

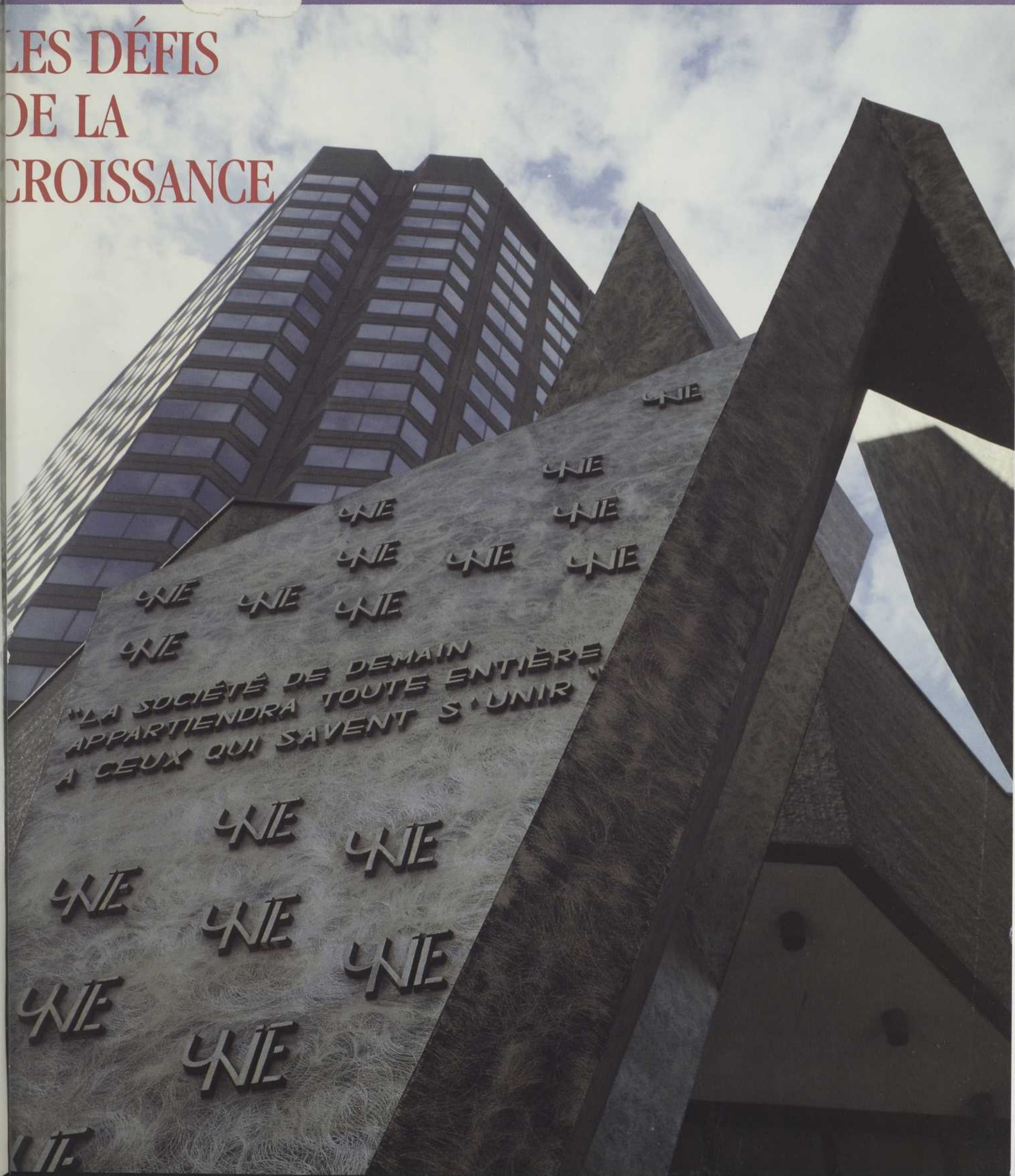
LA REVUE

DE JARDINS

PER
R-243

Numéro 6, 1988

LES DÉFIS
DE LA
CROISSANCE



Un grand forum d'idées

Ce n'est pas un hasard si la question de la croissance a été posée par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, la plus urbanisée des fédérations et certainement celle où les caisses subissent la concurrence la plus vive. Car la croissance a ses exigences et, comme les caisses sont en quelque sorte des regroupements de consommateurs de services financiers, la question de la croissance, avec tout ce qu'elle implique, interpelle aussi bien les dirigeants, qui représentent les membres comme consommateurs bien sûr, mais aussi comme propriétaires, que les directions de caisses qui sont chargées d'offrir ces services de façon rentable.

Nous n'avons pas la prétention — loin de là! — d'avoir épuisé le sujet tant il est vaste et complexe. Nous avons seulement voulu, en dirigeant nos projecteurs sur ce grand forum d'idées que constitue un congrès comme celui des dirigeants et des dirigeantes de la F.M.O., contribuer à étendre la réflexion à toutes les caisses, où qu'elles soient, car si Montréal est en première ligne, demain, c'est tout le Québec qui sera confronté à cette question qui est en soi un défi.

Pierre Goulet
Rédacteur en chef



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

Destinée aux dirigeants et dirigeantes ainsi qu'au personnel du Mouvement Desjardins, cette revue d'information bimestrielle est publiée par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 25 000 exemplaires. Le prix de l'abonnement est de 13,50 \$ par année pour six numéros. Affranchissement numéraire au tarif de la troisième classe en nombre, permis n° 1981. Port payé à Québec.

**PREMIER VICE-PRÉSIDENT PLANIFICATION,
COMMUNICATIONS ET MARKETING**
Alban D'Amours

VICE-PRÉSIDENT COMMUNICATIONS
Majella St-Pierre

**DIRECTEUR INFORMATION ET
DÉVELOPPEMENT
COOPÉRATIF**
Marcel Raymond

RÉDACTEUR EN CHEF
Pierre Goulet

ADJOINTE À LA RÉDACTION
Claude Lachance

COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES
Chantal Beauregard, Claude Béland, Russel
Bouchard, Benjamin Fortin, Jeanne Morazain,
Clarisse Tremblay.

RÉVISION
Solange Deschênes

SECRETARIAT
Nicole Chrétien

SUPERVISION DE LA PRODUCTION
Denys Frenette

CONCEPTION GRAPHIQUE
Matteau, Parent, graphistes

PHOTOCOMPOSITION
Caractéra inc.

SÉPARATION DE COULEURS
Litho Acmé

IMPRESSION
Interglobe inc.

EXPÉDITION
Paul A. Joncas 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 Nicole Chrétien, 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.

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

SOMMAIRE

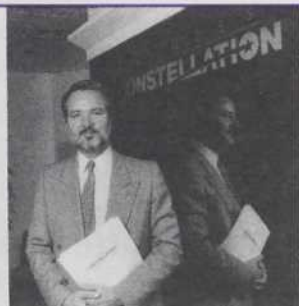


D O S S I E R



**La création de Trustco Desjardins
Fiducie Desjardins et CID
deux sociétés en mutation**
Claude Lachance

9



**Constellation-Desjardins:
un deuxième souffle**
Chantal Beauregard

32

**Les défis
de la croissance**
Jeanne Morazain

13

- «Franchir en pleine croissance et en pleine santé le cap du 21^e siècle»
Entrevue avec Yves Tétreault, responsable de l'organisation du congrès de la F.M.O.

14



- **Croissance: mode d'emploi**
Condensé d'un texte de Mauro Malservisi

17

- **Témoignages de participants**

22

Bâtir ensemble
Claude Béland

2

En diagonale
Clarisse Tremblay et Claude Lachance

4



**Un peu d'histoire
Le Mouvement Desjardins
au Saguenay —
Lac-Saint-Jean:
Plus de 75 ans de
dynamisme**
Russel Bouchard

28

Des ouvrages utiles
Benjamin Fortin

35





LA CROISSANCE

▼

Croissance. Je peux comprendre que le mot puisse faire peur à première vue. Il pourrait faire penser à un arbre gigantesque, dont on ne peut arrêter le développement, et dont les branches, allant dans toutes les directions, jetteraient trop d'ombre. Mais en même temps, le mot a quelque chose de rassurant; il évoque l'adolescent qui grandit en force et en sagesse, la promesse d'un avenir solide.

Que le mot suscite en nous de l'inquiétude ou, au contraire, qu'il provoque l'enthousiasme, il reste que la croissance se pose presque toujours comme une somme de défis. Car, par définition, un organisme ne peut croître sans bousculer des choses. Cela est vrai aussi bien des organisations que des humains.

Avec un actif de 36 milliards et des moyens technologiques de plus en plus performants, avec l'addition de nouveaux services qui augmenteront encore à mesure que le décloisonnement se réalisera dans les faits, notre Mouvement, comme les autres institutions financières, et probablement davantage, vit à l'heure de la croissance. Nous nous y refuserions que la concurrence nous forcerait à le

faire, sous peine de disparaître à plus ou moins long terme.

Premier défi: servir aussi bien les particuliers que les sociétés

Comme dirigeant et dirigeante, et à plus forte raison comme directeur ou directrice de caisse, vous êtes confronté à la multiplication des services, au perfectionnement des moyens techniques; or, avec la nouvelle loi, et surtout avec le décloisonnement, la caisse passera de l'adolescence à l'âge adulte, c'est-à-dire que son visage de coopérative d'épargne et de crédit se transformera peu à peu en celui d'une coopérative financière.

La croissance se traduit, bien sûr, en chiffres qu'il est facile de mesurer, mais elle s'exprime en qualité, en ce qu'elle modifie l'environnement interne et externe de la caisse. Je prends pour exemple la tendance actuelle que nous avons à porter une attention plus grande à nos membres dits «corporatifs» qu'à nos membres individuels parce que, de toute évidence, les premiers sont plus rentables que les seconds, ce qui permet à la caisse de croître plus rapidement.

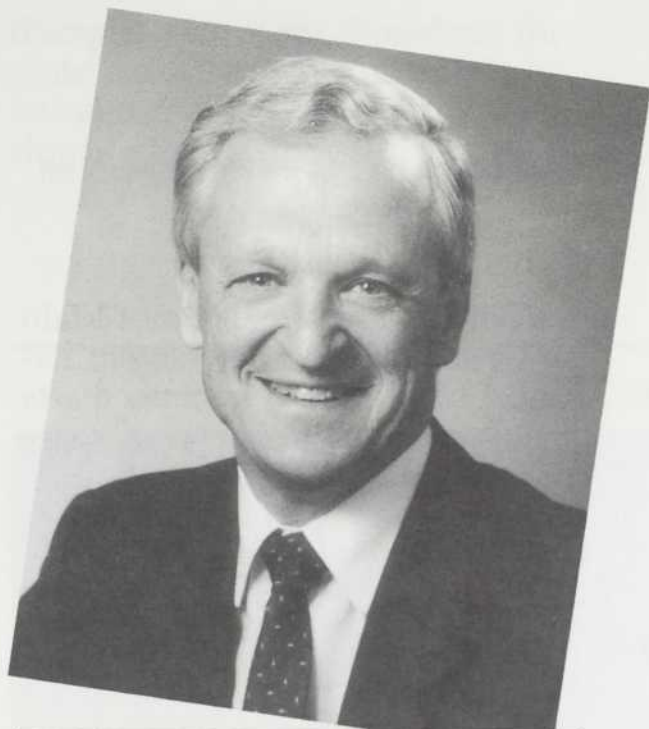
Déjà donc, à ce stade, cette croissance pose un premier défi: celui de servir aussi bien les particuliers que les sociétés, puisque c'est là la raison d'être de la caisse.

Deuxième défi: personnaliser nos services

L'avènement des nouvelles technologies a bouleversé sensiblement les habitudes des membres et toute notre façon de faire. Cette médiatisation des échanges a modifié les rapports que le membre entretenait jusque-là avec sa caisse, ne serait-ce que parce que sa présence au comptoir de la caisse est de moins en moins requise.

On peut aussi penser que cette tendance ira en s'accroissant avec le développement de la télématique. D'ici quelques années, il ne sera pas exceptionnel de voir un membre faire affaire avec sa caisse par le biais d'un terminal de type vidéotex, comme cet Alex de Bell que nous expérimentons présentement dans la région de Montréal.

Toutes ces innovations, qui, dans un sens, substituent un lien électronique à ce qui était jusqu'ici un lien de personne à personne, posent un nouveau



problème. Cette fois, le défi qui est le nôtre est de s'attacher le membre en personnalisant au maximum les services que nous lui offrons déjà et en lui présentant sans cesse une gamme de nouveaux services qui correspondent à l'évolution de ses besoins.

Je suis conscient, aussi bien que vous, que la croissance, la diversification des services et le développement technologique entraînent une transformation du rôle du dirigeant. Car, de plus en plus, les tâches sont confiées à des spécialistes et le dirigeant a raison de s'interroger sur son rôle et sur sa place dans la caisse. C'est justement à cet exercice hautement méritoire que les 2000 dirigeants et dirigeantes de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec se sont livrés en novembre dernier.

Cette remise en question permanente du rôle de la caisse et de ses dirigeants ne doit pas nous inquiéter, pour autant qu'elle se fasse dans le respect des valeurs coopératives qui ont toujours guidé notre action. C'est, à mon sens, par une éducation plus soutenue et un enracinement encore plus profond dans la communauté que nous ferons la preuve que, loin

de nous éloigner du membre, la technologie nous en rapproche en nous libérant de certaines tâches fastidieuses.

Troisième défi: adapter nos ressources humaines

La caisse a changé et changera encore dans l'avenir. Pensons seulement au chemin parcouru depuis la création d'Inter-caisses en 1970. C'est incroyable! Chaque fois que les caisses et l'ensemble du Mouvement ont conjugué leurs efforts, chaque fois que nous nous sommes mis au diapason, nous avons vu croître notre actif de façon considérable. Nous en étions à 2 milliards en 1972 et nous voilà à 36 milliards d'actif 16 ans plus tard.

Cette croissance n'est pas le fruit du hasard; elle est le résultat de la synergie de l'ensemble de nos composantes. L'adoption d'une nouvelle loi qui nous permettra enfin d'augmenter de façon sensible notre capitalisation et d'assurer de la sorte notre croissance, de même que la volonté du gouvernement d'aller plus de l'avant avec le décloisonnement des services financiers posent ici encore un nouveau défi, ce-

lui de s'adapter à ce nouvel environnement.

La caisse, désormais, travaillera pour elle, bien sûr, mais aussi pour l'ensemble du réseau. Elle sera de plus en plus l'intermédiaire entre les membres et les institutions Desjardins. Elle sera le pivot, la plaque tournante de toute planification financière. En conséquence, il faudra adapter nos ressources humaines à de nouveaux types d'opérations, à des services plus spécifiques; en un mot, il nous faudra tous et chacun, se mettre à l'heure du décloisonnement.

Curieusement, ce sont les valeurs mêmes de la coopération qui serviront d'assises à notre croissance. Sans nos principes d'entraide et de solidarité, nous devrions craindre les défis que nous pose la croissance du Mouvement. Mais grâce à cette solidarité et à l'intercoopération, chaque entité sera partie prenante de celle-ci.

Plus que jamais la croissance future de chaque caisse est l'affaire de l'ensemble des caisses.

Claude Bélair

par Clarisse Tremblay
et Claude Lachance

Saint-Basile-le-Grand: les caisses étaient là

Le triste accident écologique de Saint-Basile-le-Grand aura au moins permis à la Caisse populaire de Saint-Basile-le-Grand et à celle de Sainte-Julie de témoigner de leur engagement social.

Ainsi, à la caisse de Saint-Basile, on a prolongé les heures d'ouverture en soirée afin de rendre service aux membres résidents du secteur évacué et de leur permettre de faire évaluer leurs propriétés par des spécialistes du secteur-conseil. On a également mis la salle communautaire et la salle de conférence de la caisse à la disposition du comité des citoyens ainsi que des différentes autorités et des experts des gouvernements. En outre, le directeur de la caisse, M. Jean Mignault, a accepté la présidence du Comité des commerçants des municipalités touchées par les mesures d'évacuation.

Quant à la Caisse populaire de Sainte-Julie, elle a prévu un plan d'avance d'argent aux personnes évacuées, plan qu'il n'a finalement pas été nécessaire de mettre à exécution puisque le gouvernement a versé ses chèques dans un délai raisonnable.

Attribution du prix Irénée-Lemieux en février prochain

La Caisse populaire de Saint-Malo de Québec lançait récemment l'édition 1988 de son concours d'arts plastiques, et il ne reste plus aux artistes amateurs participants qu'à attendre le 1^{er} février pour que le nom du gagnant ou de la gagnante ne soit dévoilé.

Accompagné d'une bourse de 1000 \$, le prix Irénée-Lemieux est attribué annuellement, lors d'une soirée-exposition réunissant les oeuvres du concours. Les participants doivent résider à Saint-Malo ou à Notre-Dame-de-Pitié, ou encore posséder un compte à la Caisse populaire de Saint-Malo.

Ce prix a été créé par la Caisse populaire de Saint-Malo l'année dernière, en l'honneur de l'artiste québécois Irénée Lemieux, qui est à la fois peintre, sculpteur, musicien et chef d'orchestre de la «Sinfonia», ensemble musical de Québec. En 1985, à l'occasion du 80^e anniversaire de la caisse de Saint-Malo, M. Lemieux avait fait don à celle-ci de la sculpture «Les Musiciens».

Rappelons que l'an dernier, parmi 26 participants, le jury avait accordé sa préférence à l'oeuvre de Louis Fortier, peintre de Québec.

Remise de la médaille «Raymond-Blais» à un deuxième lauréat

C'est dans le cadre du congrès annuel de l'Association des diplômés de l'Université Laval d'octobre dernier que l'athlète Pierre Harvey, diplômé en génie mécanique en 1981, a reçu la médaille Raymond-Blais. L'association souhaite ainsi reconnaître les qualités et la réussite de M. Harvey, ingénieur en recherche et développement à la compagnie Culinar inc. et champion canadien de ski de fond.

Depuis 1987, l'association a décidé de marquer annuellement la réussite exceptionnelle d'un jeune diplômé, en lui accordant une médaille portant le nom de l'ex-président du Mouvement Desjardins, M. Raymond Blais, lui-même reconnu pour sa carrière remarquable et son engagement social.

Un doctorat *honoris causa* décerné à Claude Béland

Pour couronner une carrière riche et bien remplie, la faculté des Sciences sociales de l'Université Laval décerne, à l'occasion de son 50^e anniversaire, un doctorat d'honneur à M. Claude Béland, président du Mouvement, ainsi qu'à deux autres hommes publics remarquables: le secrétaire des Nations Unies, Javier Pérez De Cuéllar, et le politologue ontarien, John Meisel. La cérémonie se déroulait le 3 décembre au Palais Montcalm de Québec.

D'autres activités ont souligné ce 50^e anniversaire, dont un important colloque, qui a eu lieu les 13 et 14 octobre, sur le rôle et l'avenir de nos institutions. M. Béland était du nombre de la trentaine d'universitaires et de figures publiques qui ont pris la parole lors de cet événement.

Pro-Quiz: 525 caisses inscrites

Expérimenté et développé en 1987 par la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec, le jeu-questionnaire «Pro-Quiz» est relancé cette année avec une vigueur accrue. En effet, six fédérations et un secteur de fédération participent à Pro-Quiz 1988 (Caisses d'économie, Abitibi, Centre du Québec, Québec, Richelieu-Yamaska, Saguenay — Lac-Saint-Jean et le secteur Centre de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec), ce qui représente un total de 525 caisses inscrites.

Plus qu'une simple compétition, cette activité d'apprentissage de type «Génies en herbe» aura permis à environ 5500 employés du Mouvement de parfaire leurs connaissances sur les services offerts par Desjardins. Les finales régionales se sont déroulées tout au cours du mois de novembre, et c'est en décembre, lors de la finale provinciale, que l'on connaîtra l'équipe gagnante.

