

CONSEIL DES RELATIONS INTERCULTURELLES

**LE MOUVEMENT DESJARDINS ET
LA DIVERSITÉ
ETHNOCULTURELLE :
DIVERSIFIER SON
INVESTISSEMENT**

*Mémoire présenté au Mouvement
Desjardins dans le cadre de la
consultation des regroupements socio-
économiques et communautaires*

Mars 2002

Recherche et rédaction

Sophie Therrien

Édition et mise en forme du document

Hélène Piché

Conseil des relations interculturelles
500, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 10.04
Montréal (Québec)
H2Z 1W7

Téléphone : (514) 873-8501
Télécopieur : (514) 873-3469
Courrier électronique : info@conseilinterculturel.gouv.qc.ca
Site Internet : www.conseilinterculturel.gouv.qc.ca

ISBN : 2-550-39018-0

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec - 2002

Dans ce document, le générique masculin est utilisé de façon épiciène.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	5
« Toute l’histoire du Mouvement Desjardins est une histoire de changement »	6
Le Mouvement Desjardins et la diversité	8
Une adaptation souhaitable et nécessaire	11
Une occasion qu’il faut saisir.....	13
Une stratégie intégrée, pour mieux servir la clientèle, développer le marché et jouer son rôle social	16
Conclusion	18

Introduction

C'est dans le prolongement de sa mission relative à la promotion du pluralisme et à la prise en compte de la diversité ethnoculturelle que le Conseil des relations interculturelles (CRI) se fait un devoir de présenter ce mémoire afin de partager ses réflexions avec les dirigeants du Mouvement Desjardins, dans le cadre des consultations organisées auprès de divers groupes socio-économiques et communautaires.

Le Conseil des relations interculturelles est un organisme permanent et autonome qui a comme fonction principale de conseiller le ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration dans la planification, la coordination et la mise en œuvre des politiques gouvernementales relatives aux relations interculturelles et à l'intégration des immigrants. Lieu d'échange d'idées et d'informations entre les principaux secteurs de la société, le CRI œuvre afin que le pluralisme et la diversité ethnoculturelle soient pris en compte.

Au cours des dernières années, le CRI s'est notamment penché sur des questions telles l'égalité à l'emploi et la représentation politique des minorités. Il a aussi déposé un mémoire à la Commission des États généraux sur la situation et l'avenir de la langue française au Québec et fait connaître son avis quant aux niveaux futurs de l'immigration.

Vous comprendrez donc que notre mémoire abordera l'avenir du Mouvement Desjardins à travers une lorgnette bien spécifique : celle du rôle que le Mouvement Desjardins pourrait jouer dans le domaine de l'équité en emploi et des services à la clientèle ethnoculturelle.

Notre présentation rappellera d'abord les principales transformations vécues par la société québécoise au cours des quarante dernières années, ainsi que la manière dont le Mouvement Desjardins a su s'adapter à ces changements. Nous rappellerons notamment comment, depuis la Révolution tranquille, le Québec a redéfini son identité et revu certains aspects de son évolution, particulièrement en ce qui concerne le contrôle de son immigration et la prise en compte de la diversité qui en résulte. Puis, nous analyserons les relations qu'entretient le Mouvement Desjardins avec la diversité ethnoculturelle et nous proposerons quelques moyens pour en favoriser la prise en compte.

L'approche du Conseil en cette matière est celle de la gestion de la diversité, vue comme une stratégie globale en deux volets : un volet interne (embauche et gestion du personnel) et un volet externe (service à la clientèle), au sein de laquelle la diversité ethnoculturelle devient un aspect parmi d'autres de la diversité.

« Toute l'histoire du Mouvement Desjardins est une histoire de changement »

Cette phrase, prononcée par le président du Mouvement Desjardins lors d'un colloque en novembre dernier, nous a semblé faire une bonne entrée en matière.

