

LA
REVUE

Desjardins



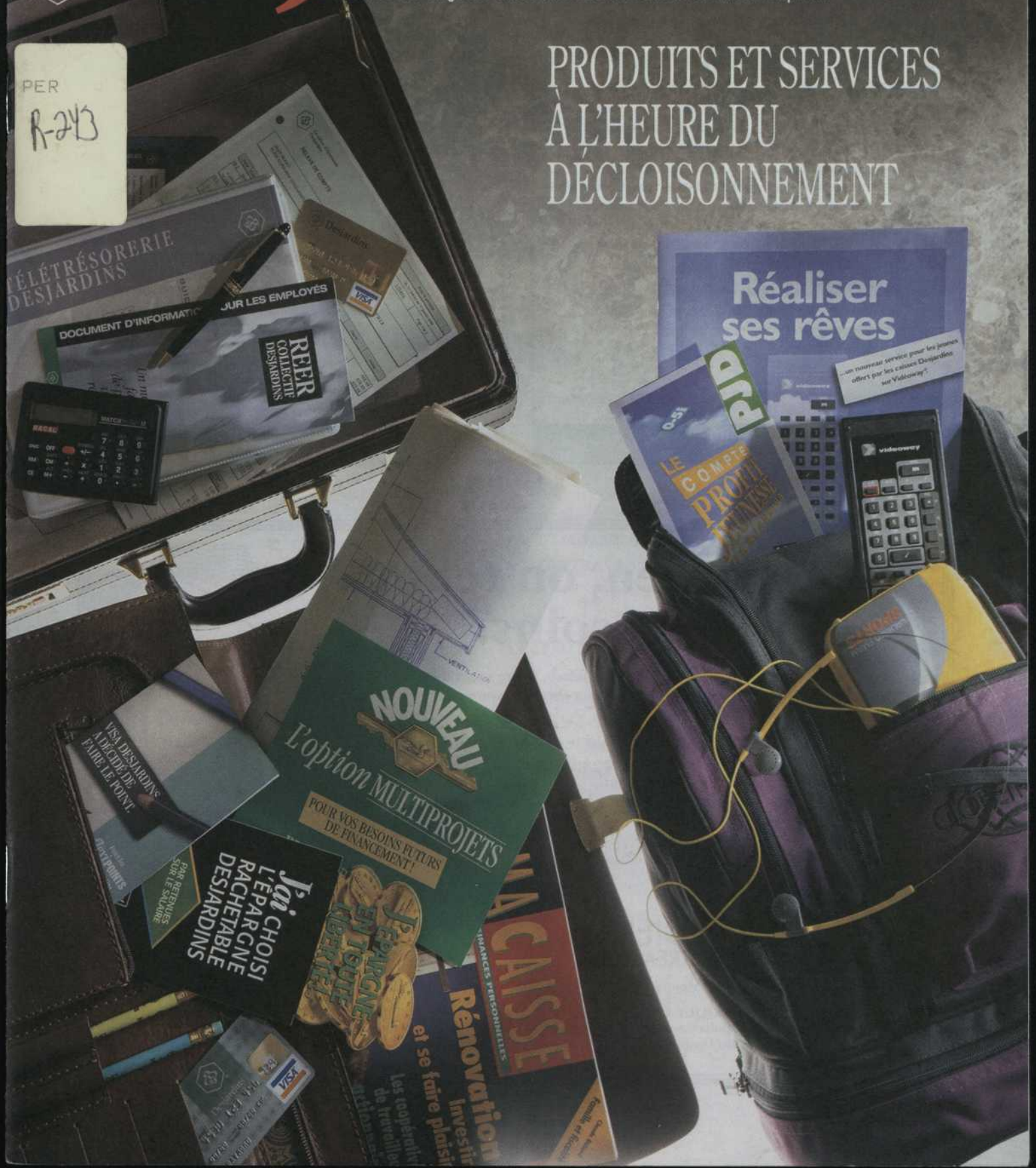
Numéro 4, 1994

Destinée aux dirigeants et aux cadres du Mouvement des caisses Desjardins

PER

R-243

PRODUITS ET SERVICES À L'HEURE DU DÉCLOISONNEMENT



33 600

«33 600 quoi?» vous demandez-vous... Il s'agit tout bonnement du nombre d'employés et de cadres du Mouvement Desjardins actuellement couverts par un régime d'assurances collectives de l'Assurance-vie Desjardins.

L'Assurance-vie Desjardins est une compagnie dynamique, soucieuse de l'intérêt de chaque citoyen, qui offre tant aux collectivités qu'aux individus une gamme complète de services financiers.

D'autres protections sont également offertes à votre caisse (assurance vie sur les épargnes, assurance sur les prêts...), et pour tout besoin complémentaire, n'hésitez pas à prendre contact avec un agent en assurance de personnes de l'Assurance-vie Desjardins.

Pour connaître l'agence la plus près de vous, composez sans frais le : 1 800 361-7285, poste 7821



Desjardins L'incroyable force de la coopération.

J'ai ... deux services en valeurs mobilières pour mieux vous servir !



... pour les conseils!

... pour les économies!

Pour les investisseurs traditionnels recherchant un professionnel en gestion de portefeuille!

Pour les investisseurs autonomes recherchant des économies sur les commissions (jusqu'à 86 %)!

(514) 987-1749
1-800-361-4342

(514) 842-8471*
1-800-361-1845

Une vaste gamme de produits et services :

- Obligations canadiennes, provinciales ou municipales
- Obligations à coupons détachés
- Fonds de placements
- Actions
- Options
- REAQ
- REER autogéré

* Consultez la brochure sur ce service à votre Caisse Desjardins participante.

Desjardins L'incroyable force de la coopération.

HÔTEL MÉRIDIEN

Au Méridien, on répond à tous vos besoins.

Que ce soit pour une réunion ou une conférence, notre souci du détail et la qualité de nos services vous permettront de vous concentrer exclusivement sur le succès de vos affaires.

Situé au coeur de Montréal, le Méridien est le seul hôtel à offrir un accès souterrain au Palais des Congrès, à la Place des Arts et aux boutiques du Complexe Desjardins. Une situation privilégiée qui nous permet de vous recevoir depuis plusieurs années déjà... Merci de votre confiance.

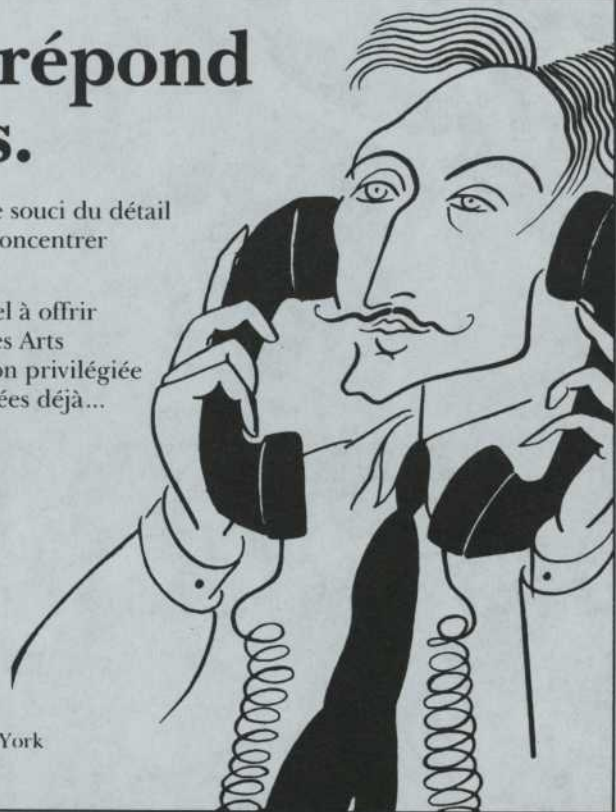
Pour réserver, composez sans frais le 1 800 361-8234 ou le (514) 285-1450.

Le
MÉRIDIEN
MONTREAL

4, Complexe Desjardins, Montréal (Québec) H5B 1E5

EN AMÉRIQUE DU NORD

Boston • Chicago • Nassau, Bahamas • Nouvelle-Orléans • New York
Newport Beach • San Diego • Toronto • Vancouver



UN SONDAGE À L'APPROCHE DES 60 ANS

La Revue Desjardins aura bientôt 60 ans. Dans le premier numéro, Cyrille Vaillancourt – dont nous soulignons dans ce numéro le 25^e anniversaire de la disparition – se demandait: « *Vivra-t-elle, cette petite revue qui naît aujourd'hui ? La réponse, nos sociétaires l'ont entre les mains* »...

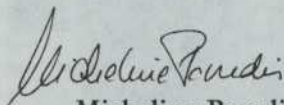
La réponse est venue puisque, tout au long de ces 60 années, les caisses Desjardins et leurs dirigeants ont activement soutenu la revue qui, dès sa naissance en janvier 1935, avait pour vocation de traiter de « la coopération sous toutes ses formes, mais surtout la coopération d'épargne et de prêt ».

Destinée aux dirigeants et aux cadres du Mouvement des caisses Desjardins, *La Revue Desjardins* peut certainement être améliorée pour mieux répondre aux besoins de ses lecteurs. Aussi

avons-nous réalisé cet été un sondage auprès de plusieurs centaines d'abonnés et de non-abonnés.

La Revue Desjardins est sans doute déjà un précieux outil d'information, Peut-elle davantage servir d'outil de formation et de consultation pour les dirigeants ? Voilà l'une des questions en filigrane de ce sondage qui sera dépouillé cet automne et qui nous permettra de revoir le contenu et l'apparence de la revue pour 1995.

Bon automne et belle Semaine Desjardins !



Micheline Paradis
Directrice
Édition et publications



SOMMAIRE

- | | | |
|---|--|---|
| <p>..... 2</p> <p>BÂTIR ENSEMBLE
Claude Béland</p> | <p>..... 16</p> <p>NOUVELLES TENDANCES
Équipe Qualité Réseau,
Fédération de Québec</p> | <p>..... 21</p> <p>SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
JOURNÉE-ÉCHANGE SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL</p> |
| <p>..... 3</p> <p>EN DIAGONALE</p> | <p>..... 17</p> <p>FONCTION DIRIGEANT
Pauline D'Amboise</p> | <p>..... 22</p> <p>UN PEU D'HISTOIRE CYRILLE VAILLANCOURT (1892-1969)
Guy Bélanger</p> |
| <p>..... 7</p> <p>LES PRODUITS ET SERVICES DESJARDINS À L'HEURE DU DÉCLOISONNEMENT
Gilles Drouin</p> | <p>..... 18</p> <p>MIEUX COMPRENDRE...
DESJARDINS ET LES PRODUITS DÉRIVÉS
Alban d'Amours</p> | <p>..... 24</p> <p>DES OUVRAGES UTILES
Benjamin Fortin</p> |
| <p>..... 13</p> <p>UN TITRE MOUVEMENT</p> | <p>..... 20</p> <p>RICHELIEU-YAMASKA
JEUNES: UN CAMP DE FORMATION COOPÉRATIVE
Yvon Giroux</p> | |
| <p>..... 14</p> <p>ÉCOUTE ET COMMUNICATION: LES MEMBRES EN VEULENT PLUS !
Marie-Agnès Thellier</p> | | |



VOLUME 60

NUMÉRO 4

NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 1994-1996

Depuis la fin des années 1980, le Mouvement Desjardins fait tous les trois ou quatre ans un important exercice de réflexion et de mobilisation, appelé planification stratégique. Nos objectifs pour les années 1993 à 1996 ont été adoptés en juin 1992 par le conseil d'administration de la Confédération des caisses Desjardins. Rendu à mi-chemin, le conseil a trouvé important de « repositionner » les orientations stratégiques du Mouvement, pour tenir compte des événements survenus durant la dernière année, à l'intérieur comme à l'extérieur de Desjardins. Toutes les orientations ont été revues afin de pouvoir plus aisément servir d'assises à la planification annuelle.



« donner au personnel plus de marge de manœuvre, tout en prenant soin de lui fournir auparavant toute la formation dont il a besoin ». Il faudra aussi « intégrer aux normes existantes des critères qui tiennent compte non seulement de la capacité de payer mais aussi d'autres volets de la réalité des membres, telle la valeur morale ».

Pour atteindre une meilleure efficacité organisationnelle, dans un contexte de décloisonnement, deux moyens supplémentaires sont mis de l'avant: la clarification des responsabilités et la réingénierie des processus de travail. Le conseil souhaite que soit positionnée « clairement la contribution respective des caisses de territoire, des caisses de groupe et de la Banque Laurentienne » et que soient révisés « les principaux processus de travail, qu'ils soient opérationnels, administratifs ou de développement ».

Repositionnées, les cinq grandes orientations stratégiques du Mouvement s'énoncent maintenant de façon plus précise. **Le Mouvement Desjardins vise :**

1. **l'équilibre financier**, qui doit être vu comme une condition essentielle à la réalisation de notre mission;
2. **la qualité**, qui doit être vue comme le gage de la fidélité de nos membres et de nos clients;
3. **l'efficacité organisationnelle**, qui doit être vue comme une garantie de compétitivité;
4. **la mobilisation, la formation et la compétence**, qui doivent être vues comme nos gages de succès;
5. **l'identité coopérative**, qui doit être vue comme notre force distinctive.

Le conseil a aussi précisé certaines implications des cinq grandes orientations stratégiques. Permettez-moi de signaler ici les ajouts qui me semblent les plus importants pour que nous atteignons nos objectifs.

Pour maintenir l'équilibre financier, il est important de continuer à faire des efforts sur le plan de la capitalisation, de la réduction des coûts d'exploitation et de la recherche active de l'épargne. Le conseil le rappelle en donnant aux caisses et aux filiales l'objectif d'« avoir un niveau de capitalisation, de croissance et de rentabilité qui se compare avantageusement à la concurrence ».

Constatant ensuite que Desjardins aurait intérêt à se démarquer davantage en ce qui concerne la qualité de service, le conseil demande que les caisses et les filiales maximisent leur orientation membres (ou clients). En effet, il nous faut encore mieux écouter nos membres, leur donner un service personnalisé, leur proposer des produits qui les accompagnent tout au long de leur vie. Il faudra donc

Estimant que le véritable moteur du changement est la mobilisation des employés, le conseil recommande une démocratisation de l'organisation du travail. Desjardins devra donc « définir et expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail où les employés sont davantage responsabilisés et où le pouvoir est partagé ». Il faudra aussi « privilégier une formation d'entreprise ciblée sur les valeurs et les éléments stratégiques de Desjardins ».