Pro-Quiz est commandité par Assurance-vie Desjardins, le Centre Desjardins de traitement de cartes et Fiducie Desjardins.



F.M.O.: des innovations en matière de logement qui font leur marque

Dans le cadre du lancement de son Prix d'excellence en habitation, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (S.C.H.L.) décernait une mention honorable à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et à Habitation populaire de l'Ouest-de-l'Île pour la construction des Habitations Le Raphaël, un ensemble de 40 logements pour personnes retraitées inauguré cette année. C'est l'originalité de la méthode de financement de cette habitation qui a valu aux deux organismes la reconnaissance du jury.

Le Prix d'excellence en habitation de la S.C.H.L. est un programme biennal qui vise à encourager l'innovation et l'excellence en matière de logement. Cette année, le programme s'adressait exclusivement aux entreprises et aux organismes actifs dans le domaine du logement pour les aînés.

Au cours de la même période, la fédération lançait Placement-habitat, un autre concept de financement original afin de faciliter l'accès à la propriété des personnes de 65 ans et plus qui possèdent un certain capital à placer dans un logement. Placement-habitat offrira aux futurs occupants la possibilité de faire une mise de fonds leur permettant

d'acquérir un droit d'usufruit dûment enregistré sur l'unité d'habitation convoitée. Une idée qui, parions-le, ira loin aussi.

C'EST CONFIRMÉ

- M. Guy Bernier démissionne de son poste de président et chef de la direction de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, poste qu'il occupait depuis 1976.

Toutefois, M. Bernier poursuivra ses activités au sein du conseil d'administration de la Fédération de Montréal et de certaines autres institutions du Mouvement Desjardins. À la demande de M. Bernier, un remplaçant devrait être désigné dès janvier 1989, avant même que sa démission ne prenne effet, à la fin de l'année financière, soit en février 1989.

- Depuis le 1^{er} novembre dernier, M. Majella St-Pierre occupe le nouveau poste de vice-président-conseil aux relations avec le Mouvement coopératif du Québec à la Confédération. M. St-Pierre était jusqu'à ce jour vice-président Communications.

- M. Michel Morin, vice-président Financement d'entreprises à Crédit industriel Desjardins, était nommé, il y a quelques mois, vice-président exécutif et chef des opérations de cette institution.

- M. Raymond A. Reid cumulera désormais les fonctions de président de Fiducie Desjardins (poste qu'il occupe depuis janvier 1988) et de président de Trustco Desjardins, première société de portefeuille intermédiaire du Mouvement.

MM. Gilles Lepage et Amédée Haché sont nommés respectivement vice-président de la Fédération des caisses populaires acadiennes ltée et vice-président de la Société d'assurances des caisses populaires acadiennes. Simultanément, M. Normand Corno accède au poste de vice-président du Conseil acadien de la coopération et de l'Office de stabilisation de la Fédération des caisses populaires acadiennes ltée.

Le Mouvement coopératif acadien regroupe huit organisations centrales: la Fédération des caisses populaires acadiennes ltée, la Société d'assurances des caisses populaires acadiennes, le Conseil acadien de la coopération, les Services unis de vérification et d'inspection inc., l'Office de stabilisation, l'Institut de coopération acadien, le Fonds de bourses du Mouvement coopératif acadien et la Chaire d'études coopératives. Ces organisations fournissent un appui aux 115 associations coopératives affiliées, lesquelles regroupent au-delà de 200 000 membres et procurent plus de 2000 emplois.

Un guichet d'information à la Fédération de Québec

La Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec, en collaboration avec l'Assurance-vie Desjardins et Assurances générales des caisses Desjardins, installera le 19 décembre un premier guichet d'information Desjardins à la Caisse populaire Laurier, dans les locaux de Place de la Cité, un nouveau centre commercial de Sainte-Foy. Il s'agit d'un projet pilote d'une durée de six mois. Le guichet d'information a d'abord été mis à l'essai, du 28 novembre au 16 décembre, dans le hall d'entrée de la Fédération de Québec, à Lévis, par les employés détenteurs d'une carte Multiservices.

Le guichet d'information situé à la Caisse populaire Laurier permet à tout détenteur de la carte Multiservices Desjardins d'obtenir des renseignements sur les différents services des trois institutions engagées dans le projet. L'utilisateur a le choix parmi huit modules ou sujets d'information: les services d'épargne, les services de crédit, la planification de la retraite, le prêt hypothécaire, les services automatisés Desjardins, l'assurance-auto et l'assurance-habitation, l'assurance-vie Desjardins et autres.

La Fédération de Québec est la deuxième fédération à expérimenter un tel guichet. La Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec a lancé une expérience de ce type en avril dernier, à la Caisse populaire Place Desjardins. L'expérience, toujours en cours d'ailleurs (le guichet est actuellement à la Caisse populaire de la Maison de Radio-Canada), s'est révélée très positive.

Confédération

Guichets automatiques: du nouveau

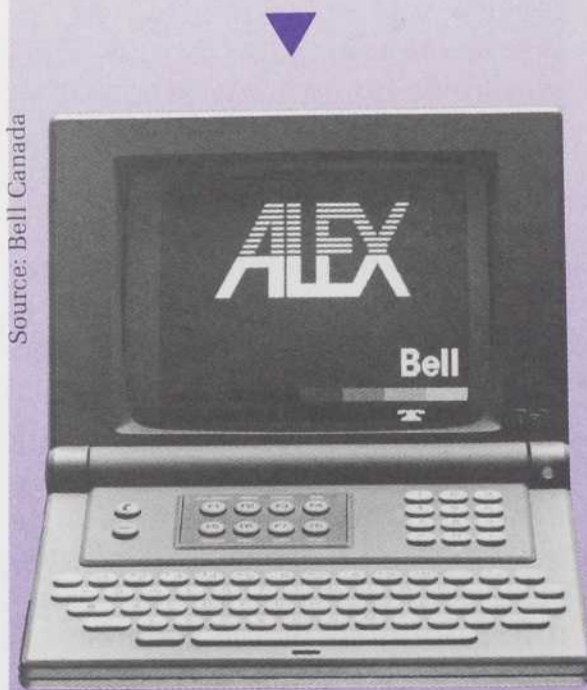
En raison de la popularité toujours croissante des guichets automatiques, l'objectif du projet SIC 24/7 est atteint depuis le 19 novembre dernier. Ainsi, depuis cette date, l'imprimante libre-service est mise à la disposition des usagers 6 heures de plus par semaine et le guichet automatique est accessible 24 par jour, sauf pour une période de 4 heures le dimanche, à cause de contraintes d'opération.

Une première phase du projet avait été réalisée en mai dernier, permettant aux membres d'effectuer des opérations au guichet automatique 21 heures par jour. D'autres phases suivront.

Par ailleurs, la Fédération de Montréal annonçait récemment qu'elle rendra ses guichets automatiques bilingues dès janvier 1989. Les membres anglophones qui le désirent pourront donc se faire émettre une carte Multiservices leur permettant d'accéder à la version anglaise des guichets Desjardins.

à la technologie vidéotex, permet au consommateur de consulter une multitude de services à partir de chez lui. Desjardins est en effet du nombre des 40 fournisseurs à participer à ce premier essai technique qui doit se terminer en juin prochain. En s'engageant dans le projet, Desjardins, comme certains autres fournisseurs participants, devait recruter 500 abonnés dans la région de Montréal. Desjardins a ainsi sélectionné 500 membres de caisses de la région métropolitaine pour prendre part à l'expérience.

Au cours des six prochains mois, l'ensemble des abonnés choisis auront accès à une large gamme de services, notamment à un menu Desjardins. Ce menu comprend une «vitrine» d'information sur les services d'épargne, de crédit, d'assurances, les services automatisés, certains autres services des caisses (coffrets de sûreté, etc.), d'Assurance-vie Desjardins, du Groupe Desjardins assurances générales et de Visa Desjardins. Les abonnés membres de caisses pourront en outre se servir de ce menu pour obtenir de l'information sur le solde de leurs comptes d'épargne et sur le bilan des dernières opérations effectuées. Bien qu'il soit très respectable, ce premier menu télématique Desjardins ne donne qu'un avant-goût des nombreux projets du Mouvement dans ce domaine.



Source: Bell Canada

Desjardins et Alex: c'est parti!

Le 5 décembre, Desjardins se joignait à Bell Canada pour le lancement d'Alex, ce terminal qui, grâce

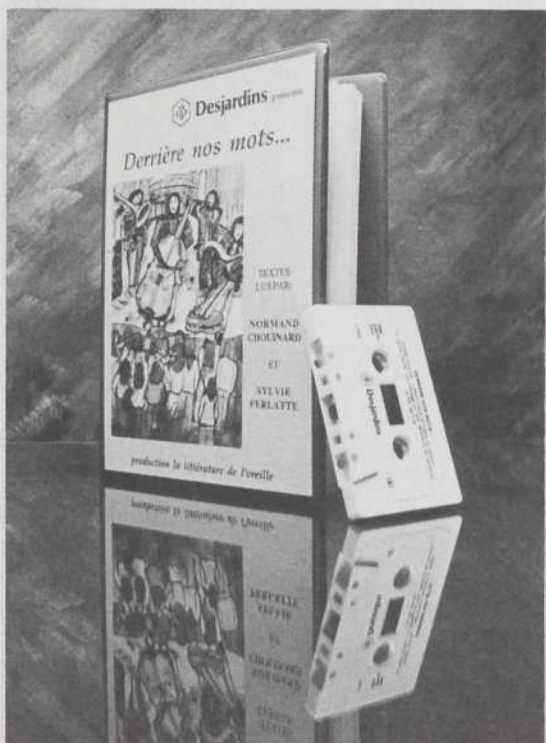


Photo: Jacques Lessard

Les textes gagnants du CIJ sortent des oubliettes

La Confédération lançait, en octobre, le onzième document pédagogique de sa production: le livre-cassette *Derrière nos mots*. *Derrière nos mots* est un guide pédagogique nouveau genre élaboré en collaboration avec des spécialistes du milieu scolaire à l'intention des élèves du secondaire. Il est constitué de dix textes sélectionnés parmi les oeuvres gagnantes du Concours international des jeunes des dernières années, deux textes s'adressant à chaque niveau secondaire. Mis en valeur par les comédiens Normand Chouinard et Sylvie Ferlatte, ces textes sont enregistrés sur cassette audio et agrémentés d'une musique originale de Daniel Racine. Le document comporte également une version écrite des textes et l'exploitation pédagogique de ces derniers.

Derrière nos mots vise à développer chez l'élève l'habileté à saisir l'essentiel d'un discours oral, un objectif du programme de français du ministère de l'Éducation qu'on avait du mal à atteindre jusqu'ici, faute de matériel. Ce nouveau document a donc le double mérite de

combler cette carence et d'assurer la diffusion et la pérennité des oeuvres écrites primées dans le cadre du Concours international des jeunes.



Un comité Desjardins — consommateurs

Lancée en février dernier par le président du Mouvement, M. Claude Béland, l'idée de créer un comité d'échange et d'information sur la protection des consommateurs a rapidement fait son chemin. Déjà, deux rencontres, l'une en octobre et l'autre en novembre, ont eu lieu entre des représentants de la Confédération et les porte-parole des principales associations de consommateurs: l'Association des consommateurs du Québec, l'Association des consommateurs du Canada (section de Québec), la Fédération des associations coopératives d'économie familiale, la Fédération nationale des associations de consommateurs du Québec, le Service d'aide aux consommateurs et l'Association de la protection des automobilistes.

On y a discuté notamment de la pertinence de la création d'un mécanisme de collaboration entre les deux parties, des modalités de fonctionnement de ce mécanisme ainsi que de quelques dossiers qui préoccupent particulièrement les associations concernées: politique d'affichage des frais d'utilisation des services, paiements pré-autorisés, décloisonnement, protection de la vie privée face à l'existence de fichiers d'information et à l'avènement de la carte de débit, accession à la propriété et location d'automobiles à long terme.

Ces premiers entretiens ont donné lieu à des échanges très constructifs et à des solutions intéressantes. D'autres rencontres sont à prévoir, car le comité entend se réunir autant de fois que le nombre de dossiers à traiter le justifiera.



Colloque annuel des dirigeants: mise au point

Comme nous l'annoncions dans notre dernier numéro, le colloque annuel des dirigeants de l'assemblée générale de la Confédération a eu lieu les 15 et 16 novembre. Par contre, les discussions de cette rencontre n'ont pas porté sur la démocratie comme il avait été prévu initialement, mais bien sur la capitalisation, le thème ayant été changé finalement pour le suivant: «La coopération et les exigences de la capitalisation dans Desjardins». Au moment où le Mouvement s'apprête à faire usage des nouveaux moyens de capitalisation que lui confèrera la nouvelle Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, il était primordial d'échanger sur cette question.





La délégation costaricaine et ses accompagnateurs lors de son passage à la Confédération à Lévis.

Des visiteurs du Costa Rica

Après avoir reçu des représentants de la Banque populaire de Chine il y a quelques mois, le Mouvement accueillait, en octobre, dix représentants de la *Cooperativa de ahorro y credito*, une importante coopérative du Costa Rica.

Prix annuel de la caisse de Sillery

La Caisse populaire de Sillery décerne, cette année, son prix annuel à Mme Louise Brissette, ostéopathe et physiothérapeute. Depuis plusieurs années, Mme Brissette, célibataire, a fait siens une douzaine d'enfants lourdement handicapés dont elle prend soin dans sa demeure de Sillery, en banlieue de Québec.

Très engagée dans la cause des enfants handicapés, Mme Brissette est également responsable de la corporation «Les enfants de l'amour», un organisme qu'elle a d'ailleurs mis sur pied afin de venir en aide aux enfants comme les siens.



Jacques Fréchette, président, Gaétane Dugas, administratrice, Nicole Valcourt, trésorière, Jean-Marc Beaulieu, représentant du service des loisirs, tous quatre bénévoles du Centre sportif de Cabano.

Prix Gérard-Roussel 1988

C'est au Centre sportif de Cabano que la Fédération du Bas-Saint-Laurent remettait, en octobre, son prix Gérard-Roussel. La fédération remettait par ailleurs une mention spéciale du jury au Salon de littérature de Mont-Joli, une activité culturelle annuelle.

Anniversaires

- Caisse populaire de Bonaventure (Fédération de la Péninsule et des Îles) 75 ans.
- Caisse populaire des Syndicats nationaux (Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec) 65 ans.
- Caisse populaire de Métabetchouan (Fédération du Saguenay — Lac-Saint-Jean) 60 ans.
- Caisse populaire de Saint-Jean-de-la-Croix (Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec) 55 ans.
- Caisses populaires de Chandler, Lavernière, Rivière-au-Renard (Fédération de la Péninsule et des Îles) 50 ans.
- Caisse populaire de Saint-Alexis de Montcalm (Fédération de Lanaudière) 50 ans.
- Caisses populaires de Saint-André de Restigouche, Baies-des-Sables, Sainte-Blandine, Saint-François-Xavier-des-Hauteurs, Saint-Jean-de-Dieu, Sainte-Marie de Sayabec, Saint-Yves de Rimouski-Est (Fédération du Bas-Saint-Laurent) 50 ans.
- Caisses populaires de Saint-Marc, Saint-Ours, Saint-Sébastien d'Iberville (Fédération de Richelieu-Yamaska) 50 ans.
- Caisses populaires de Saint-Adelme, Saint-Gabriel, Sainte-Luce — Luceville, Trinité-des-Monts (Fédération du Bas-Saint-Laurent) 45 ans.
- Caisse populaire du Domaine Saint-Sulpice (Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec) 25 ans.
- Caisse populaire de Saint-Timothée, Messines (Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec) 45 ans.
- Caisse populaire de Sainte-Geneviève-de-Pierrefonds (Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec) 30 ans.

FIDUCIE DESJARDINS ET CID DEUX SOCIÉTÉS EN MUTATION



par Claude Lachance

Ce n'est plus un secret pour personne: dès que les modalités d'échange d'actions seront complétées, Fiducie Desjardins et Crédit industriel Desjardins (CID), les seules sociétés du Mouvement ayant émis du capital-actions à ce jour, seront regroupées au sein de Trustco Desjardins. La création de cette société de portefeuille intermédiaire portera à plus de 2,6 milliards l'actif des deux institutions rassemblées, tout en leur permettant cependant de conserver leur autonomie. Le regroupement des deux institutions vient ajouter encore à une année déjà remplie de changements de part et d'autre.

Chez Fiducie Desjardins, c'est la perspective du 25^e anniversaire qui, l'année dernière, allait servir de locomotive à tout un train de changements. «Après 25 ans d'existence, il était opportun de réviser notre mission en raison des grands changements survenus au fil des ans, déclare M. Raymond A. Reid, président de Fiducie Desjardins et de Trustco Desjardins. La transformation du contexte économique par l'arrivée de la déréglementation, le changement de comportement des consommateurs, la transformation des besoins des caisses et de ceux de leurs membres ont modifié considérablement l'environnement dans lequel Fiducie Desjardins exerce ses activités.»

À l'automne 1987, la société entreprend donc une longue réflexion sur sa mission afin de redéfinir son rôle à l'intérieur du Mouvement. Ce travail se fait à la lumière non seulement de la situation de l'entreprise, de l'analyse de l'évolution prévisible de l'industrie des services financiers et fiduciaires, mais aussi de la mission du Mouvement: «Il nous paraissait important d'harmoniser notre mission avec celle de Desjardins, principalement en ce qui a trait au rôle des institutions», précise M. Reid.

Se rapprocher des caisses

Le grand aboutissement de cette démarche, c'est la rédaction d'une mission renouvelée que Fiducie rendait publique l'automne dernier. Cette mission comporte trois volets: d'abord — «et ce n'est pas un hasard s'il occupe la première place», souligne Raymond A.Reid —, mettre à la disposition des caisses des services financiers de qualité; ensuite, présenter à l'ensemble de la population une «alternative Desjardins» en matière de services fiduciaires et, enfin, assurer un rendement concurrentiel aux actionnaires, dont les caisses elles-mêmes. «L'idée, c'est de rejoindre le plus de clientèles possibles, explique Raymond Reid, car nous sommes de plus en plus en présence de marchés très segmentés; il y a des personnes qui, pour la gestion de leurs affaires financières, veulent traiter avec des caisses d'épargne et de crédit, d'autres qui préfèrent traiter avec des institutions bancaires,

et d'autres encore avec des institutions fiduciaires spécialisées comme la nôtre.»

Cette volonté d'un plus grand engagement envers les caisses se concrétise par la création d'une nouvelle vice-présidence Services aux caisses et par le récent changement de nom de l'institution. Ainsi, toutes les activités de Fiducie relatives aux caisses sont désormais regroupées dans une vice-présidence divisée en quatre grands secteurs: Service à la clientèle, Transferts, Administration des dossiers, Conseils et Développement. «Le rôle de cette vice-présidence est d'être à l'écoute des caisses, d'échanger, de travailler étroitement avec elles afin d'identifier de nouveaux besoins, dit M. Reid. Auparavant, cette responsabilité n'existait dans aucune structure précise; comme elle se retrouvait un peu partout dans l'entreprise, elle n'était nulle part finalement.»

Car les occasions d'opérations conjointes avec les caisses sont nombreuses, au chapitre des prêts importants principalement. Cette année, Fiducie a réalisé quelque 70 millions de dollars de prêts conjoints avec les caisses et a acheté pour une vingtaine de millions de créances hypothécaires à des caisses qui souhaitaient s'en départir. Et de telles occasions sont appelées à se multiplier. «Il se présente également des situations où nous renvoyons à la caisse des déposants ou des emprunteurs qui demandent des services (marges de crédit, etc.) que nous n'offrons

pas, déclare M. Reid. Nous n'offrons pas d'épargne ordinaire, par exemple, contrairement aux autres sociétés de fiducie.»

