'une entreprise. Son logo est à une organisation ce que son drapeau est à un État. C'est pourquoi on ne le retouche qu'avec précaution et on doit respecter les règles qui régissent son utilisation.

Mais la gestion stratégique de la marque va bien au-delà de la définition des normes qui encadrent l'utilisation de son identité visuelle. Le président et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins, Alban D'Amours, l'a bien exprimé lors du XVIII^e Congrès : « La marque Desjardins reflète notre histoire, nos valeurs, notre expertise et elle continue de se bâtir chaque jour. En ce sens, nous en sommes tous les protecteurs et les promoteurs. »

Pour agir comme promoteurs de la marque Desjardins, dirigeants et employés n'ont pas à se transformer en porte-drapeau. Leur rôle



Desjardins



Desjardins Caisse populaire Saint-Sauveur

est bien plus simple et découle du fait que les membres et les clients bâtissent leur perception de la marque, chaque fois qu'ils entrent en relation avec Desjardins. Cette relation, ils la vivent à travers les communications de Desjardins et de ses composantes, mais aussi à travers les services et, surtout, dans la fréquentation des gens et des lieux associés à Desjardins.

Une marque est « vivante »

La gestion stratégique de la marque s'appuie donc sur trois piliers : l'identité de l'entreprise (noms, logos, couleurs, imagerie), la communication (publicité, promotion, commandites, relations de presse, etc.) et l'expérience de marque, c'est-à-dire tout ce qui concerne les relations avec les porteurs de la marque : personnes, produits et services qui y sont associés et degré de satisfaction qui résulte de cette relation pour le consommateur.

Chez Desjardins, un comité de l'image a été créé en janvier 2002. Présidé par Pierre Brossard, premier vice-président Affaires institutionnelles et adjoint exécutif au président du Mouvement, ce comité de haut niveau inclut un représentant de Desjardins Société financière, Marcel Pepin, premier vice-président exécutif et chef des Affaires corporatives, ainsi que les premiers vice-présidents de la Fédération qui ont respectivement le mandat de développer le marché des entreprises et celui des particuliers, Marc Laplante et Marie-Huguette Cormier¹.

Le Comité de l'image a essentiellement pour rôle de travailler au renforcement de la marque Desjardins. La nouvelle architecture de marque est issue des travaux de ce comité, de même que le *Guide de gestion de la marque Desjardins*. Ce guide vient d'être publié et inclut notamment le nouveau *Programme d'identité visuelle*, qui établit les

normes graphiques, ainsi que le *Code communicationnel*, qui doit assurer la cohérence et la convergence des communications issues de l'ensemble des composantes.

Pourquoi tant d'efforts consacrés à gérer la marque Desjardins, déjà si forte d'un riche patrimoine humain et financier ? Pour atteindre les objectifs d'affaires du Mouvement, tout simplement. On a toutes les raisons d'adopter un plan d'ensemble quand on est un groupe financier fort de sa nature coopérative, véhiculant une offre intégrée de services et ayant l'ambition de conquérir de nouveaux marchés, par exemple en Ontario, où le nom Desjardins ne bénéficie pas de la même notoriété. Gérer la marque Desjardins, c'est faire en sorte que chacune des unités contribue au renforcement de la marque mère et bénéficie à son tour de la force du groupe.

Une marque est « vivante » ; elle naît, mûrit, se développe, a une personnalité et, si elle n'évolue pas, sa survie peut être menacée. Desjardins a la particularité d'être une marque emblématique au sens que donne à cette expression l'expert en marques Jean-Noël Kapferer. « Le plus grand *challenge* auquel doivent faire face les marques emblématiques est celui de la durée, donc de leur renouvellement, écrit Kapferer. Plus que toutes les autres marques, elles doivent se remettre en cause, tant est grande la tentation de croire à une indéfectible histoire d'amour entre elles et leur public. *A fortiori* quand elles sont un fleuron national, le produit de son histoire, et furent l'accompagnateur de la société et de ses mutations². »

1. La nomination de Marie-Huguette Cormier à titre de première vice-présidente entre en vigueur le 1^{er} juillet 2003.

2. *Ce qui va changer les marques* par Jean-Noël Kapferer, publié dans la collection « Remarques » par les Éditions d'organisation, 2002.

Le Centre de télécommercialisation De l'appel à la transaction

Hélène Cossette

Le Centre de télécommercialisation Desjardins est en activité depuis octobre 2002, mais déjà son carnet de commandes est bien rempli. « Nous sommes très fiers de nos résultats à ce jour, affirme Éric Lemieux, vice-président, Service d'accès et de paiements électroniques Desjardins. En 2003, nous prévoyons faire 450 000 appels, ce qui est excellent pour un service en démarrage. »



Daniel Rouillard

Sylvie St-Pierre

Viateur Lavoie

Éric Lemieux

De janvier à mars 2003, le centre a effectué près de 60 000 appels et les campagnes en cours – Relance automatisée, Accès D pour non-utilisateurs, Épargne par versement, Renouvellement ETID, Remises gouvernementales, Fonds de placement – rejoindront un total de 155 000 membres. M. Lemieux est déjà convaincu que les mandats signés et les campagnes anticipées viendront très vite combler la différence.

« Nous avons visité pratiquement toutes les vice-présidences régionales lors de notre tournée, souligne le responsable de la promotion du centre, Viateur Lavoie. Depuis février, on peut dire que les caisses savent que nous existons. Elles comprennent aussi que notre service peut les aider à réaliser leurs plans d'affaires. À preuve, ajoute-t-il, la participation des caisses aux campagnes provinciales est passée de une sur quatre à six sur dix en quelques mois. »

Capitaliser sur notre infrastructure

La mise en place de ce service répondait à un réel besoin chez Desjardins, estime Éric Lemieux. Selon un sondage, 34 % des caisses auraient fait appel à des services externes de télécommercialisation en 2001. Par ailleurs, plusieurs campagnes provinciales d'automatisation ont été imparties à l'extérieur du Mouvement Desjardins. Dans les deux cas toutefois, la confidentialité, la qualité du service, la connaissance des produits et services Desjardins, ainsi que la mise à jour des dossiers des membres ont parfois posé problème.

Or, Desjardins dispose déjà d'une importante infrastructure téléphonique au 3155, boulevard L'Assomption à Montréal, là où sont regroupés tous les services d'accès et de paiements électroniques du Mouvement. « Les gens ne s'en rendent pas compte, mais près de 30 millions d'appels d'entrée et 60 millions de transactions téléphoniques y sont effectués chaque année, souligne M. Lemieux. C'était donc naturel de capitaliser sur cette infrastructure pour développer, à peu de frais, la plateforme requise pour des appels de sortie. Notre service s'adresse à toutes les composantes du Mouvement, caisses, unités d'affaires de la Fédération et filiales, comprises. »

« Nos agents peuvent conclure eux-mêmes la plupart des transactions. »

« Notre grande force par rapport à une entreprise externe de télémarketing, c'est que nos agents peuvent conclure eux-mêmes la plupart des transactions », poursuit Éric Lemieux. Les agents ont en effet accès au dossier du membre et

peuvent, par exemple, renouveler un dépôt à terme, directement à partir de leur ordinateur.

« Le coût de ce service pour la caisse est très compétitif par rapport au marché, tient-il aussi à préciser. Il varie entre 4 \$ et 8 \$ par appel, selon le type de mandat. « Notre objectif est de couvrir nos dépenses d'exploitation et de générer un surplus qui nous permettra d'investir pour faire évoluer le service », souligne-t-il. Le volume minimal souhaitable pour rentabiliser une campagne se situe autour de 5 000 à 10 000 appels. « À la demande des caisses, nous allons d'ailleurs publier un calendrier trimestriel des campagnes prévues pour faciliter leur planification », souligne Viateur Lavoie. « Nos agents ont une approche Desjardins. Ils appellent au nom de la caisse », souligne M. Lemieux. Cela veut dire qu'ils sont complémentaires aux conseillers de la caisse, ils viennent appuyer la stratégie de la caisse. »

Trois compétences de base

Sylvie St-Pierre, directrice Service de contact à la clientèle, accorde une grande importance à la qualité de la prestation des 35 agents et conseillers qui travaillent présentement au centre. Outre la formation reçue, les superviseurs écoutent régulièrement les appels pour s'assurer que les agents ont les connaissances et l'aisance voulues.

« Nous recherchons trois compétences de base chez nos agents, renchérit Daniel Rouillard, le chef du service. D'abord, l'approche service à l'égard du client, ensuite la capacité d'être motivé par l'atteinte de résultats et, enfin, la capacité de conclure une vente. Nous visons à maintenir une stabilité chez nos ressources, continue-t-il. Pour cela, nous essayons de répartir les campagnes sur l'année et offrons à nos agents un environnement de travail agréable, ainsi que des objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs. »

En collaboration avec les caisses qui fournissent les listes pour chaque campagne, la clientèle est ciblée avec précision selon les besoins exprimés. Pour un projet pilote de renouvellement de prêts hypothécaires, explique M. Lemieux, des caisses ont ciblé des membres qui faisaient des versements automatiques à une autre institution financière. Les agents les ont appelés pour leur proposer que leur caisse leur fasse une offre à l'échéance de leur hypothèque. « Le taux de succès a été de 61 % pour cette campagne », souligne M. Lemieux.

« Notre gage de succès, conclut-il, c'est notre approche de service et d'accompagnement des membres. Nos agents ne font pas de vente sous pression. Ils ne sont pas payés à commission, comme plusieurs le sont dans cette industrie. Lorsqu'on appelle un membre pour l'aider à inscrire une facture ou pour le rassurer quant à la valeur de ses fonds, il réagit différemment. Souvent même, il nous remercie. »

La « star » de la semaine



Sur un tableau d'affichage lumineux défile en continu un message en lettres rouges : La star de la semaine est... Mikaël Renaud. Nous ne sommes pourtant pas à « Star Académie », mais bien au Centre de télécommercialisation Desjardins.

Pierre Bédard

La « star », ou l'agent le plus performant de la semaine, aura sa place dans une loge pour le prochain spectacle de Star Académie. Outre la fierté du travail bien fait et le salaire au bout de la semaine, il s'agit là d'un exemple de récompense qui fait partie du plan de mobilisation des employés, dont la moyenne d'âge se situe entre 20 et 25 ans. « Chaque campagne comporte ses objectifs et son plan de motivation », souligne Mikaël Renaud, conseiller au centre de télécommercialisation. Les compétitions amicales et les prix ont pour but de nous stimuler à atteindre nos objectifs, tout en créant une atmosphère plaisante. »

Après avoir travaillé trois ans dans une caisse pendant ses études et comme agent pour Accès D, ce bachelier en finances de 25 ans a été l'un des premiers à se joindre à l'équipe du centre de télécommercialisation. Comme bien d'autres, il a d'abord hésité à postuler, parce que ce genre d'emploi est souvent synonyme de vente sous pression. Mais il a vite constaté que ce n'était pas le cas chez Desjardins.

Ses craintes de se voir raccrocher la ligne au nez trop souvent se sont elles aussi bien vite dissipées. « Nous n'avons que très peu de réactions négatives, confie-t-il. Quand cela arrive, ce sont généralement des gens réfractaires à toute forme de sollicitation téléphonique. Dans ces cas, nous nous excusons poliment et en informons la caisse pour qu'elle retire le nom de ce membre de ses listes d'appels futurs. »

Le jeune homme apprécie la camaraderie et l'esprit de collaboration qui règnent au sein de l'équipe. « Les agents partagent leurs meilleurs trucs, dit-il. Nous pouvons même nous brancher sur le téléphone des meilleurs agents pour entendre comment ils s'y prennent dans des situations plus délicates. »

Chaque jour, les agents reçoivent par courriel leurs résultats de la veille. « On voit tout de suite ce qu'il y a à améliorer, dit-il. Nos chefs d'équipe encouragent l'autoévaluation et n'hésitent pas non plus à souligner nos bons résultats. »

Mikaël Renaud, qui espère un jour se diriger vers la gestion d'équipe, affirme avoir choisi ce poste en raison du défi que constitue le démarrage d'un nouveau service et pour continuer à progresser au sein de Desjardins.

La distinction coopérative aux Services Accès D

Sabine Roblain



Patrick McKay

Depuis le mois d'avril dernier, les Services Accès D ont mis sur pied le programme *Accès D à la coopération* qui vise principalement à faire vivre au quotidien la coopération aux employés de la direction. Il s'agit d'un concept qui permet à tous les employés de la direction Service téléphonique-Automatisation et Service à la clientèle de participer pleinement à la distinction coopérative de Desjardins.

Pour ce faire, des coopératives ont été créées au sein de la direction où les employés participent aux décisions de l'équipe et où ils gèrent, entre autres, l'atteinte des objectifs d'affaires ainsi qu'un budget alloué par la direction. De plus, les employés participeront à des ateliers sur la coopération.

Les membres aussi bénéficieront des actions prises par la direction; en effet, lors d'un appel aux Services Accès D, ils seront renseignés sur la date de la prochaine assemblée annuelle de leur caisse et de leur ristourne, si c'est le cas. 

Lors du lancement le 3 avril, la directrice Anne Tourchot a dévoilé la maquette de la murale représentant la distinction coopérative qui prend place sur le mur des bureaux des Services Accès D.