Enfin, dans les prochaines années, Desjardins déploiera les efforts nécessaires pour faire croître, dans l'ensemble du Mouvement, une conception commune et partagée de l'identité et de l'action coopérative. Dès le mois de novembre, le conseil d'administration tiendra un colloque sur ce sujet. À moyen terme, tous les organismes de Desjardins devront « intégrer les valeurs coopératives dans leurs positionnements et leurs offres de service, ainsi que dans leurs pratiques de gestion ».

En revoyant nos objectifs stratégiques, le conseil d'administration de la Confédération a donc privilégié une meilleure cohérence entre nos valeurs et nos pratiques quotidiennes. Cette cohérence est indispensable non seulement vis-à-vis de nos membres et de nos clients, mais aussi vis-à-vis de tout notre personnel pour qui s'impose une approche globale et novatrice en matière de gestion des ressources humaines. Un beau défi pour chacun de nous, dirigeant ou gestionnaire !

Disparition de Théo Braun (Crédit mutuel)



Un ardent défenseur de l'économie sociale en France, Théo Braun, est disparu en mai dernier. À la tête du Crédit mutuel d'Alsace, de Lorraine et de Franche-Comté pendant 18 ans, M. Braun a longtemps présidé la Confédération nationale ainsi que la Caisse centrale du Crédit mutuel et il fut pendant 20 ans président du Groupement des coopératives d'épargne et de crédit de la Communauté économique européenne. M. Braun a aussi été ministre délégué, chargé des personnes âgées, dans le gouvernement de M. Michel Rocard (1988-1990).

« C'était un homme très attachant », se souvient Yvon Daneau, ancien secrétaire général de la Confédération. M. Braun était bien connu dans le

Mouvement Desjardins: il avait notamment participé aux célébrations du 75^e anniversaire. « Le Mouvement Desjardins a toujours eu des relations assez étroites avec le Crédit mutuel d'Alsace et de Lorraine car leurs structures sont très semblables. De plus, Théo Braun a présidé la Conférence internationale des caisses d'épargne et de crédit », explique M. Daneau.

Nouveau contrat pour BCP

L'agence de publicité BCP Stratégie Créativité s'est vue à nouveau confier un mandat de deux ans, au terme du processus de sélection entrepris au début de 1994. BCP contribuera à assurer une image unique pour le Mouvement Desjardins et à harmoniser les activités de communication et de mise en marché. Par ailleurs, le Mouvement Desjardins et BCP ont récemment remporté un Diapason de bronze pour la publicité télévisée REER « Diversification ». Ce prix leur a été remis lors du 13^e Forum marketing de Québec.

Participation financière aux SOLIDE et aux Fonds MRC

Le comité des directeurs généraux a récemment rappelé que, en vertu de l'article 257 de leur loi et des risques financiers élevés, les caisses d'épargne et de crédit ne doivent pas souscrire au capital-actions d'une SOLIDE ou d'un Fonds d'investissement local (dit Fonds MRC), ni leur accorder un prêt non garanti. Les caisses qui le désirent peuvent cependant contribuer à ces fonds sous forme de dons et commandites, en respectant les normes incluses dans la politique de souscriptions aux sociétés sans but lucratif.

Du 16 au 22 octobre, la 25^e Semaine Desjardins

Pour sa 25^e édition, la Semaine Desjardins aura pour thème « *La coopération, une formule gagnante* », thème adopté pour l'ensemble du mouvement coopératif québécois. La coopération est une formule gagnante depuis 150 ans puisque le 24 octobre 1844 était incorporée la « Société des Équitables Pionniers de Rochdale », créée par 28 ouvriers tisserands. C'est aux Pionniers de Rochdale que revient le mérite d'avoir précisé les règles de fonctionnement qui s'appliquent aujourd'hui encore aux coopératives et à leurs 700 millions de membres à travers le monde.

Le jeudi 20 octobre sera l'occasion de souligner particulièrement la Journée internationale de la coopération d'épargne et de crédit. La Semaine Desjardins mettra aussi à l'honneur le bilan socio-économique du Mouvement tandis que Desjardins s'associera à diverses activités intercoopératives. Un effort particulier sera fait cette année pour que les sociétés filiales soient associées à la Semaine Desjardins.

ANNIVERSAIRES

Caisse populaire Saint-Côme
(Québec)

Caisse populaire
Sacré-Cœur de Montréal
(Montréal et Ouest-du-Québec)

Caisse populaire Saint-Alphonse
(Gaspésie et Îles-de-la-Madeleine)

75
ANS

Caisse populaire Lavaltrie
(Lanaudière)

Caisse populaire Saint-Urbain
Caisse populaire Saint-Adalbert
Caisse populaire Sainte-Perpétue
Caisse populaire Saint-Tite-des-Caps
Caisse populaire Saint-Pamphile
(Québec)

Caisse populaire Laval-des-Rapides
Caisse populaire
Saint-Vincent-Ferrier
Caisse populaire Rollet
Caisse populaire
Viauville de Montréal
(Montréal et Ouest-du-Québec)

Caisse populaire
Notre-Dame-des-Bois
Caisse populaire Disraeli
Caisse populaire
Sainte-Marguerite (Compton)
Caisse populaire Sawyerville
(Estrie)

Caisse populaire
Saint-Dominique-du-Rosaire
(Abitibi)

50
ANS

Caisse populaire
Éducation-de-la-Jonquière
Caisse populaire
Éducation-du-Saguenay
(Saguenay - Lac-Saint-Jean)

Caisse d'économie Honoré-Mercier
Caisse d'économie
Travailleurs de Port-Cartier
(Caisses d'économie)

25
ANS

Un club de « membres sélects » à la caisse de Bienville

Lors de son assemblée générale annuelle, à Lévis, la Caisse populaire Desjardins de Bienville a remis la reproduction d'une œuvre de Guy Bégin, un artiste lévisien, à 17 membres qui font affaire à la caisse depuis plus de 50 ans. La caisse a créé un club de « membres sélects » pour ses 495 membres qui lui sont fidèles depuis plus de 25 ans et elle leur accorde certains avantages.



Un premier secrétaire aux Relations gouvernementales



Pour la première fois, le Mouvement Desjardins s'est doté d'un secrétariat aux Relations gouvernementales et, le 20 mai dernier, Yves Morency en a été nommé secrétaire. Il relève du secrétaire général de la Confédération.

À titre de secrétaire aux Relations gouvernementales, M. Morency coordonnera les activités de relations gouvernementales de l'ensemble du Mouvement des caisses Desjardins. Il analysera les enjeux gouvernementaux susceptibles d'avoir des répercussions sur le Mouvement. Il favorisera une meilleure connaissance de Desjardins. Enfin, il veillera au maintien d'un climat de confiance et de compréhension réciproque entre le Mouvement et les représentants des gouvernements québécois et canadien. M. Morency était précédemment directeur associé aux stratégies institutionnelles, toujours à la Confédération.

Heures d'ouverture

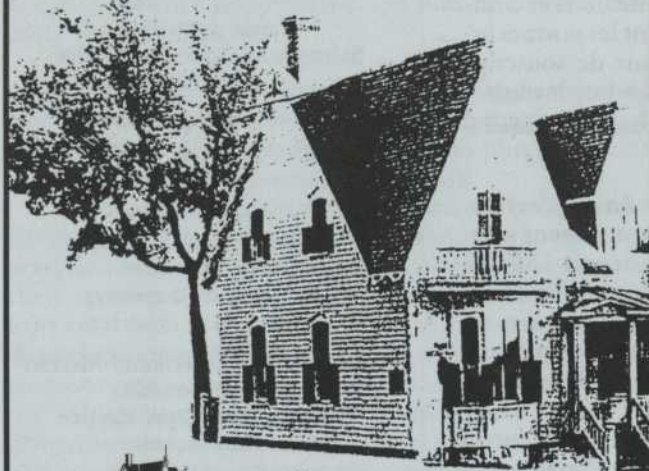
Lundi au vendredi
10 h 00 à 12 h 00
13 h 00 à 16 h 30
Samedi et dimanche
12 h 00 à 17 h 00

- Visites guidées
- Expositions thématiques
- Trousses éducatives

Pour réservation : (418) 835-2090
ou 1-800-463-4810, poste 2090

Entrée gratuite

Entrée au 6 rue du Mont-Marie



*La Société historique
Alphonse-Desjardins*

8, rue du Mont-Marie, Lévis, (Québec)

*Les
Services de Voyages*

INTER INTRA

inc.

**Nous sommes fiers de desservir
le Mouvement Desjardins**



Pour vos ...

- ◆ Voyages d'affaires.
- ◆ Colloques et réunions
- ◆ Réservations d'avion,
de train, d'automobile et d'hôtel.



... et même pour vos vacances !!!

MONTREAL

275, Saint-Jacques Ouest, Bureau 54
Montréal (Québec)
H2Y 1M9

Téléphone : (514) 844-1210
Télécopieur : (514) 844-6514

LÉVIS

150, ave. des Commandeurs
Lévis (Québec)
G6V 6P8

Téléphone : (418) 835-8475
Télécopieur : (418) 833-0742

Nominations récentes

Gaëtan Lussier est président et chef de la direction de Culinar depuis le 1^{er} août. M. Lussier a dirigé pendant 6 ans les Boulangeries Weston Québec, après avoir occupé pendant 20 ans des fonctions importantes dans la fonction publique du Québec, puis du Canada.

Michel Thérien a été nommé président et chef de la direction du Groupe vie Desjardins-Laurentienne, à la suite de la décision de fusionner l'Assurance-vie Desjardins et la Laurentienne-Vie.

Robert Ciamarro a été nommé président de Canagex, compagnie qui regroupe maintenant la gestion des fonds de 200 clients externes, jusqu'à récemment assumée par trois entités de la Société financière Desjardins Laurentienne (Les Associés Canagex, Gestion Placements Desjardins et l'Assurance-vie Desjardins).

Paul Lemieux a été nommé directeur général de la Fédération de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. M. Lemieux était précédemment directeur, Crédit, Contrôle et Surveillance au sein de cette fédération.

Nouvel encadrement des investissements régionaux

En mai dernier, le conseil d'administration de la Confédération a adopté un encadrement des investissements régionaux des fédérations, complémentaire de l'encadrement des investissements locaux des caisses adopté un an auparavant. Ce cadre comprend des principes directeurs, un encadrement financier et un encadrement déontologique.

Voici quelques exemples de l'encadrement financier maintenant prévu:

- Une fédération peut procéder à des investissements régionaux sous forme de capital de risque lorsque la capitalisation de son réseau excède le plus élevé de 5,5 % de l'actif total ou 8,5 % de l'actif pondéré en fonction des risques.
- Les investissements pour fins de sauvetage d'entreprise sont exclus, ainsi que les investissements dans les secteurs de l'immobilier, de l'exploitation pétrolière et minière et dans les petits commerces de détail.
- Le total des investissements régionaux utilisés pour le démarrage d'entreprises ne devra pas excéder 0,15 % de l'actif des caisses affiliées.

La SDID et la Caisse centrale au Viêt-nam

La Société de développement international Desjardins contribuera à l'établissement d'un réseau de caisses d'épargne et de crédit au Viêt-nam, à la suite de l'accord de collaboration signé le 20 juin dernier avec la Banque d'État de ce pays.

Pour sa part, grâce aux accords pris avec la Banque d'État et avec trois banques vietnamiennes, la Caisse centrale Desjardins a implanté un système de transfert de fonds, dont l'informatisation sera terminée à la fin du mois de septembre. Ce système permet aux Vietnamiens résidant au Canada de faire parvenir des fonds à leurs familles restées au Viêt-nam, de façon sécuritaire.

Nouvelle vocation pour le Centre de formation Desjardins

La formation du personnel est de plus en plus donnée sur les lieux mêmes du travail, et non plus dans des centres spécialisés. Aussi, depuis le 24 juin dernier, le Centre de formation Desjardins (autrefois Institut coopératif) n'offre plus de service d'hébergement et de restauration. Les salles de formation demeurent ouvertes aux diverses composantes de Desjardins tandis que l'on étudie actuellement diverses possibilités de réaffectation des locaux du CFD.

Un Mercure à la caisse de Gaspé

Félicitations à la Caisse populaire Desjardins de Gaspé ! Le 9 juin dernier à Montréal, elle a reçu le Mercure 1994, remis par la Chambre de commerce du Québec dans la catégorie « Entreprise de services financiers et immobiliers ». On se souvient que la caisse de Gaspé avait été désignée « Meilleure caisse d'épargne et de crédit Desjardins » en mars 1993.



Congrès du crédit populaire à Montréal

La Confédération internationale du crédit populaire (CICP) a récemment tenu son 22^e congrès à Montréal. Les 300 participants ont travaillé sur le thème « Les groupes bancaires de la CICP, partenaires des PME/PMI à l'international ». Le Mouvement Desjardins est l'un des 14 membres de la CICP, organisation internationale qui regroupe des institutions financières ayant pour vocation de favoriser le développement des petites et moyennes entreprises, ainsi que des classes moyennes.

La Revue Desjardins présentera dans son prochain numéro les défis que relèvent, dans une dizaine de pays, les membres de la CICP.

Un grand pas franchi par les caisses de l'Ontario

Le 20 juin dernier, l'Assemblée législative de l'Ontario amendait la Loi sur les caisses populaires et les *credit unions*. La loi assure un nouvel essor aux caisses puisqu'elle autorise l'émission de divers outils de capitalisation (notamment des parts privilégiées) et qu'elle facilite le financement de la PME. « À titre de principales institutions financières et de principal levier économique de l'Ontario français, les caisses populaires seront mieux à même de jouer un rôle moteur dans le développement économique de notre communauté », a déclaré M. Benoît Martin, président de la Fédération des caisses populaires de l'Ontario.

Décès d'un pionnier de la coopération

Victor Barbeau est décédé en juillet dernier à Montréal, à quelques semaines de son centième anniversaire. Journaliste et professeur, M. Barbeau a contribué à mieux faire connaître le mouvement coopératif. Il avait notamment fondé, en 1937, la première coopérative de consommation au Québec, La Familiale.

Comptes inactifs

À partir de décembre 1995, les caisses Desjardins devront retourner au ministère des Finances du Québec les comptes inactifs depuis plus de sept ans, en vertu de la Loi des caisses d'épargne et de crédit. En juillet dernier, cela représentait environ 16 millions de dollars pour l'ensemble des caisses Desjardins.