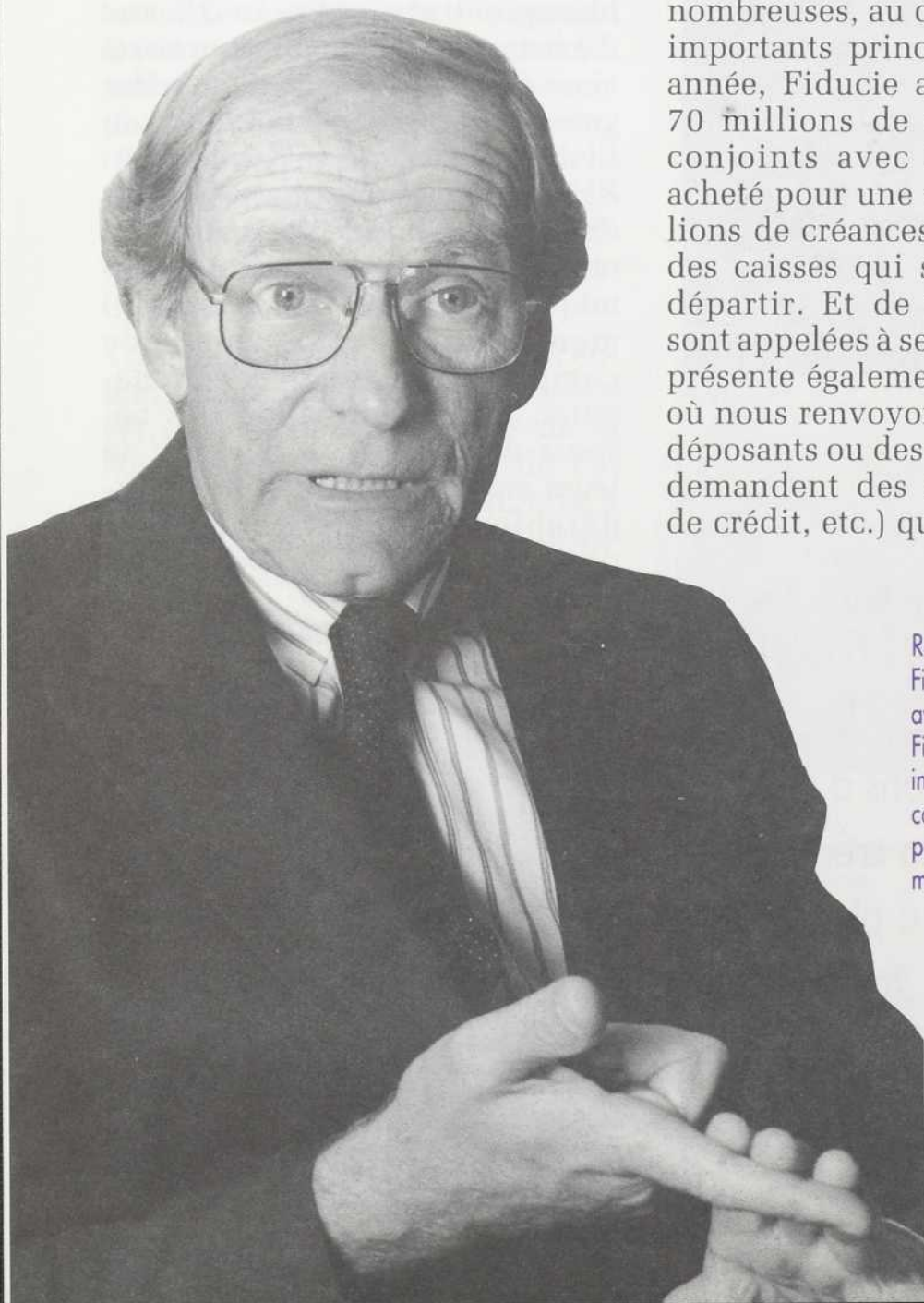
Crédit industriel Desjardins: le grand réaménagement

Du côté de Crédit industriel Desjardins, la volonté de rapprochement avec les caisses a aussi été un élément de première importance dans les projets de restructuration de l'entreprise. Comme l'explique M. Michel Morin, vice-président exécutif et chef des opérations de CID: «Nous souhaitons créer une structure administrative qui favorise la synergie, d'abord entre les constituantes de CID, et ensuite entre CID, les caisses et l'ensemble du Mouvement. C'est dans ce contexte que nous avons décidé de faire de notre filiale Location Pierre Lafleur une division de l'entreprise et de changer le nom de celle-ci pour Location Desjardins.»

Car, jusqu'à la fin de 1987, CID n'était ni plus ni moins qu'une espèce de «holding» comportant deux filiales relativement autonomes, Location Pierre Lafleur et LOCAM, qui avaient chacune leur propre conseil d'administration et leur propre comité de direction. CID, c'était, à toutes fins pratiques, la division financement de l'entreprise. Les différentes constituantes de l'entreprise ayant connu une très forte croissance ces dernières années, il devenait important de les regrouper. On s'assurait ainsi d'un meilleur contrôle du développement et des dépenses administratives. Après la vente de LOCAM, cet été, Crédit industriel Desjardins devenait donc désormais un ensemble intégré de deux grandes divisions: financement aux entreprises et Location Desjardins.

Objectif: l'offre globale Desjardins

La mission de CID s'en trouve-t-elle changée? «Non, répond Michel Morin, il s'agit plus d'un renouvellement que d'un changement. Et ce renouvellement met l'accent d'abord et avant tout sur l'offre globale Desjardins.» L'offre



Raymond A. Reid, Fiducie Desjardins: «Même avec l'avènement de Trustco, Fiducie Desjardins et Crédit industriel Desjardins conservent leur identité propre et poursuivent leur mission respective.»

Photo: Pierre Brault

LES 25 ANS DE FIDUCIE DESJARDINS



Source: Fiducie Desjardins

Au début des années 60, le Mouvement Desjardins décide de s'engager dans le domaine du placement et de la gestion afin d'offrir à ses membres des services financiers et fiduciaires complémentaires à ceux des caisses et de leurs institutions. Partagé entre l'idée de fonder une nouvelle société et celle d'en acquérir une déjà existante, Desjardins trouve rapidement dans la Société de Fiducie du Québec la solution idéale à son problème.

Cette société vient tout juste d'être créée par des gens d'affaires de différentes régions du Québec, dont M^e Jean-Paul Léonard, l'actuel président hono-

raire du conseil d'administration de Fiducie. Elle répond tout à fait au profil recherché par le Mouvement Desjardins, qui conclut rapidement la transaction.

À ses débuts, l'entreprise est installée à Montréal, dans les locaux de La Sauvegarde sur la rue Notre-Dame, et offre des services d'épargne, de financement hypothécaire, de planification testamentaire, de règlement de successions et d'administration ou de gestion des biens. De 1964 à 1988, Fiducie du Québec diversifie sa gamme de services et ouvre successivement 13 succursales régionales. Elle devient ainsi rapidement présente dans les principaux centres du Québec.

Devenue société publique, en 1987, grâce à l'émission d'actions, Fiducie se dote dès l'année suivante d'une filiale, Gestion placements Desjardins, pour effectuer la gestion des portefeuilles d'importance qui lui sont confiés.

Le 3 octobre 1988, Fiducie du Québec choisit d'afficher haut et clair son appartenance au Mouvement Desjardins en portant désormais le nom de Fiducie Desjardins.

globale Desjardins, c'est ce qui permettra à Crédit industriel d'offrir aux consommateurs et aux entrepreneurs une gamme de services financiers Desjardins conjointement avec d'autres composantes du Mouvement. «Ainsi, explique Michel Morin, nous travaillons présentement à une entente avec Visa Desjardins qui fera en sorte que nous pourrions offrir à un membre de caisse ou à un client qui vient louer une automobile de Location Desjardins la carte VISA ainsi qu'un jeu

d'escomptes. Et notre division Financement aux entreprises travaille très fort à développer des offres semblables avec les caisses, l'une offrant le financement à long terme, et l'autre la marge de crédit, par exemple.»

Michel Morin,
CID: «Desjardins est à un point où l'expansion hors Québec est devenue une nécessité.»

En fait, le partenariat avec les caisses peut se jouer sur trois tableaux différents: les prêts conjoints (de 300 000 \$ et plus), les références d'affaires (marges de crédit, prêts à terme, prêts immobiliers) et la sollicitation conjointe. Déjà, beaucoup de projets ont été réalisés grâce à des collaborations de cette sorte. «Au total, les affaires conjointes avec les caisses représentaient quelque 87 millions de dollars en 1987, lance Michel Morin. Et elles s'élèveront à une centaine de millions à la fin de la présente année.»

Prochaine étape: le marché anglophone

Quant aux projets d'expansion, ils ont déjà commencé à faire surface avec l'ouverture toute récente d'une succursale à Ottawa. CID lorgnerait-il le marché anglophone? «Absolument, affirme Michel Morin. Ce premier jalon hors Québec couvrira tout l'est de l'Ontario. Si l'expérience se révèle positive, nous ouvrirons progressivement quelques autres succursales en Ontario. Et, bien sûr, nous visons Toronto dans un proche avenir.»

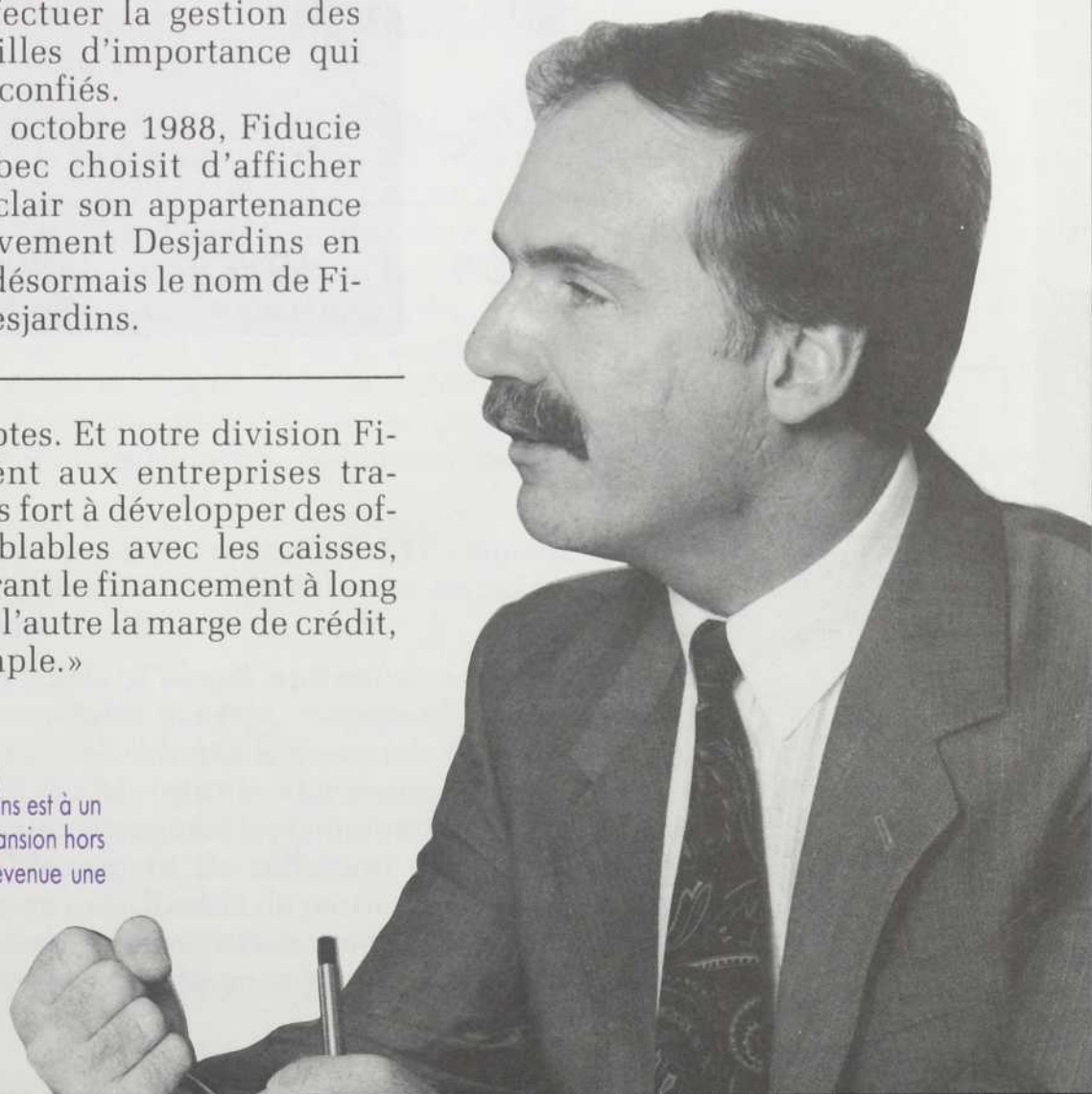


Photo: Pierre Brault

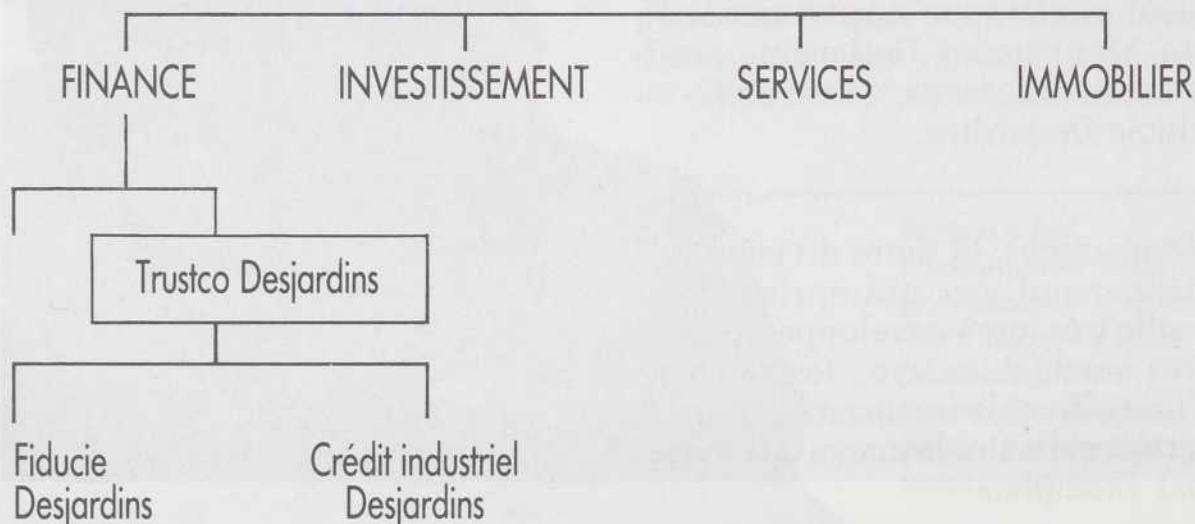
QUATRE SOCIÉTÉS DE PORTEFEUILLE EN PRÉPARATION

Dans le cadre d'un vaste plan de restructuration, le Mouvement Desjardins créera, au cours des prochains mois, quatre sociétés de portefeuille: une société financière, une société de services, une société d'investissement et une société de placement immobilier. Un certain nombre de sociétés de portefeuille intermédiaires sont, du même coup, appelées à être formées. Trustco Desjardins est la première de ces sociétés.

À titre de société de portefeuille intermédiaire fiduciaire, Trustco regroupe les activités commerciales, industrielles ainsi que les services fiduciaires et de

gestion de placements du Mouvement. Ses constituantes sont Crédit industriel Desjardins (CID), Fiducie Desjardins et sa filiale, Gestion placements Desjardins. Trustco, dont la formation a été approuvée par le conseil d'administration de la Confédération le 25 octobre dernier, facilitera la recherche de capitaux sur les marchés financiers tant québécois que canadiens. Ainsi, la création de cette nouvelle structure favorisera le développement des sociétés qui y sont affiliées sans que celles-ci aient recours aux caisses pour l'apport de capital nouveau.

CONFÉDÉRATION



Chez Fiducie, si l'expansion hors Québec n'est pas imminente, elle n'est toutefois pas exclue. «Éventuellement, nous devons nous pencher sur les possibilités de prendre pied à l'extérieur du Québec, en Ontario ou dans d'autres provinces, soit par voie d'acquisition soit par la mise en place de bureaux. Mais nous n'avons pas terminé notre réflexion là-dessus», confie M. Raymond A. Reid. En revanche, l'entreprise vient d'ouvrir deux nouvelles succursales régionales, une à Charlebourg, en banlieue de Québec, et une autre à Pointe-Claire, dans l'ouest de Montréal. Et elle prévoit maintenir ce rythme au cours des deux prochaines années.

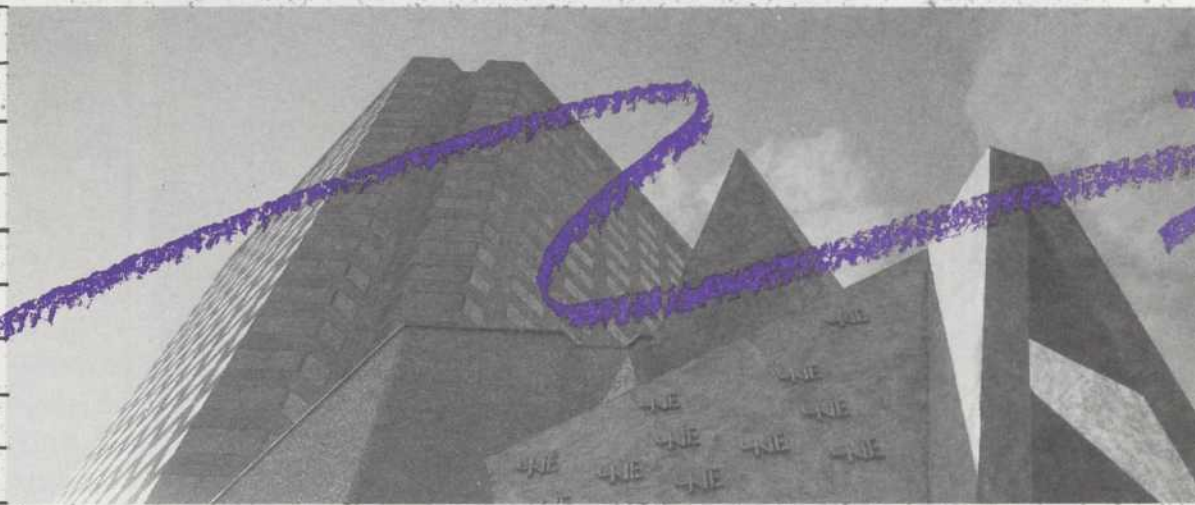
Trustco

Pour l'instant, c'est sur Trustco Desjardins que, de part et d'autre, toutes les énergies sont concentrées. Si cette nouvelle structure favorise certains liens avantageux entre les deux institutions pour ce qui concerne la trésorerie par exemple, elle ne change en rien leur autonomie. Là-dessus, Raymond A. Reid est formel: «Même avec l'avènement de Trustco, Fiducie Desjardins et Crédit industriel Desjardins conservent leur identité propre et poursuivent leur mission respective.» Ce que permettra Trustco Desjardins, c'est d'aller chercher du capital, sur le marché tant québécois que canadien, pour faciliter l'expansion rapide des deux institutions dont elle détiendra les actions. «En somme, Trustco nous donnera une structure un peu plus adulte, mieux apte à faire face aux grands du marché», ajoute Michel Morin.

Il y a donc des avantages évidents à regrouper les deux institutions sous une même structure, notamment celui de favoriser le développement du Mouvement hors Québec. Car, comme l'explique Michel Morin, «Desjardins est à un point où l'expansion hors Québec est devenue une nécessité. Il y a d'autres marchés à explorer, vous savez».