Yvan Laurin (vice-président Développement coopératif et régional et Service aux membres), Pierre Moran (premier vice-président Solutions de commerce électronique), Anne Tourchot (directrice Service téléphonique-Automatisation et Service à la clientèle), Marc Godin (agent), Johanne Daudier (monitrice de qualité/agent(e) multiplicatrice) et Éric Lemieux (vice-président Services d'accès et de paiements électroniques).

Une journée dans la vie de Pierre Genest, courtier en valeurs mobilières

Gilles Drouin

Photos: Pierre Joosten

Les yeux rivés sur l'écran de son micro-ordinateur, Pierre Genest échange sur les humeurs de la bourse avec un de ses clients. Quelle est la tendance dans les profits des sociétés ? Quels titres peut-on ajouter au portefeuille ? Faut-il prendre un profit ? Mais un courtier ne fait pas que vendre ou acheter des actions...

« Les transactions boursières ne représentent qu'une partie de mon travail quotidien, lance Pierre Genest, conseiller en placement à la succursale de Sainte-Foy des Valeurs mobilières Desjardins (VMD). Je suis constamment appelé à donner mon avis sur les stratégies à utiliser dans une multitude de cas particuliers. Je consacre aussi beaucoup de temps à échanger avec mes clients et avec les planificateurs financiers dans les caisses Desjardins. »

D'ailleurs, le jour où nous l'avons accompagné, le 7 mai dernier, il n'a placé que trois ou quatre commandes d'achat d'actions. « C'était une journée plus tranquille qu'à l'habitude, souligne-t-il. Mais j'ai quand même eu beaucoup de contacts avec les caisses. »

Après un saut au bureau, Pierre Genest a pris la direction de la Caisse populaire Notre-Dame-du-Chemin en compagnie de son collègue de bureau, Denis Desrochers. « Ce matin, explique M. Genest, nous présentons un nouveau produit des VMD qui devrait aider les caisses à aller chercher des comptes importants chez les concurrents. »

Pierre Genest connaît bien les lieux. À l'arrivée, les contacts sont amicaux et chaleureux, mais aussi professionnels. Après la présentation des avantages du produit et de la catégorie d'épargnants qui pourraient y être intéressés, la discussion porte plus directement sur les moyens d'offrir ce service aux

membres. Les échanges sont concrets et directs. Pierre Genest et Denis Desrochers répondent sans détour aux questions de leurs collègues de la caisse. On est en famille !

Sur le chemin du retour, les deux hommes évaluent la rencontre et reviennent sur une partie de la discussion. Ce matin-là, ils rencontraient pour la première fois deux nouvelles conseillères à la caisse. « Nous avons senti qu'elles voulaient mieux nous connaître comme conseillers en placement, remarque Pierre Genest. C'est essentiel parce que tout notre travail et les relations que nous entretenons avec les caisses et leurs membres visent l'établissement d'un solide partenariat. »

Au cœur d'un réseau de données

Il est très rare que les deux associés quittent le bureau en même temps. Il y en a toujours un pour tenir le fort, avec le soutien actif d'Anick Sergerie, une assistante administrative qui travaille aussi avec deux autres courtiers. C'est elle qui assure le suivi administratif des transactions, des ouvertures de comptes et des transferts, pour ne nommer que quelques-unes de ses tâches.

Typiquement, Pierre Genest commence sa journée par la lecture des principales nouvelles financières et économiques. Les courtiers ont un accès très rapide aux

données pertinentes en provenance de firmes spécialisées. Ils peuvent aussi jeter un œil sur le poste de télévision où déroulent les nouvelles susceptibles d'influer sur les marchés boursiers. « Je suis un matinal, lance Pierre Genest. J'arrive toujours au bureau entre 7 h 30 et 7 h 45. »

Ce matin, la nouvelle de l'heure est la réorganisation interne de BCE. « Je crois que c'est une bonne nouvelle pour les investisseurs, commente le courtier. La direction de l'entreprise semble bien déterminée à simplifier sa structure et à se concentrer sur les activités qui ont fait son succès. J'aime bien ce genre de titre, de grandes compagnies bien établies qui ont encore de bonnes perspectives et qui versent un dividende. »

Dès l'ouverture des marchés boursiers, à 9 h 30, l'écran de son poste de travail commence à scintiller. Chaque fois qu'un titre fait l'objet d'une transaction, son symbole est surligné en bleu. « Les jours de grande activité, on dirait un arbre de Noël. » Évidemment, Pierre Genest ne peut suivre tous les titres boursiers à la fois. Il a donc regroupé les titres qui l'intéressent davantage et, par secteurs économiques, il a constitué une série de portefeuilles.

Quelques clics de souris lui permettent aussi d'obtenir le détail des transactions. Un moteur de recherche le conduit au compte d'un client. « J'y trouve non seulement la liste de ses placements, avec le coût d'acquisition, mais aussi l'ensemble des transactions effectuées depuis qu'il fait affaire avec moi », précise Pierre Genest. D'autres applications fournissent, par exemple, des données financières détaillées sur les compagnies, sans oublier l'accès au réseau Internet.

Au gré des marchés et des clients

Le déroulement de la journée de travail d'un courtier est à la merci de l'humeur des marchés. « Parfois, raconte Pierre Genest, les marchés demeurent stables presque toute la journée, pour soudainement s'enflammer pendant la dernière heure d'activité. » Le marché boursier dicte en bonne partie le rythme de la journée, mais ce sont davantage les relations avec la clientèle qui déterminent l'agenda.

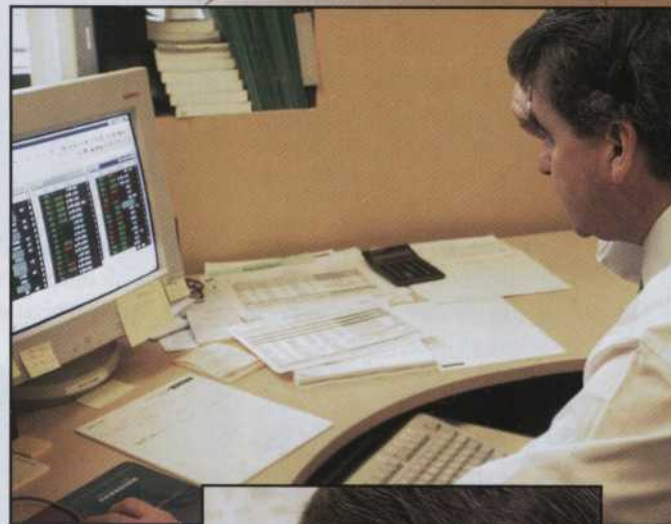
Une bonne partie de l'horaire de Pierre Genest se passe au téléphone avec les clients pour faire le suivi des portefeuilles. Il y a toujours un certain nombre de transactions à effectuer, par exemple renouveler un placement à terme, remplacer ou vendre des obligations qui arrivent à échéance ou dont le prix au marché est très avantageux pour le client.

Lorsqu'il ne répond pas aux demandes directes de ses clients, Pierre Genest analyse les portefeuilles et communique avec le client lorsque des changements s'avèrent nécessaires. Un rapport quotidien présente toutes les transactions qui ont eu lieu la journée précédente dans les comptes qu'il gère. Par exemple, si un client a déposé un montant dans son compte, il est certain que Pierre Genest communiquera avec lui dans la journée pour s'enquérir de ses intentions. Si une nouvelle importante touche un titre en particulier, il peut obtenir rapidement la liste de tous ses clients qui le détiennent et ainsi communiquer avec eux pour prendre une décision ou simplement les rassurer...

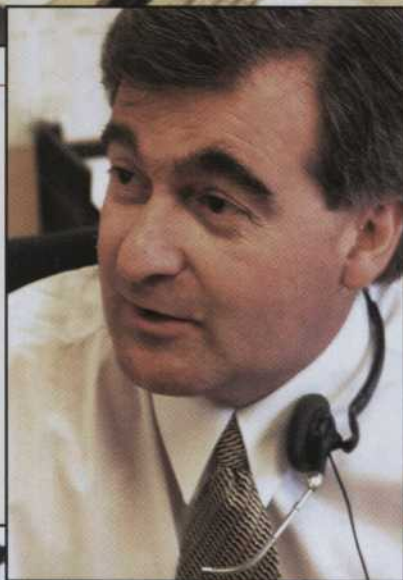
Les aigles, les hiboux, les colombes et les coqs

Pierre Genest aime bien répartir les investisseurs en quatre grandes catégories. « Nous représentons chaque catégorie par le nom d'un oiseau : il y a les aigles, les hiboux, les colombes et les coqs. » L'aigle est celui qui prend des décisions rapides et de façon rationnelle. Il n'aime pas s'empêtrer dans les chiffres. Le hibou veut tout savoir. Il prend le temps de réfléchir, de lire, de calculer. La colombe a une

Dès l'ouverture des marchés boursiers, à 9 h 30, l'écran de son poste de travail commence à scintiller.



Une bonne partie de l'horaire de Pierre Genest se passe au téléphone avec les clients pour faire le suivi des portefeuilles.



Ce matin-là, Pierre Genest avait rendez-vous avec ses partenaires de la Caisse populaire Notre-Dame-du-Chemin.

confiance aveugle en son courtier. Ce dernier la prend par la main, mais, si la relation de confiance se rompt, le client est perdu pour toujours. Le coq est plus impulsif et émotif dans ses décisions. Il faut savoir le modérer habilement.

« Comme courtier, explique Pierre Genest, je dois saisir rapidement la personnalité de l'investisseur et m'y adapter. L'aigle n'aime pas perdre son temps et il n'appréciera pas mon travail si je lui explique en détail toute la situation financière d'une entreprise. Avec le coq, je dois savoir trouver les mots pour modérer ses ardeurs afin de lui éviter des décisions hâtives et coûteuses. Ce n'est pas toujours possible. »

Pierre Genest redoute particulièrement le client qui comprend mal les marchés boursiers. « Investir dans des titres de compagnie comporte toujours des risques. Il y a parfois de mauvaises surprises, des situations négatives que per-

sonne ne pouvait prévoir. Le client qui ne comprend pas cette situation a souvent tendance à te faire des reproches. Avec ce genre de client, on est toujours un peu sur les freins, sur la défensive. Il y a aussi des gens qui ne devraient jamais investir en bourse. »

Ce qu'il aime le plus : « Quand une personne vient me voir sur la recommandation d'un de mes clients. Pour moi, il s'agit d'une grande marque de confiance, une façon de me dire que j'ai fait un bon travail avec lui. »



Le courtier attitré

Pierre Genest a commencé sa carrière de courtier en valeurs mobilières chez Desjardins il y a près de sept ans. Auparavant, il occupait un poste de gestionnaire au sein d'une entreprise de la région de Québec. Il y avait la responsabilité du parc immobilier et des placements. En s'appuyant essentiellement sur son réseau de relations, il a bâti progressivement sa clientèle. Aujourd'hui, il compte environ 600 clients pour un actif sous gestion de 52 millions de dollars.

Comment arrive-t-il à répondre à tous ses clients ? « Il faut comprendre que tous mes clients ne sont pas hyperactifs sur les marchés, explique-t-il. Une centaine de clients sont assez actifs, dont environ 25 sont très actifs. Ceux-là vont m'appeler régulièrement pour effectuer une transaction. Pour les autres, il s'agit souvent de portefeuilles conçus pour obtenir des revenus réguliers et pour une croissance à long terme. Ils transigent moins et mon travail consiste surtout à voir au renouvellement des placements arrivant à échéance et à revoir au moins une fois par année le portefeuille d'actions. »

Pierre Genest est le courtier attitré de six caisses de la grande région de Québec : « Je suis en contact de façon presque quotidienne avec le personnel de l'équipe en gestion des avoirs de ces six caisses. »

La moitié de son portefeuille provient des caisses

En 1999, il a obtenu le portefeuille d'un directeur des VMD qui quittait son poste. Ce dernier comptait plusieurs clients recommandés par les caisses, ce qui fait que la moitié du portefeuille de Pierre Genest provient maintenant des caisses. Il est le courtier attitré de six caisses Desjardins : Notre-Dame-du-Chemin, Sainte-Foy, Charlesbourg, Centre-de-Lotbinière, Saint-Apollinaire et Saint-Nicolas. « Je suis en contact de façon presque quotidienne avec le personnel de l'équipe en gestion des avoirs de ces six caisses », précise Pierre Genest.

200 000 \$ à la Fondation du club de hockey Le Canadien



Le 22 janvier 2003, les conseillers en placement et les représentants institutionnels des VMD ont versé tous leurs revenus de commissions à la Fondation du Canadien de Montréal, qui a pour mission de venir en aide aux enfants défavorisés et malades. De son côté, la filiale de courtage à escompte Disnat offrait 5 \$ par transaction exécutée et 100 \$ pour chaque compte ouvert de plus de 25 000 \$. Ce geste a permis d'amasser la somme de 203 675 \$.

Sur la photo prise lors de la remise du chèque, nous apercevons, de gauche à droite : Pierre Boivin, président du Club de hockey Le Canadien, Réjean Houle et Anna Koivu, membre du conseil d'administration de la Fondation, et Jean-Pierre De Montigny, président des Valeurs mobilières Desjardins.