Nouveaux membres honoraires de la Confédération

Après avoir siégé respectivement 17 ans, 10 ans et 4 ans au conseil d'administration, MM. Jean-Eudes Bergeron, Gérard Chabot et Raymond Hainse ont été nommés membres honoraires de la Confédération. M. Rosario Tremblay a aussi été nommé membre honoraire, en considération du rôle de pionnier qu'il a joué pendant sa longue carrière au service du Mouvement Desjardins.

Desjardins et la communauté juive de Montréal

À titre de coprésident du Comité Rapprochement Québec, M. Claude Béland a récemment fait parvenir à tous les dirigeants du Mouvement Desjardins la brochure qui fait état des premières réalisations.

Le Comité Rapprochement Québec a été créé en mars 1993 à l'initiative de la Fédération CJA, organisme fédérateur de la communauté juive montréalaise. Voué au rapprochement entre les communautés québécoises juive et francophone, le comité comprend en nombre égal des représentants des deux communautés. Parmi ses projets: le jumelage de jeunes universitaires ou professionnels avec des élèves risquant de décrocher de l'école secondaire.

On sait que le Mouvement Desjardins s'est engagé publiquement à se rapprocher davantage des membres des communautés culturelles pour contribuer de façon concrète à leur intégration harmonieuse à la société québécoise. Desjardins a notamment ouvert des caisses de quartier destinées plus particulièrement aux clients ethniques: à Montréal, les caisses Côte Saint-Luc et Quartier-chinois et à Brossard la caisse Champlain. Cela s'ajoute aux caisses d'économie qui, dans la métropole, desservent les communautés portugaises, polonaises, lituanienes, lettonnes et ukrainiennes.



La Confédération
des caisses populaires
et d'économie Desjardins
du Québec

Destinée aux dirigeants et dirigeantes du Mouvement Desjardins, cette revue d'information est publiée cinq fois par année par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 23 000 exemplaires. Le prix de l'abonnement est de 10 \$ par année pour cinq numéros. Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981. Port payé à Québec.

DIRECTRICE GROUPE ÉDITION ET PUBLICATIONS
Micheline Paradis

RÉDACTRICE EN CHEF
Marie-Agnès Thellier (collaboration)

COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES
Claude Béland, Guy Bélanger, Pauline D'Amboise, Alban D'Amours, Gilles Drouin, Benjamin Fortin, Yvon Giroux, Madeleine Lapierre, Micheline Paradis, Fédération de Québec (Équipe Qualité Réseau).

RÉVISION
Solange Deschênes

SECRETARIAT
Suzan Bernier

PUBLICITÉ
Yvan Forest

CONCEPTION GRAPHIQUE ET
MONTAGE ÉLECTRONIQUE
Design et Infographie Eurêka

PHOTOGRAPHIE DE LA PAGE COUVERTURE
Sténopé

SÉPARATION DE COULEURS
Graphiscan (Québec) ltée

IMPRESSION
Imprimerie Canada

EXPÉDITION
Postecnik inc.

CHANGEMENT D'ADRESSE
Pour recevoir votre exemplaire régulièrement, veuillez nous prévenir au moins six semaines à l'avance de tout changement d'adresse, nous fournissant à la fois votre ancienne adresse et la nouvelle et joignant si possible à votre note l'étiquette apposée sur votre revue, à l'attention de *La Revue Desjardins*, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), Canada G6V 7N5. Téléphone : 1 800 463-4810, poste 2203 ou (418) 835-2203.

DROITS ET RESPONSABILITÉS
La traduction et la reproduction totale ou partielle des photographies, illustrations et articles publiés dans *La Revue Desjardins* sont autorisées à condition que la source soit mentionnée. 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, Ottawa
Bibliothèque nationale du Québec, Montréal

Imprimée au Canada



Desjardins

L'incroyable force de la coopération.

LES PRODUITS ET SERVICES DES JARDINS

À L'HEURE DU DÉCLOISONNEMENT

GILLES DROUIN

Fonds d'investissement, assurances collectives, REER collectif, paiement direct, télésororerie, services fiduciaires... Depuis quelque temps, les choses vont vite dans le secteur financier et le décloisonnement prend toute sa signification. Constamment menacées par des concurrents voraces et devant satisfaire des membres de plus en plus informés sur les différents produits financiers, les caisses Desjardins n'ont pas d'autres choix que de constamment élargir leur gamme de produits et de services financiers.

Le décloisonnement des institutions financières fait en sorte que les caisses, comme les banques d'ailleurs, deviendront de véritables petits centres commerciaux de services financiers. Le Mouvement des caisses Desjardins, avec son immense réseau et ses filiales, est particulièrement bien placé pour tirer profit de cette ouverture. Toutes les entités du Mouvement des caisses Desjardins consentent d'ailleurs des efforts importants pour améliorer les processus et parfaire la cohésion du Mouvement afin de rassembler les énergies derrière le réseau des caisses et de donner une image cohérente de la caisse comme véritable porte d'entrée sur le Mouvement Desjardins.

Même si les banques semblent encore bénéficier d'un certain avantage sur les caisses lorsque vient le temps de concevoir efficacement de nouveaux produits financiers, la situation pourrait bien changer très rapidement. À la Confédération, la conception des produits et des services se fait en fonction des besoins énoncés par les fédérations et les caisses, mais aussi en fonction des produits concurrents. Richard De Beaumont, directeur Services aux particuliers, explique que l'ensemble de ces produits fait l'objet d'une planification annuelle qui est élaborée conjointement avec les fédérations. « À l'intérieur de cette planification, précise-t-il, nous prévoyons des situations d'urgence où nous devons réagir au lancement d'un nouveau produit de la concurrence. C'est d'ailleurs notre rôle d'être aux aguets face à la concurrence. Parfois, il suffit de fournir des arguments aux caisses pour contrer de nouveaux produits, parfois il faut créer un nouveau produit pour répondre à la concurrence. »

L'épargne à terme à rendement boursier Desjardins, qui répondait à l'offensive Sécuribourse de la Banque na-

tionale, est un bon exemple du genre de produits financiers qu'il faut être en mesure de concevoir rapidement. « En concertation avec quelques fédérations et filiales, nous avons, en trois semaines, analysé le produit de la Banque nationale et trouvé une ré-

ponse satisfaisante pour les caisses », précise Richard De Beaumont. Ce type de produit est aussi caractéristique du marché financier dans lequel les caisses évoluent. « Dans le contexte actuel, il est évident que nous devons être en mesure d'offrir une vaste gamme de produits et de services pour bien servir nos membres, explique Pierre Lavoie, directeur Secteur conseil aux entreprises et aux particuliers de la Caisse populaire Desjardins de Sainte-Thérèse-de-Lisieux, près de Québec. Cependant, la multitude de produits, parfois pointus, pose un défi constant aux caisses qui ont à concilier rentabilité et qualité de service. Par exemple, l'épargne à terme à rendement boursier Desjardins a exigé de la part de nos conseillers des efforts importants qui se sont soldés par des ventes minimales, ce produit ne convenant qu'à une très petite partie de nos membres. »

Vu de la caisse, le décloisonnement des institutions financières, avec sa multitude de produits et de services, prend parfois l'allure d'une véritable avalanche. « Pour bien conseiller les membres, souligne Richard Allen, directeur général de la Caisse populaire Desjardins Saint-Pierre-Apôtre de Longueuil, nos employés doivent non seulement assimiler rapidement les divers produits et services Desjardins, mais aussi bien connaître ceux de la concurrence. La tâche est double et souvent épuisante pour les gens des caisses. Il faudrait peut-être miser sur la formation de spécialistes, en autant que ce soit possible dans le contexte actuel de gestion des ressources humaines. »



M. Pierre Lavoie

Le décloisonnement est rapidement devenu une réalité très concrète dans les caisses en raison, entre autres, des taux d'intérêt actuels qui favorisent l'offre de nouveaux véhicules d'épargne et de placement. « La baisse des taux d'intérêt a montré la pertinence du décloisonnement qui permet d'offrir des produits substitués comme les fonds de placement », souligne Tommy O'Farrell, directeur général de la Caisse populaire Desjardins de Saint-Sacrement à Québec. Pour M. O'Farrell, la gamme de services constitue un excellent moyen de « fidéliser » les membres Desjardins. « Il est toutefois bien

important de publiciser nos services, ajoute le directeur de caisse, car il n'est pas évident que les membres les connaissent bien. Souvent, des membres sont surpris d'apprendre que la caisse offre autant de services.»

Desjardins, l'innovateur

Malgré son réseau de filiales, qui en fait probablement l'institution financière la plus décloisonnée au Québec, Desjardins traîne parfois une image strictement liée aux activités plus traditionnelles d'épargne et de crédit. « Un certain nombre de membres, souligne Pierre Lavoie, ont l'impression que nous

ne sommes pas très innovateurs dans les services financiers et que, très souvent, nous imitons les concurrents. » Pourtant, Desjardins a plus d'une première à son crédit.

« Il ne faut pas croire que nous sommes toujours en réaction devant les nouveautés des banques », soutient Serge Doyon, directeur Services aux entreprises à la Confédération. Par exemple, Desjardins a offert le régime de retraite simplifié le jour même de son annonce par le gouvernement. Le régime de retraite simplifié est un nouveau type de régime qui possède les mêmes caractéristiques que le REER

Quizz

SUR LES PRODUITS ET SERVICES DESJARDINS

À l'automne 1994:

Nommez une filiale de la Société financière Desjardins-Laurentienne qui offre aux particuliers les services de gestion privée de placements.

Les Valeurs mobilières Desjardins offrent deux services de courtage. Lesquels ?

Nommez deux moyens d'obtenir une réduction des primes d'assurance automobile Desjardins.

Nommez deux services aux entreprises offerts par la Société de services des caisses Desjardins.

Quelle filiale collabore avec les caisses pour offrir le REER collectif ?

En quoi Boni-Desjardins peut-il être considéré comme plus avantageux que la carte GM ?

Quelle institution financière a été la première à offrir le régime de retraite simplifié ?

Comment s'appelle le produit Desjardins qui concurrence le Sécuribourse de la Banque nationale ?

Combien de fonds de placement les caisses Desjardins sont-elles en mesure d'offrir ?

À combien de guichets la carte Multiservices donne-t-elle accès ?

- Réponses au quizz sur les produits et services**
- 1 La Fiducie Desjardins.
 - 2 Courtage de plein exercice; courtage à escompte (pour lequel Disnat est le premier au Québec).
 - 3 Coup double auto-maison (Assurances générales des caisses Desjardins) et Boni Desjardins (Visa Desjardins).
 - 4 Services de traitement de la paie Desjardins; Services de paiement Visa Desjardins.
 - 5 La Fiducie Desjardins.
 - 6 Elle offre plus de souplesse pour l'utilisation des points-bonis.
 - 7 Le réseau des caisses Desjardins, avec la Fiducie Desjardins.
 - 8 Épargne à terme à rendement boursier Desjardins.
 - 9 Neuf fonds de placement.
 - 10 1 739 guichets automatiques Desjardins, 16 000 guichets Interac et 130 000 guichets Réseau Plus soit, au total, près de 150 000 guichets.



collectif, à la différence qu'il est placé sous l'égide de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite. C'est grâce à une collaboration intensive entre la Confédération et la Fiducie Desjardins que le Mouvement a pu offrir ce nouveau service très rapidement, et surtout avant la concurrence.

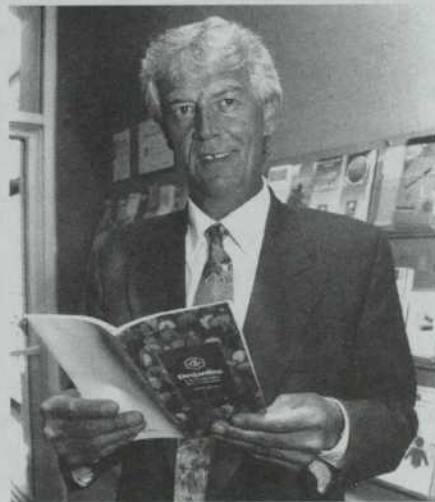
Le REER collectif est aussi un bel exemple des avantages qu'offre aux caisses un réseau de filiales. Ce type de régime est offert aux entreprises au bénéfice de leurs employés. Chez Desjardins, la caisse établit la relation avec l'entreprise et assure la vente et la mise en œuvre du régime. La Fiducie Desjardins agit comme fiduciaire et assume une bonne partie de la gestion. Combiné avec de nombreux autres services, comme le Service de paie de la Société de services des caisses Desjardins, le REER collectif s'inscrit dans une offre de service intégrée aux entreprises qui n'a rien à envier aux autres institutions financières.

Les services automatisés constituent aussi un secteur où le Mouvement Desjardins occupe une position de leader au Québec. Depuis quelque temps, les entreprises faisant affaire avec une caisse ont accès à leurs comptes grâce au service de télétrésorerie. Au moyen d'un micro-ordinateur et d'un modem, les entreprises sont ainsi en mesure d'effectuer des transactions dans leurs différents comptes sans avoir à se déplacer. De plus, dès cet automne, certains types d'entreprises auront accès au service de guichet automatique.

« Notre objectif est d'améliorer constamment les services automatisés », souligne Benoit Breton, directeur Services automatisés et systèmes de paiement à la Confédération. Par exemple, la carte Multiservices temporaire sera éliminée en novembre; les relevés de compte ont été grandement améliorés tandis que Desjardins offre le plus

grand choix de montants pour le retrait rapide au guichet automatique. Du côté des services bancaires à domicile, le paiement de factures par téléphone et l'information sur le solde seront graduellement implantés à partir de l'automne. Dans une seconde phase, il sera possible de réaliser un virement inter-comptes, toujours par téléphone.

Pour contrer l'action de la concurrence, Desjardins travaille aussi à améliorer ses façons de faire. « Le mot d'ordre général est de couper les délais de production sans nuire à la qualité des services », souligne Benoit Breton. « Dans le contexte de l'amélioration de la qualité, explique Serge Doyon, nous avons décortiqué la plupart de nos processus. Nous savons ce qui accroche et nous sommes



M. Tommy O'Farrell

en train de corriger les problèmes. » Par exemple, le temps requis pour concevoir un nouveau produit a été réduit en moyenne du tiers environ.