Les caisses populaires sont nées dans le Québec rural du début du siècle et ont grandi sous la houlette des institutions canadiennes françaises. Les caisses portaient ainsi souvent le nom de la paroisse où elles étaient situées et ont fréquemment logé leurs guichets dans le sous-sol des églises. Cette forme de maillage a contribué à insérer le Mouvement Desjardins au sein d'une tradition communautariste canadienne-française, où la religion et la langue étaient indissociablement liées.

Cependant, à compter des années 60, un fort mouvement de démocratisation et de modernisation s'amorce au Québec, amenant une nouvelle conception de la nation, conçue désormais comme une communauté d'appartenance civique de l'ensemble des citoyens vivant sur un territoire commun. Le groupe majoritaire francophone, en s'appuyant non plus sur l'Église mais sur l'État pour assurer sa survie, s'est peu à peu défini en fonction d'une référence territoriale, politique et culturelle.

Le Mouvement Desjardins a su s'adapter à cette évolution, s'implantant en milieu urbain, prenant peu à peu ses distances avec l'Église dans une société en voie de laïcisation, modernisant ses services, facilitant peu à peu l'accès au crédit à la consommation et devenant cette force économique moderne et efficace que l'on connaît aujourd'hui.

Un pas supplémentaire dans l'affirmation nationale du Québec fut franchi en 1974, lorsque le gouvernement adopta la Loi 22 donnant au français le statut de langue officielle. Puis, en 1977, avec l'adoption de la Charte de la langue française, un tournant décisif fut pris. En effet, la Charte restreignait l'accès à l'école anglaise aux seuls enfants y ayant droit, ce qui a eu pour conséquence d'obliger les enfants immigrants à fréquenter les écoles françaises. Ce faisant, on s'est trouvé à accroître, de façon importante, l'apprentissage et l'usage du français au sein de la population immigrante.

Une autre dimension de cette évolution fut la consolidation des pouvoirs du Québec en matière d'immigration. Une série d'ententes furent ainsi conclues avec le gouvernement fédéral, amorçant graduellement une maîtrise partielle du Québec sur son immigration.

Cependant, inviter les immigrants à venir vivre au Québec, était aussi les convier à participer à son développement, à en faire partie intégrante, bref, à devenir Québécois. À terme, cela implique qu'un Québécois peut avoir divers accents, diverses origines, diverses couleurs ... Terre d'immigration depuis ses origines, le Québec ne pouvait plus ignorer qu'il était bel et bien devenu une société diversifiée. Il lui fallait maintenant prendre acte de cette situation et la refléter dans ses politiques et dans sa gestion.

Pour ce faire, les gouvernements du Québec ont eu recours à des énoncés de politique, dont le plus récent, en 1991, s'intitulait *Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration*. On y affirme le caractère pluraliste de la société québécoise et y présente l'intégration comme une responsabilité partagée entre les immigrants et la société québécoise, incluant l'ensemble de ses institutions. Elle place aussi les institutions québécoises, publiques et privées, devant leurs responsabilités, proposant une série de programmes et de mesures afin d'assurer l'accessibilité et l'équité des services.

À l'époque, le Mouvement Desjardins avait d'ailleurs déposé un mémoire devant la Commission parlementaire de la culture, dans lequel il exprimait « *son accord avec les grands constats énumérés dans l'Énoncé* » et se réjouissait « *des intentions clairement exprimées [...] de régionalisation de l'immigration et en ce qui concerne la promotion du français auprès des populations immigrantes* ». ¹

Le Mouvement Desjardins concluait son mémoire en affirmant « *sa volonté d'assumer sa part du « contrat moral » proposé par l'Énoncé et de contribuer à l'accueil et à l'intégration des populations d'origine immigrante* ». ²

Onze ans après l'Énoncé, la situation au Québec a continué d'évoluer dans le sens d'une diversité croissante de la population. Ainsi, entre 1996 et 2000, la moyenne annuelle des arrivées était d'environ 29 000 personnes. Les principaux pays de provenance de ces personnes sont la France, l'Algérie, la Chine, l'ex-URSS, l'ex-Yougoslavie, le Maroc, Haïti et l'Inde, dont 37,7 % d'entre eux connaissaient le français à leur arrivée et 25,5 % avaient plus de 17 ans de scolarité. Par ailleurs, selon les données disponibles en 1996, 44 % de la population immigrée vivant au Québec affirmait appartenir aux minorités visibles (Noirs, Arabes, Latino-américains, Sud-asiatiques, etc.).