Lise Dupuis, recrue de l'année chez les VMD

Après une vingtaine d'années à occuper divers postes au sein des caisses Desjardins, Lise Dupuis a eu le goût de satisfaire sa fibre entrepreneuriale. « J'ai toujours été comme cela, raconte-t-elle. Lorsque je faisais du prêt hypothécaire, j'allais visiter les projets résidentiels pour voir les modèles de maison. Quand un membre se présentait, je connaissais bien le projet et le type de maison qu'il voulait acheter. »

En poste à la succursale de Brossard, Lise Dupuis a remporté le titre de recrue de l'année 2002 chez les Valeurs mobilières Desjardins (VMD). Elle s'est distinguée par la croissance de l'actif sous gestion, par le nombre de comptes REER ouverts et par quelques autres critères.

« J'ai vraiment le sang vert »

C'est alors qu'elle était planificatrice financière à la Caisse populaire Desjardins de l'île des Sœurs qu'elle a eu la piqure pour les valeurs mobilières en travaillant en collaboration avec un courtier des VMD. « J'ai découvert les produits offerts par un courtier et les diverses stratégies de placement dont il disposait pour répondre aux besoins des gens. J'ai eu le goût de faire le saut. »

Comme tout courtier, Lise Dupuis mise sur la constitution d'un bon réseau pour attirer de nouveaux clients. Dès le début, elle a engagé un agent de marketing



Lise Dupuis

pour faire une sollicitation systématique d'une clientèle dans le domaine des affaires, en plus de placer des annonces dans divers médias de la région. « Je vise en priorité une clientèle qui fait affaire avec les institutions concurrentes à Desjardins. Pour ce faire, il est essentiel de collaborer avec les caisses. Comme j'y ai travaillé pendant 20 ans, je connais beaucoup de monde et je comprends très bien le fonctionnement au sein des caisses. J'ai vraiment le sang vert. »

«Notre levier, c'est la marque Desjardins»

– Jean-Pierre De Montigny

Yves Proteau

Jean-Pierre De Montigny

Pierre Goulet

Photo : Patrick McKay

«Le monde du courtage en valeurs mobilières et celui des caisses sont deux mondes différents, mais complémentaires, affirme Yves Proteau, premier vice-président Services aux particuliers chez les Valeurs mobilières Desjardins (VMD). C'est un peu comme l'huile et le vinaigre : quand le mélange est bien dosé, ça fait la meilleure des vinaigrettes !»

Yves Proteau a vécu toute sa carrière chez Desjardins. Entré comme étudiant au service de la compensation à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec il y a 30 ans, il a touché à toutes les dimensions du travail dans une fédération : analyse financière, service technique, développement international, services automatisés, marketing, avant de diriger la vice-présidence régionale Centre et Ouest de l'île de Montréal puis celle de la Rive-Sud de Montréal. En 1999, il entrait au service des Valeurs mobilières Desjardins en tant que responsable du courtage de plein exercice, de Disnat, des caisses intégrées, du marketing et des communications. Ce qu'on appelle un homme-orchestre !

« C'est comme vice-président régional que j'ai constaté que nos membres étaient à la recherche de services de courtage que nous n'étions pas en mesure de leur offrir directement; j'ai fait alors des pressions pour qu'une succursale des VMD soit ouverte à Brossard. » Pour lui, ce sont les membres qui créent l'offre. « Quand certaines de nos entreprises membres se sont mises à exporter leurs produits, il a bien fallu leur offrir des services internationaux; quand les *snow birds* se sont demandé pourquoi nous n'étions pas présents en Floride, nous avons ouvert une succursale là-bas; c'est la même chose pour le courtage en valeurs mobilières. D'ailleurs, je vous dirai que Disnat Direct, le nouveau service de courtage à escompte pour les investisseurs très actifs qui n'ont pas le temps de passer par un intermédiaire, nous a été suggéré par un membre de la Caisse populaire de Drummondville. »

Ce n'est donc pas sans raison que cet homme, qui est l'interface entre les caisses et les VMD, dit rêver d'un colloque qui réunirait toute la force de vente de Desjardins, c'est-à-dire les planificateurs financiers des caisses et les courtiers des VMD. « Nous arrivons à un point où des années de travail commencent à donner leurs fruits. Je crois que nous ne sommes plus en face de deux solitudes », dit-il. Puis il conclut : « Desjardins possède 40 % du marché de l'épargne-placement et du crédit hypothécaire : va-t-on se contenter d'un maigre 5 % dans le marché des valeurs mobilières ? »

«D'ici huit ans, nous pouvons prendre le marché au Québec !»

Rapatrifier chez Desjardins ce que nos membres ont investi ailleurs, c'est devenu l'obsession de son patron, Jean-Pierre De Montigny, président et chef de l'exploitation des VMD. D'ailleurs, le rattachement des VMD à la Fédération, alors que cette filiale était jusqu'ici dans le giron de Desjardins Société financière (autrefois la SFDL), «est un message lancé à tout le réseau», dira Jean-Pierre De Montigny. « Si on travaille bien ensemble, s'enthousiasme le jeune pdg, d'ici huit ans, nous pouvons prendre le marché au Québec ! » Rien de moins. Lui qui a choisi de «bâtir de l'intérieur» plutôt que de multiplier les acquisitions n'hésite pas à affirmer que, pour les VMD, « notre levier, c'est la marque Desjardins ! »

Au Canada, six courtiers se partagent 80 % du marché. Chez les Valeurs mobilières Desjardins, on aspire plutôt à devenir un courtier qui se distingue par la qualité de son service de recherche et des transactions proposées à ses clients. « Nos experts sont cités fréquemment dans la presse et pas seulement au Québec », déclare-t-il avec une fierté légitime. Mais, bâtir une notoriété, ça ne se fait pas du jour au lendemain. « Dans le marché des valeurs mobilières, nous sommes particulièrement absents auprès des grandes institutions. En 2002, nous avons embauché 200 personnes plutôt que de procéder à des acquisitions : d'abord, c'est beaucoup moins cher d'augmenter l'effectif et ça nous permet de choisir des personnes qui correspondent à nos valeurs », précise-t-il.

Une prise de taille

En effet, il ne se passe pas un mois sans qu'un courtier de renom se joigne à l'équipe des VMD. Le dernier transfuge, annoncé en mai dernier, a produit une onde de choc dans toute l'industrie du courtage. En effet, le Groupe Dalpé-Millette, qui était considéré comme une des plus fortes équipes en placement de la Financière Banque Nationale, a choisi de passer chez les Valeurs mobilières Desjardins. Il faut dire que Marc Dalpé et Jean-Pierre De Montigny se sont cotoyés dans le passé.

Le Groupe amène avec lui ses 600 clients qui totalisent un actif sous gestion de près de 300 M\$. Marc Dalpé est un courtier respecté et écouté. Ce n'est pas un hasard si l'Association canadienne des courtiers en valeurs mobilières lui décernait, en 1999, son prix « distinction ». Son associé, Jean-Marc Millette, a évolué dans le domaine de l'informatique pendant 17 ans et il est responsable du développement des affaires du Groupe.

« Les personnes que nous recrutons, constate Jean-Pierre De Montigny, qui n'en est pas à ses premières « grosses prises », apprécient le climat qui règne dans notre boîte : une organisation peu hiérarchique, à dimension humaine et qui laisse une large autonomie à ses courtiers. Puis il y a le nom de Desjardins, une institution « propre », dont la réputation s'affirme de jour en jour. »

Réussir un triple jeu

Pour définir ce que Desjardins attend de lui, Jean-Pierre De Montigny compare son mandat à un exploit qu'on ne voit pas souvent au baseball : le triple jeu. « Premièrement, j'ai à développer une véritable entreprise de courtage; deuxièmement, je dois réussir l'arrimage avec les caisses qui sont nos actionnaires et, finalement, je suis aux prises avec un marché en difficulté où le moral des troupes est plutôt bas, sans perdre de vue que je dois agir de façon responsable en regard de la rentabilité. »

Pour y parvenir, Jean-Pierre De Montigny s'appuie sur ses 240 représentants au Québec et « sur le formidable potentiel que recèle le réseau des caisses ». Et il donne l'exemple de Trois-Rivières où RBC Dominion détient un actif sous gestion de 2 G\$, le même montant que toutes les caisses intégrées du Québec ont réalisé jusqu'ici. D'ailleurs, selon la presse financière, ce grand potentiel des caisses ne serait pas étranger au passage du Groupe Dalpé-Millette chez les VMD.

Faire jouer l'effet de synergie

« Le mauvais état du marché nous aide, dit Jean-Pierre De Montigny, il nous fournit l'occasion d'aller raver à des concurrents des clients et des membres de caisses qui se sentent mal servis et de les ramener dans la famille Desjardins. » Mais, du même coup, il déclare que les planificateurs financiers et les courtiers doivent apprendre à travailler de pair. « Ils doivent élaborer un plan d'affaires commun et prospecter le marché ensemble. Un arrimage solide, donne-t-il comme exemple, c'est d'établir ensemble une stratégie et de se dire « cette semaine, on attaque le marché des dentistes à Drummondville ! » Nous l'avons fait avec la Caisse populaire de Granby pour inviter conjointement nos clients à découvrir les avantages du Capital régional et coopératif Desjardins ! »

L'effet de synergie, bien que celle-ci soit incomplète, a permis d'améliorer le tableau de chasse. Ainsi, la Caisse populaire de Baie-Comeau a pu conserver un compte important grâce à l'intervention de Martin Leroux, représentant des VMD auprès du client. Éric Grondin, de la Caisse populaire Pointe-Sainte-Foy, a fait avorter un transfert de la Fiducie Desjardins au profit de la Banque de Montréal, en faisant découvrir à un client et à son épouse les avantages de Disnat. Résultat : 440 000 \$ se sont retrouvés chez Disnat.

Jacques Noël, des VMD en Abitibi, a réussi à faire transférer le compte de la Fondation hospitalière d'Amos à la Caisse d'Amos; montant de la transaction : un million de dollars. Enfin, Philippe Boily, représentant des VMD dans la région de Québec, a aiguillé de ses clients à la Caisse de Sillery pour des prêts hypothécaires destinés à l'achat de copropriétés en Floride.

L'arrimage entre les caisses et les Valeurs mobilières Desjardins ne se fera pas tout seul, d'où la mise en place d'un comité chargé de fixer les règles susceptibles d'optimiser cet arrimage et d'aplanir les différends. Jean-Pierre De Montigny voit d'un bon œil la mise en place d'un tel comité, car, dit-il, « il faut s'entendre sur les façons de travailler. Auparavant, il y avait autant de façons de faire qu'il y avait de caisses ». Six caisses désignées¹ ont expérimenté les modèles et les pactes d'affaires suggérés qui définissent les balises de la relation d'affaires entre les composantes, mais Jean-Pierre De Montigny croit que dans ce domaine « tout n'est pas forcément découpé au couteau ».

Signature de pactes d'affaires entre filiales

Les VMD viennent de conclure des pactes d'affaires avec la Caisse centrale Desjardins, Investissement Desjardins ainsi que Desjardins Société financière et ses filiales. Par ces pactes, fondés sur les champs d'expertise et les compétences propres à chacune des entités, les partenaires s'engagent à développer des marchés de façon concertée, grâce entre autres à des produits et services complémentaires et exempts de concurrence interne. En outre, ces ententes stipulent qu'à prix égal et à service égal les partenaires doivent se favoriser mutuellement comme fournisseurs de services internes.

1. Voir La Revue Desjardins, no 1, 2003.

Neuf caisses en expérimentation Le rôle du planificateur financier et celui du conseiller en placement

Julie Pouliot¹

Depuis novembre 2002, six caisses ont été désignées² pour devenir des partenaires de développement et des collaboratrices pour mettre en œuvre l'offre intégrée et la relation distinctive avec les membres et les clients dans le réseau Desjardins.

Pactes d'affaires

Plusieurs séances de travail ont été tenues afin de recueillir les commentaires et les besoins des caisses et de concrétiser les pactes d'affaires avec quatre filiales du Mouvement. Les pactes d'affaires avec Desjardins Société financière, les Assurances générales des caisses Desjardins et la Fiducie Desjardins ont été expérimentés et adaptés. Ils ont été signés par les six caisses.

Le pacte d'affaires avec les Valeurs mobilières Desjardins (VMD) a fait l'objet de plusieurs rencontres de travail avec des représentants des caisses, des experts de la Fédération et de cette filiale. Les discussions ont mis en relief un certain nombre de malaises dans les relations actuelles entre les caisses et les conseillers des VMD. Après échanges, on est finalement parvenu à une clarification des contours de la relation d'affaires.

Les résultats des travaux concernant la relation d'affaires souhaitée entre la caisse et les VMD ont été validés lors d'une journée de concertation, tenue le 26 mai à Montréal. Les partenaires qui participent à l'expérimentation sont parvenus à un consensus sur les rôles respectifs du planificateur financier et du conseiller en placement.

Des rôles complémentaires

L'équipe d'expérimentation a évalué que le rôle de l'un et de l'autre était complémentaire. Ainsi, le planificateur financier conseille le membre avec une vue globale de ses avoirs et accompagne celui-ci tout au long de son cycle de vie financière. Spécialiste en placement, il intègre l'offre et coordonne la relation d'affaires, en privilégiant une stratégie globale de placement.

Quant au conseiller en placement, il a pour rôle de conseiller le membre ou le client selon une vision plus pointue de ses placements. Comme il est spécialiste en courtage, il complète l'offre de service et devient la référence pour la portion placement du portefeuille du membre.