Une meilleure cohésion

Dans l'ensemble, le Mouvement des caisses Desjardins occupe une place de choix en matière de diversité des services. Il reste cependant à améliorer le travail d'équipe et à soutenir plus efficacement les caisses dans leurs activités quotidiennes. Pour faciliter le travail, des caisses comme celle de Saint-Sacrement procèdent à des activités de mise en marché adaptées à leur clientèle. « Nous procédons en ce moment à la segmentation de nos membres,

explique Tommy O'Farrell. Nous les avons regroupés en quatre grandes catégories d'âge. Nous définissons clairement les services les plus pertinents pour chacun de ces groupes en tenant compte de leur situation financière et de leurs besoins, de même que des services qu'ils obtiennent dans les autres institutions financières. La caisse y gagnera beaucoup en efficacité et en crédibilité, une dimension très importante pour nous. »

La formation est un élément essentiel de l'offre de service. Plusieurs caisses, dont les trois que nous avons rencontrées pour ce reportage, ont accentué leurs efforts en matière de formation des employés. « Le profil des emplois a beaucoup changé », remarque Tommy O'Farrell dont la caisse, qui sert environ 10 000 membres, compte 5 conseillers aux particuliers dûment formés. À Sainte-Thérèse-de-Lisieux, les quatre conseillers ont une formation de conseil en finances et deux sont enregistrés auprès de la Commission des valeurs mobilières du Québec. Le profil est similaire à Saint-Pierre-Apôtre où tous les employés du secteur courant ont aussi suivi le cours Motivante de la fédération.

Dans ces caisses, comme dans plusieurs autres d'ailleurs, tous les secteurs sont mis à contribution pour réaliser une offre de service dynamique. « Nous encourageons les employés du secteur courant à découvrir les besoins des membres qui pourraient susciter une offre de service, explique Richard Allen. Généralement, ces efforts intensifs de vente croisée se font pendant une période déterminée et sur des produits précis. » La Caisse de Sainte-Thérèse met aussi dans le coup ses employés du secteur courant. Ceux-ci jouent un rôle important dans la définition des besoins des membres. Les employés du secteur courant sont aussi autorisés à faire des opérations comme recommander à un membre un compte à rendement croissant et entreprendre les démarches nécessaires pour l'ouverture du compte.

« Nous accordons aussi beaucoup d'importance à l'information, un élément clé de l'offre de service », souligne Pierre Lavoie. Un colloque d'orientation a eu lieu au printemps dernier de façon à ce que tous les employés soient conscients des priorités de la

caisse. Formation et information riment aussi à la caisse de Saint-Sacrement où des groupes de parrainage rassemblent des employés des différents secteurs qui présentent tour à tour un produit financier. La Caisse Saint-Pierre-Apôtre emprunte une approche similaire avec les groupes de son comité de marketing interne. « Chaque employé explique aux autres un produit particulier, en énumérant les caractéristiques, la procédure administrative et les arguments de ventes appropriés », explique Richard Allen.

Communication brouillée

Si le décloisonnement est de mieux en mieux compris et perçu dans les caisses (voir encadré), la synergie n'est pas encore à son meilleur entre les filiales et le réseau coopératif, ni d'ailleurs entre les filiales elles-mêmes. « Il y a deux ans, souligne Danièle Bédard, directrice du secteur Conseil de la Caisse populaire Desjardins Saint-Rodrigue, à Québec, les filiales ne constituaient pour nous que des boîtes dans l'organigramme Desjardins. Nous ignorions à peu près tout de leurs services. » Danièle Bédard a parti-



M. Richard Allen

cipé à l'enregistrement d'un vidéo de la Société de services des caisses Desjardins en compagnie de collègues et d'employés de caisses. Par ces vidéos, la Société de services vise justement à informer les gens des caisses sur ses services. La Société y présente aussi ses plans d'affaires de façon à ce que les caisses comprennent mieux les enjeux et qu'elles soient en mesure de bien se positionner.

Cette société a toutefois eu quelques problèmes de communication avec les caisses lors de la mise en place du programme Flexi-points de la carte Visa. Ce programme a pour objectif de concurrencer les « cartes à points » de diverses institutions financières. Le volet Plaisirs-Québec a connu un vif succès, mais le

volet Boni-Desjardins est méconnu, voire inconnu de plusieurs caisses. « Malgré toutes les informations que nous avons transmises au réseau, explique Linda Fiset, il y a encore des caisses qui nous demandent quand nous sortirons un produit pour accumuler des points. »

Linda Fiset, chef de division, Communication, Recherche et Développement des affaires à la Société de ser-

DIRIGEANTS ET CADRES, AVEZ-VOUS LE SANG VERT ?

	OUI	NON
1 Utilisez-vous la carte Visa Desjardins ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Utilisez-vous la carte MasterCard ou American Express ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Utilisez-vous la carte Multiservices Desjardins ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Votre assurance habitation est-elle chez Desjardins ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Votre assurance auto est-elle chez Desjardins ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Votre assurance vie est-elle chez Desjardins-Laurentienne ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Prenez-vous vos assurances voyages chez Desjardins ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Tous vos dépôts à terme et vos REER sont-ils chez Desjardins ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Tous vos emprunts sont-ils chez Desjardins ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 La caisse Desjardins est-elle votre principale institution financière ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÉVALUATION:

Pour toutes les questions (sauf pour la question 2), le OUI vaut 10 points et le NON vaut 0 point. Cependant, pour la question 2, le OUI vaut 0 point et le NON vaut 10 points.

Si votre total est:

- entre 0 et 30 points: De quelle couleur est votre sang ?
- entre 40 et 70 points: Vous êtes sur la bonne voie. Ne lâchez pas !
- entre 80 et 100 points: Bravo ! Vous avez le sang vert !

(Test inspiré par celui imaginé par Jean-Pierre Arseneault, de la Fédération de Québec, publié dans *En Tournée* en septembre 1991.)

COMMUNICATION, COHÉSION ET COHÉRENCE

La notion de décloisonnement est maintenant beaucoup mieux acceptée par les caisses. C'est du moins un des constats qui se dégagent de l'évaluation réalisée par la vice-présidence Réseau de la Confédération* auprès des 11 fédérations québécoises. De façon générale, les personnes rencontrées lors des entrevues de groupe estiment que le décloisonnement est en quelque sorte un fait acquis. Il reste toutefois plusieurs modifications à effectuer pour rendre le tout plus efficace. Il s'agit surtout d'une « question de plomberie », pour reprendre l'expression d'un participant aux entrevues.

De façon générale, les caisses considèrent que la gamme de services financiers offerte par l'ensemble du Mouvement Desjardins est compétitive par rapport à celle des autres institutions financières. Pour les caisses, l'approche de décloisonnement des institutions concurrentes n'est pas mieux organisée que celle de Desjardins. Toutefois, plusieurs concurrents démontrent une certaine « agressivité » dans leur mise en marché, une attitude « menaçante » jugée cependant peu efficace compte tenu des efforts importants que ces institutions financières déploient.

Les caisses reconnaissent les efforts sérieux consentis par la plupart des filiales pour harmoniser leurs activités à celles des caisses. Elles apprécient particulièrement les filiales qui ont mis sur pied un véritable service aux caisses. Ce type de service, qui permet un accès facile et immédiat au personnel spécialisé des filiales, est considéré par les caisses comme un élément important du succès du décloisonnement. La bonne communication entre filiales et caisses est perçue comme un élément clé du succès du décloisonnement.

Malgré une nette amélioration, les offres intégrées de services aux entreprises, impliquant caisses et filia-

les, demeurent encore parfois difficiles à réaliser. En effet, certaines filiales ont encore tendance à faire cavalier seul, négligeant de travailler en étroite collaboration avec la caisse qui réfère l'entreprise. Devant leurs membres, entreprises ou particuliers, les caisses tiennent à demeurer les principales interlocutrices Desjardins, la porte d'entrée dans le Mouvement. L'offre de service aux entreprises souffre aussi du fait que chaque entité établit une tarification individuelle, ce qui risque de rendre Desjardins moins concurrentiel. Par ailleurs, les caisses apprécieraient un plus grand nombre de « retours d'ascenseur », c'est-à-dire que les filiales incitent fortement leur clientèle à faire affaire avec les caisses et même qu'elles proposent à leurs clients des services offerts spécifiquement par les caisses.

Enfin, la rémunération des caisses demeure un point sensible des relations caisses-filiales. Ici encore, la situation s'est améliorée au cours des dernières années, mais en général les caisses estiment que le décloisonnement n'a pas atteint un niveau de rentabilité acceptable. Pour en arriver à ce constat, les caisses prennent en considération tant la rémunération consentie lors de la vente que les dividendes qu'elles reçoivent à titre d'actionnaires des filiales.

Dans les mois à venir, les différentes instances du Mouvement des caisses Desjardins se prononceront sur un certain nombre de pistes à suivre pour améliorer la situation. Ces nouvelles retouches permettront probablement au Mouvement d'atteindre sa vitesse de croisière en matière de décloisonnement.

* L'étude a été réalisée par Michel Dubé, conseiller principal Décloisonnement, et par Marie Couture, conseillère en recherche marketing.

les des caisses, reconnaît qu'un tel programme était attendu depuis un certain temps. « Nous avons voulu prendre le temps de consulter des caisses et des détenteurs de cartes pour concevoir un produit qui fidéliserait les détenteurs et qui constituerait aussi une très bonne réponse à la concurrence », explique-t-elle. Grâce à ces consultations, le programme Boni-Desjardins offre une grande souplesse, une caractéristique jugée importante par les personnes consultées. Par exemple, les détenteurs de la carte GM doivent appliquer les points bonis à l'achat d'un véhicule neuf de marque GM. Avec Boni-Desjardins, le détenteur peut appliquer ces points à un prêt-auto mi-

nimal de 5000 \$, peu importe la marque du véhicule, qu'il soit neuf ou usagé. Boni-Desjardins permet aussi des économies annuelles aux détenteurs qui ont une assurance automobile et une assurance habitation chez Desjardins.

Une image cohérente

Le Mouvement des caisses Desjardins est donc particulièrement bien équipé en matière de décloisonnement. Il reste à mieux roder la machine et surtout à montrer clairement à la population que le réseau Desjardins a toutes les compétences nécessaires pour la gestion financière des entreprises et des particuliers. L'image d'efficacité et de com-

pétence des gens de Desjardins souffre encore de quelques préjugés. « C'est de première importance que tous les messages publicitaires ou les promotions véhiculent une information claire, uniforme et cohérente. Sinon, ce sont nous, les gens des caisses, qui sommes dans l'embarras », rappelle Pierre Lavoie.

Cette recherche de la cohérence est au cœur de la révision des façons de faire en matière de mise en marché. « Le message doit être clair, explique Réjean Hamel, chef de la division mise en marché à la Confédération. La caisse doit être reconnue comme la porte d'entrée d'un vaste réseau de fournisseurs de produits et services financiers. » Toutes les actions de commu-

nication et de mise en marché devront donc viser à assurer une image unique et cohérente de Desjardins. Cette image unique permettra de maximiser les retombées des actions.

Dernièrement, la publicité de l'ensemble du Mouvement Desjardins a été confiée à une seule agence. Auparavant, quatre ou cinq agences concevaient la publicité tantôt pour la Confédération, tantôt pour une filiale ou encore une fédération. « Avec une seule agence, précise Réjean Hamel, il est beaucoup plus facile d'assurer une image commune et cohérente pour l'ensemble du Mouvement Desjardins. » Bientôt, toutes les filiales du Mouvement Desjardins seront désignées avec le même logo que les caisses, soit l'hexagone vert avec une abeille stylisée au centre. Seul le nom juxtaposé au logo permettra encore de distinguer la filiale. « Nous croyons que cette approche permettra aux membres de mieux s'y reconnaître, de mieux faire les liens entre leur caisse et la multitude de services possibles, en plus de renforcer la notoriété de Desjardins. »

En matière de mise en marché, la Confédération, qui a avant tout un rôle de coordination, ou toute autre entité de Desjardins se doit de respecter l'autonomie de la caisse désireuse de faire sa propre publicité dans la mesure où cette dernière sera cohérente avec l'ensemble. « Il est même souhaitable que les caisses donnent une couleur locale à leur campagne de promotion, croit Réjean Hamel. Cette touche locale est d'ailleurs une caractéristique de la mise en marché de Desjardins. » Pensons, entre autres, à certaines activités comme des conférences de fiscalistes ou des



M. Réjean Hamel

Photo: Ghislain Des Rosiers

cours de préparation à la retraite que certaines caisses offrent gratuitement à leurs membres lors des campagnes REER.

Enfin, une autre étape importante du polissage de l'offre de service décloisonnée consistera à harmoniser les pratiques commerciales de toutes les entités Desjardins. « Il faut s'assurer que chaque filiale travaille dans le respect de l'éthique Desjardins, que son action soit bien imprégnée de la couleur Desjardins. »

CANTEL® COMPTES NATIONAUX

UN TÉLÉPHONE CELLULAIRE...

Ça fait longtemps que j'y pense!

LE TARIF RÉSEAU

- Mensualité: 25.00 \$
- Utilisation de pointe: 0.22 \$ / minute
- Utilisation hors pointe: 0.15 \$ / minute
(le samedi et dimanche et les soirs de semaine de 20h à 7h)
- Aucun frais d'activation

CETTE OFFRE EXCEPTIONNELLE S'ADRESSE EXCLUSIVEMENT AUX EMPLOYÉ(ES) DU MOUVEMENT DESJARDINS ET EST EN VIGUEUR JUSQU'AU 15 DÉCEMBRE ET LES QUANTITÉS SONT LIMITÉES.

POUR TOUTE AUTRE INFORMATION, VEUILLEZ S.V.P. NOUS FAIRE PARVENIR CE COUPON PAR TÉLÉCOPIEUR AU 847-7725 OU COMMUNIQUEZ AVEC MARC CHAMBERLAND AUX COMPTES NATIONAUX AU: 1-800-563-1044

NOM: _____ ENTREPRISE: _____

TÉLÉPHONE: _____ ADRESSE: _____

Conditions: Nouvelle Activation exclusive Être employé(e) du Mouvement Desjardins ou de sa filiale • Contrat minimum de 6 mois
L'abonné(e) demeure entièrement responsable de l'utilisation et du paiement de sa facture. Sous réserve des termes et conditions de l'entente Desjardins



MOTOROLA DPC 550

\$ 199

CANTEL®

LA LOI PERMET MAINTENANT D'ALLER DE L'AVANT

En mars dernier, le Mouvement Desjardins modifiait sa structure organisationnelle et proposait de doter les caisses d'un outil complémentaire de capitalisation. Depuis, des pas importants ont été franchis dans ces deux directions puisqu'en juin l'Assemblée nationale du Québec adoptait deux projets de loi touchant le Mouvement Desjardins: les projets 36 et 302. Les deux lois sont entrées en vigueur le 17 juin dernier.