DOSSIER

LES DÉFIS DE LA CROISSANCE



par Jeanne Morazain

Pour son congrès de dirigeants des caisses qui avait lieu les 25, 26 et 27 novembre dernier, la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (F.M.O.) ne pouvait choisir un thème plus approprié que celui des défis de la croissance. Car, en cinq ans, l'actif consolidé de la fédération passait de 5,8 milliards en 1983 à 11,8 milliards au 29 février 1988.

«La croissance, disait M. Guy Bernier, président de la F.M.O., dans un document audio-visuel destiné aux congressistes, est imposée par la concurrence, par les innovations, par la publicité, par les changements d'habitudes des consommateurs, par l'ambition des entrepreneurs de faire toujours plus et mieux.» Puis, dans un même souffle, M. Bernier précise: «La dure vérité, c'est que la croissance engendre de nouvelles exigences et que les défis relevés en font surgir de plus exigeants.» Et il conclut: «La mission de la caisse populaire doit se redéfinir dans une collectivité qui semble avoir brisé ses points d'attache traditionnels; la caisse doit ainsi inventer de nouvelles façons de répondre aux attentes du milieu.»

Ce congrès de la F.M.O. arrive donc à point nommé. Et comme le thème choisi interpelle tout le Mouvement Desjardins et toutes les caisses, nous y avons consacré notre dossier.

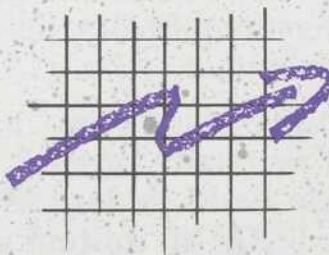
Ce dossier se présente en trois volets: d'abord, une entrevue avec M. Yves Tétreault, vice-président et secrétaire général, responsable du congrès; puis un condensé d'un texte de M. Mauro Malservisi, directeur de la chaire de la coopération de l'UQAM, intitulé «La croissance de l'entreprise: une problématique qui concerne aussi les coopératives d'épargne et de crédit» et qui servait de document de réflexion aux participants; finalement, nous avons interrogé une dizaine de participants à ce congrès pour savoir quel était l'essentiel de leurs préoccupations au moment de débattre cette grande question de la croissance pour une coopérative.

«Franchir en pleine croissance
et en pleine santé
le cap du 21^e siècle»

— Yves Tétreault



Photo: Pierre Brault



M Yves Tétreault est vice-président et secrétaire général de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Il était également responsable de l'organisation du congrès. Jeanne Morazain lui a demandé de retracer pour nous l'itinéraire des 1275 congressistes.



Revue
Desjardins:

Comment est née l'idée de tenir ainsi un congrès?

Yves
Tétreault:

L'idée de ce congrès a germé à l'assemblée générale de mai 1986. Un dirigeant a tout simplement exprimé le souhait que, tous ensemble, nous réfléchissions à l'évolution du Mouvement et aux rôles respectifs de ses différentes composantes. Le sujet étant très large et très important, il nous est apparu qu'un congrès était la meilleure façon de mener à bien une telle réflexion. Un comité du congrès a tout de suite été formé. Sa première mission a été de définir un thème proche de la réalité des caisses, de leur vécu, de leurs problèmes. Un thème vivant et qui pouvait être une source de motivation. Le thème «Les défis de la croissance» répondait parfaitement à ces critères. Il permettait d'aborder des questions très pratiques, comme la capacité de répondre aux demandes de prêts, l'espace, le personnel, mais aussi des questions plus philosophiques telles que l'éloignement des membres ou la vitalité de l'idéal coopératif.

R.D.: C'est un thème très englobant en effet. Est-ce aussi un thème pertinent?

Y.T.: Au cours des cinq dernières années, nos caisses ont connu une croissance phénoménale, et ce en dépit de la concurrence accrue des autres institutions financières. C'est dans les zones où cette concurrence a été la plus vive, le Montréal métropolitain et Hull-Ottawa, que la croissance a été la plus forte. La pertinence de se pencher sur le phénomène de la croissance et sur ses impacts ne faisait donc aucun doute pour les dirigeants de la fédération. Ils étaient également convaincus qu'une telle réflexion pouvait profiter à toutes les caisses, celles qui étaient confrontées à l'impact d'une croissance rapide comme celles qui n'avaient pas encore eu à y faire face: elles pourraient s'enrichir de l'expérience des autres. De plus, comme le souligne le document du professeur Malservisi, la technologie est un facteur important de la croissance et le développement de la télématique risque de faire perdre aux caisses éloignées un avantage territorial. Les caisses des régions périphériques avaient donc un intérêt additionnel à participer activement aux délibérations.

R.D.: Y a-t-il un lien entre ce congrès et l'avant-projet de loi présentement à l'étude?

Y.T.: La rédaction de l'avant-projet de loi sur les caisses d'épargne et de crédit est postérieure au choix du thème du congrès. Toutefois, les nouvelles règles proposées relativement à la capitalisation, à la base d'endettement, à la garantie réseau se sont greffées tout naturellement à la problématique du congrès.

R.D.: Une fois que le thème a été adopté par le conseil d'administration, il fallait s'assurer que le congrès atteigne ses objectifs. Comment vous y êtes-vous pris?

Y.T.: La consultation a été la plus large possible et, à chaque étape, des outils de réflexion ont été mis à la disposition des dirigeants et des dirigeantes afin qu'ils puissent se prononcer, de la façon la plus éclairée possible, sur le devenir des caisses. Dans un premier temps, le comité a demandé à chacun des onze secteurs de la fédération de former un comité de référence composé de sept personnes: trois administrateurs, deux directeurs, un conseiller de surveillance et un commissaire de crédit. Nous avons ensuite rencontré chacun des comités de référence afin de valider les sujets mis de l'avant et

d'en établir la priorité. Les dirigeants et les dirigeantes ont ainsi choisi eux-mêmes les thèmes et les sous-thèmes de chacun des six ateliers du congrès.

Trois blocs ont été découpés, chacun comportant deux sous-thèmes. Le premier, «La nécessité d'agir», proposait de s'interroger sur les conséquences de l'évolution du sociétariat, sur la personnalisation des services et ses effets possibles sur les principes d'égalité et d'équité, ainsi que sur les attentes du milieu. Il invitait en quelque sorte à se pencher sur les dangers des déséquilibres financiers et à réfléchir sur l'intermédiation financière, la planification des immobilisations et la rigueur de la gestion.

Le deuxième bloc traitait de «La capacité d'innover» et des moyens à prendre pour soutenir et poursuivre la croissance. Il y était question de la formation et de la technologie qui mettent en cause les produits et les services nouveaux, des programmes de formation des ressources humaines et des communications avec les membres. D'autres moyens, d'ordre strictement économique, comme la capitalisation et la base d'endettement dans le cadre de nouvelles exigences légales, faisaient l'objet d'un examen plus en profondeur. Le troisième bloc enfin devait permettre aux délégués de s'interroger sur «La pratique de la coopération» et sur le développement d'une culture d'entreprise susceptible d'aider à

relever les défis de la croissance. Cette fois, la réflexion portait sur le partage des rôles, la planification des ressources humaines, la qualité de vie au travail et abordait des questions comme l'autonomie, la concertation, la solidarité et la mission de la caisse.

R.D.: Les dirigeants et les dirigeantes de caisse avaient-ils en main toute l'information requise pour aller au fond des choses?

Y.T.: La réflexion a été amorcée par un présondage auprès des quelque 4000 dirigeants et dirigeantes de caisse. Il comportait 36 énoncés, 6 pour chaque sous-thème. Les répondants ont exprimé leur accord ou leur désaccord total ou partiel pour chacun des énoncés. Ensuite, les délégués ont été convoqués à des assemblées de secteur dont le but était de leur remettre et de leur expliquer le *Document de réflexion*. Ce cahier leur fournissait tous les éléments — textes d'analyse, statistiques, définitions, questions à débattre, outils d'animation... — nécessaires à une discussion en profondeur de la problématique de la croissance.

Les délégués étaient invités enfin à porter leur réflexion au niveau de leur caisse en tenant une assemblée conjointe de tous ses dirigeants et dirigeantes. Ceux-ci devaient se prononcer sur les moyens à privilégier pour satisfaire certains objectifs, par exemple la connaissance du milieu, le maintien d'une position concurrentielle, l'amélioration de la rentabilité, la formation du personnel, la vente des parts permanentes, le partage des rôles.

R.D.: Les problèmes de croissance ne sont sûrement pas exclusifs à la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Comment l'ensemble du Mouvement pourra-t-il profiter de la réflexion qui a été la vôtre?

Y.T.: La fédération publiera les *Cahiers* de ce congrès. Ils comprendront notamment les résumés des travaux en atelier ainsi que les résultats globaux et sectoriels du présondage. Cette synthèse finale sera mise à la disposition de l'ensemble du Mouvement Desjardins. Nul doute qu'elle nous aidera à franchir en pleine croissance et en pleine santé le cap du 21^e siècle et à fêter avec éclat notre premier centenaire.

Propos recueillis par
Jeanne Morazain

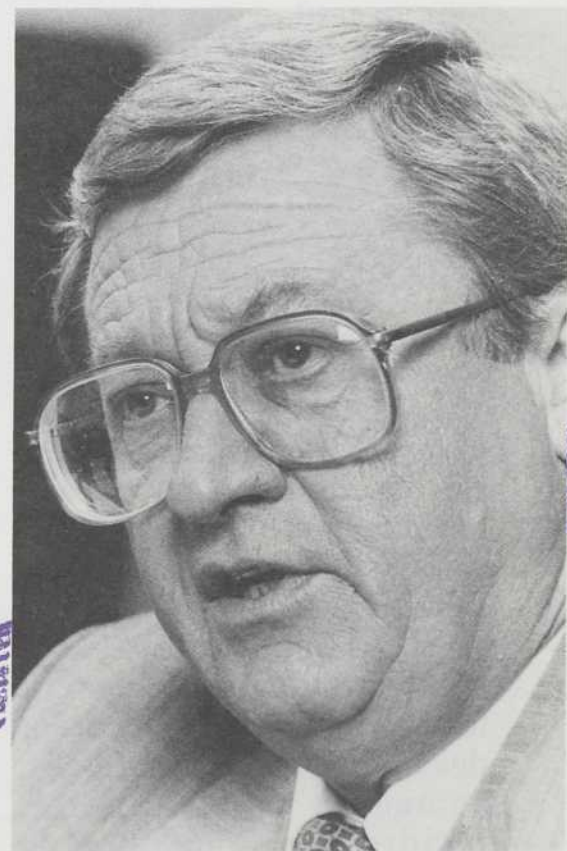


Photo: Pierre Brault



CROISSANCE MODE D'EMPLOI

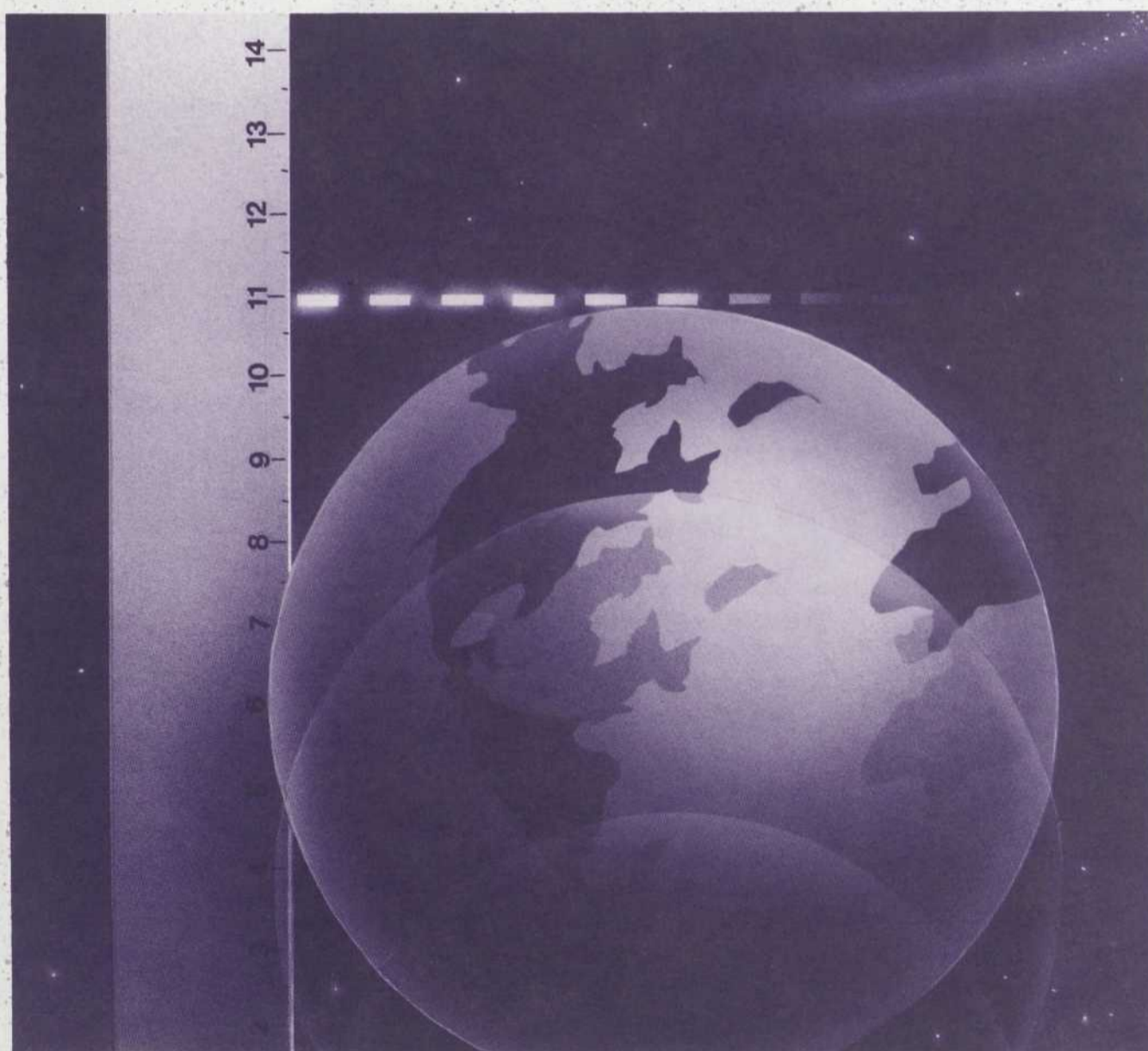


Illustration: Jacques Lamontagné

Condensé par Jeanne Morazain¹

1. Condensé de La croissance de l'entreprise: une problématique qui concerne aussi les coopératives d'épargne et de crédit de Mauro Malservisi. Le titre du condensé est de la rédaction. Les pas-

sages en couleur sont extraits de La philosophie coopérative des affaires: formule de succès des caisses populaires, rédigé par le Comité du congrès.

1 Qu'est-ce que la croissance?

Tous les parents d'adolescents peuvent en témoigner, l'enfant qui grandit augmente de taille et de volume mais, surtout, il change. Cela est également vrai de l'économie mondiale.

Depuis la révolution industrielle, la production et la consommation ont connu une augmentation considérable. Cette expansion s'est faite en dents de scie: les phases de croissance, de stagnation et de recul se sont entrecroisées. Cette expansion a eu son prix: l'industrialisation a engendré des effets néfastes dont le plus actuel est sans doute la détérioration de l'environnement.

Les statistiques relatives au revenu personnel par habitant et au pouvoir d'achat reflètent cette croissance économique globale qu'expliquent des facteurs d'ordre scientifique, géographique, démographique. D'ordre économique aussi, tels l'utilisation de monnaie sous des formes de plus en plus fonctionnelles et le développement d'intermédiaires financiers de plus en plus perfectionnés.

2 L'entreprise, moteur de la croissance économique

L'entreprise a été le moteur de cette croissance grâce à un **entrepreneurship** dynamique aiguillonné par la concurrence. Sans l'apport des **capitaux** fournis par les institutions financières toutefois, elle n'aurait pu jouer ce rôle déterminant. Au Québec, les caisses Desjardins ont participé activement au développement socio-économique, urbain comme régional.

L'action de la caisse est d'abord une réponse aux besoins de ses membres dans leur environnement quotidien. L'intercoopération les amène cependant à contribuer aussi au développement économique régional et à celui du Québec.

3 La quantité et la qualité

La croissance est à la fois quantitative — elle s'apprécie sur les plans unitaire ou monétaire — et qualitative: l'éventail des **biens et services** s'est élargi et leur qualité s'est accrue. Le domaine bancaire n'a pas échappé à cette diversification: en octobre 1987, on dénombrait 27 catégories de **services bancaires**. Qualitative, la croissance l'est également parce qu'elle opère une transformation de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pour mesurer la croissance d'une entreprise, il faut donc mesurer à la fois l'accroissement de sa taille et les progrès de son pouvoir.

4 La mesure de la croissance

Deux genres d'**indicateurs** permettent de mesurer l'accroissement de la taille d'une entreprise: les «flux» tels la valeur des ventes, l'emploi, les profits, les dépenses d'immobilisation ou les «stocks» comme la valeur de l'actif ou du capital. Ces deux indicateurs doivent cependant être interprétés avec prudence et couvrir une période suffisamment longue. De plus, ils ne renseignent aucunement sur les mutations qui se produisent à l'intérieur de l'organisation. Or, dans l'analyse du processus de croissance, ce sont ces dernières qui importent. La vitesse à laquelle elles s'opèrent révèle la **capacité d'adaptation** d'une entreprise et le dynamisme de ses éléments constituants. Les caisses ont

démonstré une grande adaptabilité au point de servir de laboratoire à certains chercheurs.

L'évaluation du pouvoir d'une entreprise se fait à partir de l'examen détaillé de ses relations avec son environnement externe: clients, concurrents, sources d'approvisionnement et de financement, milieu gouvernemental... Le degré de concentration de son secteur d'activités et la place qu'y occupe l'entreprise constituent aussi une mesure approximative de ce pouvoir.

Dans une institution financière de type bancaire, la mesure quantitative de la croissance est basée sur l'actif. L'examen des sources d'approvisionnement, dont la principale est le **passif-dépôts**, est un corollaire essentiel: un développement des prêts plus rapide que celui des dépôts ou, à l'inverse, une progression des dépôts, qui excède celle des prêts et qui laisse des fonds disponibles, peut cacher une croissance coûteuse pour l'institution.

5 La mesure de la croissance pour une coopérative

L'objectif des caisses populaires est à la fois **commercial et social**. La mesure de la croissance doit donc dépasser l'aspect strictement monétaire pour inclure une évaluation quantitative et qualitative de l'évolution des caractéristiques propres au mouvement **coopératif**. D'où la nécessité de développer des indicateurs complémentaires qui rendent compte de la vitalité des valeurs coopératives: la **participation** des membres dans la gestion des affaires de la coopérative et dans son développement, les activités d'éducation à la coopération et à l'usage des produits, ou encore l'**engagement** dans le développement économique et social du milieu.

Elle (la coopérative) vise ultimement à placer l'économie au service des personnes et non l'inverse et à situer les affaires et les entreprises comme des outils de développement du potentiel humain, individuel, communautaire et collectif.

Les coopérateurs ne doivent pas pour autant rejeter les instruments de mesure usuels propres aux entreprises capitalistes. Ceux-ci leur permettront de comparer le degré d'attraction suscité par l'entreprise coopérative ainsi que son degré de réussite par rapport à ses concurrents commerciaux. Mais la nature coopérative de la caisse populaire leur enlève tout caractère d'absolu au point que les membres d'une caisse pourraient accepter un rendement financier inférieur en retour de bénéfices coopératifs non marchands. Plusieurs observateurs mettent aujourd'hui en doute cette dernière possibilité.

6 La croissance comme instrument de développement

Plutôt qu'un objectif en soi, la croissance doit être considérée comme un moyen d'atteindre les buts que s'est fixés une entreprise. Dans une entreprise capitaliste, la satisfaction des besoins des propriétaires est le but ultime. Pour l'entreprise coopérative, où propriétaire et client ne font qu'un, plusieurs objectifs sont poursuivis simultanément: certains sont propres aux individus, d'autres à la collectivité, certains de type économique, d'autres à portée plus sociale. La tâche est donc plus complexe.