Cette clarification des rôles constitue une étape importante dans la concrétisation des pactes d'affaires avec les VMD. Les orientations tirées de la rencontre du 26 mai dernier seront documentées et acheminées aux intervenants des bureaux régionaux, dès l'automne 2003. Rappelons que les conseillers en management des vice-présidences régionales ont pour fonction d'assurer le soutien dans la concrétisation des pactes d'affaires.

L'offre intégrée et ses conséquences sur l'organisation de la caisse

Afin de mettre en œuvre l'offre intégrée, un diagnostic de l'offre actuelle et de l'organisation de la caisse a été fait avec les six caisses désignées. Ces travaux ont permis à l'équipe d'expérimentation de mieux cerner les besoins de mise à niveau de ces six caisses en matière d'organisation. Un exercice semblable sera bientôt réalisé avec trois caisses de plus petite taille³. Ces diagnostics serviront à instrumenter les régions afin que leurs intervenants puissent soutenir efficacement les caisses dans la mise en pratique de l'offre intégrée et de la relation distinctive avec le membre.

Le succès de cette mise en œuvre repose sur la capacité des employés de la caisse et de ceux des filiales à développer le potentiel d'affaires auprès de la clientèle des grands détenteurs et des détenteurs intermédiaires (GDDI).



Josée Ouellet, directrice Performance organisationnelle et chargée de projet.

Les 3 P

Les Valeurs mobilières Desjardins ont organisé, dans chacune des trois premières vice-présidences régionales, une soirée reconnaissance à l'intention des caisses intégrées dont les résultats, en 2002, ont été dignes de mention. Gilles Brisebois, vice-président Services aux caisses, a rappelé l'importance des 3 P : **persévérance, performance et poursuite** de l'aventure. Persévérantes, les caisses l'ont été, le temps pour les VMD de concevoir « l'offre complémentaire ». Performantes, les caisses présentes aux soirées reconnaissance, à Québec, Trois-Rivières et Montréal, l'étaient toutes, puisque toutes ont atteint 100 % du potentiel calculé par les gens des VMD. « Je me permets de vous rappeler que 80 % des millions que vous avez amassés proviennent de la concurrence », a souligné Gilles Brisebois, lors d'une de ces soirées tenue à Sainte-Foy.



Trois invités heureux des résultats obtenus par les caisses intégrées du Centre-du-Québec. De gauche à droite, Michel Latour, premier vice-président région du Centre, Pierre Tardif, président du CORE Rive-Sud de Montréal et président du conseil des VMD, et Yves Proteau, premier vice-président Services aux caisses (VMD).

Poursuivre cet excellent travail : tel est le message lancé par Gilles Brisebois. « Uniquement pour les grands détenteurs « audacieux » déjà membres de caisses, il y a pour plus de 60 milliards de dollars à aller chercher », conclut le vice-président Services aux caisses. 



Partenaire des caisses... au service des membres

Une progression soutenue
avec votre appui.



Desjardins
Valeurs mobilières

Membre FCPE

De cœur et d'action

Marthe Giguère

Photo: Jean-Yves Cliche

Dans sa région, le directeur général de la Caisse populaire de Thetford Mines est une personnalité connue. Il faut dire que Claude Gagnon est de toutes les causes. On découvre rapidement que ce n'est pas par désir d'être sous les feux de la rampe.

« Si je suis rendu où je suis rendu, c'est grâce à tous ceux qui ont fait des petits bouts ou de grands bouts de chemin avec moi, estime Claude Gagnon. Quand je vais fermer la lumière à la fin de ma vie, c'est à ces gens-là que je vais être reconnaissant, car ils m'auront permis de me réaliser du mieux que je pouvais. » Chez certains, ces paroles pourraient sembler une parade de fausse modestie, mais pas chez Claude Gagnon. Son parcours révèle un homme inspiré par le désir d'améliorer les choses, de contribuer au mieux-être de sa collectivité.

Bâtir pour les générations à venir

Arrivé chez Desjardins en 1974, il a occupé divers postes avant de devenir directeur général de la Caisse populaire de Disraeli, son village natal, puis de Thetford Mines en 1988. À la fin des années 1990, les trois caisses de Thetford entreprennent un regroupement. « La fusion s'est relativement bien faite. La population et les membres y étaient très favorables. Une fusion, c'est pour le personnel que ça change le plus. »

L'une des caisses était syndiquée, les deux autres pas. « Les deux caisses non syndiquées ont joint l'accréditation de celle qui l'était et nous avons négocié une nouvelle convention collective. Le syndicat a veillé sur les conditions de travail des employés sans se mêler du côté opérationnel. Chacun a respecté le champ de compétence de l'autre. Cela s'est fait d'une manière harmonieuse. »

« On est là pour créer la caisse de nos enfants et de nos petits-enfants. »

Commentant l'abolition de 29 postes lors de ce regroupement, Claude Gagnon assume pleinement cette difficile décision, parce qu'il est persuadé qu'elle était une étape essentielle dans la réalisation d'une caisse qui répondra encore mieux aux besoins et aux aspirations de ses membres. « J'aime me répéter qu'on est là pour créer la caisse de nos enfants et de nos petits-enfants, pas celle de nos parents et de nos grands-parents. On ne peut pas être contre l'automatisation et la transformation du réseau quand on pense comme cela, car c'est en lien direct avec ce que nos enfants vont vouloir et ce dont ils auront besoin. »



Claude Gagnon en compagnie de la mascotte des 39^e Jeux du Québec, Chryso.

« Il faut trouver des moyens de garder nos jeunes en région. »

Le développement économique de sa région tient beaucoup à cœur à Claude Gagnon. « Je suis de toutes les causes, mais je ne le fais pas pour moi, affirme-t-il. Nous sommes dans une région qui vit certains problèmes économiques à cause de la diminution des affaires dans les mines d'amiante. Je me sens la responsabilité de favoriser la diversification. Nous devons trouver des moyens de garder nos jeunes en région et, selon moi, c'est par l'emploi qu'on peut y arriver. » C'est pour cette raison que Claude Gagnon a accepté la présidence du comité de diversification économique. « Il faut trouver comment créer des emplois. »

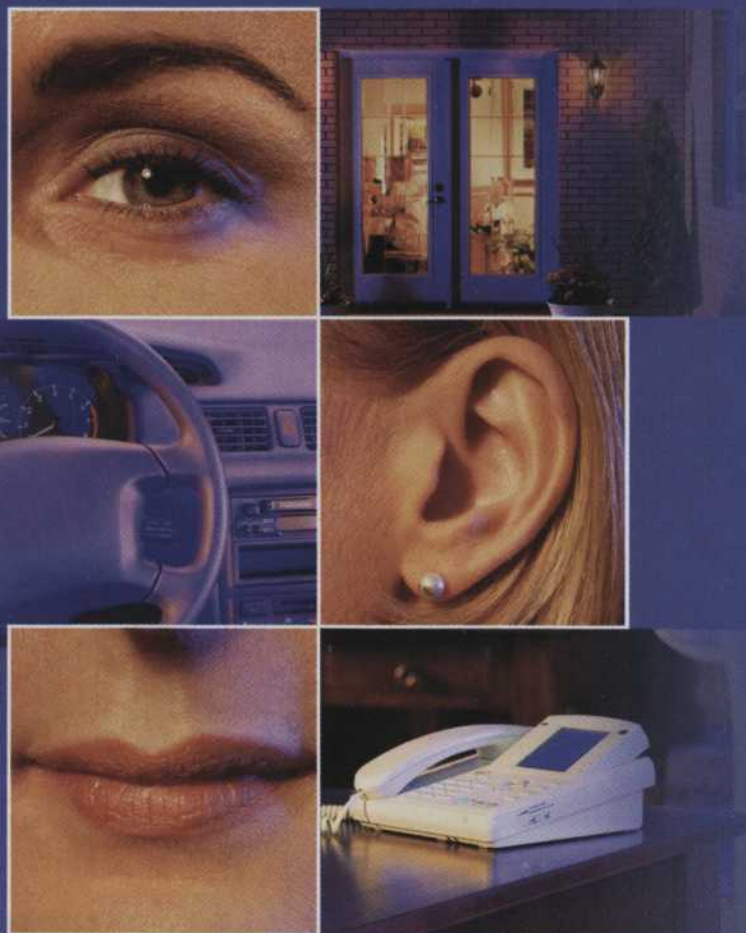
L'engagement de Claude Gagnon dans les Jeux du Québec de l'été 2003, dont il assume la présidence, s'inscrit dans cette logique de s'engager pour faire changer les choses. « Pour nous, c'est une occasion privilégiée pour vendre la MRC de l'Amiante au reste du Québec. C'est une région méconnue. En connaissez-vous beaucoup des villes qui, à l'image de Thetford Mines, peuvent se vanter d'avoir quinze lacs, deux terrains de golf et un centre de ski à quinze minutes du centre-ville ? » Il est vrai que les montagnes de résidus de minerai ont souvent laissé dans l'ombre les attraits de cette région qui dispose de magnifiques sites naturels. « Plus de 20 000 visiteurs viendront ici, estime Claude Gagnon. Si nous parvenons à faire que ces visiteurs deviennent des ambassadeurs de notre région, nous aurons réussi nos Jeux. »



Les Jeux du Québec, été 2003

Du 1^{er} au 9 août, 4 200 athlètes et leurs 500 accompagnateurs débarqueront dans la région de l'Amiante pour participer aux Jeux. Une quinzaine de disciplines sportives prendront place à East Broughton, Thetford Mines, Black Lake, Coleraine, Disraeli et Saint-Praxède. Quelque 3 500 bénévoles prêteront leur concours aux Jeux, notamment en servant 80 000 repas aux athlètes et à leurs accompagnateurs. Desjardins est le commanditaire principal de l'événement avec une commandite de 200 000 \$ en argent ou en services, dont 50 000 \$ proviennent des caisses de la région. 

ASSURANCES AUTO ET HABITATION



Les Assurances générales des caisses Desjardins offrent des rabais avantageux en assurance auto et en assurance habitation pour les employés du Mouvement Desjardins et de ses filiales (rabais de 15 % en assurance auto, et de 10 % en assurance habitation)*.

D'autres rabais sont aussi disponibles selon le type de profession, le nombre de voitures assurées, etc.

Téléphonez à votre caisse ou faites le 1 800 463-5666



Conjuguer avoirs et êtres

**Assurances générales
des caisses Desjardins**

www.assurancegeneraledesjardins.com

* Certaines conditions s'appliquent

Préparer la relève

Gilles Drouin

Desjardins a mis en place des programmes qui lui permettront de mieux préparer la relève dans un contexte où la pénurie relative de main-d'œuvre qualifiée touche toutes les institutions financières.

Desjardins a établi trois programmes pour répondre aux besoins établis par la planification de la main-d'œuvre (PMO). Le premier programme vise la relève interne, c'est-à-dire l'amélioration des compétences des employés actuels du Mouvement afin de les préparer à occuper des postes de niveaux supérieurs ou simplement d'autres fonctions selon leurs intérêts personnels. Le deuxième consiste à embaucher des finissants des cégeps et des universités et à leur donner une formation complémentaire avant qu'ils entreprennent leur carrière au sein du Mouvement. Le troisième programme porte sur le recrutement de candidats d'expérience à l'emploi d'autres institutions financières et qui sont susceptibles de combler très rapidement certains besoins.

La planification d'abord

La PMO porte autant sur le nombre de postes qui seront à pourvoir au cours des prochains mois que sur les exigences propres à chacun. Par exemple, l'exercice permet de préciser qu'il faut plus de directeurs de comptes spécialisés dans certains secteurs économiques ou encore des directeurs généraux aptes à gérer des caisses de grande taille.

Pour la fonction de directeur général, la PMO effectuée en 2001 a révélé qu'il y aurait 208 postes à pourvoir au cours de la période de juillet 2001 à décembre 2002. « Nous avons alors mis en branle un processus de préqualification, raconte Jean Brunet, vice-président Ressources humaines – caisses à la Fédération. Ce processus a permis d'établir une liste de plus de 300 personnes préqualifiées pour une fonction de directeur général dans les classes 5 et 6 ainsi que les classes 7 et 8. Cette préqualification permet aux candidats de bien cerner leurs forces et leurs faiblesses avant d'entreprendre leur perfectionnement avec l'aide d'un coach (voir *Ce qu'ils en pensent*).

En 2002, près de 80 directeurs généraux ont suivi un plan de développement pour améliorer leurs compétences. « Finalement, ajoute Jean Brunet, nous avons

Jean Brunet, vice-président Ressources humaines-caisses :
« Malgré cette formation interne, la PMO nous indique que nous allons manquer de monde. »

pourvu 190 postes pendant la période. L'écart se justifie parce que certaines fusions ne se sont pas déroulées au rythme prévu. »

« La relève interne est la plus importante. »

Tous les programmes de relève reposent donc sur la PMO. « Parmi ces programmes, celui de la relève interne est sans doute le plus important, estime Jean Brunet. Il s'agit essentiellement de repérer la relève déjà présente dans le réseau afin de mieux la préparer grâce à une formation qui va du cours offert en salle au coaching. »

À titre indicatif, en 2002, un total de 423 personnes ont suivi des cours dans les deux centres de formation. Ces personnes étaient principalement des conseillers en services aux membres, des conseillers en finances personnelles, des directeurs de comptes d'entreprises, des planificateurs financiers et des candidats aux postes de directeur général dans des caisses de diverses tailles.