¹ L'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration : Mémoire du Mouvement des caisses Desjardins à la Commission parlementaire de la culture (Sommaire), 18 février 1991, p. 3.

² Idem, p. 5.

Actuellement, la très grande majorité des personnes immigrantes choisissent de vivre à Montréal. Cependant, le gouvernement du Québec s'est fixé des objectifs élevés en matière de régionalisation d'immigration. Il souhaite ainsi attirer 25 % des nouveaux arrivants dans la région de Québec.

Actuellement, 9,4 % de la population du Québec est née à l'étranger. Cependant, lorsqu'on regarde les origines ethniques de l'ensemble de la population du Québec, 19 % déclare une origine autre que canadienne, française ou britannique.

Derrière ce dernier chiffre, une réalité commence à émerger depuis quelques années : celle des jeunes Québécois appartenant aux minorités visibles. Même lorsqu'ils sont nés au Québec, ils sont malgré tout perçus systématiquement comme des immigrants, particulièrement sur le marché du travail.

Ainsi, le taux de chômage des diplômés universitaires des jeunes des minorités visibles natifs du Québec est deux fois plus élevé que celui des autres diplômés du même groupe d'âge. Dans leurs cas, c'est bien évident, on ne peut parler d'un processus d'intégration à achever. Ils ont été entièrement scolarisés en français et détiennent des diplômes reconnus, ils sont bilingues, souvent trilingues et sont prêts à s'investir. Comment expliquer leurs difficultés, sinon par la discrimination systémique ?

Ces jeunes sont confrontés à des enjeux de justice et d'équité qui interpellent et concernent l'ensemble de la société. Cette situation, encore un peu marginale à l'époque de l'Énoncé de 1991, devient peu à peu l'un des enjeux fondamentaux des relations interculturelles des années 2002.

Le Mouvement Desjardins et la diversité

Si le Mouvement Desjardins a fait face avec succès aux divers défis posés par les changements sociaux, ce virage de la diversité apparaît nettement plus difficile à négocier. Contrairement aux banques canadiennes, assujetties par la loi fédérale à des politiques d'équité en emploi, l'embauche de personnes issues de l'immigration et des minorités visibles ne semble pas avoir été au cœur de la stratégie du Mouvement Desjardins ces dernières années.

Bien sûr, il y a eu quelques initiatives louables. Certaines caisses, comme celle du quartier chinois, ont pris des mesures afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de la clientèle d'affaire asiatique. Ainsi, par exemple, des programmes de prêts pour immigrants investisseurs ont été développés.

Mentionnons aussi les diverses caisses d'économie dites « *ethniques* » qui font maintenant partie intégrante de la Fédération avec les autres caisses de groupes. Ces institutions, créées dans les années 50 et 60, alors que des milliers d'immigrants arrivaient massivement en provenance d'Europe du sud et de l'Est, se sont malheureusement avérées inadéquates lorsque cette immigration s'est pratiquement tarie. De plus, avec la diversification des pays de provenance des immigrants, une approche aussi segmentée de la clientèle n'est plus viable.

Le Mouvement Desjardins a aussi fait partie du partenariat inter-entreprise sur les services à la clientèle ethnoculturelle avec Bell, Hydro-Québec, le MRCI et la SAAQ. Il a contribué notamment à l'organisation d'un colloque sur la question des services à la clientèle ethnoculturelle en 1996, ainsi qu'au développement d'un programme de formation à l'intention du personnel de première ligne. Une consultante a aussi travaillé à développer un programme de formation pour les gestionnaires.

On demeure cependant avec l'impression que ces tentatives n'ont pas donné lieu à un engagement corporatif et ne se sont jamais traduites par des actions d'envergure mobilisant l'ensemble de l'organisation. Elles sont demeurées des initiatives timides, n'ayant jamais trouvé l'espace pour se développer et rejoindre toutes les composantes du Mouvement Desjardins.