7 Le rôle de la concurrence

La vive concurrence que se livrent les institutions financières, et qui sera accentuée par le décloisonnement, rend la croissance impérative, même pour les coopératives d'épargne et de crédit. Par ailleurs, le développement combiné des technologies informatiques et de la télé vidéo pourraient faire perdre aux caisses rurales et semi-rurales l'avantage territorial qu'elles détiennent par suite de la concentration des banques dans les centres urbains ou semi-urbains. L'avènement de services bancaires et financiers à domicile représente une menace qui pourra être contrée seulement si les caisses participent elles aussi au développement de tels systèmes.

8 Les coûts et les économies de dimension

Les économies d'échelle revêtent de l'importance dans les entreprises industrielles au point parfois de justifier la croissance. Cela est beaucoup moins évident pour les institutions financières. Ainsi, la diminution des succursales bancaires au Québec de 1978 à 1986 s'est traduite par un accroissement de la productivité du système dans son ensemble et de chaque succursale en particulier dont l'actif s'est multiplié par 2,16 en moyenne. Parallèlement, le Mouvement Desjardins a enregistré une augmentation du nombre de caisses. Pour chacune, l'actif moyen s'est aussi multiplié, par 2,51 cette fois.

(...) tout au long de leur histoire, les caisses populaires ont déployé des efforts considérables pour assurer une distribution de services d'épargne et de crédit mais aussi, par exemple, d'assurances (vie et générales) et de fiducie, dans des régions périphé-

riques ou à des groupes de consommateurs négligés par les institutions financières traditionnelles.

Les gains de productivité assureront le développement des services et de la qualité que nécessite la concurrence. Or il est peu probable que le maintien ou la progression des bénéfices vienne des prix. Seules des économies d'échelle rattachées au développement technologique, à la mise en marché, à la gestion et à la politique de personnel sont susceptibles de produire les bénéfices requis. Les efforts du Mouvement Desjardins doivent porter autant au niveau de l'unité autonome qu'est la caisse qu'à ceux des fédérations et de l'ensemble du Mouvement, incluant les entreprises connexes.

La croissance peut entraîner des effets bénéfiques sur le personnel. D'une part, elle permet d'offrir des possibilités de promotion à l'interne stimulantes pour le personnel en place. D'autre part, règle générale, les grandes entreprises attirent les meilleurs candidats et ceux-ci contribuent ensuite à leur efficacité.

Le Mouvement Desjardins, pour être fidèle à sa nature, doit considérer la croissance comme un moyen de permettre aux caisses de devenir de meilleurs serviteurs de leurs membres en matière d'épargne et de crédit. Un tel objectif soulève, pour l'instant, toute une série de questions relatives aux stratégies à adopter pour l'atteindre et aux modalités d'application sur le plan de la gestion et des opérations.

9 Stratégies et formes de croissance

La croissance s'alimente à des sources diverses. Certaines sont sous le contrôle de l'entreprise, d'autres d'ordre industriel; plusieurs enfin relèvent de l'environnement général.

Sur le plan interne, l'amélioration de la productivité est source de croissance. Pour y parvenir, l'entreprise doit constamment s'interroger sur l'optimisation de ses décisions stratégiques, opérationnelles et administratives. Elle doit encore vérifier régulièrement ses politiques, ses méthodes et ses pratiques. Tous les aspects seront scrutés: les coûts, les ressources humaines, la technologie, les besoins des clients, la qualité des produits, la commercialisation, la publicité, la promotion.

Divers changements extérieurs à l'entreprise peuvent aussi entretenir, déclencher ou modifier le processus de croissance: changements de valeurs, de modes, de comportements sociaux, changement dans les conditions économiques, la démographie et le marché du travail, changements législatifs ou fiscaux.

(...) la formule coopérative d'organisation et de direction des entreprises n'est pas facile. Elle repose sur le respect absolu de soi et des autres et, par conséquent, de l'autonomie des personnes et de l'égalité entre elles. Elle exige solidarité et discipline. Elle commande un traitement équitable des ressources et des avoirs.

Fortement enracinées dans leur milieu, les coopératives peuvent déceler plus rapidement et cerner plus précisément les besoins individuels et collectifs à satisfaire. C'est là un avantage à exploiter.

10 La croissance, une occasion d'une remise en question

L'élaboration d'une stratégie de croissance suscite souvent une remise en question fondamentale pouvant conduire à une adaptation, voire à une modification de la mission initiale d'une entreprise, de sa nature comme de ses activités.

Dans plusieurs pays occidentaux, les changements de nature ont récemment pris la forme d'une privatisation comme dans le cas d'Air Canada. Dans d'autres cas, la voie choisie a été celle de la fusion: les sociétés d'entraide économique et Les Coopérants ont abandonné la formule coopérative au profit d'une société anonyme avec actions inscrites en Bourse.

11 Les stratégies de croissance

Une fois réglée la question de la nature de l'entreprise, il existe plusieurs stratégies de croissance possibles: pénétration ou saturation du marché existant, diversifi-

cation, expansion dans de nouveaux marchés locaux, nationaux ou internationaux, abandon de certaines activités ou, au contraire, développement de nouveaux produits apparentés ou non à ceux de la gamme existante.

L'atteinte d'objectifs stratégiques passe par trois voies: la croissance interne, résultat d'une augmentation de la capacité de production créée par de nouveaux investissements, la croissance externe réalisée par une fusion ou par l'acquisition totale ou partielle d'entreprises existantes et une conjugaison des deux voies précédentes. Quelle que soit la voie, elle doit être financée. Si l'entreprise ne possède pas les fonds nécessaires à son développement, elle recourra au marché pour obtenir un capital nouveau ou pour emprunter.

Au cours de leur existence, les entreprises sont amenées à expérimenter plusieurs stratégies de croissance pour s'adapter aux conditions économiques, technologiques, sociales ou politiques. Une stratégie fondée exclusivement sur une pénétration plus forte des produits qui existent sur le marché comporte le risque d'une stagnation si le marché se sature trop rapidement, ne croît pas assez vite ou si les clients se lassent. Par contre, les coûts de R & D sont minimaux. Ce type de croissance est appelé concentration horizontale.

Une stratégie basée sur la diversification recherche simultanément les bénéfices, la stabilité et la sécurité. Elle s'obtient soit par intégration verticale, soit par la formation d'une entreprise diversifiée ou d'un conglomérat. Dans l'entreprise diversifiée, il existe une certaine logique fondamentale entre les activités ou les produits regroupés; dans un conglomérat, cette logique est absente.

L'industrie des services financiers se compose d'entreprises diversifiées: des liens minimaux communs relient les divers produits financiers qui s'intègrent tous dans le continuum des besoins que présentent les individus et les sociétés au cours de leur existence.

Depuis une dizaine d'années au Canada, la croissance externe par voie de fusions ou d'acquisitions semble privilégiée: elle est plus rapide et a été favorisée par les conditions externes — stabilité des taux d'intérêt, disponibilité du financement, forte croissance économique — et internes — synergie, économies d'échelle, volonté d'expansion et de diversification, attrait de la technologie.

12 Les moyens de rentabiliser les stratégies

Une stratégie, aussi précise et réfléchie soit-elle, ne peut seule garantir le succès. Ce dernier sera d'autant plus grand que l'entreprise offrira des produits de qualité, adaptés aux besoins des consommateurs et qu'elle sera concurrentielle grâce à la productivité de son personnel et à son niveau de développement technologique.

13 Le consommateur et le produit

Il n'y a plus un mais des consommateurs de moins en moins loyaux et de plus en plus critiques et mobiles. Les études de marché constituent le moyen de les connaître et de cerner la place qu'occupe la concurrence. Les plans de marketing, conçus à partir de variables comme les produits, les prix, les modes de distribution, la promotion, permettent de rejoindre des clientèles cibles.

C'est la seule formule d'entreprise (la caisse) qui offre aux consommateurs une autorité décisive dans ses mécanismes décisionnels.

14 La technologie et le personnel

Par suite du recours plus répandu à la monnaie électronique et de la vive concurrence qui résultera du décloisonnement, les institutions financières devront investir des sommes importantes dans le développement des systèmes informatiques de distribution et de soutien à la gestion. Ce faisant, elles permettront à leurs ressources humaines de réaliser des gains de productivité. À la condition, toutefois, que celles-ci puissent utiliser de façon optimale ces nouvelles technologies. Les institutions financières devront donc investir également dans les ressources humaines par le biais de programmes de formation généraux et spécifiques du personnel en place, de programmes de recrutement externe et de programmes de motivation et de valorisation des employés. Ces derniers seront motivés s'ils sont intéressés par leur travail, s'ils se sentent appréciés, s'ils assument des responsabilités, s'ils bénéficient d'une qualité de vie au travail et s'ils obtiennent une juste rémunération.

Le nouveau credo des entreprises performantes n'est plus la technologie, mais les ressources humaines qui apparaissent de plus en plus comme la seule ressource déterminante. Pour assurer la productivité et la compétitivité d'une entreprise, il semble donc qu'il faille désormais diriger les efforts vers l'amélioration du climat de travail, la formation du personnel, l'élaboration et l'amélioration des programmes d'évaluation et la formation au service à la clientèle.

15 Quelques difficultés inhérentes à la croissance

La croissance s'accompagne de difficultés qui, si elles ne sont pas aplanies, freineront l'accroissement de la productivité.

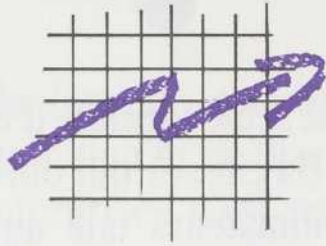
Certains phénomènes sont liés à la taille accrue de l'entreprise: anonymat, standardisation, bureaucratie, perte de motivation et même démobilisation, création de chasses gardées, luttes de pouvoir, conflits d'intérêts, développement de services contraires aux valeurs de l'organisation.

La croissance pose aussi des problèmes de communications. Avec les clients, mais aussi entre les différents éléments et les divers niveaux de l'entreprise.

La caisse permet aussi, dans l'égalité absolue des personnes, de participer aux choix de ceux et celles qui la dirigent au nom de tous.

La forme de croissance empruntée peut faire surgir des difficultés particulières, notamment lorsqu'il y a fusion ou acquisition. Recrutement à l'extérieur et formation du personnel en place sont deux avenues possibles pour combler des besoins spécifiques de personnel. L'une et l'autre comportent des avantages et des inconvénients. La rémunération s'avère un facteur clé. Être concurrentiel à ce chapitre est souvent le principal moyen de retenir ses meilleurs éléments et d'attirer les meilleurs candidats sur le marché.

Le mode de financement de la croissance peut mettre en cause l'identité même d'une entreprise et l'obliger à redéfinir son identité. Pour les caisses populaires, la question complexe et cruciale de la capitalisation est de cette nature, car elle touche à leur spécificité.



T É M O I G N A G E S

Quatre-vingt-onze pour cent des caisses affiliées à la F.M.O. ont pris part au congrès de novembre, chacune déléguant en moyenne 4,3 participants. Les bénévoles, aux divers conseils, comptaient pour 78,5 pour cent des participants et les directeurs et directrices de caisse pour 21,5 pour cent. Nous avons demandé à certains d'entre eux de réagir à divers énoncés qui constituaient en quelque sorte la toile de fond du congrès.

Maurice Monière, vice-président Caisse populaire de Saint-Rémi

Maurice Monière oeuvre depuis 21 ans, dont 17 à titre de président du Conseil, dans une caisse semi-rurale qui a toujours été confrontée à une forte concurrence: à la même croisée des chemins, la Banque Nationale a pignon sur rue depuis un siècle et la Banque Royale depuis quelque 35 ans.

Concurrence

«Quand la concurrence est proche, vous êtes obligés d'évoluer et de vous développer. Si vous déclarez la guerre, vous devez utiliser au moins les mêmes armes que l'adversaire. La croissance nécessite donc des investissements en

personnel, en espace, en équipements, en services améliorés ou additionnels et, chez Desjardins, un investissement dans les valeurs propres au Mouvement, notamment la démocratie.»

Formation

«Tous les dirigeants et dirigeantes d'une caisse, sans exception, ont l'obligation de se tenir à jour, de parfaire leur formation en profitant de ce qu'offre à cet égard la fédération. Lorsqu'une direction partage la même formation, la compréhension est meilleure et tout le monde se situe plus facilement sur la même



Photo: Pierre Brault

longueur d'ondes. L'information doit être transmise aux membres pour qu'ils puissent réellement influencer les décisions et définir les orientations. Il faut parfois réveiller la participation. C'est ce que nous avons fait l'an dernier en organisant, à l'occasion de notre 75^e anniversaire, un colloque dont le thème était: «En route vers l'an 2000.»



Henriette Soucy-Léonard, présidente
*Caisse populaire de
Kiamika-Lac-du-Cerf*

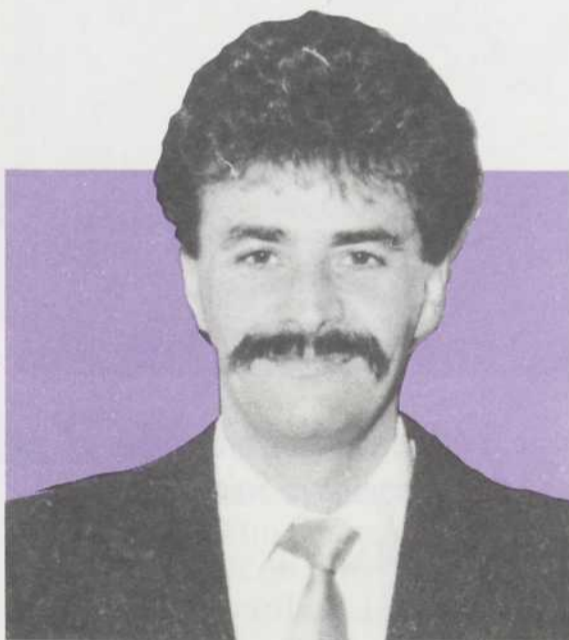
Démocratie

«Il n'en tient qu'aux membres de s'informer et de participer. S'ils ne le font pas, ils s'excluent eux-mêmes. Un conseil d'administration qui reflète toutes les tendances du milieu et toutes les couches de la société a de meilleures chances de remplir son mandat de façon démocratique, en répondant aux attentes du milieu. La démocratie, c'est aussi la

possibilité d'exprimer ouvertement nos objections, nos craintes, nos désirs à la fédération. Nous ne nous en privons pas... même si nous ne gagnons pas souvent.»

Croissance

«On nous impose de la technologie nouvelle, des façons de faire plus systématiques. J'ai plus ou moins le choix de ne pas embarquer: il me faut aller à la même vitesse, si je ne veux pas rester en arrière. Des fois, j'ai l'impression que c'est presque trop gros pour nos petits besoins. A d'autres moments, je suis en mesure d'apprécier le fait de faire partie d'un grand réseau.»



Marc Pilon, président
Caisse populaire de Mont-Laurier

Bénévolat

«La masse de travail est devenue énorme. Une caisse ne se dirige pas sur le coin d'une table! Il faut participer à des sessions de formation, y consacrer beaucoup de

temps. Par ailleurs, c'est dans l'équilibre entre la diversité des compétences et des expériences que la direction bénévole d'une caisse trouve sa force. Pour les dirigeants, c'est là une source d'épanouissement tant du point de vue technique que du point de vue humain.»

Appartenance

«De plus en plus, les ristournes sont peu nombreuses et envoyées à la réserve générale. La nouvelle loi semble vouloir accentuer cette tendance. Un de nos caractères distinctifs s'éteint donc progressivement. Parallèlement, certaines personnes s'éloignent du vocabulaire coopératif. Elles préfèrent parler de profits plutôt que trop-perçus, de clients et non de membres. Pour moi, c'est s'éloigner par le fait même de l'idéal coopératif, c'est regarder davantage le résultat et moins la personne. Utiliser le vocabulaire Desjardins, c'est une façon d'affirmer notre fidélité aux valeurs Desjardins. Il faut savoir évoluer sans perdre de vue ce qui nous différencie. Sinon les Québécois, les membres, le personnel vont avoir de plus en plus de difficultés à s'identifier à Desjardins et à développer un sentiment d'appartenance. Ce congrès se présente à un virage. Je me demande même s'il ne faudrait pas freiner, ralentir la croissance afin d'éviter de se retrouver dans un tourbillon et d'en perdre le contrôle. Tout le monde sait qu'un enfant qui grandit trop vite risque de développer des problèmes physiques et psychologiques.»

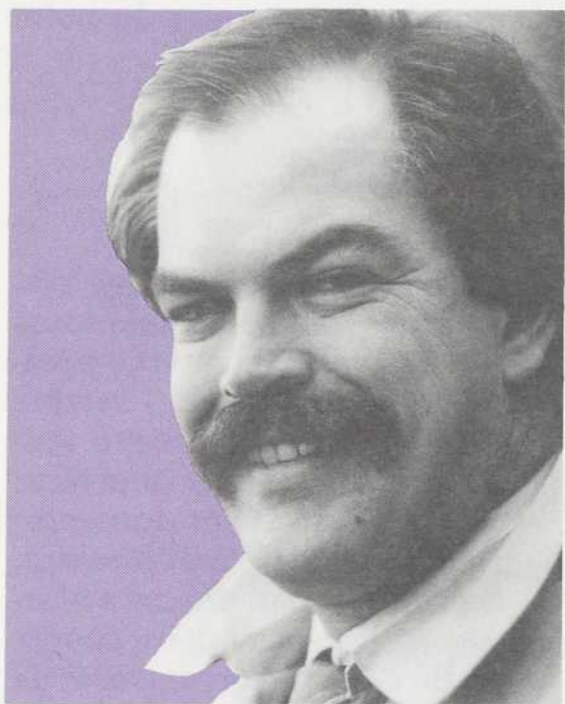


Photo: Pierre Brault

Michel Tourangeau, président
*Caisse populaire
Notre-Dame-des-Victoires*

Milieu

«La caisse est près de son milieu. Ses dirigeants sont recrutés au sein des membres et viennent du territoire desservi. Le plus souvent, leur engagement dans la communauté n'est pas limité à la seule caisse. Ainsi, ils peuvent pressentir et prévoir les besoins des membres pour ensuite y répondre mieux et plus rapidement. De ce fait, ils sont davantage en mesure de faire prendre à la caisse une direction susceptible de convenir aux membres actuels ou potentiels. Cette oreille dans le milieu représente un avantage qui leur

permet de conserver et de développer leur clientèle en offrant des services comparables sinon meilleurs, en étant rentables et en faisant profiter au membre et à son milieu des trop-perçus. Par purisme peut-être, les caisses ne vendent pas assez leur excellence et ne mentionnent pas suffisamment les retombées de la formule coopérative sur le développement de leur milieu.»



Photo: Pierre Brault

Hélène Cuerrier, présidente
Caisse populaire Saint-Zotique

Croissance et identité

«Chez nous, tout le monde se connaît, les rapports de confiance demeurent très forts, c'est un peu fermé même: n'entre pas dans le cercle qui veut. Les membres et les administrateurs le sont de longue date. La caisse est associée étroitement à tout ce qui est loisirs, culture ou projet social, notamment les habitations populaires et les coopératives d'habitation. La

caisse Saint-Zotique ressemble encore beaucoup à la caisse de mon enfance. Nous constatons par ailleurs qu'un renouvellement s'amorce. Nous devons, nous aussi, offrir des services mieux adaptés à la vie trépidante des gens d'aujourd'hui. On parlera sans doute de dépersonnalisation. Mais un service plus efficace, plus souple, sans attente, qui colle davantage aux besoins, n'est-il pas un service plus personnalisé même s'il nous vient des ordinateurs? L'atmosphère de quartier risque de disparaître à plus ou moins brève échéance et certains en ressentiront sûrement beaucoup de nostalgie.»