« Toujours en 2002, ajoute Jean Brunet, nous avons aussi donné une formation, sous forme de *coaching* sur mesure dans la caisse, à 481 autres personnes. » S'ajoutent tous les cours que les gens ont pu suivre dans des institutions d'enseignement collégial ou universitaire. Dans ce dernier cas, il s'agit de programmes à la carte qui ont touché 9 500 personnes au cours de 830 sessions pour l'ensemble du réseau des caisses.

Favoriser le développement des talents de Desjardins

« Malgré cette formation interne, poursuit Jean Brunet, la PMO nous indique que nous allons manquer de monde. Il faut donc aller à l'externe. » Les

gens des trois centres de recrutement et d'évaluation visitent de façon systématique tous les campus collégiaux et universitaires. « Nous embauchons alors les finissants sans expérience pour leur donner une formation complémentaire de 4 à 12 mois, incluant des stages dans la caisse, explique le vice-président. Ces finissants sont ensuite attachés à des caisses selon les besoins. » Pour la relève externe, ce sont plus de 160 personnes qui ont ainsi suivi la formation en 2002. En mai 2003, une autre cohorte de plus de 130 personnes a entrepris la formation. Enfin, le recrutement à l'externe permettra de pourvoir les postes qui restent avec des candidats d'expérience.

« Dans l'ensemble, souligne Jean Brunet, nous voulons favoriser l'utilisation optimale des talents chez Desjardins, faire en sorte que les employés voient les occasions de carrière possible au sein du Mouvement et fassent ainsi des choix éclairés. Par la suite, Desjardins met à la disposition de ses employés des moyens pour qu'ils puissent se perfectionner en fonction des caractéristiques des postes pour lesquels il y a d'importants besoins à combler. » Le recrutement en ligne actuellement en cours depuis février 2003, l'Institut coopératif Desjardins et le dossier Carrière Desjardins sont quelques exemples de ces moyens.

Ce qu'ils en pensent

Gaétan Clermont, *coach* :

« Avec tout ce qu'ils m'ont appris, j'ai parfois le goût de redevenir DG. »

Gaétan Clermont a pris sa retraite en 1998, alors qu'il était directeur général de la Caisse populaire Saint-Louis-de-France, à Montréal. Il possède une expérience d'une quinzaine d'années comme DG. Six mois après sa retraite, il a commencé à participer au programme de *coaching* mis sur pied à l'époque par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec.

Depuis, il a accompagné une quarantaine de directeurs généraux et il en guide actuellement une dizaine. Ses forces : son sens de l'écoute et la gestion des ressources humaines, pour laquelle il a déjà remporté une Abeille d'or. Il a toutefois suivi une formation pour devenir *coach*. « À ma demande, raconte-t-il, on m'a adjoint une psychologue pour avoir une base plus solide. Danielle Desbiens, qui enseigne à l'Université du Québec à Montréal, m'a aidé dans ce sens. C'est d'ailleurs elle qui a établi les bases du programme à l'époque. »

Gaétan Clermont se voit avant tout comme un guide. « Je ne suis pas là pour dire à la personne ce qu'elle doit faire, mais plutôt pour la mettre sur des pistes de réflexion. Le DG doit trouver les solutions. Il faut donc de la patience et de l'écoute

pour jouer le rôle de *coach*. » La relation *coach*-DG prend fin quand ce dernier a démontré qu'il maîtrisait bien les habiletés recherchées.

Ce travail l'occupe environ deux jours et demi par semaine. « C'est très satisfaisant de voir un DG acquérir la maîtrise de certaines habiletés. Parfois, certains ont de la difficulté à accepter le diagnostic. C'est valorisant de les voir cheminer jusqu'au moment où on peut leur dire qu'ils ont réussi. Avec tout ce qu'ils m'ont appris, j'ai parfois le goût de redevenir DG. »

À gauche, Gaétan Clermont prodiguant ses conseils à Michel Lefebvre, directeur général de la Caisse populaire Parc-Sir-George-Étienne-Cartier de Montréal



Geneviève Ducharme, finissante :

« Je me sens maintenant plus sûre de moi. »

« Je crois que j'ai reçu une formation et un encadrement à faire des jaloux », lance Geneviève Ducharme. Détentrice d'un baccalauréat en administration des affaires et d'un certificat en planification financière personnelle, Geneviève Ducharme a pris connaissance de l'appel de candidatures en consultant le site Internet de Desjardins. Une fois réussis les tests et l'entrevue de sélection, elle a entrepris la formation complémentaire, mariant cours en salle et stages en caisse, offerte par Desjardins aux recrues en provenance des institutions d'enseignement, formation qu'elle vient tout juste de terminer. Geneviève Ducharme fait partie de la première cohorte à terminer cette formation.

« La formation que je viens de vivre m'a permis d'acquérir beaucoup de connaissances très pratiques, ajoute-t-elle, autant en ce qui concerne les éléments administratifs comme les divers formulaires, que les relations avec les membres. Ce sont des volets qu'on ne voit pas à l'université. »

Tout cet apprentissage, Geneviève Ducharme aurait dû le faire « sur le tas », une situation toujours plus difficile quand on est en contact quotidien avec les membres. « Grâce à cette formation, résume-t-elle, je me sens maintenant beaucoup plus sûre de moi et j'ai moins peur de faire des erreurs. J'ai aussi appris énormément pendant mes stages

à la Caisse populaire de l'Anse (Portneuf), sous la supervision de Martine Foisy. Elle m'a beaucoup aidée, entre autres, à bien mener des entrevues avec les membres. » À 24 ans, Geneviève Ducharme entreprend

avec beaucoup d'enthousiasme sa carrière comme conseillère en finances personnelles à la Caisse populaire de Saint-Rodrigue, à Québec.



Christine Desjardins

Serge Ménard, DG :

« Le programme d'amélioration des compétences s'intègre toujours parfaitement au travail quotidien du directeur général. »



Robert Gosselin

Depuis le début du mois de mai dernier, Serge Ménard occupe le poste de directeur général de la Caisse populaire de Saint-Césaire, après avoir dirigé la Caisse populaire Saint-Paul-d'Abbotsford. Du coup, il se retrouve à gérer une équipe de 40 employés au lieu de 20 et un actif presque quatre fois plus important.

La préqualification avait permis de l'identifier comme un bon candidat pour un tel poste. « Mais il me restait à améliorer mon orientation client ainsi que le volet développement des affaires », confie-t-il. En collaboration avec son *coach* Bernard Dufour, il a donc élaboré un plan de développement pour renforcer ces deux aspects. Ce plan prévoit l'atteinte d'objectifs précis et surtout la véritable maîtrise d'habiletés. Par exemple, Serge Ménard doit effectuer une tournée des entreprises agricoles de son territoire et relever les occasions d'affaires. Le programme d'amélioration des compétences

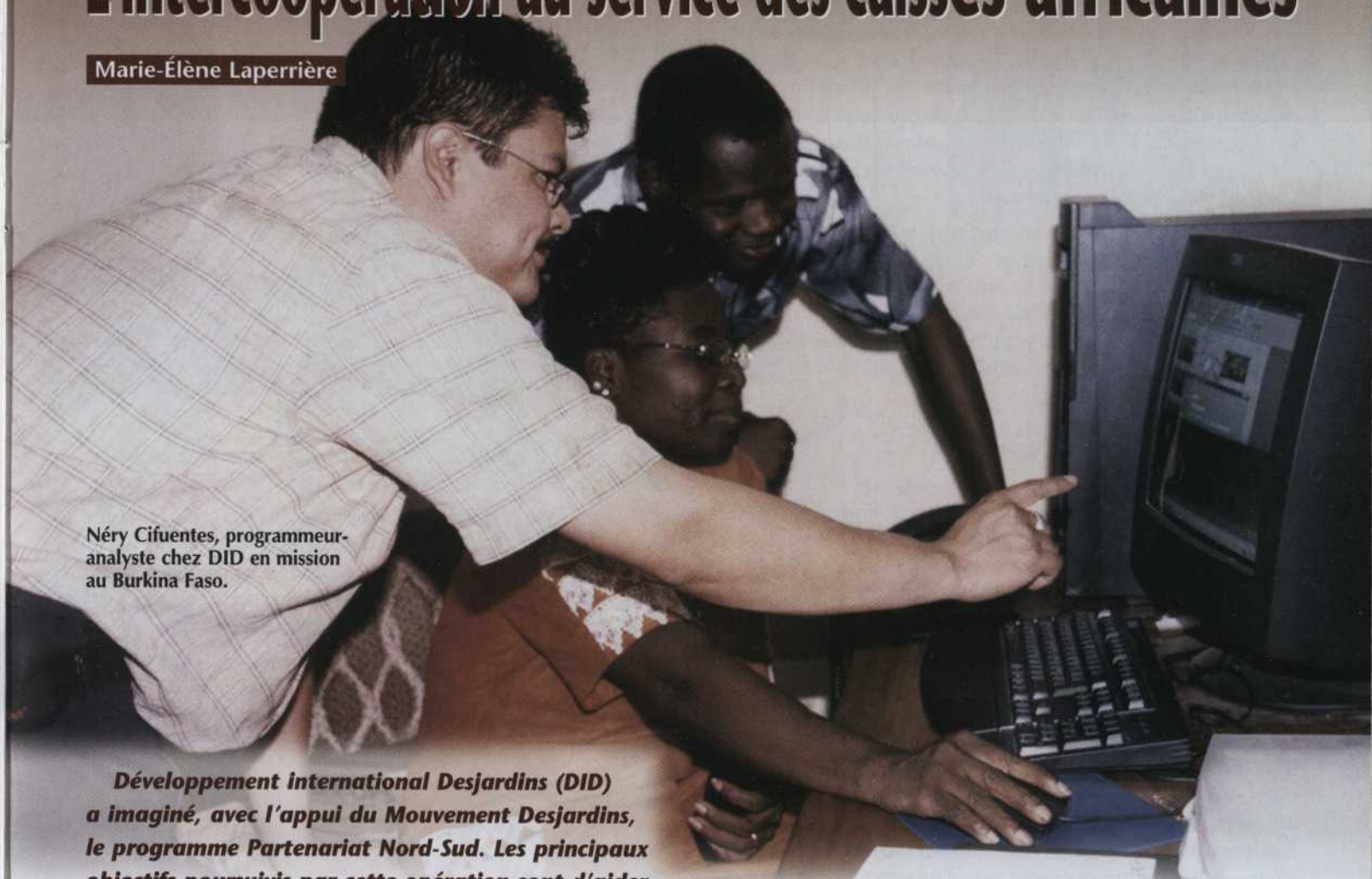
s'intègre toujours parfaitement au travail quotidien du directeur général.

« Je rencontre Bernard Dufour tous les deux mois environ, explique Serge Ménard. Pendant une heure ou deux, je lui présente mes démarches, la façon dont j'ai travaillé, les résultats obtenus. Nous échangeons pour évaluer les progrès réalisés et il m'aide à réfléchir sur ma démarche. » Outre ce suivi personnel, Serge Ménard participe tous les deux mois à une rencontre avec d'autres directeurs généraux qui ont aussi entrepris un plan de développement de leurs compétences. « Ces échanges sont très stimulants et favorisent beaucoup la création d'un bon réseau. » Dans l'ensemble, Serge Ménard croit que cette démarche est excellente. « Avec la formule de *coaching*, Desjardins donne un bon moyen de formation à ceux qui ont la volonté de s'améliorer. » 

Partenariat Nord-Sud

L'intercoopération au service des caisses africaines

Marie-Èlène Laperrière



Néry Cifuentes, programmeur-analyste chez DID en mission au Burkina Faso.

Développement international Desjardins (DID) a imaginé, avec l'appui du Mouvement Desjardins, le programme Partenariat Nord-Sud. Les principaux objectifs poursuivis par cette opération sont d'aider les caisses africaines partenaires de DID à financer l'achat d'équipement informatique ainsi que de fournir l'assistance technique requise pour favoriser leur processus de modernisation. Cet exercice est une étape importante vers l'autonomie des caisses des collectivités du Sud. La contribution financière des caisses Desjardins permettra à DID de mieux répondre aux exigences de contreparties désormais réclamées par ses bailleurs de fonds. L'adhésion à ce partenariat constitue un geste de ralliement aux valeurs de développement mises de l'avant par DID.

Depuis plus de 30 ans, l'expertise de DID est sollicitée dans une vingtaine de pays d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe de l'Est pour mettre en place des institutions de base, organiser celles-ci en réseau, introduire de nouveaux produits financiers, redresser des situations de crise, moderniser les opérations, dessiner des stratégies de supervision et élaborer des lois sur les coopératives d'épargne et de crédit. « L'aide internationale évolue et l'expertise des partenaires du Sud se précise. Cette tendance exige des compétences de pointe et, en ce sens, l'alliance avec le Mouvement Desjardins donne une profondeur aux

interventions de DID et permet de répondre aux nouvelles exigences du marché », explique Anne Gaboury, présidente-directrice générale de DID.

Pour obtenir le financement nécessaire à la réalisation de projets, il faut désormais répondre à des appels d'offres et affronter une concurrence mondiale, une conjoncture qui commande une orientation d'affaires bien structurée. Par ailleurs, certains bailleurs de fonds, comme l'Agence canadienne de développement internationale (ACDI), exigent des organisations qu'elles contribuent de plus en plus au financement qu'elle leur offre. Pour répondre à ces exigences de contreparties et aider ses partenaires dans leur projet de modernisation, DID demande donc l'appui des caisses du Mouvement.