Le Mouvement Desjardins a sans doute considéré que ces efforts, surtout concentrés sur la dimension du service à la clientèle, n'ont pas porté les fruits attendus. Il faut peut-être chercher l'explication de cet insuccès du côté du message implicite renvoyé par la composition générale de la main-d'œuvre du Mouvement Desjardins. Si l'on désire obtenir la clientèle des personnes appartenant aux minorités ethnoculturelles, il importe de démontrer que l'on souhaite aussi les inclure dans sa structure interne. Dans le cas contraire, le message destiné aux clients semble incohérent et peu crédible.

En fait, de loin on pourrait croire que l'enracinement du Mouvement Desjardins dans l'histoire du Québec, le fait que sa base soit majoritairement d'origine canadienne-française, lui fait craindre de se prononcer en faveur de la diversité. Serait-ce là un effet

pervers d'une fidélité trop grande aux origines qui se traduirait, comme il est évoqué dans le document de consultation, par « un héritage un peu figé » ?

Sommes-nous devant ce qu'on pourrait appeler une variante de « l'effet Hygrade » ? Car le tableau se présente ainsi : les dirigeants, craignant peut-être de se couper de la base, n'osent pas entreprendre d'engagements fermes, ni d'actions concrètes en faveur de la diversité. Les personnes appartenant aux minorités en concluent que le Mouvement Desjardins préfère continuer à s'identifier comme une institution ethnique, où seuls les Canadiens français se reconnaîtraient. En retour, voyant le peu d'intérêt manifesté par les personnes appartenant aux minorités, les dirigeants concluent que les efforts pour recruter la clientèle ou la main-d'œuvre issue de l'immigration sont inutiles et qu'il vaut mieux miser sur la base traditionnelle.

En fait, le Conseil ne détient pas d'informations concernant les origines des membres du Mouvement Desjardins. Il est possible que les nouvelles réalités démographiques se reflètent directement sur la clientèle du Mouvement Desjardins, tout comme sur la clientèle de leurs concurrents. Cependant, on doit constater que les efforts pour attirer et retenir cette clientèle demeurent encore modestes surtout lorsqu'on les compare aux efforts investis par les grandes banques. De même, si le membership se transforme, on ne peut pas en dire autant du personnel, ni des dirigeants des caisses.

En fait, le Mouvement Desjardins n'est pas la seule organisation d'envergure aux prises avec cette problématique. À l'été 2001, le ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration demandait au Conseil de se pencher sur l'attraction de la fonction publique pour les personnes issues des minorités. En réponse à cette demande, le Conseil a produit l'avis « *Pour une fonction publique à l'image de la diversité québécoise* », dans lequel il était démontré que le principal obstacle ne résidait pas dans le manque d'intérêt des candidats potentiels mais davantage dans les messages implicites émis par la fonction publique. Malgré des déclarations de principes, les résultats très mitigés obtenus au cours des dernières années laissent croire que la volonté n'y est pas, ce qui décourage les candidats en provenance des minorités. Le Conseil a d'ailleurs fait un ensemble de recommandations au ministre visant à augmenter rapidement et en nombre significatif, les effectifs appartenant aux minorités visibles et aux groupes ethnoculturels.

Pourtant, plusieurs concurrents du Mouvement Desjardins ont commencé à faire le virage de la diversité et réalisé qu'il apporte plus d'avantages que d'inconvénients. S'en priver plus longtemps est un risque que le Mouvement Desjardins ne devrait pas courir.

Une adaptation souhaitable et nécessaire

Plusieurs raisons militent pourtant pour que le Mouvement Desjardins mise sur la diversité de sa main-d'œuvre et pour en faire une valeur ajoutée. On peut les résumer ainsi :

L'efficacité

- ✓ Pourquoi se priver de personnes bien formées, possédant des compétences linguistiques plus développées que la majorité des candidats ? Lorsque l'on souhaite prospecter les marchés internationaux ou faciliter les contacts avec les clientèles québécoises issues de l'immigration, ces compétences deviennent particulièrement précieuses.
- ✓ Les personnes dont le bagage culturel est mixte peuvent avoir des regards innovateurs sur des problèmes spécifiques. Diversifier le profil de la main d'œuvre, c'est aussi augmenter la variété des points de vue et lutter contre l'uniformisation de la pensée qui guette parfois les milieux trop homogènes. Des études ont démontré que les équipes diversifiées trouvaient davantage de solutions créatives que les équipes homogènes.