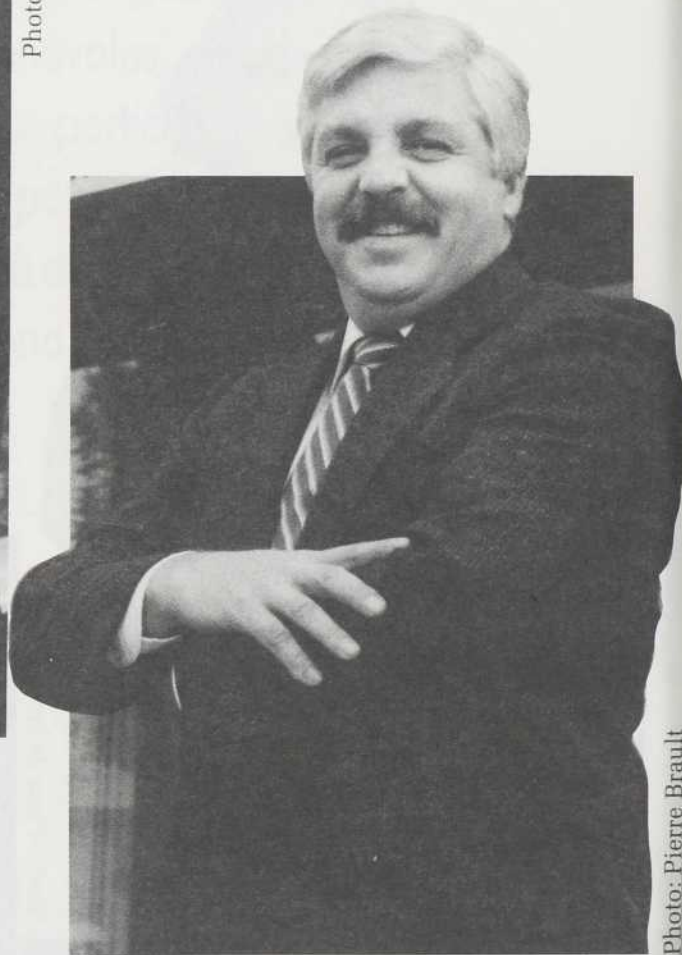


Photo: Pierre Brault

Yves Théroix, président
*Caisse populaire
Saint-Charles-Borromée*

Coopération

«Je n'ai pas peur du tout de ressembler à une autre institution financière. Nous sommes là, nous aussi, pour faire de l'argent, sauf que cet argent, nous le redistribuons

en espèces, en services ou par le biais de projets communautaires. Je ne crois pas d'ailleurs que les caisses recruteraient des dirigeants bénévoles si les objectifs étaient purement économiques. Personnellement, s'il n'y avait pas l'idéal coopératif et la possibilité de contribuer au développement de mon milieu, je n'y serais pas. Par ailleurs, le Mouvement ne peut pas se passer de nous: nous lui donnons constamment le pouls du milieu, ce qui est un avantage non négligeable, sans qu'il lui en coûte un sou.»

Croissance

«Desjardins a toujours eu la capacité de rebondir quand c'était le temps. Il sera une fois de plus au rendez-vous, n'en doutez pas! Mais il faut que certaines conditions soient respectées, par exemple: utiliser la technologie pour libérer le personnel et l'orienter vers un rôle-conseil, investir massivement dans le recyclage et la formation des ressources humaines, développer des moyens d'accélérer le processus de consultation afin de réduire le temps de réaction, resserrer la solidarité entre les caisses voisines. Nous ne pouvons plus penser uniquement «ma caisse». Il nous faut nous regrouper pour offrir certains services, adopter une réaction conjointe face aux initiatives de nos concurrents, élaborer des actions communes pour faire face à certains pro-

blèmes, la formation par exemple, unir nos forces pour faire encore davantage sur le plan social. C'est un retour, sous une forme plus ouverte, à l'esprit coopératif. De cette façon, nous garderons vivant le sentiment d'appartenance de notre personnel et nous continuerons de faire partie de la culture des Québécois.»

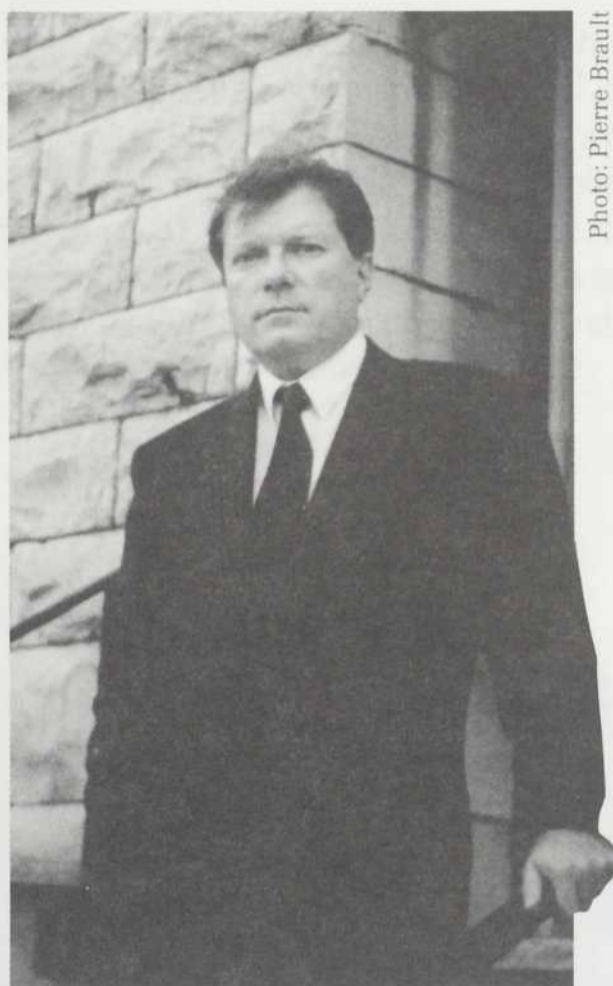


Photo: Pierre Brault

Robert Gagnon, directeur général
Caisse populaire de Saint-Henri

Croissance

«Nous avons élargi la coopération en collaborant avec les autres organismes du Mouvement. Notre croissance — 80 pour cent par année au cours des 5 dernières années — est venue de l'intercoopération. Nous pouvons donner à nos 12 500 membres davantage de services, leur consentir des prêts plus importants, accepter des dépôts plus gros en nous associant ainsi aux autres composantes du Mouvement. Ces composantes sont la Caisse centrale, le Crédit industriel Desjardins et la

Fiducie Desjardins. Nous transigeons avec elles sur une base d'égalité. Si la Fiducie Desjardins veut des prêts et que, moi, j'ai des demandes, pourquoi la Fiducie dépenserait-elle de l'argent pour aller chercher des emprunteurs? Paradoxalement, cette intercoopération accroît l'autonomie de la caisse: plus les caisses s'ouvrent sur l'extérieur, plus grande est leur autonomie. Cela tient à ce que nous comprenons mieux les phénomènes financiers, à ce que nous devenons plus «articulés». À force de faire des affaires, nous devenons meilleurs. Une telle collaboration n'est devenue possible que récemment. Nous sommes maintenant capables de nous servir des institutions que nous nous sommes donnés. Il y a quatre ou cinq ans, il y avait trop d'écart entre les institutions Desjardins et les caisses. Depuis, elles se sont imprégnées de la culture Desjardins et nous avons appris à parler le même langage.

Intercoopération

Nous savons ce que nous pouvons nous apporter mutuellement. L'intercoopération augmente également la capacité de la caisse de répondre aux besoins des membres individuels et du milieu. Je ne suis jamais obligé de refuser une transaction avec un membre. C'est un plus, cela. Sur le plan social, il y a des risques que nous pouvons prendre, sans léser les membres, grâce à notre santé financière. Ainsi, avons-nous accordé, en plus des prêts hypothécaires, des marges de crédit non garanties de 25 000 ou 30 000 \$ à des organismes d'aide pour les alcooliques et les toxicomanes.»

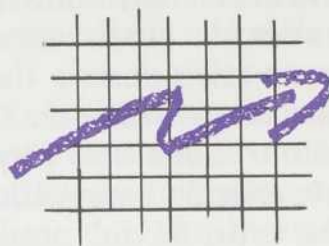
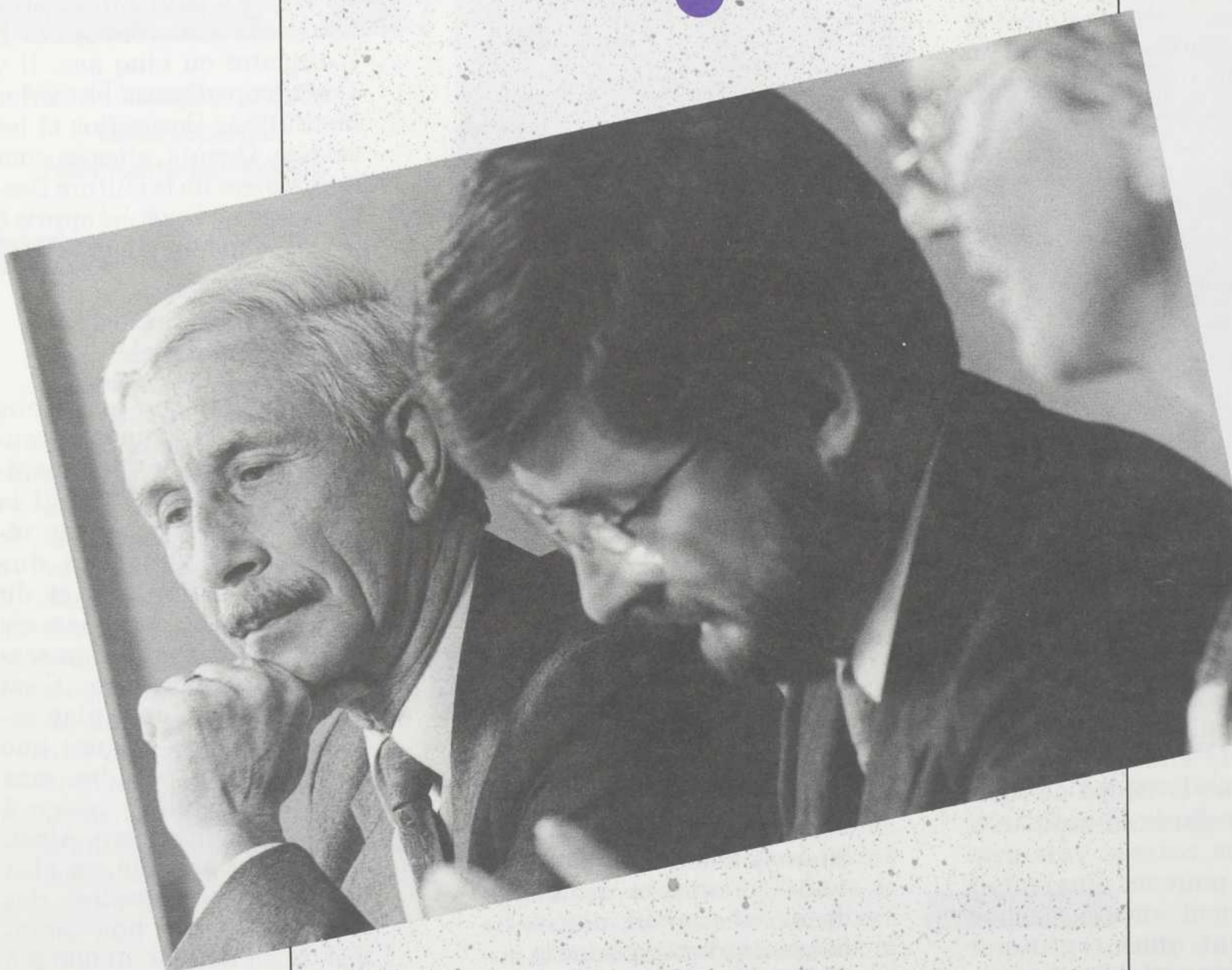


TABLE RONDE À LAVAL

À la sortie de l'assemblée sectorielle préparatoire au congrès de Laval, le 5 octobre dernier, trois dirigeants ont accepté d'échanger sur la croissance et les valeurs de Desjardins. Ce sont Jeanne Landry, présidente du conseil d'administration de la Caisse populaire Saint-Martin, Claude Dugal, qui occupe les mêmes fonctions à la caisse de Vimont et André Mailly, directeur général et secrétaire de la Caisse populaire de Fabreville. Nous leur avons posé quelques questions.



Photos : Pierre Brault



**Revue
Desjardins**

Selon vous, la croissance est-elle souhaitable?

**Claude
Dugal**

«Il est légitime que les membres des caisses s'enrichissent et qu'une caisse fasse des projets. Fonctionner à déficit parce qu'on est une coop, c'est ridicule. C'est la meilleure façon de fermer nos portes. Une caisse qui ne fait pas de profit n'a presque pas sa raison d'être!»

**Jeanne
Landry**

«L'esprit du bas de laine n'a plus sa place: il faut jouer désormais le jeu des ligues majeures.»

R.D.

La croissance ne compromet donc pas l'esprit coopératif?

**André
Mailly**

«Le vrai danger vient plus d'une définition trop étroite de la notion de milieu, d'un esprit de clocher qui s'est transformé en carcan. Je crois qu'il va falloir établir une coopération entre caisses. Si on s'enferme chacun chez soi, on risque de plafonner et de ne plus rien faire. Il y a actuellement des profits qu'on laisse aller volontairement, parce qu'on reste can-

tonné dans notre sacro-sainte autonomie. Aucune banque ne maintiendrait trois succursales uniquement parce qu'il y a trois clochers!»

**Claude
Dugal**

«C'est la croissance qui amène les techniques modernes, et c'est elle qui nous permet de conserver et d'élargir nos parts de marché, de minimiser nos coûts, tout cela en recourant aux nouvelles technologies.»

R.D.

Comment réagissez-vous lorsqu'on prononce le mot démocratie?

**Claude
Dugal**

«La démocratie ne se vit pas facilement. Je crois cependant en la démocratie des caisses. Si quelqu'un veut se présenter, il le peut. Il peut très bien se faire élire. C'est ce que j'ai fait, il y a onze ans. Pour supplanter les candidats soutenus par les dirigeants en place, j'ai convaincu beaucoup de monde de venir à l'assemblée.»

**Jeanne
Landry**

«Les membres ont encore leur mot à dire. Si tout va bien, ils font confiance à leurs dirigeants élus sans dire un mot, mais lorsqu'il y a des problèmes ou qu'ils tiennent à quelque chose, ils se manifestent. Ainsi, quand

nos membres ont voulu un guichet automatique, ils sont revenus à la charge auprès de la fédération aussi longtemps qu'il a été nécessaire.»

**André
Mailly**

«Pour moi, le mot démocratie est un mot élastique, à tel point que, pour conserver leur poste, bien des dirigeants ont politisé le processus.»

R.D.

Et votre engagement personnel, comment le voyez-vous?

**André
Mailly**

«Si je persiste comme dirigeant bénévole, c'est parce que j'ai le sentiment d'être utile à la collectivité.»

**Claude
Dugal**

«Honnêtement, je pense plus à ce que je reçois qu'à ce que je donne. J'acquiers des connaissances que je ne pourrais acquérir ailleurs, j'apprends à composer avec différents points de vue et je suis confronté constamment à des problèmes nouveaux...»

**Jeanne
Landry**

«Moi, je considère que j'ai acquis une compétence que je n'avais pas et que j'ai appris à connaître mon milieu. En ce sens, je suis d'accord avec Claude: je reçois plus que je ne donne finalement.»

LE MOUVEMENT DESJARDINS AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN: PLUS DE 75 ANS DE DYNAMISME

par Russel Bouchard*

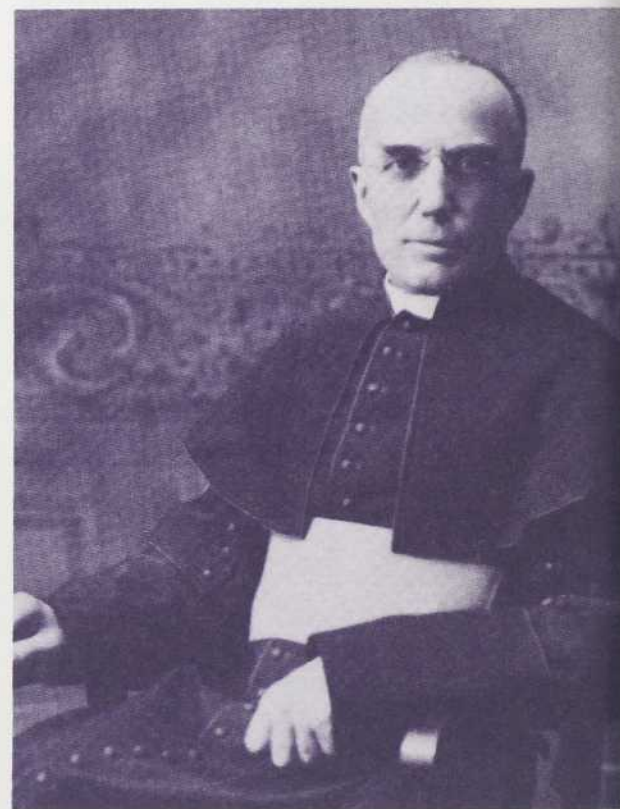
C'était en 1911. Alphonse Desjardins débarquait au Saguenay — Lac-Saint-Jean pour y établir son oeuvre. L'abbé Eugène Lapointe venait alors à peine de fonder la Fédération ouvrière de Chicoutimi, ce petit syndicat des travailleurs du papier et de la forêt qui donnera naissance à l'actuelle CSN. Comme cette dernière d'ailleurs, le Mouvement des caisses allait émerger du besoin des petits salariés et prendre racine dans la paroisse Sacré-Coeur du Bassin, à l'ombre du clocher de l'église et des cheminées de l'usine de pâte à papier locale.

En ce 150^e anniversaire du Saguenay — Lac-Saint-Jean, l'historien Russel Bouchard nous livre les grandes lignes de l'histoire du Mouvement Desjardins dans cette région. Il vient tout juste de terminer, pour le compte de la fédération, une synthèse historique qui sera publiée d'ici peu.

Pour bien saisir le contexte de la fondation de la première caisse du Saguenay, il faut remonter au 15 avril 1905, date où Alphonse Desjardins adresse une lettre à l'évêque de Chicoutimi, Mgr Michel-Thomas Labrecque, lui proposant d'étendre son oeuvre à son diocèse. Par la même occasion, il l'informe qu'il vient de fonder, lors d'une réunion tenue à l'Université Laval le 21 décembre précédent,

«L'Action populaire économique». La nouvelle association a comme président d'honneur nul autre que Mgr Louis-Nazaire Bégin, archevêque de Québec. Mgr Labrecque n'hésite pas à joindre les rangs du Mouvement.

La requête adressée à l'évêque de Chicoutimi s'inscrit étroitement dans la démarche du fondateur des caisses populaires. Elle met en évidence l'importance capitale du clergé dans la réussite du projet de M. Desjardins. L'adhésion systé-



Mgr Eugène Lapointe, pionnier des caisses populaires dans la région.

matique des plus hautes instances de l'épiscopat québécois lui permet de s'assurer la sympathie des personnalités les plus influentes de la société québécoise. Alphonse Desjardins en a bien besoin, et particulièrement à cette époque où il attend impatiemment que l'assemblée législative adopte la Loi concernant les syndicats coopératifs. Ce sera fait le 9 mars 1906.