L'intercoopération dans une perspective d'ouverture sur le monde

Plus fondamentalement, le Partenariat Nord-Sud, qui a reçu l'aval du conseil d'administration de la Fédération, est une autre façon pour DID de faire la preuve concrète de l'appui que lui apporte son institution mère, et ce, jusqu'à sa base. Les valeurs d'intercoopération et de développement durable véhiculées par le projet s'inscrivent directement dans la philosophie d'Alphonse Desjardins. Le Partenariat Nord-Sud est aussi une occasion de soutenir le rôle que joue DID comme ambassadeur international du savoir-faire de Desjardins et constitue pour le Mouvement une fenêtre ouverte sur le monde.



Pourquoi informatiser les caisses d'Afrique ?

En fournissant une nouvelle possibilité aux populations qui n'ont pas accès aux services bancaires traditionnels, les institutions de financement communautaire leur permettent de se prendre en charge et d'améliorer leurs conditions de vie. Les caisses africaines présentent aujourd'hui un potentiel d'expansion important, mais elles ont atteint un stade de développement qui fait en sorte que les transactions manuelles ne suffisent plus à répondre aux demandes croissantes des membres. L'informatisation est donc devenue nécessaire pour permettre à ces caisses de se développer, et même de survivre.

Bien que les caisses candidates à recevoir un appui financier des caisses Desjardins soient rentables et possèdent un potentiel de développement des plus intéressants, la mise de fonds initiale est trop élevée pour leur permettre de prendre en charge seules les travaux d'informatisation. Pour remédier à cette contrainte, les sommes d'argent amassées par l'entremise du Partenariat Nord-Sud s'ajouteront aux investissements des caisses africaines et serviront à assumer les frais des postes informatiques.

Afin de prolonger l'effet des contributions, les caisses africaines, qui bénéficieront d'un appui financier, devront fournir 25 % de l'aide qu'elles auront reçue. Par cet effet de levier, les caisses africaines pourront non seulement augmenter la rentabilité de leurs activités mais également assurer l'entretien et le remplacement de l'équipement informatique.

Une contribution concrète : le financement de postes de travail

Les caisses du Mouvement Desjardins sont invitées à financer un ou plusieurs postes de travail, chacun étant estimé à 6 200 \$CA. Un poste comprend le matériel et les applications nécessaires pour rendre une caisse complètement autonome, c'est-à-dire l'ordinateur, le serveur, le permis d'utilisation des logiciels, l'imprimante et les périphériques. « Nous voulons que la contribution de chacune des caisses Desjardins soit concrète et cohérente avec les besoins réels des coopératives africaines. C'est pour cette raison que nous avons favorisé un financement par poste de travail », mentionne Anne Gaboury. Pour pallier le souci de l'entretien et afin de s'assurer un meilleur service après vente, l'approvisionnement de l'équipement informatique sera fait directement auprès de fournisseurs locaux.

La direction de DID s'est engagée à sensibiliser les caisses au nouveau Partenariat Nord-Sud; une tournée régionale est déjà amorcée. « C'est aussi un excellent moyen de faire connaître davantage les interventions de Desjardins à l'étranger » lance Anne Gaboury. Chacune des caisses Desjardins qui adhèrera au projet recevra une trousse d'information qui lui permettra de faire connaître son engagement auprès de ses membres. « C'est un peu un moyen de faire entrer DID et l'Afrique dans les caisses du Québec », conclut Anne Gaboury.

Visite de sensibilisation en Afrique à l'intention des caisses participantes

D'autre part, pour permettre aux caisses Desjardins participantes de suivre l'état d'avancement du programme d'informatisation sur le terrain et de témoigner des résultats obtenus, DID s'engage à organiser des visites de sensibilisation en Afrique pour des dirigeants et des gestionnaires. Il est prévu que deux caisses participeront à chacune de ces missions, à raison d'un représentant par caisse; au moins quatre missions auront lieu au cours des prochaines années. DID veut

Ghislain Des Rosiers



Anne Gaboury, PDG de Développement international Desjardins :
« Nous voulons que la contribution de chacune des caisses Desjardins soit concrète et cohérente avec les besoins réels des coopératives africaines. »

ainsi inviter les acteurs des caisses Desjardins à témoigner de ce magnifique appui à l'informatisation des coopératives d'épargne et de crédit d'Afrique.

Dans les pays en développement, les populations ont plus que jamais besoin d'institutions et de services empreints d'une vocation sociale et axés sur les besoins de la majorité. Des institutions qui redonneront aux populations locales le pouvoir d'agir sur leur propre destinée et qui démocratiseront les services pour permettre aux exclus de se donner des outils sécuritaires et adéquats.

L'accès à un soutien financier est le moyen que DID met de l'avant pour favoriser le développement durable et permettre l'épanouissement de la société civile par la démocratisation des produits financiers. C'est l'invitation que DID lance à toutes les caisses du Mouvement Desjardins par l'entremise du Partenariat Nord-Sud.

Nos principaux partenaires africains

Le réseau Nyèsigiso, Mali

158 074 clients
48 caisses
21 789 352 M\$ CA en actif

Le réseau des caisses populaires, Burkina Faso

838 628 clients
93 caisses
53 165 626 M\$ CA en actif

Le réseau PAMECAS, Sénégal

152 077 clients
28 caisses
23 244 658 M\$ CA en actif

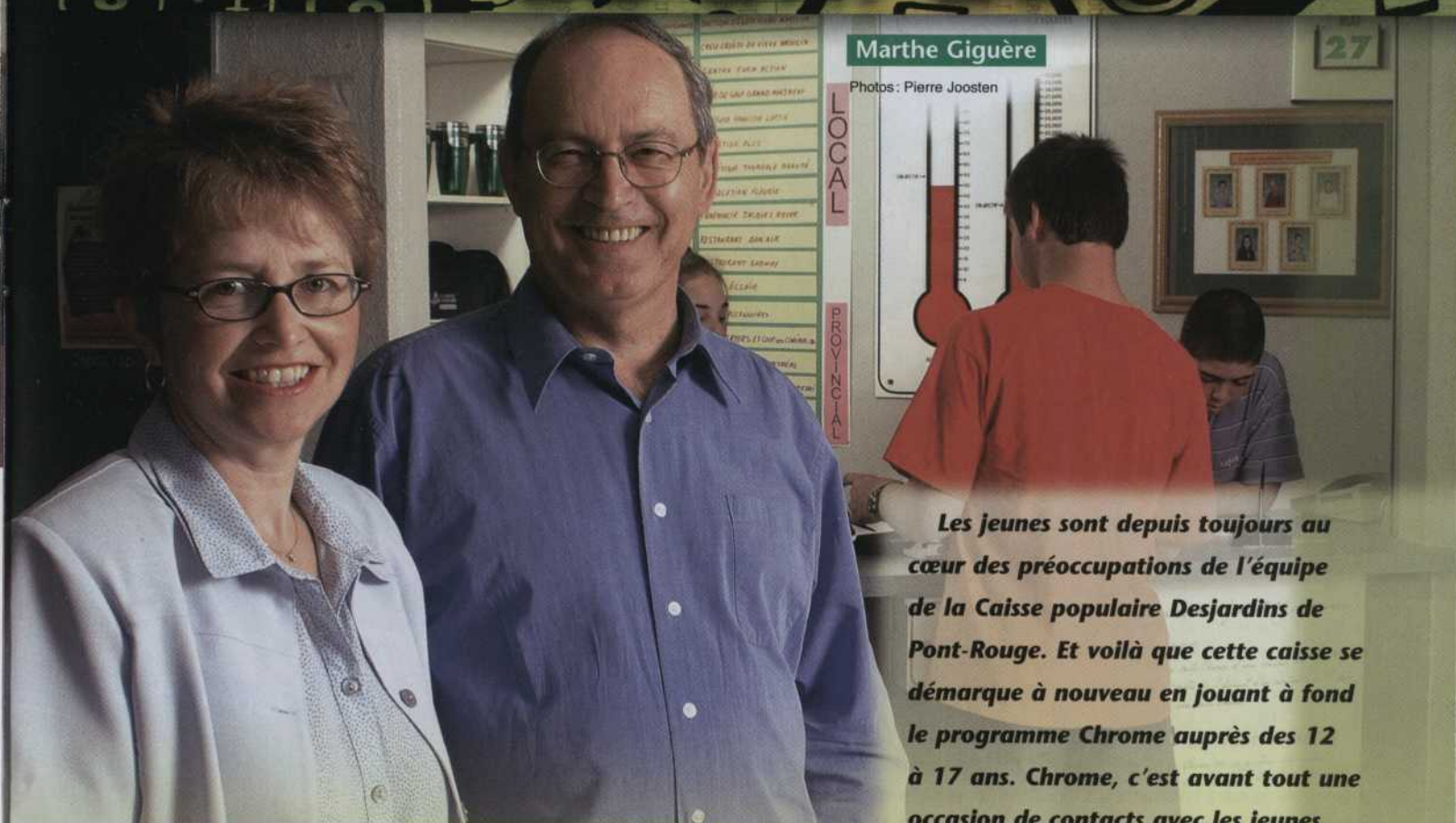
Les caisses OTIV, Madagascar

154 112 clients
70 caisses
14 447 244 M\$ CA en actif

Le réseau PROCAPEC, Mauritanie

21 260 clients
18 caisses
7 277 225 M\$ CA en actif

La carte chrome



Sylvie Piché et Gaétan Hardy de la Caisse de Pont-Rouge devant le comptoir de la caisse étudiante du collège Saint-Charles.

Les jeunes sont depuis toujours au cœur des préoccupations de l'équipe de la Caisse populaire Desjardins de Pont-Rouge. Et voilà que cette caisse se démarque à nouveau en jouant à fond le programme Chrome auprès des 12 à 17 ans. Chrome, c'est avant tout une occasion de contacts avec les jeunes, doublée d'un programme d'éducation à une saine gestion financière.

À la Caisse Desjardins de Pont-Rouge, ce n'est pas d'hier que l'on s'intéresse aux jeunes. Pont-Rouge, petite ville d'un peu plus de 7 000 habitants sur la rive nord du fleuve, à moins de 30 minutes à l'ouest de Québec, fait preuve d'un grand dynamisme auprès des jeunes depuis plusieurs années. Depuis son ouverture en 1991, la caisse étudiante du collège Saint-Charles a cumulé un actif de 184 000 \$ grâce à la participation de plus de 60 % des 285 élèves de secondaire I à III qui fréquentent le collège. La vigueur de la caisse scolaire de Pont-Rouge a elle aussi été saluée à maintes reprises. On pourrait croire que les choses sont au beau fixe, mais tel n'est pas le cas.

Promouvoir l'épargne et fidéliser les jeunes

Voilà environ un an, la Fédération annonçait un train de mesures pour assurer la présence d'une relève dans ses rangs et appuyer les caisses qui, comme celle de Pont-Rouge, sentaient les jeunes s'éloigner. Des efforts particuliers ont notamment été consentis à l'intention des 12 à 17 ans. Un portail ado s'est greffé au site desjardins.com et on a conçu pour eux le programme Chrome, symbolisé par la carte Chrome.

Le programme Chrome est un passeport qui permet aux jeunes membres de Desjardins de profiter d'une gamme d'avantages comme des rabais chez les marchands participants, de gagner des billets pour assister en mode VIP à des

spectacles et à des événements, de participer à des concours. Pour encourager l'épargne, les jeunes qui s'inscrivent à l'épargne chromatique Desjardins, en cumulant les sommes nécessaires à la réalisation d'un projet, bénéficient d'un taux d'intérêt supérieur. Ceux qui atteignent leur objectif participent aussi à différents tirages.

Les jeunes qui souhaitent se procurer la carte Chrome en font la demande auprès de leur caisse, utilisent le formulaire du dépliant ou s'inscrivent directement sur www.desjardins.com/ados du site Desjardins. Les frais d'inscription annuels sont de 10 \$ et sont compensés en bonne partie par les coupons-rabais que reçoivent les jeunes avec leur trousse d'accueil.

Donner une saveur régionale

L'arrivée du programme Chrome et de la carte qui l'accompagne a été accueillie favorablement par l'équipe de la Caisse Desjardins de Pont-Rouge. « Depuis quelques années, affirme Gaétan Hardy, dirigeant de la caisse et enseignant au collège Saint-Charles, je sens une diminution de l'intérêt des jeunes envers Desjardins. » Afin de mieux répondre aux besoins locaux, les dirigeants de la caisse ont donc décidé d'en régionaliser l'application. « Nous sommes à l'extérieur des grands centres, poursuit-il, et les jeunes de 12 à 17 ans ne possèdent pas de véhicules automobiles. Il leur était donc difficile de se rendre aux points de vente des commanditaires participants. »





La caisse étudiante du collège Saint-Charles a cumulé un actif de 184 000 \$ grâce à la participation de plus de 60 % des élèves de secondaire I à III.

Claude Rochette, directeur général de la caisse, souligne quant à lui le souci de la caisse de travailler de concert avec les marchands des environs. « Nous souhaitons favoriser l'achat local et nous pensons que les commerçants d'ici n'auraient pas vu d'un bon œil que nous encourageons les jeunes à acheter ailleurs. » « Nous voulions obtenir la participation d'un certain nombre de commerçants locaux avant d'aller rencontrer les jeunes », explique Gaétan Hardy.