La cohérence

- ✓ Le Mouvement Desjardins met de l'avant, comme élément le distinguant des autres institutions, l'intégration des valeurs coopératives aux pratiques commerciales. Ces valeurs, telles qu'adoptées par les membres de l'Alliance coopérative internationale en 1995, sont notamment la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Il serait alors nécessaire de s'assurer que ces valeurs sont aussi présentes dans les pratiques d'embauche et de gestion des ressources humaines.

Le positionnement sur le marché

- ✓ Pourquoi le Mouvement Desjardins laisserait-il à ses concurrents les avantages de la diversité ? Plus le Mouvement Desjardins tarde à introduire la diversité au sein de ses structures et de sa vision, plus il laisse les banques prendre le leadership dans ce domaine et recruter ainsi les candidats les plus intéressants.

- ✓ La diversité fait aussi partie du visage actuel du Québec contemporain. En offrant à ses clients et à la société québécoise une image globalement homogène, le Mouvement Desjardins se place en marge de l'évolution du Québec d'aujourd'hui, alors même qu'il lutte pour se positionner comme une entreprise d'avant-garde.
- ✓ En diversifiant son personnel, le Mouvement Desjardins augmente l'efficacité et la portée de ses efforts en vue de recruter des membres dans ce segment de population puisque son message devient plus cohérent et mieux intégré à l'image corporative.

L'équité sociale

- ✓ Alphonse Desjardins a créé la première caisse populaire pour combattre l'exclusion économique des familles canadiennes françaises. Aujourd'hui, le Mouvement Desjardins est devenu l'un des employeurs privés les plus importants du Québec, les Québécois d'origine canadienne française se sont donnés tous les leviers économiques pour assurer leur prospérité mais l'exclusion économique perdure. Simplement, les personnes qui la subissent ne sont plus exactement les mêmes. On y retrouve notamment des personnes des minorités visibles, natives ou immigrées, confrontées à un taux de chômage deux à trois fois plus élevé que dans la population globale. Prendre les moyens nécessaires pour s'assurer que le Mouvement Desjardins ne contribue pas à cette exclusion par des pratiques d'embauche inadéquates va donc dans le sens des valeurs historiques du Mouvement Desjardins.
- ✓ Vu le rôle de premier plan que le Mouvement Desjardins a joué dans le développement économique du Québec moderne, il devrait être un leader en la matière, en se mettant à l'écoute des communautés locales moins bien nanties et en les aidant à se doter d'outils financiers leur permettant d'améliorer leur situation. D'ailleurs, n'est-ce pas ce que fait le Mouvement Desjardins International en exportant le savoir-faire des caisses dans les pays en voie de développement ?

En fait, les raisons objectives, les valeurs intrinsèques du Mouvement Desjardins, les pratiques existantes, l'évolution des marchés, tout concourt à rendre cette adaptation à la diversité du Québec moderne, souhaitable et nécessaire.

Une occasion qu'il faut saisir

Un autre élément s'ajoute aussi à cet argumentaire : jamais la conjoncture n'a été aussi favorable à la mise en chantier de tels changements. En effet, le Mouvement Desjardins amorce présentement une réflexion majeure sur son avenir et sur ses valeurs. Pourquoi ne pas profiter de ce contexte pour repenser complètement le positionnement de l'organisation quant à la diversité ?