Donc, après avoir consolidé ses assises un peu partout au Québec, Alphonse Desjardins décide d'étendre son réseau de caisses aux régions qui ne sont pas encore rattachées à son Mouvement. C'est curieusement le comité de direction de la Fédération ouvrière de Chicoutimi, celui-là même qui avait provoqué la fondation de la Caisse de Petite Économie de l'endroit¹, qui l'invite au Saguenay et organise pour lui une première conférence à Chicoutimi. La rencontre, fixée au 1^{er} octobre 1911, se déroule dans la vieille chapelle du Bassin. Ce dimanche-là, ils sont au moins 300 à venir écouter l'homme de Lévis parler finances et économie, parmi lesquels, assis sur l'estrade d'honneur, les grandes personnalités de la société chicoutimienne d'alors.

La visite de Desjardins au Saguenay est déterminante. Dès le lendemain, on tient une assemblée afin d'élire les dirigeants qui auront à se partager les postes administratifs de la première caisse populaire du Saguenay - Lac-Saint-Jean. Le 5 octobre, la nouvelle institution commence ses activités à Chicoutimi. Son bureau principal est aménagé dans la salle même de la Fédération ouvrière, sur la rue Montcalm. Un peu plus tard, la caisse étend son action et ouvre d'autres bureaux à la Compagnie des eaux et électricité ainsi qu'à la Compagnie de Chemin de fer de la Baie des Ha! Ha!.

La fondation de la Caisse populaire de Chicoutimi ne pouvait tomber à un meilleur moment. En ce début des années 10, l'industrie de la pâte à papier au Saguenay et au Lac-Saint-Jean est en pleine croissance et cette prospérité permet aux municipalités de la région, particulièrement à Chicoutimi, d'entrer dans une sorte d'âge d'or. Malgré cela, le Mouvement des caisses ne gagnera la sous-région du Lac-Saint-Jean que dix ans plus tard avec la fondation de la Caisse populaire de Val-Jalbert au printemps de 1921 et de celle d'Albanel l'année suivante.

On transporte le coffre-fort de Lac-Bouchette à Albanel

La plus significative des fondations de caisses au Lac-Saint-Jean est sans aucun doute celle de la Caisse populaire d'Albanel, en 1922. La fondation de la caisse de Chicoutimi, au Saguenay, consacrait l'intégration des travailleurs urbains, notamment ceux du secteur du Bassin, au Mouvement; celle de la caisse d'Albanel, située aux confins de l'arrière-pays, au Lac-Saint-Jean, ferme la boucle en permettant, cette fois, à des centaines de travailleurs agricoles de faire de même.

Les débuts de la caisse d'Albanel sont fort modestes. Au cours de ses premiers mois d'existence, la caisse ne dispose d'aucun local permanent pour effectuer ses opérations. Pour parer au plus pressé, ses dirigeants conviennent de déposer les maigres fonds de la caisse dans une succursale de la Banque Nationale. Mais cette association n'ira pas plus loin. Après une année de ce régime, les membres décident de transférer leur argent à la Banque d'Hochelaga. Cette seconde tentative de s'assurer la collaboration du milieu bancaire n'a pas de suite. Au cours de l'année 1924, on achète tout simplement le coffre-fort de la succursale de la Banque d'Hochelaga, à Lac-Bouchette, et on le transporte à Albanel.

Au Lac-Saint-Jean, la Caisse populaire d'Albanel n'est pas longtemps seule. Au cours des dix ans qui suivent sa fondation, neuf autres municipalités se dotent d'une institution semblable: Saint-Méthode, Roberval et Jonquière en 1924, Saint-Alexis de Grande-Baie, Saint-François-Xavier de Chicoutimi, Notre-Dame-de-la-Doré, Saint-Félicien et Normandin en 1927, Saint-Jérôme en 1929. Mais la crise freine l'élan du Mouvement et il faut attendre la reprise graduelle des activités industrielles, en 1936, pour assister à d'autres inaugurations de caisses. Il semble par ailleurs que la Seconde Guerre mondiale ait des conséquences directes sur l'expansion du Mouvement des



Allocations de chômage, 1933.

caisses au Saguenay - Lac-Saint-Jean car, de 1936 à 1945, pas moins de 44 caisses viennent s'ajouter au réseau.

Un grand projet: l'Union régionale

Le nombre croissant de caisses justifie rapidement le besoin d'un organisme de coordination régional. En raison de la crise qui menace la région dès 1927, particulièrement à cause des ratés que connaît l'industrie des pâtes et papier, on joint d'abord l'Union régionale des caisses populaires de Québec. Si les caisses populaires du Saguenay - Lac-Saint-Jean sont fortement ébranlées, elles ne sont cependant pas les seules; un peu partout au Québec le climat économique se détériore de façon dramatique. La majorité des caisses de la région étant installées en milieu agricole, elles sont donc très affectées par les innombrables problèmes vécus par les cultivateurs. Les requêtes répétées d'Albanel auprès de l'Union régionale de Québec en témoignent.

Pendant les pires années de la crise, c'est-à-dire de 1929 à 1933, l'actif global des caisses de la province diminue considérablement. On assiste même à une diminution du nombre des caisses et de leurs membres.

Au Saguenay, plus précisément à Chicoutimi, les effets de la crise économique persistent encore quelques années plus tard et empêchent encore les caisses de fonder leur propre union régionale. La fermeture de plusieurs industries de pâte à papier, la baisse du marché de l'aluminium et les difficultés vécues dans le secteur du commerce et de l'industrie ont des effets dévastateurs jusqu'au début des années 40.

Au début de 1943, la Caisse populaire de Chicoutimi, qui, depuis le krach, avait connu des jours extrêmement sombres, entreprend sa délicate opération de relance en remboursant, dans un premier temps, sa dette contractée envers l'Union régionale de Québec. Il faut dire que la situation précaire des dernières années vécue par l'ensemble des caisses du réseau régional fait graduellement la place à une nouvelle ère de prospérité. Entre le passage d'Alphonse Desjardins à Chicoutimi en octobre 1911 et ce mois d'août 1943, le réseau sagamien s'est largement étendu; il compte alors 49 caisses populaires et plus de 14 000 membres.

C'est dans ce nouveau contexte que, le 1^{er} août 1943, plusieurs délégués des 32 caisses populaires des comtés de Chicoutimi, de Lac-Saint-Jean et de Roberval se réunissent à Saint-Jérôme² dans le but de fonder l'Union régionale des caisses populaires du diocèse de Chicoutimi.



Squatters le long du lac Kiskising, lors de la construction du chemin de fer Quebec & Lake St. John Railway, vers 1888.

Photo: Ernest Livernois.

Dix-neuf caisses se détachent

Au cours de ses dix premières années d'existence, l'Union régionale favorise la fondation de 36 caisses. Dès ses débuts, elle doit se pencher sur des problèmes qui assaillent les milieux ruraux (prêts aux agriculteurs et aux coopératives) et est vite confrontée aux besoins de la petite industrie qui commence à y trouver une source importante de capitaux. Le conflit mondial a pendant un certain temps des effets importants sur l'ensemble du Mouvement Desjardins et, en raison du développement accéléré de l'économie qu'il favorise, il permet à l'Union régionale du diocèse de Chicoutimi de jouer un rôle moteur dans l'effort de guerre.

Par ailleurs, l'Union régionale est à l'avant-garde au plan éducationnel et trouve dans les caisses scolaires un des meilleurs moyens de propagande. Dès l'année de sa mise sur pied, les directeurs se prononcent tous en faveur d'une intervention active et directe dans les maisons d'enseignement. Avant 1950, les caisses scolaires ne possèdent toutefois pas de structure homogène et les rares institutions qui s'occupent de promouvoir l'épargne dès le plus jeune âge le font sans trop de conviction. En 1944, l'Union régionale décide de passer aux actes et invite Cyrille Vaillancourt, sénateur et directeur général des caisses populaires, à présider la fondation de deux caisses scolaires: l'une à l'École normale de Roberval et l'autre à l'École normale de Chicoutimi. Malgré cet effort, il faut attendre la fin des années 40 pour assister à une prise de conscience plus forte.

Le rapport financier de la réunion générale de l'été 1952 nous révèle qu'à la fin du deuxième trimestre de cette année l'actif global des 90 caisses de l'Union régionale du diocèse de Chicoutimi est de 14 693 500 \$. Six mois plus tard, les caisses des comtés de Charlevoix et de Saguenay — 19 au total — se joignent à l'Union régionale de Québec. Mais ce détachement ne secoue pas vraiment l'Union ré-

gionale de Chicoutimi. Son réseau compte désormais 71 caisses et affiche, un an après l'événement, un actif de quelque 2 pour cent de moins. L'équilibre, si difficilement atteint, n'est donc pas menacé.



Photo: Ernest Livernois.

Concours de labours à Saint-Prime au Lac Saint-Jean vers 1890.

Une caisse centrale à soi

Constatant les progrès impressionnants des caisses de la région — leur actif s'accroît de près de 308 pour cent entre 1943 et 1950 —, les administrateurs s'entendent pour créer une caisse centrale régionale³. Lors de la réunion générale du 21 septembre 1952, la majorité des caisses représentées donnent leur assentiment au projet et décident d'installer le siège social de la future caisse centrale à Saint-Jérôme de Métabetchouan. On procède à son ouverture officielle le 1^{er} mai 1953.

La Caisse centrale démarre lentement et il lui faut quelques années pour asseoir solidement ses bases et atteindre une vitesse de croisière acceptable. Pendant la période nécessaire à son implantation, elle bénéficie de la collaboration de la Caisse centrale de Lévis qui accepte d'assurer la garde des valeurs de ses caisses affiliées.

Pendant la même période, plusieurs caisses franchissent le seuil de leur premier million d'actif.

Fait significatif démontrant la transformation de l'échiquier régional et la centralisation des activités vers les villes de la région: à la fin de l'exercice financier de 1954-1955, 9 des 10 plus importantes caisses sont situées en milieu urbain et totalisent à elles seules un peu plus de la moitié de l'actif total de l'ensemble des caisses affiliées.

La prospérité des caisses, la montée constante de l'Union régionale, la création toute récente de la Caisse centrale et le préjugé favorable à l'égard du secteur agricole ont comme conséquence d'attirer l'attention du milieu coopératif en général.

De plus, à cette époque, l'agriculture québécoise est en pleine mutation. La diminution du nombre de petites fermes et, parallèlement, l'augmentation des grosses exploitations, la mécanisation et la spécialisation accrues de la production posent des problèmes nouveaux au syndicalisme agricole. Cette conjoncture aboutit à la formation de la Chaîne coopérative en 1949 et à celle de la Caisse d'établissement rural en 1952.

Dérogeant à la tradition de privilégier les prêts aux petits sociétaires, l'Union régionale entreprend alors de libéraliser ses prêts. Afin de réajuster son principe de toujours conserver un bon fonds de liquidité pour assurer le retrait des dépôts des petits épargnants et les demandes de petits prêts, elle commence par élargir le droit de prêter à court terme de plus grosses sommes d'argent à des institutions locales, telles les fabriques, les commissions scolaires et des organisations coopératives.

La révolution informatique

Au cours des deux décennies suivantes, la croissance des caisses de la région est continue. À l'aube des années 70, l'urbanisation et l'universalisation des besoins de consommation incitent les caisses à établir des liens solides et de plus

en plus étroits entre elles. La cohésion du Mouvement est assurée non seulement par les différentes unions régionales, mais aussi désormais par une Fédération centrale (l'actuelle Confédération) dont le siège social est à Lévis. En outre, la révolution informatique dans laquelle pénètre le Mouvement au cours de cette période a pour effet d'ajouter à cette cohésion en uniformisant le fonctionnement des caisses.

Les caisses populaires du Saguenay – Lac-Saint-Jean se joignent au mouvement d'informatisation en 1977. Depuis deux ans, l'économie régionale plafonne; les industries de base stagnent et le secteur agricole s'effrite, causant un ralentissement de l'économie. Du côté de la grande industrie, les seuls espoirs qui subsistent sont la matérialisation du projet de la Donohue, à Saint-Félicien, et l'implantation de l'aluminerie à La Baie. Pour aider à provoquer un revirement de la situation, l'Union régionale tente de trouver une formule lui permettant d'assurer sa présence dans le développement socio-économique régional.

Conséquemment à l'adoption de la «Loi modifiant la Loi concernant La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec», l'Union régionale de Chicoutimi devient, en 1980, la Fédération des caisses populaires du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Cette modification arrive à l'instant précis où on constate une baisse importante de l'activité économique dans tout le pays. Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, la crise débute avant les autres régions du pays et atteint son point culminant en 1981 et en 1982. Le secteur des pâtes et papiers en subit les plus durs contrecoups. Les placements industriels baissent et les emplois diminuent.

Mais la Fédération se ressaisit rapidement. En 1983, grâce aux efforts concertés des dirigeants et du personnel des caisses, elle enregistre la plus forte croissance de toutes les fédérations du Mouvement. Son dynamisme proverbial se vérifie une fois encore et ne cesse de le faire depuis.

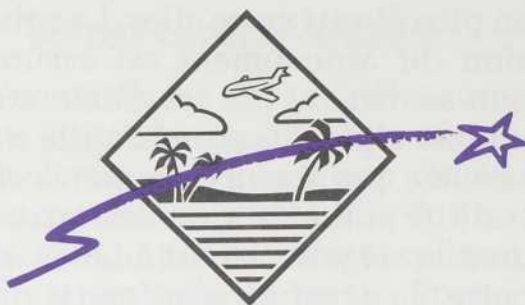


Source: Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean

Le siège social de l'Union régionale au moment de sa création.

* M. Bouchard est historien spécialiste de l'histoire régionale du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

1. La Caisse de Petite Économie de Chicoutimi a été fondée en 1908 à l'intention des ouvriers de l'usine de pâte et papier locale grâce à l'initiative du clergé et d'hommes influents de la ville. Elle a cessé ses activités en 1925.
2. Saint-Jérôme deviendra Métabetchouan en 1975.
3. Sous la dépendance de l'Union régionale, la Caisse centrale est notamment responsable des placements, de la garde des valeurs et de la compensation des caisses affiliées à l'Union régionale. Jusqu'à cette date, ces services étaient assurés par la Caisse centrale de Lévis.



CONSTELLATION-DESJARDINS

UN DEUXIÈME SOUFFLE

par Chantal Beauregard

De plus en plus de Québécois voyagent à l'étranger, que ce soit pour les vacances, les études ou les affaires. À tout moment de l'année, on part nombreux à la conquête de nouvelles destinations. Mais l'industrie du voyage ne vend pas que du rêve, loin de là, puisque ce secteur d'activités, qui est en pleine expansion, touche à une foule de services financiers: change, transferts de fonds, cartes de crédit, prêts, chèques de voyage, assurances, épargne-voyage... Est-ce pour cette raison que Desjardins a eu l'idée d'acquérir Voyages Constellation?

« Cette idée, explique M. Jacques Labbé, président du conseil d'administration de Voyages Constellation, ne date pas d'aujourd'hui puisqu'elle préoccupait déjà la Confédération à la fin des années 60 et qu'elle était même discutée régulièrement dans le milieu des coopératives. » D'ailleurs, à cette époque, M. Émile Girardin, alors président de l'Union régionale de Montréal (F.M.O.) et président de la Fédération de Québec (La Confédération), organisait des voyages en Europe à l'intention des dirigeants et du personnel des caisses. De là à s'engager dans l'achat d'une agence, il n'y avait qu'un pas.

En 1969, une première tentative échouait. Ce n'est qu'en 1970 que Desjardins s'engagea concrètement dans le domaine du voyage. En effet, M. Émile Girardin soumettait à la Confédération le projet de création d'une agence de voyages, conjointement avec la Banque Provinciale du Canada. Le 18 août de la même année, on émettait les lettres patentes constituant en corporation Voyages Constellation limitée, qui a été en activité sous cette forme jusqu'en 1976. La Loi sur les banques ne permettant pas aux banques de détenir plus de 10 pour cent du capital d'une société, la Banque Provinciale se retira tout à fait de l'a-



Photos : Pierre Brault

Pierre Tremblay,
directeur général
de Voyages Constellation

gence. La Confédération imita ce geste, de telle sorte que, le 15 décembre 1976, la totalité des actions passait aux mains du personnel de l'agence. En janvier 1987, Voyages Constellation devenait de nouveau la propriété de Desjardins. Et, en l'espace de quelques mois, dit fièrement M. L'Abbé, « nous avons réussi à augmenter considérablement le chiffre d'affaires de l'entreprise ».

Une concurrence féroce

Avec ses 24 points de service à travers le Québec, le réseau Constellation se porte bien malgré la présence grandissante d'entreprises non québécoises dans l'industrie du voyage. Même l'agence Viau, qui avec Travelaide appartenait à l'un des plus vieux réseaux d'agences au Québec, vient d'être achetée par Marlin, une entreprise de l'Ouest canadien. « En outre, American Express s'installe au Québec avec un réseau de succursales d'agences de voyages, qui vendront probablement des services financiers par l'intermédiaire de ces agences, un peu comme font Sears, Eaton ou La Baie, explique M. Pierre Tremblay, administrateur délégué et directeur général de Constellation. Ce que nous pensons, poursuit-il, c'est que Desjardins a toujours

joué un rôle important dans le développement économique du Québec. Alors le fait que nous « entrons » dans le domaine du voyage fera en sorte que nous aiderons à maintenir une partie de cette industrie ici. »

La présence étrangère se manifeste également dans le marché de l'assurance-voyage. Même si environ 75 pour cent des Québécois quittent le pays sans protection-voyage, il n'en demeure pas moins que Le Voyageur, relié à Lloyd's, détient plus de la moitié du marché québécois qui représente plusieurs millions de dollars en primes. C'est pourquoi l'Assurance-vie Desjardins a conçu pour Constellation un forfait assurance-voyage qui a été testé pendant plus de trois mois. Depuis, à peu près 2000 polices d'assurance-voyage Desjardins ont été vendues, selon M. Tremblay. Cela ouvre les portes d'un marché très intéressant et lucratif en primes. « Nous offrons un bon service, nettement concurrentiel, et qui répond au besoin du consommateur d'être bien protégé », déclare le directeur général de Constellation. Par ailleurs, l'assurance-voyage Desjardins commence graduellement à être offerte à l'ensemble du marché du voyage. La concurrence s'annonce plutôt féroce.



Jacques Labbé, président du conseil d'administration de Voyages Constellation.

Un nom et une crédibilité à protéger

Pour répondre aux nouveaux besoins des Québécois, chaque point de service de Voyages Constellation, de concert avec la caisse qui lui est jumelée, est en mesure de procurer la panoplie de services complémentaires au voyage. On veut, de cette façon, encourager la fidélité des membres à une institution financière, en l'occurrence leur caisse. Aussi voit-on se développer de nouveaux liens commerciaux entre les compagnies qui travaillent dans le secteur du voyage et les caisses. «Ces liens, souligne M. Tremblay, prennent surtout la forme de marges de crédit ou de dépôts qui viennent de grossistes et de compagnies aériennes. On estime sommairement leurs retombées économiques entre 100 et 125 millions de dollars. Je pense que, si Constellation n'était pas là, ces compagnies et ces grossistes ne feraient pas nécessairement affaires avec les caisses», conclut-il.

Constellation tente de se démarquer des autres agences par plusieurs moyens. Entre autres, l'entreprise s'engage à offrir des services de qualité, en traitant seulement avec des grossistes sérieux, ceci dans le but de mériter la confiance de la clientèle. Les partenaires de Constellation, c'est-à-dire toutes les agences du réseau, adoptent la même politique. «Évi-

demment, commente M. Tremblay, nous avons toujours le nom de Desjardins et sa crédibilité à protéger.» Compte tenu de ces éléments, Constellation est à mettre au point un concept original de «tourisme social», qui existe déjà en France depuis une bonne quinzaine d'années. «Un hiver pas comme les autres», des services exclusifs à Constellation, sont proposés à un public cible de retraités pour mettre le cap notamment sur la Côte d'Azur et la Provence. Associée à une importante organisation française de retraités, Constellation respecte ainsi le caractère social de la mission du Mouvement Desjardins. Ce qui fait dire à M. Tremblay que «le Mouvement a sûrement un rôle important à jouer là-dedans».