C'est à Sylvie Piché, coordonnatrice du secteur courant à la caisse, que l'on a confié le dossier. « Nous avons écrit à tous les marchands locaux pour leur expliquer en quoi consiste le programme, se souvient-elle. La caisse a offert une inscription gratuite de trois mois à Accès D Affaires aux marchands qui acceptaient de consentir un avantage aux détenteurs de la carte Chrome. » Voulant faire sa part, la caisse a décidé d'offrir aux jeunes détenteurs de la carte Chrome fréquentant le collège Saint-Charles un rabais de 2 \$, lorsque le paiement d'une activité scolaire est prélevé dans le compte de caisse étudiante de l'élève.

Une vingtaine de marchands locaux ont répondu à l'appel

Grâce à cette initiative, l'équipe de Pont-Rouge a le sentiment d'avoir donné un second souffle au programme Chrome. « Ce partenariat avec les commerçants locaux nous a permis d'aller beaucoup plus loin », pense Gaétan Hardy. En contrepartie, cela a obligé la caisse à ajouter plusieurs éléments qui n'étaient pas prévus dans le programme. « Nous avons fait la promotion du programme dans les journaux et préparé des affiches permettant aux marchands d'annoncer qu'ils acceptent la carte Chrome. Nos efforts ont été récompensés, car plus d'une vingtaine de marchands ont répondu à l'appel. »

Pour faire connaître le programme aux jeunes de 12 à 17 ans, Sylvie Piché a rencontré tous les élèves du collège Saint-Charles. Elle s'est aussi rendue à la



polyvalente de Donnacona où elle a rencontré les élèves du cours d'économie de secondaire V. « Je leur ai évidemment parlé du programme et de la carte Chrome mais aussi de Desjardins et du portail ado que l'on trouve sur le site », précise Sylvie Piché.

Jusqu'à maintenant, on sait qu'un grand nombre de jeunes ont accepté de s'inscrire au programme Chrome. Forte de ces résultats encourageants, l'équipe de la Caisse populaire Desjardins de Pont-Rouge compte bien revenir à la charge avec en poche plusieurs suggestions d'amélioration du concept. « Nous sommes convaincus que le nombre de partenaires va augmenter au fil des ans, estime Gaétan Hardy. Nous pensons que ce qui a été fait ici pourrait être repris ailleurs. »

La coordonnatrice du programme Chrome à la Fédération, Julie Turgeon, voit d'un très bon œil l'initiative de la Caisse populaire Desjardins de Pont-Rouge. « Cette approche locale de la caisse offre de belles perspectives; d'ailleurs, précise-t-elle, nous sommes à préparer le "volet local" du programme pour aider adéquatement les caisses intéressées, et ce volet sera largement inspiré de l'expérience de la Caisse de Pont-Rouge. »



Être au diapason des membres

LE CAS

Dorie sort enchantée du concert auquel elle vient d'assister. Pas une seule fausse note dans le jeu nuancé présenté par les interprètes. « Quel que soit le domaine dans lequel on évolue, se dit Dorie, pour devenir virtuose, il faut être à l'écoute, faire ses gammes et pratiquer tous les jours. »

LA COLLECTE

Le lendemain, Dorie trouve dans sa messagerie électronique une communication d'un vieux complice. Il y est question d'une caisse qui a mis au point une manière bien à elle d'établir un contact très étroit avec ses membres. « J'ai bien hâte d'entendre comment ils s'y prennent pour être constamment au diapason des membres », se dit Dorie en décrochant le récepteur pour communiquer sans plus tarder avec Daniel Lafontaine, directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Nicolet.

L'ENQUÊTE

Daniel Lafontaine accepte avec plaisir de partager avec Dorie l'expérience menée à la Caisse populaire Desjardins de Nicolet depuis cinq ans déjà.

D De quelle manière procédez-vous pour améliorer la satisfaction des membres de votre caisse ?

Daniel Lafontaine: Les résultats que nous obtenons dans les sondages menés par la Fédération sont très bons, mais nous souhaitons aller plus loin afin de permettre aux membres de sentir qu'ils ont une influence sur ce qui se passe à la caisse. Nous avons donc mis en place un programme nommé « Commentaires membres ». Presque tous les membres font des commentaires lorsqu'ils se rendent à la caisse ou communiquent avec nous par téléphone. Il peut s'agir de l'imprimante du guichet qui est trop pâle, des heures de services qui ne leur conviennent pas, on encore d'un délai d'attente lorsqu'ils tentent de joindre un employé par téléphone. Ce sont là autant de renseignements susceptibles de nous aider à améliorer notre prestation de services.

D Dorie: Comment faites-vous pour recueillir les commentaires formulés par les membres et pour y donner suite ?

Daniel Lafontaine: Nous nous sommes dotés de petits formulaires sur lesquels l'employé recueille le commentaire formulé par un membre. L'employé demande au membre la permission de transmettre ce commentaire à son supérieur. Il y indique s'il a pu ou non résoudre le problème et précise la manière dont il s'y est pris. Le supérieur peut ainsi poursuivre la recherche d'une solution si le problème n'est pas réglé ou prendre note de l'amélioration apportée. Dans tous les cas, on veille à communiquer avec le membre pour le remercier de son commentaire. Il est certain que nous ne pouvons pas toujours faire les choses de la manière dont les membres le souhaiteraient. Mais, au moins, cette démarche leur offre la chance de s'exprimer et nous donne l'occasion de leur expliquer ce qui nous amène à prendre telle ou telle décision.

D Dorie: Que faites-vous de l'information que vous récoltez ainsi ?

Daniel Lafontaine: Tous les commentaires recueillis sont compilés, par équipe et par point de service. Chaque équipe peut ainsi voir rapidement si quelque chose ne va pas. Cela permet de corriger rapidement le tir au besoin. Chaque trimestre, lors d'une rencontre avec l'ensemble des employés de la caisse, nous revenons sur les commentaires formulés. C'est une bonne manière de sensibiliser l'ensemble de l'équipe à certains aspects de la qualité du service offert aux membres. Nous veillons aussi à informer régulièrement le conseil de vérification et de déontologie de la caisse à propos du nombre et de la nature des commentaires formulés par les membres.

D Dorie: Comment faites-vous pour maintenir la motivation du personnel à l'endroit de cette démarche ?

Daniel Lafontaine: Pour nous, cet élément est suffisamment important pour que nous l'intégrions au régime d'intéressement des employés. Le message que nous formulons à notre équipe est donc très clair. Mais il est certain que, pour garder cela bien vivant, il faut y revenir fréquemment, souffler un peu sur le feu pour l'attiser.

D Dorie: Avez-vous constaté des améliorations dans les relations entre les membres et la caisse ?

Daniel Lafontaine: Depuis cinq ans, nous avons recueilli environ 2 500 commentaires. Lors de rencontres avec les membres, nous avons constaté avec plaisir qu'ils ont remarqué que nous les écoutons. Cela fait en sorte qu'ils nous le disent aujourd'hui plus facilement lorsque quelque chose ne leur plaît pas. Cela règle bien des problèmes et nous permet de nous dépasser, de nous améliorer toujours.

LA CONCLUSION

« Prêter l'oreille et faire face à la musique, conclut Dorie, voilà une manière simple et efficace d'être en harmonie avec les membres de sa caisse. »

Oups !

Mon enthousiasme m'a fait écrire, dans ma dernière chronique, qu'Accès D était offert en français, en anglais et en espagnol. *Lo sentimos, pero el español vendrá más tarde.*



Illustration: Marc Lépine

1963 : le début d'une ère nouvelle

Pierre Poulin
Société historique
Alphonse-Desjardins



La Revue Desjardins

D'hier à aujourd'hui

C'était il y a 40 ans, en 1963.

Atteint par la vague de modernisation de la Révolution tranquille, le Mouvement Desjardins était en train de vivre l'une des années les plus marquantes de son histoire, une année de changements et de nouveautés qui annonçaient le début d'une ère nouvelle.

1963, c'est le moment charnière où la tradition qui imprégnait les pratiques des caisses fait place à la modernité. En réponse aux attentes de leurs membres et aux nombreuses pressions qui s'exercent sur elles, les caisses populaires révisent alors leurs anciennes façons de faire pour mieux s'adapter au changement social; elles multiplient aussi les initiatives afin d'accroître leur participation au développement économique du Québec. En l'espace de quelques mois, elles se donnent une nouvelle image et un nouveau rôle.

La libéralisation de la politique de crédit

1963, c'est d'abord l'année du VIII^e congrès des caisses où l'on décide, au terme d'une longue réflexion alimentée par des travaux d'universitaires, de libéraliser la politique de crédit et d'admettre le crédit à la consommation. Jusque-là, la notion de « crédit productif » qui inspirait la politique de crédit interdisait de prêter pour des biens de consommation jugés non essentiels, comme les appareils ménagers ou les automobiles quand celles-ci n'étaient pas nécessaires pour gagner sa vie. La nouvelle orientation allait permettre aux caisses de se rapprocher de leurs membres, qui étaient de plus en plus nombreux à contracter des emprunts auprès des compagnies de finance, à des taux souvent très élevés, pour se procurer les biens de consommation.

1963, c'est aussi l'année où le Mouvement se dote d'un centre résidentiel d'éducation des adultes, l'Institut coopératif Desjardins, pour répondre aux besoins de formation professionnelle et d'éducation coopérative du personnel et des dirigeants des caisses. Cet institut, qui se distingue par l'avant-gardisme de son architecture et de ses méthodes pédagogiques, est l'une des expressions fortes de ce climat de renouveau qui règne dans le Mouvement Desjardins.

L'émergence d'un réseau de filiales

Par ailleurs, 1963 marque une étape très importante dans le développement et la structuration du réseau de sociétés filiales. En août 1962, le Mouvement avait réalisé un coup d'éclat en achetant La Sauvegarde, la plus ancienne compagnie d'assurance vie canadienne-française, et avait ainsi porté à trois le nombre de ses filiales – les deux autres étant la Société d'assurance des caisses populaires (1944) et l'Assurance-vie Desjardins (1948).

Poursuivant sur sa lancée, Desjardins achète, en 1963, La Sécurité, compagnie d'assurance générale, et se porte également acquéreur d'une société de fiducie afin de mettre à la disposition des membres des caisses des services de planification testamentaire, de règlement de succession, de gestion des biens ainsi qu'un fonds collectif de placement.

En entrant dans ce nouveau secteur d'activité, on espérait se donner un moyen de retenir au sein du Mouvement l'argent des successions de même que les épargnes de certains membres qui s'intéressaient aux placements. Les caisses commençaient déjà, à cette époque, à se préoc-



De gauche à droite, Cyrille Vaillancourt, directeur général de la Fédération, Paul Gérin-Lajoie, ministre de la Jeunesse, et Émile Girardin, président du conseil d'administration de la Fédération, lors de l'inauguration de l'Institut coopératif Desjardins, le 4 décembre 1963.

cuper de la popularité croissante des fonds communs de placement auprès des gros déposants. Une enquête, faite en 1964, allait démontrer qu'au moins 10 millions de dollars étaient retirés annuellement des caisses populaires pour être versés dans de tels fonds.

Jusqu'en 1963, les caisses n'avaient pas le droit d'acheter directement des actions de compagnie et devaient échauffer des plans parfois compliqués pour parvenir à leurs fins. Heureusement, les nouvelles lois coopératives votées par le gouvernement en 1963 (la Loi des caisses d'épargne et de crédit et la Loi des associations coopératives) vont enfin leur offrir la possibilité de créer et de contrôler une société de portefeuille coopérative, appelée Association coopérative Desjardins, qui détiendra en leur nom les actions de leurs filiales.

Partenaires de la SGF

En plus de développer leur réseau de filiales, les caisses populaires, qui sont en voie d'atteindre leur premier milliard de dollars d'actif (1964), cherchent des moyens de participer plus activement au développement économique du Québec. C'est pourquoi elles acceptent, en 1963, l'invitation du gouvernement québécois de prendre part à la capitalisation de la toute nouvelle Société générale de financement dans laquelle elles investissent au-delà de cinq millions de dollars.

Tous ces changements survenus en une seule année ne vont pas sans soulever des inquiétudes chez certains membres et dirigeants de caisses qui se demandent si l'on respecte toujours « l'esprit des caisses et le but pour lequel ces institutions ont été fondées ». À tel point qu'en mai 1963 le directeur général de la fédération provinciale, Cyrille Vaillancourt, juge nécessaire de signer un éditorial dans *La Revue Desjardins* sur cette question et de rassurer les membres sur le sens des nouvelles orientations : « En agissant comme nous le faisons maintenant, écrit-il, nous ne voulons rien effacer : nous voulons continuer l'œuvre de notre fondateur avec le même esprit, mais en adoptant des méthodes modernes. »

1963 annonce déjà ce que le Mouvement des caisses Desjardins sera 40 ans plus tard : un groupe financier intégré de nature coopérative. 

1. Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins*, tome III, Montréal, Québec Amérique, 1998, p. 246.
2. Cyrille Vaillancourt, « Nous n'effaçons rien », *La Revue Desjardins*, XXIX, 5 (mai 1963), p. 84.