Le projet de loi 36 a modifié la Loi des caisses d'épargne et de crédit et la Loi sur les corporations de fonds de sécurité pour autoriser la création du titre de capitalisation Mouvement. Ce nouvel outil permettra à chaque caisse d'accroître sa capitalisation en ayant accès au marché du capital institutionnel. Rappelons que cette capitalisation sera complémentaire de celle qui est déjà produite par les réserves générales et par les parts permanentes acquises par les membres de la caisse.

Grâce aux modifications contenues dans la loi, chaque caisse va dorénavant pouvoir émettre un nouveau titre de dette subordonnée admissible à sa capitalisation. Pour faciliter l'opération avec les investisseurs, une nouvelle société – appelée Capital Desjardins inc. – aura un rôle de « passerelle » commune et servira d'intermédiaire spécialisé entre les caisses émettrices et le marché institutionnel des capitaux.

La loi permet de lancer, au moment opportun, une première émission du titre de capitalisation Desjardins. La décision d'émettre, le montant, les conditions et les modalités de cette émission devront être approuvés par résolution par le conseil d'administration de la Confédération. Cependant, depuis l'été, la Confédération et les fédérations se sont activement penchées sur les règles qui devront être suivies pour en arriver à cette décision d'émettre le nouveau titre. Le processus décisionnel et les modalités précises devraient être établis durant l'automne.

Capital Desjardins est une nouvelle société spécialisée, à propriété entière de la Confédération. La loi précise que son rôle *exclusif* est de recueillir du capital au seul bénéfice du réseau coopératif que constituent les

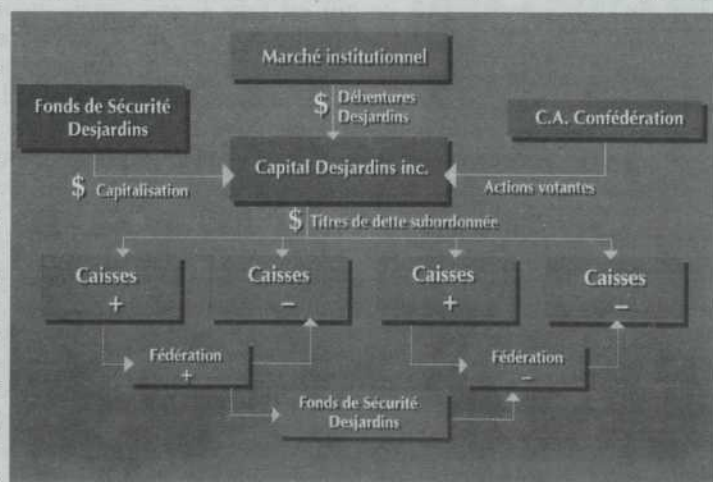
caisses. Pour ce faire, Capital Desjardins va émettre en faveur des investisseurs externes une « débenture Desjardins ». En contrepartie, elle va acquérir des titres de dette subordonnée émis en sa faveur par chacune des caisses affiliées aux fédérations. La débenture Desjardins (émise par Capital Desjardins) et le titre de dette subordonnée (émis par la caisse) auront des conditions de rémunération et de remboursement similaires.

Le titre de « dette subordonnée » qui sera émis par la caisse sera admissible à la base d'endettement ou au capital réglementaire de la caisse, à la fois selon la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit et selon les normes internationales de capitalisation. La dette sera subordonnée aux sommes dues aux membres déposants.

Chacune des caisses sera tenue d'émettre le titre, et ce proportionnellement à son actif. Cependant, comme certaines caisses présentent déjà un niveau élevé de capitalisation, la loi prévoit la mise en place de mécanismes de transfert de ce capital excédentaire à un fonds particulier de la fédération. Les fonds pourront être à leur tour transférés à une autre caisse, voire à une autre fédération par l'entremise de la Corporation de fonds de sécurité. De cette façon, les caisses déjà bien capitalisées n'auront pas à assumer les coûts d'une capitalisation supplémentaire. Afin de bonifier la qualité de crédit des débentures, la Corporation de fonds de sécurité sera appelée à participer à la capitalisation de Capital Desjardins.

La nouvelle structure

Par ailleurs, le projet de loi 302 a modifié la Loi concernant le Mouvement Desjardins, principalement pour tenir compte des changements apportés à la structure organisationnelle le 25 mars dernier. Le conseil d'administration a notamment été autorisé à créer un comité composé des directeurs généraux des fédérations et du directeur général de la Confédération. La loi précise les pouvoirs qui ne peuvent pas être délégués au comité des directeurs généraux. Il s'agit particulièrement des approbations, des autorisations et des pouvoirs qui sont dévolus à la Confédération en vertu de la loi.



ÉCOUTE ET COMMUNICATION: LES MEMBRES EN VEULENT PLUS !

MARIE-AGNÈS THELLIER

Bien servir les membres, leur offrir des services personnalisés...

À ce credo des caisses correspond une nécessité: mieux écouter les membres et mieux communiquer avec eux, 365 jours par an, à la caisse comme au guichet automatique.

Selon une étude de satisfaction sur la qualité du service, menée en décembre dernier sur tout le territoire de la Fédération de Québec auprès de 1002 membres des caisses, l'écoute est perçue comme l'un des principaux points à améliorer dans les caisses Desjardins. Des efforts importants semblent même nécessaires pour que la grande majorité des membres puissent se déclarer très satisfaits en matière d'écoute.

En effet, selon le sondage mené par la Fédération de Québec, les membres n'ont pas toujours l'impression d'être écoutés et entendus: **les deux tiers des membres interrogés n'ont pas l'impression qu'ils ont la possibilité d'influencer les décisions de la caisse. La moitié n'ont pas non plus l'impression qu'on les consulte sur leur satisfaction à l'endroit des services, ni que leurs commentaires influencent la qualité des services.**

Même les communications avec les membres peuvent encore être améliorées, bien qu'elles soient généralement fort bien notées. Ainsi, toujours selon ce sondage, seulement la moitié des membres interrogés se déclarent tout à fait satisfaits quant à la clarté de l'information sur les frais de service.

La Fédération de Québec a été directement interpellée par les résultats de ce sondage. « Nous avons été un peu étonnés de voir qu'en matière d'écoute nous ne nous distinguons pas beaucoup de nos concurrents », commente Roland Larochelle, vice-président Gestion et Marketing à la Fédération de Québec.

Armées ou non de sondages, un peu partout des caisses ont entrepris, avec le soutien de leur fédération, de se donner des instruments pour mieux écouter et pour mieux entendre leurs membres.

Des caisses à l'écoute active

À la Caisse populaire Sainte-Mélanie dans la région de Lanaudière, deux mesures ont été prises pour accentuer l'écoute des membres. Tout d'abord, un point a été inscrit à l'ordre du jour de toutes les réunions du conseil afin de discuter des réactions des membres, recueillies par les administrateurs, « Vu leur enracinement dans la communauté, tout message transmis par les administrateurs nous oblige à nous questionner, ce qui est sain », explique Alain Bérubé, directeur de la Caisse Sainte-Mélanie.

Ensuite, grâce à un sondage maison sur la qualité du service, la Caisse Sainte-Mélanie est plus vigilante quant à la qualité de l'écoute et de la communication. « Il nous faut bien saisir la demande du membre et formuler en termes clairs nos messages », souligne M. Bérubé. Il souhaiterait pouvoir disposer d'outils de formation si, comme on l'envisage, la caisse veut perfectionner son personnel en matière d'écoute. À ses yeux, le Mouvement Desjardins a aussi des efforts à faire pour que le personnel de la

caisse soit apte à bien répondre aux interrogations ou aux critiques des membres. De plus, pour favoriser la clarté du message, « il faudrait se préoccuper davantage de la communication à l'intérieur même du réseau Desjardins », ajoute-t-il.

À la Caisse populaire de Belœil, on profite de toutes les occasions pour écouter les membres: ainsi des tables de discussions sont organisées lors de l'assemblée annuelle et une boîte à suggestions est installée dans la caisse. Après chaque activité, les membres sont invités à transmettre leur évaluation, souvent au moyen d'un carton-réponse imprimé. De plus, lorsqu'un membre décide de fermer un compte, il est invité à remplir un questionnaire. Selon le cas, la caisse peut communiquer avec lui pour mieux comprendre ce qui s'est passé.

Côté communication, le directeur de la Caisse de Belœil, Jacques Meunier, reconnaît qu'il faut être constamment vigilant car on utilise facilement un langage technique, compréhensible à l'intérieur de Desjardins mais incompréhensible à l'extérieur: « On aurait intérêt à vulgariser notre langage pour être compris des membres, dit-il. Dans notre bulletin interne et lors de notre rencontre hebdomadaire, je rappelle souvent aux employés de la caisse que nous devons d'une part être à l'écoute des membres, et d'autre part bien leur expliquer nos produits et services ».

À la Caisse populaire Christ-Roi de Joliette, tout ce qui touche à la communication et à l'écoute est intégré à l'action-qualité. Un sondage maison, réalisé il y a trois ans à l'aide de questionnaires écrits, avait pointé les points jugés sensibles par

450 membres. Depuis, des groupes-qualité ont été créés et se sont attaqués aux problèmes importants, comme les frais de service ou les files d'attente.

Par ailleurs, toujours à la Caisse Christ-Roi, on veille particulièrement à l'accueil des membres. Plusieurs fois par année, un kiosque d'information est installé dans le hall d'entrée: sociétaires et employés ont alors l'occasion de se parler sans être séparés par un comptoir. La caisse a par exemple utilisé un kiosque pendant deux semaines pour informer les membres sur les frais d'utilisation. « Pour qu'un changement se fasse en douceur, il faut absolument être transparents et informer les membres à chaque étape, comme nous l'avons fait lors du déménagement du siège social de la caisse il y a trois ans », commente Gilles Saint-Pierre, directeur de la caisse.

Les caisses peuvent elles-mêmes enclencher un changement qui sera bénéfique pour tout le réseau. Ainsi une révision du bordereau de dépôt a été effectuée cette année à l'initiative des membres de la Caisse populaire Saint-Raymond de Portneuf. Des critiques avaient été faites par les membres lors d'une assemblée annuelle. Plutôt que de baisser les bras, la caisse a fait parvenir à la Fédération de Québec une résolution de l'assemblée générale. Le problème étant général, le processus de révision fut enclenché, pour l'ensemble du réseau des caisses Desjardins.

Toujours à la Caisse Saint-Raymond de Portneuf, des employés et des administrateurs ont posé des questions aux membres à des tables de discussion tenues lors des dernières assemblées annuelles. Cette démarche s'intégrait dans un vaste projet de gestion participative, qui a débuté il y a deux ans. « Il faut bien commencer quelque part: nous commençons avec les employés et les dirigeants », explique René Pâquet, directeur de la caisse, pour qui l'amélioration de l'écoute et de la communication avec les membres commence par une meilleure écoute et une meilleure communication avec les employés.

Fortes de cette conviction, les caisses affiliées à la Fédération de Québec ont retenu l'idée de mesurer la satisfaction de leur personnel. Ainsi, à l'automne 1994, le personnel goûtera lui aussi aux bienfaits de faire connaître son point de vue !

Mesurer pour mobiliser

« Mesurer la réalité de façon indéniable, c'est un important levier pour mobiliser les gens », estime Roland Larochelle, vice-président Gestion et Marketing à la Fédération de Québec. En plus de mener le sondage-réseau et de fournir aux caisses des instruments de mesure (appelés Hexagone qualité), la Fédération de Québec a pris plusieurs initiatives dans ce domaine.

Ainsi, la fédération offre à ses caisses affiliées la possibilité de s'évaluer, grâce à un service de mesure de la satisfaction des membres. Elle a aussi réalisé des « focus-groupes » avec des non-membres, ce qui permet d'en apprendre beaucoup sur la façon de mieux servir ses propres membres. Pour sa part, la Fédération de Montréal et



de l'Ouest-du-Québec (FMO), qui offre un service-conseil en sondages, compte produire cet automne un nouveau questionnaire pour aider les caisses à mesurer la qualité des services à leurs membres.

Plusieurs fédérations incitent fortement leurs caisses à implanter le programme « Ici on vous écoute », qui contribue grandement à se préoccuper de la qualité de service. Ainsi, le service des relations avec les membres de la FMO a planifié cet automne une démarche pour que 100 % des caisses affiliées (contre 61 % en août) utilisent ce programme. Même si toutes les caisses ont déjà des mécanismes maison de règlement des insatisfactions, elles sont invitées à utiliser le matériel d'information produit par la fédération.

En matière d'écoute des membres, comme d'autres fédérations, la Fédération de Québec souhaiterait faire, dans les toutes prochaines années, un effort particulier pour aider les caisses à épauler leur personnel, à qui est parfois demandé un changement d'attitudes. Deux cours – relation de service et entrevue-conseil – intègrent déjà le volet *Écoute des membres*, tandis que le programme de formation en gestion pour les gestionnaires des caisses comprend le volet *Qualité de services*. Mais ce n'est pas suffisant: il faudra certainement que le réseau se dote d'autres outils de formation pour améliorer l'écoute et la communication.

Par ailleurs, le guichet automatique est de plus en plus le lieu de contact entre le sociétaire et la caisse. Aussi la FMO envoie-t-elle régulièrement quelqu'un écouter les requêtes qui arrivent par téléphone au Centre d'assistance des guichets automatiques. « À ce centre, tout différend rapporté par un membre est automatiquement pris en note et ensuite acheminé à la caisse concernée », signale Mme Lise A. Pomerleau, coordonnatrice Relations avec les membres. Afin d'éclairer la réflexion menée actuellement par le réseau Desjardins au sujet de la documentation offerte sur les services automatisés, la FMO a aussi consulté un certain nombre de caisses affiliées.

HUIT COMPORTEMENTS EN OR

Pour toutes les personnes qui sont en relations avec les membres, voici huit comportements qui forment la base d'une relation constructive... et payante:

- la célérité à s'occuper de la demande
- l'empathie
- l'attitude positive
- l'écoute active
- le respect des personnes
- l'impartialité
- la recherche de solutions
- la volonté d'en arriver à un règlement rapide, qui satisfait les deux parties.

(Adapté des « Principes directeurs » produits par le service des relations avec les membres, Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec)

LA CAISSE DE L'AN 2000

ÉQUIPE QUALITÉ RÉSEAU DE LA FÉDÉRATION DE QUÉBEC*

L'avenir commence par un rêve, par une vision partagée.

Voici comment le personnel et les dirigeants d'une caisse peuvent s'imaginer l'an 2000... et le préparer dès 1994!