Les circonstances s'y prêtent d'autant mieux que le Mouvement Desjardins vient d'adopter un *Plan de Ressources humaines 2002-2005*. Dans ce plan, le Mouvement Desjardins affirme que *la poursuite d'un réel partenariat entre les membres, l'entreprise et ses employés, constitue selon nous un des principaux leviers pour répondre aux enjeux d'affaires des prochaines années.*³

Ce plan repose sur 6 principes directeurs, dont le premier indique que « *le Mouvement Desjardins considère le recrutement comme une fonction fondamentale pour le développement de l'entreprise* ». ⁴ Selon M. Jacques Dignard, premier vice-président Ressources humaines et Opérations de la nouvelle Fédération, le Mouvement Desjardins entend être très actif sur les campus des cégeps et des universités dans les prochaines années. C'est une bonne nouvelle qui va dans le sens des travaux de la Commission jeunesse mise sur pied par le Mouvement Desjardins.

C'est aussi une occasion d'amorcer une politique d'équité en emploi en s'assurant d'être présent sur les campus où l'on retrouve des jeunes issus des minorités. Des partenariats pourraient aussi se développer avec des regroupements et des associations oeuvrant auprès de ces jeunes afin de développer des projets d'initiation au travail. L'Association des banquiers canadiens mentionne dans son rapport de 1994⁵, diverses initiatives de cette nature mises sur pied par ses membres pour accroître le recrutement de jeunes des minorités et qui ont porté fruit.

Ce même plan des ressources humaines prévoit aussi des mesures particulières au niveau de la dotation et de la promotion afin de favoriser l'accès des femmes aux postes supérieurs,

³ La Revue Desjardins, vol.68, Numéros 1, février 2002, p.16.

⁴ Idem, p. 17.

⁵ L'Équité en matière d'emploi dans les banques : 7 ans d'action, Association des banquiers canadiens, juin 1994, p. 79 à 87.

car ces dernières, très présentes au sein du personnel des caisses, sont largement minoritaires dans les hautes sphères. Ce faisant, le Mouvement Desjardins combat une forme subtile de discrimination systémique qu'on appelle « *le plafond de verre* » et qui limite, de façon indirecte et souvent non-intentionnelle, la promotion des femmes à des postes supérieurs.

En fait, avec ce *Plan de ressources humaines 2002-2005*, le Mouvement Desjardins se dote d'un outil de pointe pour développer, gérer de façon moderne et efficace, ses employés. En y apportant quelques ajustements et surtout un engagement ferme de la haute direction, le Mouvement Desjardins pourrait en faire un outil lui permettant de prendre le virage de la diversité.

En effet, on retrouve dans ce plan l'essentiel des principes de base de la gestion de la diversité : la reconnaissance du rôle clé des employés dans la performance de l'entreprise, l'accent mis sur la communication, la volonté d'offrir des conditions de travail favorisant la loyauté, la lutte à la discrimination systémique, sont autant d'éléments qui vont en ce sens.

La gestion de la diversité, c'est une approche des ressources humaines où l'on choisit de miser sur l'apport personnel de chaque employé, où l'on traite les employés en fonction de leurs aptitudes et de leurs besoins propres. Les différences, qu'ils s'agissent des différences d'origine, de langue, de sexe, d'âge ou de croyance, sont vues non pas comme des obstacles mais comme des richesses qu'il faut gérer adéquatement pour en retirer le plein bénéfice. Ce n'est donc pas conçu spécifiquement pour les personnes issues des minorités ; le travailleur, père de famille, peut y trouver la souplesse dont il a besoin, tout comme les femmes gestionnaires ou les employés qui cheminent vers leur retraite.

L'entreprise qui gère la diversité s'assure d'abord de recruter des personnes de profils variés et d'origines diverses, en révisant au besoin ses pratiques de sélection. Elle forme ses gestionnaires pour qu'ils soient conscients de la valeur de la diversité dès les premières étapes de la sélection puis, ensuite, dans l'ensemble du processus de gestion. Au besoin, elle formera aussi les employés afin que chacun connaisse et partage la vision de l'entreprise. Elle fait, de sa diversité, une force qu'elle met ensuite au service de ses clients. Ce faisant, elle augmente la satisfaction de ses employés, qui se sentent davantage reconnus et appréciés, elle s'assure de leur loyauté et de leur productivité. Cet état d'esprit ne peut que contribuer à la performance et à la productivité des employés, et ultimement, à la satisfaction de la clientèle.