L'Option environnementale de Desjardins

Pauline D'Amboise,
Secrétaire générale



La Revue Desjardins

Fonction dirigeant

Depuis la fin des années 1980, Desjardins a formalisé son engagement en matière de protection de l'environnement par l'adoption de son option environnementale. Celle-ci avait été diffusée largement au sein du Mouvement. D'ailleurs, ce geste concret a donné lieu à différentes initiatives de la part des composantes de Desjardins. On peut relever certaines de ces initiatives dans le dernier bilan sur l'apport de Desjardins à la collectivité pour 2002. Rappelons aussi la création du fonds Desjardins Environnement, l'introduction de la préoccupation environnementale dans les politiques de crédit, l'octroi de subventions de recherche par la Fondation Desjardins, etc.

Avec la signature du protocole de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre, l'adoption de la nouvelle Politique de l'eau ainsi que les diverses réglementations en matière environnementale et les enjeux et défis stratégiques qui en découleront, il est maintenant temps d'actualiser cette option environnementale au contexte du XXI^e siècle. Le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, qui a été le porteur de ce dossier en 1989, vient de confier ce mandat au Secrétariat général.

Les grandes étapes du projet de gouvernance environnementale

- Recensement et bilan des principales réalisations des composantes de Desjardins;
- Étude comparative (étalonnage) des meilleures pratiques de l'industrie pour les rôles de prêteur, d'investisseur, de gestionnaire de placements et d'entreprise consommatrice de biens;
- Transformation de l'Option environnementale de Desjardins en une politique institutionnelle qui établira les paramètres de la gouvernance environnementale de Desjardins (rôles et responsabilités des instances décisionnelles, mesures de rendement, contrôle, conformité, reddition de comptes). Modifications des politiques et des normes existantes (ex. : achats, crédit);
- Consultations ciblées auprès de divers intervenants internes (ex. : dirigeants) et externes (ex. : experts) et des représentants des parties prenantes (ex. : membres, employés, fournisseurs, organismes du milieu) tout au long du projet;
- Détermination des champs d'action où Desjardins pourra avoir le plus d'influence, notamment dans une perspective de développement durable. Sur ce point, rappelons que la distinction coopérative de Desjardins s'inscrit parfaitement dans la poursuite des objectifs du développement durable, un

avantage concurrentiel important, soit l'efficacité économique, la viabilité écologique, l'équité sociale ainsi que l'éthique et la bonne gouvernance;

- Priorisation d'initiatives stratégiques pour intégration à la planification stratégique et aux plans d'affaires du Mouvement (objectif : 2005). Ces initiatives devraient couvrir les volets suivants : la protection des éléments d'actif financier de Desjardins, la promotion du développement durable, le développement d'occasions d'affaires, la promotion de l'image de Desjardins comme « citoyen corporatif » responsable;
- Définition d'indicateurs de rendement (tableau de bord) permettant de démontrer la création de valeur de ces initiatives pour les membres de Desjardins et les collectivités;
- Élaboration d'un plan de communication interne et externe pour sensibiliser les parties prenantes et susciter leur adhésion.

Un appui à la formation d'éco-conseillers

La protection de l'environnement est une préoccupation qui s'inscrit dans le programme de gouvernance du Mouvement (ex. : planification stratégique, gestion intégrée des risques, responsabilité sociale). Comme cela a été mentionné précédemment, elle concerne toutes les facettes de son rôle d'institution financière. Ce nouveau projet est une belle occasion pour Desjardins d'appuyer une initiative régionale visant le développement d'une expertise nouvelle au Québec, soit l'Éco-Conseil. Cette nouvelle formation de deuxième cycle, offerte depuis peu par l'Université du Québec à Chicoutimi sous la direction de Claude Villeneuve, biologiste, auteur et vulgarisateur, vise à doter le Québec de conseillers qui ont une vision globale et intégrée des enjeux environnementaux et qui sont en mesure d'accompagner les entreprises dans la mise en place de leur stratégie en matière de gestion environnementale.

Cette formation n'existe actuellement qu'en Belgique et en France. Desjardins est l'une des premières institutions au Québec à appuyer concrètement et activement cette initiative. Rappelons qu'en 1987, à titre de délégué de la Caisse populaire de Saint-Prime, M. Villeneuve avait présenté une proposition à l'Assemblée générale annuelle de la Confédération invitant Desjardins à s'engager dans le domaine de la protection de l'environnement, notamment sur le plan de la sensibilisation de ses membres. L'option environnementale qui sera actualisée avec le projet décrit précédemment résulte de cette initiative. 

Offre spéciale pour les employés du Mouvement Desjardins (incluant les filiales)

20 \$/mois - 100 minutes

Soirées illimitées de 18 h à 8 h
et fins de semaine illimitées

Votre forfait comprend:

- 100 minutes en tout temps
- Minutes excédentaires à 20¢ la minute
- Interurbains à 20¢ la minute au Canada¹
- Renvoi d'appels, appel en attente, conférence à trois
- Facturation détaillée
- Facturation à la seconde (réservée aux téléphones numériques)
- Économisez 25 % sur les services à valeur ajoutée

GRAN: KDESJ58

Promotion exclusive pour seulement 39,95 \$

Recevez un étui de cuir, une prise-briquet
et un casque d'écoute.

Utilisez votre carte VISA
QR Odyssey
Desjardins ou VISA
Desjardins
Classique et
accumulez des
BONIDOLLARS à tous
les mois en vous
inscrivant
au programme
de prélèvement
automatique.



Audiovox 3200



Les abonnés existants qui veulent bénéficier de cette offre
sont invités à communiquer avec le service à la clientèle
de Bell Mobilité au 1 800 465-2355.

Pour toutes informations, veuillez communiquer avec:
CBCI Télécom au 1 888 469-2224 poste 404 ou 410
ou par votre site Internet personnalisé:
www.cbccitelem.com

Votre nom utilisateur: desjardins & mot passe: employe

Consultez votre détaillant pour obtenir plus de renseignements. Certaines conditions s'appliquent. Offre sous réserve de modifications ou de prolongation sans préavis. Les minutes en tout temps s'appliquent aux appels vocaux locaux en provenance du Canada. Les frais d'interurbains, d'international, les taxes, les frais d'accès au réseau (6,95 \$) et les frais de service 911 (25¢) sont portés au compte à tous les mois. * Après rabais postale sur une nouvelle activation avec un contrat de 24 mois. Taxes en sus. 1 Valable pour les interurbains en provenance et à destination du Canada seulement. PROMOTION OFFERTE SUR LE TERRITOIRE DE BELL MOBILITÉ SEULEMENT JUSQU'AU 31 AOÛT 2003.

Loraine
Pouliot,
trad.a.

La Revue Desjardins
Les mots pour le dire

Accroissement et réduction

Des prépositions, nous en utilisons à la tonne dans nos écrits et nos paroles. Petits mots-outils anodins en apparence, les prépositions peuvent être la cause de nombreux anglicismes, si on n'y prend garde. À preuve, à la rubrique « À », *Le Dictionnaire des anglicismes* Le Colpron compte plus de trois pages d'expressions fautives. Et encore, cet ouvrage est loin de faire le tour de la question. Ainsi, certaines mises en garde s'imposent à l'égard de l'emploi de cette préposition pour marquer l'accroissement ou la réduction.

« Augmenter à » et « Diminuer à »

Ces constructions sont fautives, car elles constituent un calque de *to raise to*, *to increase to*, *to reduce to*. En effet, le verbe **augmenter** accepte seulement le complément qui marque l'accroissement, introduit par la préposition **de**: « Le nombre de mises en chantier a augmenté de 200 unités pour se fixer à (ou pour atteindre) 3 700 unités par mois. » Ce détour s'impose pour arriver à la valeur augmentée. La même règle vaut d'ailleurs pour **diminuer**: « Les taux d'intérêt ont diminué de 1 % pour se fixer à 3 %. » On ne peut donc correctement ni dire ni écrire: « Les mises en chantier ont augmenté à 3 700 unités par mois. Les taux d'intérêt ont diminué à 3 %. »

D'autres verbes peuvent toutefois servir à exprimer ces mêmes idées, qui n'obligent pas au même détour. Il s'agit de **porter à**, pour l'idée d'accroissement, et de **ramener à** pour exprimer la diminution. Ainsi, on dira ou écrira correctement: « Votre salaire a été porté (ou relevé) à 40 000 \$. Nous avons ramené votre taux d'intérêt à 7 %. »

Ce champ lexical est d'ailleurs fort bien meublé par une foison de quasi-synonymes qui expriment toutes les nuances des hausses et des baisses plus ou moins marquées, spécialement dans le domaine de l'économie. En voici un aperçu :

- Croître, s'accroître, progresser, être en progrès, se relever, grandir, se développer, s'amplifier, se renforcer, grossir, monter, s'élever, être en hausse.
- Décroître, descendre, reculer, se replier, être en recul, être en repli, être en régression, fléchir, se contracter, se rétrécir, s'amoinir, s'amenuiser, faiblir, s'affaiblir, baisser, être en baisse.

L'important, c'est de connaître et d'employer la bonne construction avec chacun d'eux. 

Source: DUBUC, Robert, *Chroniques Au plaisir des mots*, <http://home.ican.net/~lingua/fr/chroniques>. FOREST, Constance et Denise BOUDREAU, *Le Dictionnaire des anglicismes* Le Colpron, Beauchemin, 4^e édition, 1998.

Votre affichage promotionnel rejoint-il les personnes qu'il devrait rejoindre?

L'efficacité de votre affichage est proportionnelle au nombre de personnes qui sont mises en présence de votre message et dépend aussi de la clarté de ce dernier. Faisons un petit calcul vite fait pour vous y sensibiliser...

Si 50 % des gens qui passent devant votre caisse sont des membres, de ces derniers, 90 % utilisent le guichet, et 10 % d'entre eux les secteurs courant et conseil. Vous en déduirez que si vous n'affichez pas à l'extérieur et aux guichets, vous n'utilisez que 5 % des possibilités que vous avez de faire passer vos messages.

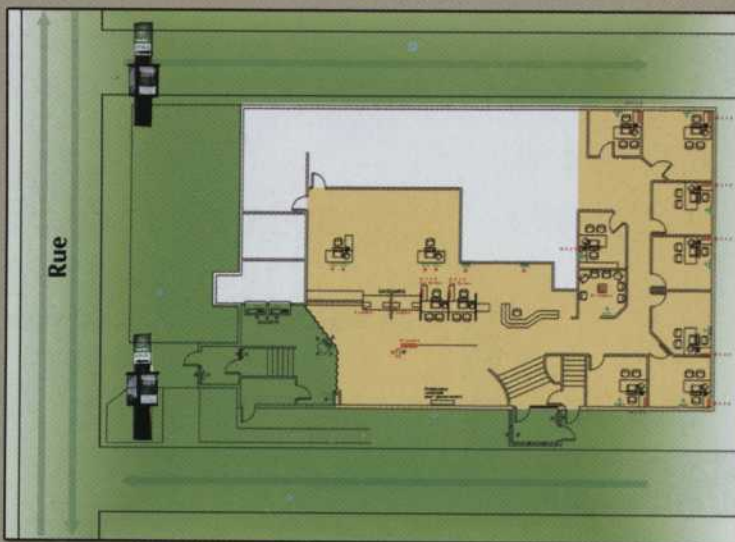
En des temps où vous devez mettre toutes les chances de votre côté pour vous assurer de conserver votre place, dans un marché de plus en plus compétitif, est-il raisonnable de vous priver de cet avantage d'avoir pignon sur rue en n'utilisant que 5 % du potentiel que vous détenez pour faire connaître vos produits et services?

Cependant, il ne suffit pas de faire de l'affichage pour faire de l'affichage

Nous avons développé notre système d'affichage avec des professionnels de la publicité et de l'affichage. En nous contactant, vous découvrirez la rentabilité que pourrait avoir votre affichage ainsi que les avantages monétaires que vous aurez en faisant affaire directement avec nous, le fabricant.

Dans ce domaine, rien ne sert d'improviser. L'affichage, pour être efficace, doit répondre à une foule de critères qu'on se doit de connaître pour pouvoir les appliquer.

S'il était élaboré stratégiquement, l'affichage que vous présentez aux gens de votre secteur 24 h/jour et 7 jours/semaine représenterait plus de 95 % du rendement de vos promotions.



Mettez toutes les chances de votre côté!

A.L.R. Envirotech 8020, 17^e Avenue, Montréal (Québec) H1Z 3R3 Tél. : (514) 722-5096
Sans frais : 1 877 932-6782 Téléc. : (514) 722-0056 Courriel : ecopub@qc.aira.com

Gros bagages p'tits bagages peu importe, c'est un voyage



Que ce soit pour effectuer
des visites éclair à Ottawa,
un petit séjour sur les plages du
Nouveau-Brunswick,
une escapade de ski au Vermont
ou le tour de l'Europe, dès que
vous quittez votre province de
résidence, ne pliez pas bagage
sans l'Assurance voyage.

FORFAIT

multiséjour

à partir de seulement

Appelez dès maintenant:

1 877 88vivre
(888-4873)

ou visitez le site
www.desjardins.com

34⁹⁵\$
par personne
par année*

* Des frais administratifs de 10 \$ par police ainsi que certaines conditions et restrictions s'appliquent.

A S S U R A N C E
v o y a g e



Desjardins
Sécurité financière™