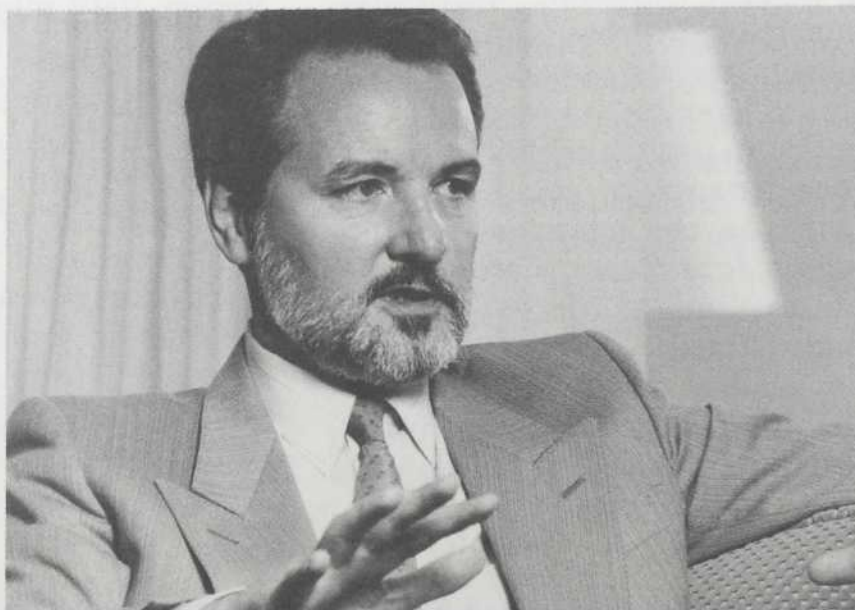
Une chose est certaine: l'ambition ne manque pas chez Voyages Constellation. Mais on est prudents. Après tout, l'entreprise est encore bien jeune. Ce qui n'empêche pas MM. L'Abbé et Tremblay de penser à l'avenir avec optimisme. Pour cela, d'ici les cinq prochaines années, Constellation vise à établir un réseau bien implanté d'agences à travers le Québec, tout en y intégrant les services qui vont de pair avec le voyage. Desjardins ferait-il oeuvre de pionnier une autre fois? «Dans plusieurs pays, rappelle M. L'Abbé, en Europe surtout, la majorité des grandes coopératives d'épargne et de crédit possèdent déjà leur propre agence de voyages.»

Grâce à cette façon de fonctionner, on peut d'une part augmenter la fidélité des membres envers leur caisse. D'autre part, on cherche à satisfaire les besoins des employés et des dirigeants du Mouvement. La politique perma-

nente de Constellation est d'offrir, lors de l'achat d'un forfait voyage (selon certaines conditions particulières), une réduction de 50 \$ par couple à tous les employés et tous les dirigeants du Mouvement Desjardins. «Bien sûr, ce n'est pas beaucoup, dit M. Tremblay, mais étant donné que Constellation est une jeune entreprise, je crois que l'on démontre notre bonne volonté.»

Constellation se développe certes à un rythme rapide, mais de façon réfléchi, ne risquant pas de rater trop de tournants. De plus, par ses heureuses innovations, elle continue de soigner ses clients, de donner la priorité aux membres. Tout comme Desjardins avait longtemps hésité avant d'offrir la carte de crédit, certains voyaient d'un mauvais oeil que les caisses s'aventurent dans le domaine du voyage. Si la vente de services de voyage chez Constellation a soulevé un tollé, il se pourrait bien qu'on accepte mieux l'entreprise maintenant qu'elle est associée à des entrepreneurs locaux. Bien entendu, le succès de Constellation, qui remportait récemment le Prix Air Canada en reconnaissance de son travail, n'est pas étranger à tout ça.

Le réseau Constellation se situe vraiment dans un monde à part dans l'industrie du voyage au Québec. Il emprunte la voie choisie par les caisses populaires: un service personnalisé et de qualité jumelé à des services financiers. Désormais, nul besoin de courir à droite et à gauche pour se renseigner et pour acheter des services de voyage. Constellation et le Mouvement Desjardins, ces deux partenaires en affaires, sont là.



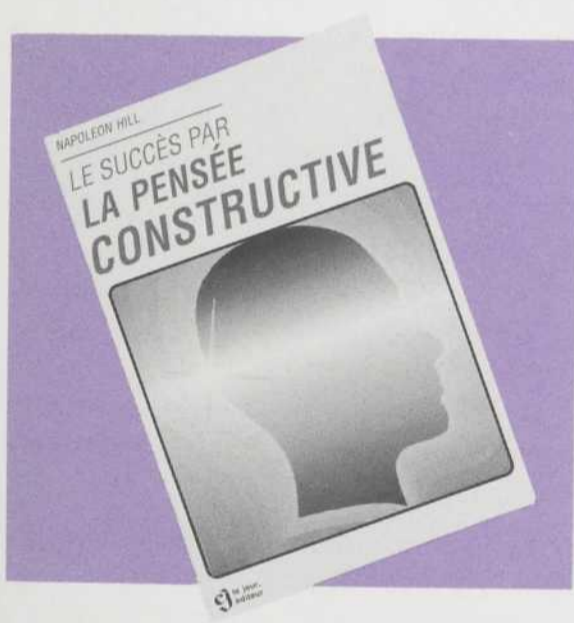
DES OUVRAGES UTILES

Le succès par la pensée constructive ne se contente pas d'expliquer l'utilisation qui peut être faite de la pensée créatrice. Il propose une démarche pour passer à l'action.

Voici quelques-uns des thèmes abordés dans cet ouvrage:

- Vous pouvez transformer le monde qui vous entoure.
- Partez à la découverte des pouvoirs de votre esprit.
- Le secret pour que vos projets se réalisent.
- Comment faire réagir les autres.
- Attirez la richesse.
- Comment décupler votre énergie.
- Établissez votre quotient de succès.

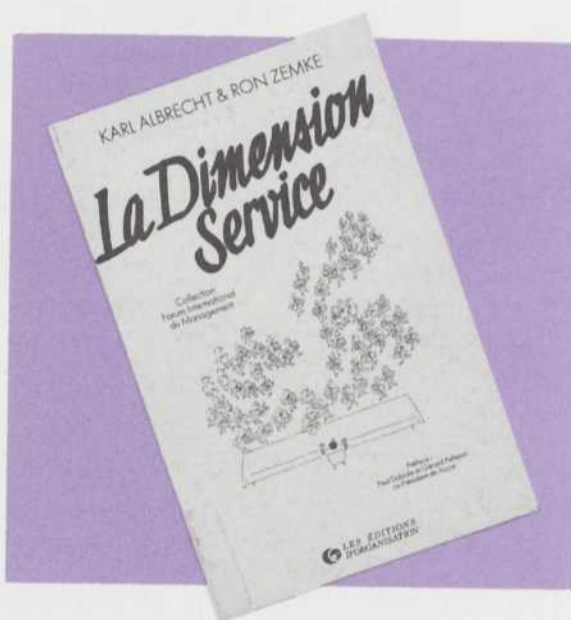
par Benjamin Fortin*



Hill, Napoléon

Le succès par la pensée constructive
Montréal, Le Jour, Éditeur, 1988,
292 pages.

Ce qu'est l'attitude mentale positive, comment on peut la développer et l'appliquer, voilà ce qui est expliqué tout au long de ce livre. Dix-sept règles de vie sont proposées pour arriver à une véritable réussite dans la vie.



Albrecht, Karl et Ron Zemke

La dimension service

Préface de Paul Dubrulle et Gérard Pelisson. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987, 188 pages. (Collection Forum international du management)

Aujourd'hui, quel que soit son secteur d'activités, aucune entreprise désireuse de progresser ne peut se permettre de négliger la dimension service. Ses cadres ou ses dirigeants doivent en être convaincus.

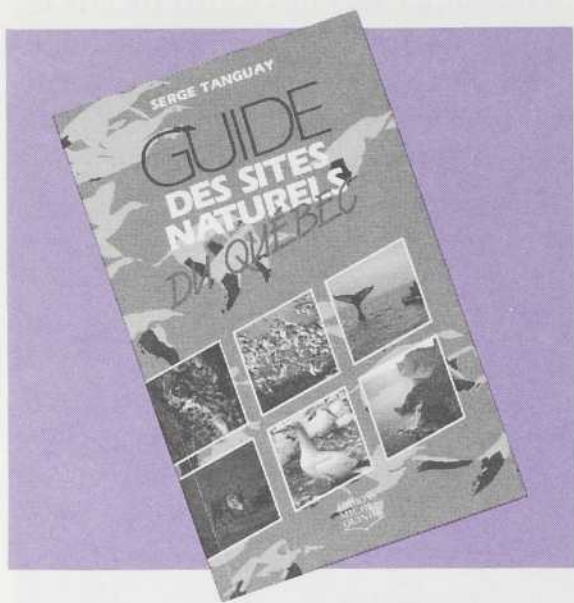
Ce livre essaie de définir un concept de gestion du service. Tout d'abord, un service de qualité en première ligne n'est possible que si les dirigeants de haut niveau reconnaissent le concept de service et forgent une culture d'entreprise axée sur le client. Il faut que ce concept imprègne toute la structure de l'entreprise.

Le modèle présenté s'appuie sur la notion centrale de «l'expérience client». Comment l'organisation doit-elle s'y prendre pour maximiser la qualité des «moments de vérité» pendant lesquels le client est en contact avec l'entreprise? Comment peut-on au préalable évaluer les attentes du client de façon explicite? À partir de ces facteurs clés, l'entreprise doit mettre en place ce que les auteurs appellent le «Triangle du service», constitué de trois éléments entre lesquels doit exister une cohérence parfaite: (1) la stratégie de service, (2) le système de service (logistique et fonctionnement opérationnel permettant de livrer le service) et (3) le personnel de service. Les auteurs décrivent de façon claire et pratique les méthodes à suivre pour bâtir et mettre en oeuvre chacun de ces trois éléments. Les idées présentées dans le livre sont abondamment illustrées par des exemples réels tirés d'entreprises européennes et américaines.

Au-delà d'un ensemble de méthodes et de techniques, le lecteur découvrira dans la dimension service l'exposé d'une véritable philosophie nouvelle du management, fraîche, originale, stimulante et positive.

Ainsi, il faut que les dirigeants admettent que leur rôle consiste à aider les employés des services à améliorer leur travail. L'encadrement dans une organisation mue par le service a pour mission de renforcer la culture, fixer les normes de qualité, créer un climat motivant, fournir les ressources nécessaires, aider à résoudre les problèmes, lever les obstacles et s'assurer que la performance exceptionnelle est dûment récompensée.

Les organisations qui n'ont pas dépassé les modes traditionnels d'encadrement du sommet à la base seront de plus en plus rigides et incapables de s'adapter. Elles seront à jamais dépassées si elles n'adoptent pas une stratégie de service crédible.



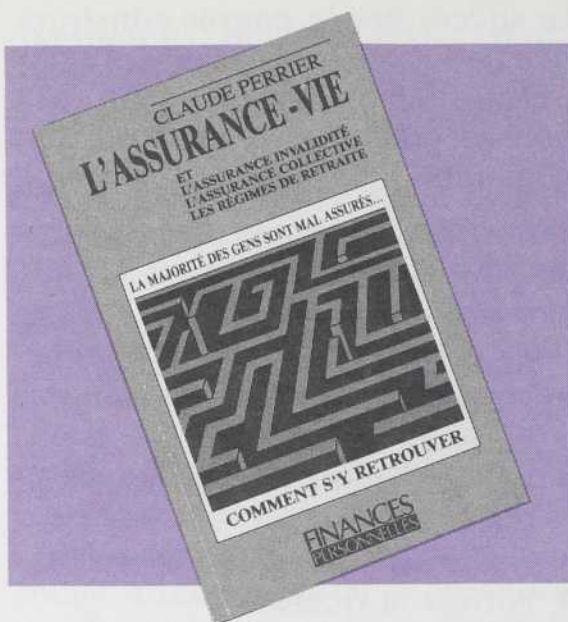
Tanguay, Serge
Guide des sites naturels du Québec
 Éditions Michel Quintin, 1988,
 256 pages.

Où, quand, comment observer les baleines du Saint-Laurent? Voir de près des orignaux, des hiboux et des milliers d'oies des neiges? Visiter en famille des grottes naturelles et accéder à des paysages d'une splendeur à vous couper le souffle? Aller à la découverte de la vie sauvage du Québec?

Le *Guide des sites naturels du Québec* répond à ces questions en nous pilotant à travers les plus belles régions de la province. Parcs, réserves, centres d'interprétation, musées naturels y sont tous décrits avec leur attrait particuliers, leur accessibilité, leurs services, etc. On y trouve également une foule de renseignements utiles qui profiteront aussi bien au naturaliste chevronné qu'à l'excursionniste curieux et au promeneur du dimanche.

Pédagogue averti, oeuvrant dans le domaine de l'éducation à l'environnement depuis plusieurs années, Serge Tanguay nous ouvre ici son carnet de notes et de bonnes adresses. C'est avec l'oeil du scientifique et l'émotion d'un amant de la nature qu'il nous dévoile l'une des plus grandes richesses de notre patrimoine.

* M. Fortin est documentaliste au service de la Documentation de référence à la Confédération.



Perrier, Claude
L'assurance-vie et l'assurance invalidité, l'assurance collective, les régimes de retraite.

Montréal, Publications Transcontinental, 1988, 173 pages. (Finances personnelles)

Avec les années, l'assurance-vie s'est beaucoup sophistiquée et les services en cette matière ont proliféré. Aussi, face à une gamme de produits nouveaux, le consommateur ne sait quoi choisir. Ce livre est donc avant tout une suite de commentaires sur les multiples applications des services d'assurance de personnes afin de nous aider à faire un choix judicieux.

Il se subdivise en trois parties: une première regroupant les chapitres relatifs aux différents types de régimes d'assurances de personnes et aux garanties complémentaires pouvant y être ajoutées; une deuxième qui dresse le profil de ceux qui travaillent dans le domaine et, enfin, une troisième qui traite de considérations diverses (aspects pratiques, aspects fiscaux et autres).

La deuxième partie est constituée de textes déjà parus dans le journal *Finance* et qui conservent toujours leur pertinence première. Quant à la troisième partie, elle est pratique et comprend un tableau permettant de calculer ses besoins d'assurance-vie, un répertoire des compagnies faisant affaires au Québec, un glossaire et une bibliographie.



Payette, Adrien
L'efficacité des gestionnaires et des organisations

Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1988, 310 pages.

La gestion s'apprend surtout par l'expérience. Pour tirer profit de ses expériences, il faut y réfléchir, en discuter et les confronter avec celles des autres. Il faut expérimenter dans sa pratique et apprendre à penser dans l'action.

Ce livre sur la pratique concrète de la gestion vous propose de réfléchir à la question suivante: comment actuellement, par votre façon d'exercer le rôle de gestionnaire, répondez-vous aux exigences de l'organisation dont vous êtes responsable?

L'efficacité des gestionnaires et des organisations véhicule une conception de la gestion qu'illustrent les phrases suivantes:

- pour l'entourage immédiat, comme pour l'ensemble de la société, le travail de gestionnaire est d'une très grande importance;
- la personne même du gestionnaire est souvent son seul et unique «outil» de gestion;
- l'efficacité — rendre réel ce qui doit être — est l'essence du travail des gestionnaires;
- améliorer l'efficacité de son unité organisationnelle est le moyen le plus marquant pour devenir plus compétent puisqu'il s'inscrit dans l'expérience même du gestionnaire.

ar
de
r,
ec
ri-
p-

de
lé-
e.
re
n-
ri-
us

et
ne
us-

at.
la
on-
m-
on-
et

qui
tra-

son
t le
our
uis-
ence

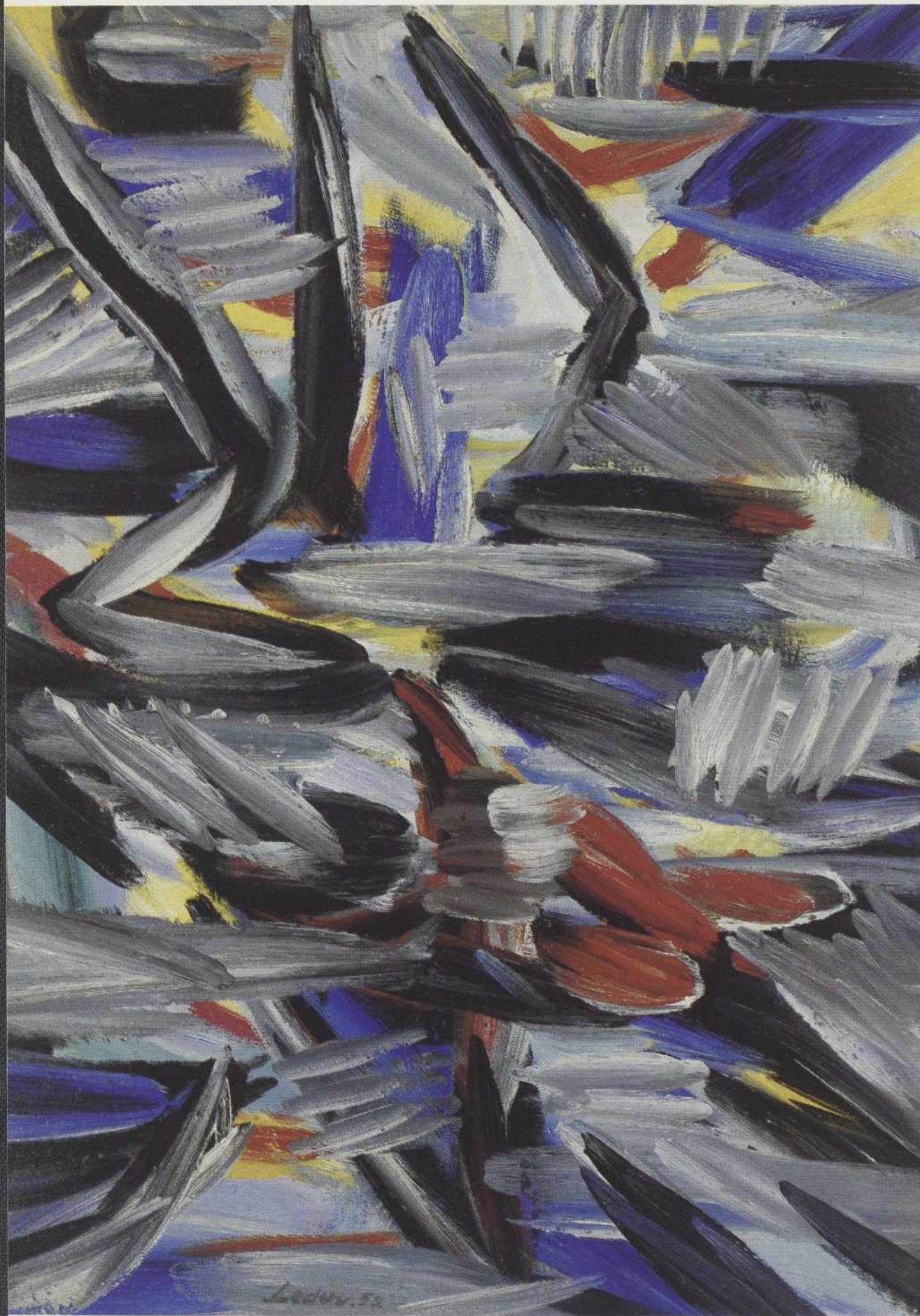
Canada Post / Postes Canada
Postage paid / Port payé

Bulk	En nombre
third	troisième
class	classe
QUÉBEC	
1981	

Port de retour garanti par:

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

100, avenue des Commandeurs
Lévis, Québec
G6V 7N5



Les 4 chemins

Fernand Leduc

Huile sur toile
Collection Desjardins.