La caisse de l'an 2000 répond aux attentes prioritaires des membres, sans toutefois mettre en péril sa rentabilité. La culture Qualité imprègne fortement toutes les composantes de la caisse: elle inspire l'attitude du personnel, des cadres et des dirigeants ainsi que l'orientation des systèmes et des ressources.

Les dirigeants participent activement à la gestion de la qualité. Le personnel et les membres reconnaissent que les paroles, les gestes et les décisions des dirigeants s'inscrivent en continuité de l'action qualité menée dans la caisse. Le gestionnaire et les dirigeants accordent autant d'importance au suivi régulier des indicateurs qualité qu'à celui des indicateurs financiers.

Les trois chemins de la qualité: membres, personnes et processus

La caisse est orientée vers les besoins de ses membres. Elle consulte régulièrement les résultats d'enquêtes qui inventorient les attentes prioritaires des membres et elle adapte en conséquence son offre de produits et de services. Elle utilise aussi ces résultats d'enquêtes quand elle prépare sa planification annuelle. De plus, la caisse cherche par divers autres moyens à connaître les attentes de ses membres: par exemple, elle sollicite des commentaires ou des évaluations et elle les consulte lors de l'assemblée annuelle.

L'insatisfaction manifestée par un membre est vue comme une occasion d'améliorer la qualité de service. La caisse écoute attentivement les doléances et, si c'est justifié, apporte les correctifs dans les meilleurs délais. Par ailleurs, les attentes des membres orientent les promesses que formule la caisse en matière de services. Aussi, quand une promesse n'est pas tenue, la caisse dédommage le membre sans hésitation afin qu'il n'y ait aucune équivoque sur le sérieux de son engagement.

Dans la caisse de l'an 2000, les gestionnaires ont reconnu depuis longtemps que le personnel contribue largement à l'amélioration de la qualité. Ainsi, une partie de la rémunération au rendement du personnel (cadre et non cadre) tient compte du niveau de satisfaction des membres à l'égard de la qualité de service. De la même façon, une partie de la rémunération au rendement des

gestionnaires est liée à la satisfaction du personnel. Le gestionnaire est notamment préoccupé de donner à ses employés les moyens de dévelop-

per leur compétence, leur autonomie et leur responsabilisation et il sait leur témoigner sa reconnaissance.

La caisse reconnaît l'importance de la formation du personnel au point de lui faire occuper une place qui se compare avantageusement aux entreprises les plus performantes dans ce domaine. La qualité est intégrée dans tous les plans de formation par emploi.

Les membres sont plus que jamais sensibles aux délais d'attente, aux pannes d'équipement, aux erreurs et aux procédures qui leur compliquent la vie. Ils exigent que l'on revoie nos façons de faire en nous rappelant qu'ils ont le choix de leur institution financière. Aussi les processus clés sont-ils améliorés de façon continue, en tenant compte des attentes des membres. Le personnel de la caisse participe couramment – et volontairement – à la révision constante des processus, que ces processus soient de niveau local ou de niveau réseau. Cela permet à la caisse de garantir la meilleure efficacité possible dans la livraison des produits et services à ses membres, tout en améliorant l'efficacité du réseau lorsqu'il s'agit de processus d'ensemble.

Une vision partagée

Par ses décisions et par ses gestes, le directeur général maintient dans la caisse un climat et des conditions favorables à un haut niveau de qualité de service. Il partage sa vision de l'organisation avec les dirigeants, l'équipe de gestion et les employés. Il peut faire évoluer cette vision de l'organisation lorsque des changements surviennent dans les besoins des membres ou dans l'environnement de la caisse. De cette vision découlent des offres de service adaptées, bâties en fonction des catégories de membres auxquelles s'adresse la caisse.

Pour devenir « la caisse de l'an 2000 », la caisse s'est donné successivement plusieurs objectifs précis, qu'elle a réalisés durant les années 1994-1999 avec l'appui de tout le réseau Desjardins.

* Adapté pour *La Revue Desjardins*. Ce texte est extrait du document « Action Qualité Réseau: vers l'an 2000 », daté de mars 1993.

ORGANISER UN COLLOQUE DE DIRIGEANTS: LES CLÉS DU SUCCÈS

.....

PAULINE D'AMBOISE

L'automne arrive et, avec lui, les exercices de planification annuelle. À cette occasion, plusieurs caisses envisagent de tenir un « colloque » réunissant leurs dirigeants. En matière de colloque, l'improvisation n'a pas de place, en raison des investissements – en temps et en argent – qu'il requiert. Comment s'assurer du succès de notre colloque ? La qualité de la préparation et l'engagement des dirigeants sont incontestablement deux des clés du succès.

Avant même d'annoncer la tenue du colloque, il faut pouvoir répondre à deux questions: Pourquoi ? Qui ?

Pourquoi voulons-nous réunir les dirigeants ?

On doit être vraiment convaincu que seul le rassemblement des dirigeants en colloque – c'est-à-dire dans un contexte permettant de « décrocher » des préoccupations quotidiennes – permettra d'atteindre le but et les objectifs visés.

Qui allons-nous réunir ?

Les personnes invitées devront être objectivement concernées et motivées par le but recherché. Pour des colloques portant sur les stratégies et les perspectives à long terme, on recommande d'inviter les personnes clés dont le soutien et l'engagement seront précieux lorsque viendra le temps de mettre en œuvre les orientations arrêtées. On précisera donc combien de personnes seront réunies. La présente

chronique concerne les colloques réunissant des groupes de taille restreinte, d'au plus une vingtaine de personnes. Dans des groupes de cette dimension se dégage plus facilement une atmosphère propice au partage des idées, aux échanges de fond et à l'émergence de la créativité.

Il faut ensuite se poser d'autres questions, encore plus précises, pour réussir un colloque de dirigeants.

Quels seront les objectifs de notre colloque ?

Une équipe de personnes-ressources peut proposer un thème, définir un but et des objectifs. Mais cet exercice sera incomplet si les dirigeants n'ont pas la possibilité d'en discuter. Le but et les objectifs du colloque deviennent alors une cible commune, recevant l'adhésion des dirigeants. Ces derniers, en fin de colloque, devraient d'ailleurs être invités à évaluer si la cible a bien été atteinte.

Est-ce que tous les participants se connaissent ?

Sinon, il faudra prévoir de courts exercices de présentation permettant aux participants de mieux se connaître et de percevoir l'apport de chacun.

Est-ce que les participants ont toute l'information requise ?

Les dirigeants devront disposer au préalable de la documentation qui leur permettra de se préparer adéquatement à aborder le thème choisi. Si la documentation fournie n'est pas suffisante, les dirigeants pourront demander un

atelier ou une séance d'information préparatoire. Comme chaque participant est seul à pouvoir mesurer précisément son niveau de compréhension, il lui revient de prendre les dispositions nécessaires pour combler ses besoins d'informations et pour maîtriser suffisamment la matière qui sera abordée au colloque.

Est-ce que le rôle de chacun est bien déterminé ?

Il faut en particulier s'entendre sur le rôle précis des intervenants suivants: « l'expert » (à qui on doit réserver une période d'informations et d'échanges, mais dont on doit limiter le pouvoir sur le groupe), « l'autorité » (qui, durant le colloque, devra se fonder parmi les autres participants), « l'animateur » (dont il faudra déterminer le rôle et le champ d'action) et enfin « le secrétaire » (à qui on devra préciser la tâche à exécuter).

Mais la préparation d'un colloque ne s'arrête pas là. Après avoir répondu à ces questions, il faut s'assurer que, durant le colloque, on répond aux trois besoins vitaux de la personne quand elle est membre d'un groupe. Ces trois besoins sont, par ordre de priorité: l'espace vital et le confort, les émotions, les idées. L'organisateur veillera aux éléments qui assurent l'espace vital et le confort: grandeur de la salle, température, bruit, fumée, espaces de travail, etc. Les émotions sont du ressort de l'animateur qui prendra soin d'établir un climat de travail favorisant l'efficacité, la solidarité, l'harmonie, l'esprit d'équipe... Enfin, les idées sont aussi



MIEUX COMPRENDRE...

DESJARDINS ET LES PRODUITS DÉRIVÉS

sous la responsabilité de l'animateur, qui devra bien connaître les objectifs du colloque ainsi que le plan de travail et qui, le jour du colloque, devra utiliser les moyens permettant d'atteindre la cible.

Avant le colloque, il faut choisir le style d'animation, établir l'ordre du jour ainsi que les règles du jeu. Il faut aussi prévoir des activités qui vont stimuler la créativité des participants et leur esprit de groupe. Ces activités sont par exemple des ateliers, la conférence d'un expert, des témoignages, le visionnement d'un vidéo d'information. Le rythme de ces activités sera déterminé de façon à maintenir l'intérêt.

Lors de réunions où les échanges sont essentiels, les tables doivent être disposées de façon à ce que tous les participants puissent avoir entre eux un contact visuel. De plus, l'organisateur avisé devra s'assurer d'un nombre suffisant de pauses. À ce sujet, des études ont démontré qu'après 45 minutes d'échanges sans arrêt les participants retiennent 75 % de la matière discutée. Ce pourcentage descend à 50 % après deux heures... et à 25 % après trois heures. Alors, pas question de sauter le déjeuner ! ■

LES PRODUITS DÉRIVÉS: DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

En date du 31 décembre 1993, le Mouvement des caisses Desjardins avait 10,1 milliards de dollars de contrats de change ou de taux d'intérêt, qui constituaient 56,5 % de ses engagements hors bilan. Cela comprenait, en valeur nominale (et non pas en montant de risques de crédit*) :

- 2,5 milliards de contrats de change à terme
- 2,2 milliards de swaps de devises
- 737 millions de contrats à terme de taux d'intérêt
- 4,2 milliards de swaps de taux d'intérêt
- 335 millions d'achats d'options sur taux d'intérêt.

Quant aux ventes de créances, elles totalisaient 135 millions en 1993 et se chiffrent à 65 millions pour le premier semestre de 1994.

* L'évaluation du risque de crédit de l'ensemble des engagements hors bilan du Mouvement des caisses Desjardins représentait 1,4 milliards de dollars au 31 décembre 1993.

Source: engagements hors bilan, p. 20 et 27 de la revue financière, Rapport annuel 1994 du Mouvement des caisses Desjardins.

Dans les dernières années, s'est multipliée l'utilisation de nouveaux produits financiers qui sont « dérivés » de titres. On estime qu'entre 1992 et 1994 le marché de ces « produits dérivés » a triplé, passant de 4 000 milliards à 14 000 milliards de dollars américains. Cette ampleur est sans commune mesure avec les éléments d'actif tangibles qui sous-tendent ces produits dérivés.

La Revue Desjardins a interrogé à ce sujet M. Alban D'Amours, inspecteur et vérificateur général, du Bureau de la surveillance et de la sécurité financières Desjardins, à la Confédération des caisses Desjardins.

La Revue Desjardins : Il y a quelques mois, vous avez publiquement exprimé vos craintes que les produits dérivés déclenchent la troisième vague de pertes importantes dans les institutions financières, après les prêts souverains (qui ont surtout touché les banques à charte) et l'immobilier commercial (qui a particulièrement frappé les fiducies et les compagnies d'assurance vie). Conservez-vous ces inquiétudes ?

Alban d'Amours : Oui, car on ne s'est pas encore beaucoup questionné sur les risques qu'engendre, pour le système financier, le transfert du risque d'institution en institution, sans éliminer ce risque. La vente de produits dérivés, c'est quasiment de la vente pyramidale: si une pierre fait défaut, tout peut s'écrouler.

Il ne s'agit pas de mettre un terme à l'innovation financière, qui a contribué à diminuer les coûts de transaction et les coûts d'intermédiation. Mais il s'agit d'encadrer l'utilisation des produits dérivés et de rendre les administrateurs conscients des risques encourus. La nouvelle réglementation, préparée par le Bureau de surveillance des institutions financières – et inspirée de la réglementation du Groupe des 30 – devrait contribuer à assainir la situation et à rassurer les administrateurs.

L.R.D. : *Quels sont les produits dérivés que la caisse Desjardins utilise (ou peut utiliser) ?*

A. D'Amours : Comme produits dérivés, les caisses utilisent principalement des swaps financiers et la titrisation de prêts hypothécaires.

Il existe plusieurs types de swaps financiers, tous liés à une opération de prêt ou d'emprunt. Le swap de taux d'intérêt, le plus utilisé par les caisses, permet d'échanger un taux variable contre un taux fixe: il limite donc les risques de taux. Quant à la titrisation, elle comporte les risques normaux d'actif; aussi les caisses ne doivent-elles titriser que les bons éléments d'actif, sécuritaires, assurés par la SCHL, pour maintenir la confiance des épargnants.

L.R.D. : *Les autorités réglementaires vont prochainement encadrer davantage l'utilisation des produits dérivés par les institutions*

financières. Est-ce que cela touche les caisses Desjardins ?

A. D'Amours : La réglementation s'appliquera aux caisses. Les caisses devront notamment divulguer la nature des produits dérivés qu'elles utilisent ainsi que le montant des pertes et des gains différés, comme certaines banques ont commencé à le faire. Cependant, dans les caisses, l'utilisation des produits dérivés est limitée et, à mon avis, cette utilisation n'est pas appelée à prendre une ampleur exagérée dans le futur.

En effet, les caisses sont préoccupées de gérer prudemment leurs risques de taux d'intérêt, et non de spéculer. Car, quand on parle de produits dérivés, on parle de deux classes bien différentes: 1. des produits pour mieux gérer les risques; 2. des produits pour tenter d'obtenir des rendements supérieurs aux taux d'intérêt alors en vigueur.

L.R.D. : Si l'utilisation des produits dérivés est limitée dans les caisses, peut-

on dire la même chose pour l'utilisation de produits dérivés dans le reste du réseau Desjardins ?

A. D'Amours : Globalement, Desjardins est l'institution financière qui, jusqu'à maintenant, a été la plus prudente en matière de produits dérivés et c'est très bien. Cependant, d'autres composantes que les caisses peuvent être tentées de spéculer, dans le cours normal de gestion de leur passif. L'environnement de taux bas et stables a favorisé l'usage de produits dérivés qui offrent une promesse de meilleurs rendements. Jusqu'à présent, j'ai l'assurance raisonnable que l'on fait une utilisation prudente de ces produits chez Desjardins.

L.R.D. : Quelles seraient les conséquences pour le marché financier si, mieux encadrés, les produits dérivés continuaient de se multiplier ?