Plusieurs entreprises ont adopté cette approche des ressources humaines. Même si elle a pu à prime abord sembler exigeante, ces entreprises en ont rapidement constaté les résultats positifs. En fait, une fois qu'ils l'ont mis en pratique, les gestionnaires constatent qu'elle les conduit simplement à appliquer des principes de base de la saine gestion, ce qui bénéficie à toute l'entreprise. Nombreuses d'ailleurs sont les organisations qui en ont tiré des résultats éloquentes. Ainsi, par exemple, l'Association canadienne des banquiers a fait état des mesures d'équité en emploi prises par les grandes banques à charte, ces dernières années. Or, ses membres se classent en tête de liste des entreprises les plus rentables au Canada.

Une volonté de consultation, une ouverture au changement, un outil de gestion des ressources humaines visionnaire, il nous semble que ce sont là autant de circonstances idéales pour mettre en oeuvre des actions concrètes et efficaces d'équité en emploi et d'adaptation des services à la clientèle ethnoculturelle !

Cependant, toutes les expériences tentées antérieurement dans les entreprises le démontrent, il y a une condition préalable à la réussite d'une politique de gestion de la diversité : un engagement ferme et total de la haute direction, qui positionne cette question comme centrale pour le développement de l'organisation, qui diffuse ce message à tous les niveaux de l'entreprise et qui assure le suivi nécessaire.

Pour le reste, de nombreuses recherches et études de cas proposent des moyens concrets, des étapes à respecter, des façons de faire qui pourraient permettre de baliser la mise en oeuvre d'un tel programme.

Ces moyens, quels sont-ils ?

- La mise en oeuvre d'un programme d'accès à l'égalité, avec une série de mesures visant à analyser la composition actuelle de la main d'œuvre, à établir des objectifs d'embauche correspondant à l'ensemble de la population, à réviser le processus de sélection pour éliminer les sources de la discrimination systémique, à revoir les lieux de recrutement et les stratégies publicitaires, à assurer un suivi rigoureux des objectifs établis, à préparer le personnel en place, à former les nouvelles recrues, etc.

- L'ajustement du plan des ressources humaines 2002-2005 afin qu'il devienne un outil de gestion de la diversité et permette à chaque employé, quels que soient son origine, son sexe, sa situation personnelle ou ses caractéristiques propres, de se sentir partie prenante de l'entreprise.
- Le développement de stratégies de liaison avec les milieux, afin de faire connaître les positions du Mouvement Desjardins, publiciser les offres d'emploi et mettre de l'avant l'intérêt de l'entreprise pour la diversité.
- Le développement d'une stratégie interne de communication et de formation afin de créer une perception positive de la diversité dans l'ensemble du personnel .
- La mise en œuvre de politiques claires contre toute forme de harcèlement et de discrimination

Une stratégie intégrée, pour mieux servir la clientèle, développer le marché et jouer son rôle social

En mettant en œuvre ces moyens, le Mouvement Desjardins pourra à la fois diversifier son personnel, amener l'ensemble de l'organisation à gérer adéquatement la diversité et augmenter ainsi l'engagement de l'ensemble de ses employés. Il ne s'agit cependant que de la dimension interne de la stratégie visant à assurer la satisfaction des membres du mouvement.

Une stratégie externe, misant sur le service à la clientèle, doit nécessairement venir appuyer et orienter les efforts investis à l'interne. Or, la clientèle se caractérise de plus en plus par sa diversité, diversité des modes de vie, des valeurs, des groupes d'âges, des origines, des croyances, etc., qui se traduit par des attentes variées quant aux services proposés par les organisations. Pour répondre à cette diversité, la même approche misant sur l'individu et sur ses besoins spécifiques devrait aussi s'appliquer aux services à la clientèle.