A. D'Amours : Les partisans des produits dérivés prévoient que l'intermédiation financière va disparaître au profit de l'intermédiation de marché,

du courtage (par exemple: la vente de fonds de placement). On voit même apparaître de nouveaux types de produits dérivés comme ces certificats de dépôt qui dérivent leur rendement du rendement boursier (Sécuribourse chez un concurrent, Épargne à terme à rendement boursier chez Desjardins).

Personnellement, je pense que la fonction traditionnelle d'intermédiation va demeurer car la plupart des épargnants voudront continuer de confier à une institution financière la gestion des risques, plutôt que de les gérer eux-mêmes. Seuls les spéculateurs avertis peuvent se passer d'intermédiaire financier.

L.R.D. : Le Mouvement Desjardins va-t-il se doter de ses propres directives sur les produits dérivés, directives qui seraient applicables dans tout le réseau ?

A. D'Amours : Le Mouvement s'est donné une politique financière qui se préoccupe de l'ensemble des risques. L'utilisation de produits dérivés s'inscrit à l'intérieur de cette politique.

LES CHANGEMENTS S'ACCÉLÈRENT AU SEIN DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Le changement est maintenant « rapide, imprévisible, global ». Ce constat, fait par M. André Petit, premier vice-président à la CIBC, lors du dernier colloque organisé par l'Institut des banquiers canadiens, résume le sentiment qui prévaut au sein des institutions financières.

« On a vu, en six mois, le Trust royal s'effondrer et passer aux mains d'une autre institution financière », a rappelé M. Petit. Après avoir ébranlé plusieurs fiducies, le krach de l'immobilier commercial touche maintenant de plein fouet le secteur des assurances. Durant l'été, les déboires de la Confédération Life ont fait les manchettes des journaux et toute l'industrie devra en assumer les conséquences, comme elle l'a fait dans les cas des Coopérants et de la Sovereign Life.

Le décloisonnement continue lui aussi d'accélérer les changements. Par exemple, les banques à charte espèrent obtenir en 1997 l'autori-

sation de vendre des assurances dans leurs succursales et elles s'y préparent activement, ce qui inquiète le secteur des assurances, encore morcellé en certaines de compagnies. Les deux principales banques à charte canadiennes (Banque royale et CIBC) ont même déjà pris pied dans le secteur. Pour leur part, les compagnies d'assurance recherchent les moyens de diminuer leurs coûts et de réaliser des économies d'échelle: les plus dynamiques multiplient les projets de fusions, d'acquisitions, d'alliances, comme l'a fait la Société financière Desjardins-Laurentienne.

À terme, le décloisonnement aura deux grandes conséquences, favorables pour le consommateur, a souligné, lors du colloque, M. Alban D'Amours, inspecteur et vérificateur général du Mouvement des caisses Desjardins: « plus de concurrence; plus de prudence dans la gestion des risques et peut-être plus de surveillance gouvernementale si l'autodiscipline

n'est pas manifeste ». À ses yeux, il n'est pas étonnant que le pilier bancaire (auquel appartiennent les caisses Desjardins) ait pris le leadership du décloisonnement car il est « le plus performant dans la gestion des risques ».

Pour sa part, la concurrence accrue amène toutes les institutions financières à se battre féroce sur le terrain des coûts et de la qualité du service. Cela a des conséquences considérables. Par exemple, pour atteindre ses objectifs financiers et assurer un service de qualité, la CIBC juge essentiel de changer le style de leadership de ses gestionnaires: « le principe est simple: les employés traitent les clients à peu près de la même façon que leur employeur les traite », a signalé M. Petit.

Lors du colloque, la mobilisation et la formation du personnel ont été jugées comme des points critiques par la plupart des conférenciers.

UN ACTE DE FOI DANS LES CHEFS DE FILE DE DEMAIN

YVON GIROUX

Aux chefs de file des caisses étudiantes de son milieu, la Fédération des caisses populaires Desjardins de Richelieu-Yamaska a offert un camp de formation coopérative comme elle le faisait il y a 25 ans.

« À l'occasion du cinquantenaire de la Fédération, nous avons fait un retour sur les réalisations qui ont marqué notre histoire. La formule de ces camps de coopération, que nous avons été les seuls à offrir de 1968 à 1970, s'est alors imposée comme étant l'une de nos plus grandes réussites », explique M. Claude Marchesseault, directeur Affaires institutionnelles et coopératives à la fédération.

« En plus d'assurer la continuité de nos caisses étudiantes, nous voulions équiper nos « chefs de file de demain » d'outils, tels que la philosophie Desjardins, pour leur permettre de mieux se réaliser. Nous voulions aussi vérifier l'intérêt des jeunes pour les valeurs coopératives », précise M. Marchesseault, qui fut l'instigateur des camps.

Le premier camp de la nouvelle vague s'est déroulé au mois de mai dernier, à la Cité Desjardins à Lévis, et réunissait 17 jeunes provenant de 6 caisses étudiantes du territoire de la Fédération de Richelieu-Yamaska. « Nous avons pu rapidement déceler que les valeurs d'engagement, de solida-



De gauche à droite: Claude Marchesseault, Jonathan Cyr-Blais, Jennifer Villeneuve et Yves Asselin.

rité et de démocratie, omniprésentes chez Desjardins, prennent tout leur sens chez ces jeunes », affirme M. Marchesseault, visiblement satisfait.

Le même enthousiasme est perceptible auprès des jeunes participants, provenant tous du secondaire. « J'ai surtout appris que cela prend une solidarité pour partir quelque chose, parce qu'on n'arrive à rien avec le « chacun pour soi », assure Jonathan Cyr-Blais, un des jeunes participants. Ce camp aura permis à Jennifer Villeneuve de découvrir que la formule coopérative s'applique aussi à d'autres secteurs d'activité. « La visite à

la Coop Loisirs Jeunesse de Scott Junction m'a convaincue que, pour réussir un projet, il faut investir beaucoup et s'entourer de personnes qui partagent nos idées », dit-elle. Ce projet a remporté en 1993 le prix du Mérite coopératif « La caisse partenaire de son milieu ».

« Notre défi, c'est de ne pas nous arrêter là. Il faut assurer un suivi auprès de ces jeunes. Il faut miser sur eux. Après un tel exercice, on ne peut pas ne pas croire aux jeunes », professe M. Marchesseault. Sa fédération tiendra désormais trois de ces camps chaque année. Il espère même que le camp puisse servir de modèle pour toutes les fédérations désireuses d'intensifier leur action d'éducation coopérative.

SOMMET SUR L'ÉDUCATION COOPÉRATIVE, UN AN APRÈS

En 1994-1995 devrait être testé dans les régions de Québec et de Trois-Rivières le projet pilote de « **Jeune coopérative** », initiative équivalant au programme « Jeune entreprise », déjà implanté dans les écoles.

Les jeunes seront l'une des principales cibles des actions enclenchées à la suite des recommandations du Sommet sur l'éducation coopérative qui s'est tenu en novembre 1993:

- L'assemblée de fondation de la **Fondation d'éducation à la coopération** se tiendra en octobre. Coopérative, cette fondation fera la promotion de la coopération auprès

du grand public et particulièrement auprès des jeunes. Elle tiendra une campagne pilote de relations publiques pendant la Semaine de la coopération, avec des publiereportages sur des entreprises coopératives.

- Les travaux se poursuivent pour mettre sur pied une **académie coopérative** qui produira des outils de formation. Un groupe va travailler cet automne en collaboration avec la Centrale des enseignants du Québec.
- À la fin du mois de septembre, le Conseil de la coopération du Québec va mettre sur pied un **comité permanent d'éducation coopérative**.

Le Mouvement Desjardins participe à la réalisation de ces trois priorités et favorise la mise sur pied de comités d'éducation coopérative dans chacune des fédérations. Le Mouvement poursuit aussi ses propres interventions éducatives auprès des jeunes. Desjardins appuie chaque année divers projets et initiatives issus du milieu scolaire et diffuse des documents pédagogiques, sans oublier le Concours des jeunes Desjardins et les nombreuses bourses d'études. Et un millier de caisses continuent de soutenir des caisses scolaires ou des caisses étudiantes.

LA FORMATION PRÉOCCUPE AUTANT LES DIRIGEANTS QUE LES EMPLOYÉS DES CAISSES

Sans doute pour la première fois dans le Mouvement des caisses Desjardins, une centaine de dirigeants et d'employés de caisses se sont réunis toute une journée pour se demander comment doit évoluer l'organisation du travail dans la caisse Desjardins. Cela s'est passé le 28 mai dernier dans la région du Saguenay - Lac-Saint-Jean où la majorité des caisses populaires Desjardins (soit 45 caisses sur 67) sont syndiquées.

Une journée d'échanges avait été organisée conjointement par le comité patronal des caisses populaires syndiquées et par le syndicat des salarié(e)s des caisses populaires, affilié à la CSN. Trois représentants de chacun de ces deux organismes siègent depuis deux ans au sein du Comité des relations de travail régional, comité qui a lancé l'idée de cette journée.

« Notre objectif était d'une part de poursuivre les efforts en vue d'améliorer le climat de travail et, d'autre part, de sensibiliser l'ensemble des employés et des directeurs aux enjeux liés à la croissance future des caisses », précise M. Marc Laflamme, président du comité patronal. Lors de la journée d'études, chaque caisse a délégué un représentant patronal et un représentant syndical, qui, pour pouvoir parler plus librement, ne siégeaient pas à la même table lors des ateliers.

« L'objectif de la journée n'était pas d'arriver à faire consensus, mais de permettre aux employeurs et aux travailleurs d'exprimer leurs préoccupations quant à l'avenir », explique Margot Côté, présidente du syndicat des salariés des caisses populaires. Les représentants syndicaux et patronaux considèrent que ce but a été atteint.

« L'augmentation de la concurrence entraîne beaucoup de changements et provoque une certaine baisse



De gauche à droite: Camil Laforge, directeur général de la Fédération du Saguenay - Lac-Saint-Jean, Jacques Tremblay, directeur général de la Caisse populaire de Sainte-Hedwige, Aimé Lévesque, directeur général de la Caisse populaire de Saint-Félicien, Jean-Paul Lapointe, conseiller syndical à la Fédération du commerce CSN et Margot Côté, présidente du Syndicat des salariés des caisses populaires du Saguenay - Lac-Saint-Jean.

de la rentabilité des caisses: il était important de voir ensemble ce qu'on pouvait faire », explique pour sa part Henri Mior, directeur du développement professionnel et coopératif à la Fédération du Saguenay - Lac-Saint-Jean. « La journée a permis des discussions franches et honnêtes sur des points majeurs, touchant le service aux membres et la gestion des ressources humaines », ajoute M. Mior.

Capables de se parler

« Il y a quelques années, la période de négociation était tendue et les sociétaires étaient, jusqu'à un certain point, pris en otage », raconte Marc Laflamme, directeur de la caisse d'Arvida. Pour tenter de « négocier autrement », les responsables patro-

naux et syndicaux ont cherché à diminuer les tensions entre les périodes de négociations. « Nous voulions être capables de nous parler, d'établir un climat de confiance », précise M. Laflamme.

C'est dans ce contexte qu'a été formé le Comité des relations de travail régional. « Ce comité est notamment chargé d'interpréter les textes de la convention collective, afin de trouver des solutions aux griefs en cours et d'éviter l'arbitrage », signale Mme Côté. La convention collective de trois ans sera échu en août 1995. « Le fait qu'on se rapproche de la période de négociations ne refroidira pas la volonté d'être partenaires, bien au contraire », estime M. Mior.

Plusieurs thèmes abordés au colloque se retrouveront sans doute au cœur des prochaines négociations, notamment la formation en milieu de travail et l'aménagement des heures d'ouverture des caisses. La recherche d'une plus grande polyvalence sera certainement en toile de fond. « Par exemple, nous voudrions une meilleure définition des exigences de chaque poste et nous voudrions qu'un employé puisse passer plus facilement du secteur courant au secteur conseil », explique Mme Côté.

La journée d'échanges a aussi rappelé l'importance cruciale de l'information. Dans un contexte de changements permanents, l'information permet de détecter des problèmes et de les régler au fur et à mesure. Quotidiennement, chaque caisse doit prendre les moyens d'intensifier les communications et d'améliorer le climat de travail. Pour ce faire, quelques grosses caisses syndiquées ont privilégié la création d'un comité de relations de travail. La responsabilité principale demeure cependant aux mains des dirigeants de la caisse.

CYRILLE VAILLANCOURT (1892-1969)

IL Y A 25 ANS DISPARAISSAIT LE SECOND FONDATEUR DES CAISSES

GUY BÉLANGER*

Il y a 25 ans, le 30 octobre 1969, Cyrille Vaillancourt décédait à l'Hôtel-Dieu de Lévis à l'âge de 77 ans. Parmi tous les successeurs d'Alphonse Desjardins, il a sûrement été la principale figure de proue du mouvement des caisses populaires durant quatre décennies.

Cyrille Vaillancourt naît à Saint-Anselme de Dorchester le 17 janvier 1892. Il est le fils de Cyrille Vaillancourt, médecin élu député libéral à Ottawa, et de Marie-Louise Larochelle. La famille Vaillancourt compte 15 enfants, dont Cyrille est le benjamin. De 1905 à 1914, il fait ses études commerciales et classiques au Collège de Lévis. Il ne tarde pas à se faire remarquer par son professeur de mathématiques, l'abbé Philibert Grondin. À compter de 1909, ce dernier lui confie chaque semaine la tâche de livrer ses articles sur la propagande des caisses populaires au journal *La Vérité* de Québec. Le tout jeune messenger rencontrera Alphonse Desjardins à plusieurs reprises.

En 1915, Vaillancourt suit quelques cours à l'Institut agricole d'Oka, où il s'initie aux règles de l'apiculture (l'art d'élever et de soigner les abeilles). L'année suivante, il obtient un emploi au ministère de l'Agriculture du Québec. Sa carrière de fonctionnaire durera près de 20 ans jusqu'au 1^{er} décembre 1934. Dès 1917, il est nommé chef du Service de l'apiculture. S'efforçant de vulgariser et de diffuser les pratiques apicoles les plus modernes, il fonde la Société coopérative des apiculteurs en 1917 et la revue *L'Abeille* un an après.

À partir de 1925, le jeune chef de service cumule les responsabilités de l'apiculture et de l'industrie de l'érable. S'inspirant de son expérience dans la production et la mise en marché du miel, il fonde aussitôt la Société coopérative des producteurs de sucre d'érable, dont il sera gérant jusqu'à sa mort en 1969. Dans les années vingt et au début des années trente, il participe à quelques congrès en Europe



Le sénateur Vaillancourt à son bureau du parlement.

pour y trouver de nouveaux débouchés pour le miel et les produits de l'érable. Et il organise avec succès un congrès international d'apiculteurs tenu à Québec en 1924.

Entre-temps, il avait épousé en 1917 Maria Ferland de Lévis, décédée l'année suivante. En 1920, il s'était remarié à Blanche Normandin-Lajoie de Saint-Pascal-de-Kamouraska. De ce mariage naquirent huit enfants, cinq filles et trois garçons.

La création de la « Fédération »

En 1924, Cyrille Vaillancourt fait son entrée officielle dans le mouvement des caisses populaires. Élu parmi les administrateurs de la Caisse populaire de Lévis, il remplira ce mandat durant 45 ans, dont 6 à titre de vice-président (1929-

1935). En 1924, il se joint également au conseil d'administration de l'Union régionale de Québec, où ses qualités de gestionnaire ne passent pas inaperçues. En octobre 1926, il devient président de l'Union régionale de Québec et président et gérant de la Caisse centrale Desjardins de Lévis.

Mais la crise économique des années trente frappe durement les caisses populaires. Vulnérables, les quatre unions régionales (Trois-Rivières, Québec, Montréal et Gaspé) se regroupent le 24 février 1932 pour former une fédération provinciale (l'actuelle Confédération). Selon le témoignage de Paul-Émile Charron, Cyrille Vaillancourt « a été l'architecte et, avec ses collaborateurs, le grand artisan et animateur » de la Fédération provinciale. En effet, cet « ami d'Adélard Godbout, [...] joue un rôle déterminant dans les négociations entre les unions régionales et le gouvernement en vue de la création de la Fédération provinciale ».¹

* historien, la Société historique Alphonse-Desjardins

¹ Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins. Tome II : La percée des caisses populaires*, Montréal, Québec/Amérique, 1994, p. 281.

37 ans bien remplis

Il dirigera la Fédération pendant 37 ans, de mars 1932 à mars 1969, à titre de président-gérant, de gérant puis de directeur général. Partisan de la centralisation, il veut que la Fédération provinciale soit en mesure d'unir, de diriger et de coordonner le mouvement des caisses populaires. Dans les années quarante, il entre dans le cœur d'un débat, souvent houleux, concernant le partage des responsabilités, la confessionnalité et l'autonomie des caisses populaires. De décembre 1932 à août 1969, il occupe aussi le poste de gérant de l'Union régionale de Québec.

En 1932, Vaillancourt se distingue par son habileté, au plus fort de la crise, à dénouer l'impasse financière de la Caisse centrale Desjardins de Lévis. En 1939, il est l'artisan d'une entente avec la Canadian Banker's Association qui permet aux caisses régionales d'instaurer un service de compensation des chèques au profit des caisses populaires. Ces succès, et bien d'autres, lui vaudront le titre de « second fondateur des caisses populaires ». Et l'honneur sied bien à sa personnalité : « Vaillancourt a du panache, une grande énergie et un jugement sûr. C'est un homme pratique doué d'un bon sens de l'organisation. Éloquent, il persuade facilement ses collaborateurs. Ses sautes d'humeur et son tempérament « bourru » sont légendaires, tout comme sa générosité, qui lui permet d'obtenir le pardon de ses victimes ».²

Au cours de sa carrière de coopérateur, Cyrille Vaillancourt s'efforcera de respecter fidèlement la pensée d'Alphonse Desjardins. Selon lui, la coopération est utile à parfaire la formation civique, sociale et morale des gens. Pareillement, la pratique de l'épargne permet non seulement l'accumulation du capital mais également l'affirmation du caractère. Dans cette perspective, il accorde une attention particulière à l'éducation coopérative. En 1935, il fonde la revue *La Caisse Populaire Desjardins* qui deviendra en 1941 *La Revue Desjardins*. Jusqu'en 1969, il signe presque tous les éditoriaux de la revue, dans lesquels il aborde des sujets variés. Préoccupé de cultiver la mémoire du Mouvement Des-

² *Idem.*

Sur l'Île-de-France,
le 1^{er} octobre 1950,
avec M. Robert Schumann,
alors ministre des Affaires
étrangères et ancien président
du Conseil de la France.



jardins, il publie lui-même plusieurs articles sur son histoire et il collabore étroitement aux travaux de l'économiste-historien Albert Faucher.

Selon Vaillancourt, la coopération est le meilleur moyen d'assurer le relèvement économique des Canadiens français. Membre du très secret Ordre de Jacques-Cartier, il participe à la création et à l'orientation de plusieurs institutions financières canadiennes-françaises. En plus de figurer parmi les 71 membres qui fondent La Laurentienne en 1938, il siège au comité consultatif formé par les Services de santé de Québec en 1946. Infatigable, il s'adonne à d'autres activités de nature philanthropique et professionnelle. Toute sa vie, il s'intéresse de près à la Société Saint-Vincent-de-Paul, dont il est président de 1932 à 1962. Par ailleurs, il occupe un poste de chargé de cours en coopération à l'Université Laval de 1939 à 1947. Et cette institution lui décerne un doctorat *honoris causa* en sciences agricoles en 1941.

Sa carrière politique

Ce militant libéral de longue date aura aussi une carrière politique fructueuse. Le 24 février 1943, il est nommé conseiller législatif de la division La Durantaye. La même année, il agit comme conseiller économique auprès de la Commission fédérale des prix et du commerce en temps de guerre, en plus d'être délégué du gouvernement canadien à deux conférences visant à créer la Food and Agriculture Organization des Nations Unies. L'année suivante, il démissionne du Conseil législatif, car il est nommé au Sénat le 3 mars 1944, à titre de représentant de la division Kennebec.

Avec ses proches collaborateurs, Cyrille Vaillancourt orchestre la consolidation, la diversification et la modernisation du mouvement des caisses populaires. De 1934 à 1944, il parvient à compléter le regroupement régional des caisses populaires grâce à la création de six nouvelles unions. En

même temps, l'essor des caisses durant la guerre l'incite à s'intéresser à d'autres secteurs d'activité. En 1944 et 1948, il contribue activement à la création de la Société d'assurance des caisses populaires et de l'Assurance-vie Desjardins. Dans les dernières années de sa vie, il a son mot à dire dans la fondation ou l'acquisition de plusieurs institutions : La Sauvegarde, la Société de Gestion d'Aubigny (1962), La Sécurité, la Société de fiducie du Québec, l'Association coopérative Desjardins, l'Institut coopératif Desjardins (1963). Très attaché à sa ville d'adoption, il « s'est révélé largement responsable du fait que les sièges sociaux de [plusieurs des] institutions [du Mouvement Desjardins] s'installent et demeurent à Lévis ».³

De son vivant, Vaillancourt a reçu plusieurs distinctions honorifiques. Dans les années quarante, il est investi commandeur de l'Ordre de l'Empire britannique (1943) et de l'Ordre de Saint-Grégoire-le-Grand (1946). D'autres titres récompenseront ses efforts dans la promotion de la langue française et de l'éducation.

Pendant près de 40 ans, Cyrille Vaillancourt a exercé une profonde influence sur la marche de la Fédération provinciale, ainsi que sur le développement du mouvement des caisses populaires. Dans un vibrant hommage posthume rendu en 1969, Pierre Elliott Trudeau, alors Premier ministre du Canada, lui reconnaît même un rayonnement à l'échelle du Québec : « Par son énergie, son esprit d'initiative et son sens civique profond, l'honorable Cyrille Vaillancourt a donné au Mouvement coopératif Desjardins un essor vraiment exceptionnel si bien que l'on peut dire qu'il a été l'un de ceux qui ont le plus contribué au développement économique du Québec ».⁴

³ Oscar Mercure, « L'homme et la communauté », *La Revue Desjardins*, 35,9 (1969), p. 236.

⁴ *Le Soleil*, 1^{er} novembre 1969.

UTILES

BENJAMIN FORTIN

GIROUX, Nicole
Changement stratégique dans une organisation. Le cas Visa Desjardins.

Gaëtan Morin, 1993, 243 p.

Comment le changement stratégique est-il vécu dans les institutions et en particulier dans une institution à caractère démocratique comme le Mouvement Desjardins? Pour répondre à cette question, les auteurs ont choisi d'étudier le lancement de la carte Visa Desjardins. Comme nous le savons, Desjardins a refusé au départ de lancer une carte de crédit.

La section traitant du NON à la carte de crédit relate le cheminement qui a amené les dirigeants du Mouvement Desjardins à refuser en 1975 de lancer ce produit. Elle évoque notamment les transformations internes et externes provoquées par l'informatisation et le développement des systèmes de paiement et les études nombreuses qui ont marqué le questionnement collectif au sujet de la carte.

La section portant sur le OUI à la carte expose le cheminement qui a conduit les dirigeants du Mouvement à acquérir la carte Visa en 1981. Elle décrit de façon détaillée la réouverture du dossier et l'implantation de la carte Visa Desjardins.

Après avoir fait ressortir les facteurs qui ont suscité ces changements de position, l'auteur met en lumière le processus particulier de prise de décision dans le Mouvement. Cette partie se termine par une réflexion sur la tension, toujours présente au sein des institutions, entre la fidélité au projet initial ou à ses racines et l'adaptation aux circonstances nouvelles.

Cette histoire témoigne de la démarche collective de coopérateurs qui ont tenté de concilier la dimension sociale et la dimension économique de leur organisation. Ce volume montre aussi qu'il faut prendre le temps de laisser mûrir le changement dans les esprits pour réaliser une implantation durable.

HARRINGTON, H. James
La réingénierie des processus administratifs. Le pouvoir de réinventer son organisation.

Les Éditions Transcontinentales, 1994, 406 p.

Tout au long des années 1980, la plupart des entreprises se sont efforcées d'améliorer leurs procédés de fabrication. Récemment, la haute direction s'est aperçue qu'il fallait également consacrer des efforts aux processus administratifs.

La « réingénierie » est une méthodologie mise au point pour mieux gérer les processus administratifs. Elle s'efforce de réduire le gaspillage et la bureaucratie inutile. Elle permet de simplifier et de rationaliser les activités tout en s'assurant que les clients internes et externes bénéficient de services remarquables.

La RPA se distingue par une philosophie de prévention des erreurs. Elle cherche avant tout à modifier les processus qui sont à l'origine des erreurs.

LE LIVRE DE CHEVET DE...

Madeleine Lapierre *

Le dirigeant est un chef d'orchestre plutôt qu'un capitaine. Et un chef d'orchestre doit veiller à ce que chacun des membres de l'orchestre donne son maximum car chaque instrument est essentiel à la réussite du concert.

Cette vision stimulante de l'organisation, c'est celle de Robert Salmon, chargé

de la prospective au sein du groupe français L'Oréal. M. Salmon place la dimension humaine au centre de sa réflexion sur les défis que doit aujourd'hui relever l'organisation.

Cette dernière doit apprendre à vivre avec l'incertitude. Une manière d'y arriver consiste à faire une plus grande place à la créa-

tivité et à l'intuition. Un des principaux défis de l'organisation est donc d'accepter la créativité de ses ressources humaines, de faire une véritable place à l'intuition.

Tous les chemins mènent à l'homme est un livre facile à lire, sans recettes miracles. Pour Robert Salmon, c'est d'abord une question d'attitude du dirigeant: servir les hommes plutôt que se servir d'eux, « les rendant cocréateurs de

leur destin et coresponsables de l'évolution de l'humanité ». Tout un défi, notamment dans une organisation qui, comme Desjardins, est en train de repenser ses façons de faire.

Robert SALMON
Tous les chemins mènent à l'homme

Inter-Éditions, Paris, 1994

* présidente, Fédération de Richelieu-Yamaska

Le REER collectif Desjardins : le seul à regrouper autant d'avantages. Incontestablement le meilleur choix.

REER COLLECTIF DESJARDINS

Le REER collectif Desjardins offre aux employés des placements sûrs qui procurent année après année des rendements concurrentiels.

Les participants ont la possibilité de décider du montant de leur cotisation et de la répartition de leur contribution entre les dépôts garantis et huit fonds de placement gérés par des professionnels avisés. De plus, ils sont informés de l'évolution de leur compte de façon trimestrielle à l'aide d'un relevé de compte consolidé.

Le REER collectif Desjardins offre à l'employeur la simplicité de gestion et toute la flexibilité nécessaires pour répondre

aux besoins de ses employés. Le régime ne comporte aucuns frais d'administration et l'em-

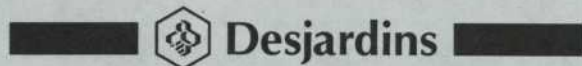
ployeur a également le choix de cotiser ou non au régime.


Avec de nombreux points de service, grâce aux caisses Desjardins et aux succursales de la Fiducie Desjardins, les participants peuvent être desservis au lieu qui leur convient le mieux.

Pour plus d'information, communiquez avec une des caisses Desjardins participantes ou le Service aux sociétés de la Fiducie Desjardins en composant le 1 800 361-6840, poste 5825, ou le (514) 286-5825 dans la région de Montréal.

Le REER collectif Desjardins : incontestablement le meilleur choix.

SERVICES AUX ENTREPRISES



 Desjardins L'incroyable force de la coopération.

DESJA000004527 2
BIBLIOTHEQUE NATIONALE QUEBEC
BUREAU DU DEPOT LEGAL
1700, RUE SAINT-DENIS
MONTREAL QC
H2X 3K6



Port de retour garanti par:
La Confédération des caisses
populaires et d'économie
Desjardins du Québec
100, avenue des Commandeurs
Lévis, Québec
G6V 7N5

DESJARDINS ET IBM SUR LA VOIE DE L'INNOVATION



Le client exige des produits et du savoir-faire à la mesure de ses besoins. Il choisit la solution innovatrice et rentable disponible à l'endroit et au moment qui lui conviennent.

Pour être gagnant, il faut sans cesse repenser nos façons de faire et surtout agir rapidement et avec une qualité hors pair. Les nouvelles technologies permettent de personnaliser les services aux consommateurs.

Qu'il s'agisse de transformation organisationnelle, d'intégration des technologies, d'implantation ou encore d'assistance technique, les conseillers et les spécialistes d'IBM veulent mettre leur savoir-faire à votre service. Ils peuvent vous aider à offrir une valeur sûre à votre clientèle, en misant sur leur expertise personnelle et sur un réseau international de compétences.

Nous sommes fiers de notre leadership en matière de services professionnels et voulons contribuer à votre succès.

Des gens au service des gens.