En ce sens, les efforts pour rejoindre les personnes issues de l'immigration ou appartenant aux communautés culturelles doivent être maintenus et renforcés. La publicité du Mouvement Desjardins, présente dans tous les médias du Québec, pourrait notamment nous présenter des visages à l'image de cette clientèle. Ces efforts promotionnels doivent être

ensuite relayés par un service à la clientèle capable de s'ajuster aux spécificités de ces clients, tout comme il s'adapte aux spécificités des personnes âgées ou des jeunes ménages.

C'est en articulant les volets internes et externes de sa stratégie, en y insufflant une même vision de la diversité que le Mouvement Desjardins pourra atteindre son objectif de satisfaction de ses membres. Une approche personnalisée, un cadre de gestion ouvert à la diversité et une image corporative conforme au visage du Québec contemporain, tels sont les éléments gagnants de cette stratégie à deux volets. Le résultat : des clients satisfaits, parce qu'ils reçoivent un service accessible, équitable et de qualité, quelle que soit leur origine.

Cependant, le Mouvement Desjardins n'est pas une institution financière comme les autres. Sa spécificité repose sur la participation démocratique des membres au fonctionnement des caisses. Pour parachever le virage vers la diversité, le Mouvement Desjardins doit amener l'ensemble de ses structures à adopter le même cap. Les équipes dirigeantes des caisses devront donc, elles aussi, refléter dans leur composition la diversité de la clientèle desservie.

Cela implique des efforts particuliers afin de rejoindre les membres issus des minorités ethnoculturelles et de les amener à s'impliquer dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance. Partenariat avec des organismes communautaires, approche personnalisée auprès de certaines personnes, activités d'éducation et d'information, rien ne devrait être négligé pour permettre aux membres issus des minorités de participer au développement du mouvement à titre de dirigeant.

Il nous semble d'ailleurs que les valeurs mêmes du Mouvement Desjardins lui confèrent une responsabilité particulière à cet égard. En effet, pour permettre aux membres issus de l'immigration ou appartenant aux minorités ethnoculturelles d'adhérer pleinement aux valeurs et aux idéaux du Mouvement, il incombe à ce dernier de fournir l'effort d'éducation et d'information requis pour que ces membres puissent participer à part entière au développement du Mouvement Desjardins.

Conclusion

Le Mouvement Desjardins occupe une position bien spéciale dans l'univers des services financiers et, les éléments par lesquels il se distingue, mérite selon nous d'être adaptés, développés mais surtout maintenus.

Les valeurs qui animent le Mouvement Desjardins nous semblent correspondre aux aspirations profondes de la société québécoise et expliquent en grande partie le succès qu'a connu le Mouvement Desjardins et qui ne se dément pas.

Cependant, nous sommes aussi convaincus que le Mouvement Desjardins a aussi un rendez-vous avec la diversité, rendez-vous annoncé et reporté déjà à quelques occasions et qui nous semble maintenant devenu incontournable. À la fois occasion d'affaire, enjeu éthique et réalité contemporaine, l'adaptation à la diversité doit faire partie des priorités actuelles et futures du Mouvement Desjardins si celui-ci souhaite poursuivre sa croissance.

Nous l'avons vu, la diversité fait dorénavant partie intégrante de la réalité québécoise et tous, nous devons prendre acte de cette réalité. Il importe maintenant de faire en sorte que chaque citoyen puisse participer pleinement au développement du Québec, quelle que soit son origine, sa langue maternelle ou la couleur de sa peau. Cela implique une volonté de lutter contre toute forme d'exclusion ou de discrimination, particulièrement celle qui touche les jeunes des minorités visibles.

C'est un défi de taille qui ne pourra être relevé qu'avec l'implication de tous les secteurs de la société. Les entreprises, à cause de leur rôle d'employeur, seront, n'en doutons pas, parmi les premiers acteurs appelés à se mobiliser.

À cause de sa mission et de ses valeurs, le Mouvement Desjardins bénéficie d'une position privilégiée pour devenir un chef de file en ce domaine. Cette occasion privilégiée de jouer pleinement son rôle de « bon citoyen corporatif » lui permettrait de se positionner de plein pied dans les réalités démographiques du XXI^e siècle, en continuité de l'esprit d'Alphonse Desjardins.