

PER

R-243

BNQ

La Revue

Desjardins

Numéro 3, 1999

Destinée aux dirigeants élus et aux gestionnaires du Mouvement des caisses Desjardins

Gestion gagnante Que dit votre **TACO**?

815
A000004526
61/6
Gracieuseté du Mouvement des Caisses Desjardins
Bibliothèque Nationale Québec
Section du Dépôt Légal
2275, rue Holt
Montréal QC H2G 3H1
2(M)

Votre satisfaction, ma priorité

Les 6 lois de la réussite

ENCART
RAPPORT FINAL
DU XVII^e CONGRÈS



Les dernières vagues des marchés
boursiers vous chavirent?



Relaxez!



Voici le Fonds Desjardins Mondial équilibré :

Nous ne répéterons jamais assez combien il est capital de bien diversifier ses placements. C'est pourquoi nous vous recommandons le Fonds Desjardins Mondial équilibré. Son portefeuille est composé d'actions et d'obligations. Et la stabilité de son rendement démontre qu'il résiste bien aux fluctuations des marchés... ce qui vous permet de rester bien au sec. un heureux équilibre entre performance et sécurité.

1 800 CAISSES
www.desjardins.com

Desjardins va de l'avant
pour 5 millions de membres en mouvement.



Les Fonds Desjardins sont vendus au moyen d'un prospectus simplifié disponible dans les succursales de la Fiducie Desjardins et dans les caisses Desjardins seulement là où l'autorité compétente a accordé son visa. Il est important de le lire attentivement avant d'investir. La valeur liquidative par part et le rendement du capital investi fluctuent. Les rendements tiennent compte des variations dans la valeur des parts et du réinvestissement de toutes les distributions. Les rendements passés ne sont pas garants des rendements futurs. Les taux de rendement indiqués constituent le rendement total annuel composé réel compte tenu des variations dans la valeur des parts et du réinvestissement de toutes les distributions.

SOMMAIRE

Volume 65, numéro 3, 1999

Bâtir ensemble par Claude Béland **2**
En mouvement à tous les paliers

En diagonale par Geneviève Bastien **3**

DOSSIER

Gestion gagnante

QUE DIT VOTRE TACO ? par Pierre Goulet **6**

• **La Caisse populaire de l'Épiphanie :**
Plus qu'une recette gagnante par Hélène Matte **10**

• **La Caisse populaire de Coaticook**
tire profit de ses particularités par Hélène Matte **12**

Congrès de l'Alliance coopérative internationale
Les coopérateurs du monde entier
ont rendez-vous à Québec par Elaine Hémond **13**

Point de vue
Arrêtons de nous flageller ! par Bertrand Laferrière **15**

Votre satisfaction, ma priorité !
Des moyens concrets pour satisfaire
les membres par Hélène Rioux **16**

Les 6 lois de la réussite par Geneviève Bastien **18**

Campagne globale de publicité
Notoriété et confiance à la hausse par Gilles Drouin **20**

Fonction dirigeant
Le respect de la confidentialité,
une affaire de loyauté... par Pauline D'Amboise **23**

Gens de Desjardins
Lise Veilleux
« J'ai décidé de miser sur moi
et de vivre mes rêves ! » par Pierre Goulet **24**

Bilan du premier semestre

Avant que vous ne preniez des vacances bien méritées, permettez-nous de vous livrer, à travers ce numéro et l'encart qu'il contient, une sorte de bilan du premier semestre 1999.

Bilan, car nous traitons, dans notre dossier, de l'indispensable récupération des bénéfiques de la réingénierie. Comment ? En vous livrant, sur la base d'indices précis, les résultats de pratiques de gestion gagnantes. Bien sûr, nous aurions aimé vous fournir le palmarès des dix meilleures caisses pour chacun des principaux indices, mais la comparaison risquait d'être fallacieuse. En effet, comment comparer l'effectif d'une caisse de 200 M\$ d'actif avec celui d'une autre de 5 M\$? Cela dit, nous vous offrons tout de même un aperçu des résultats obtenus par certaines de celles qui se situent en tête du peloton.

Bilan aussi, car nous publions, en encart, le rapport final du XVII^e Congrès des dirigeants et dirigeantes du Mouvement. Les grandes orientations sur la restructuration du Mouvement y sont contenues. Ce n'est donc pas par hasard si, dans sa chronique, le président du Mouvement lie l'effort de transformation des caisses et la révision des structures de deuxième et troisième niveaux.

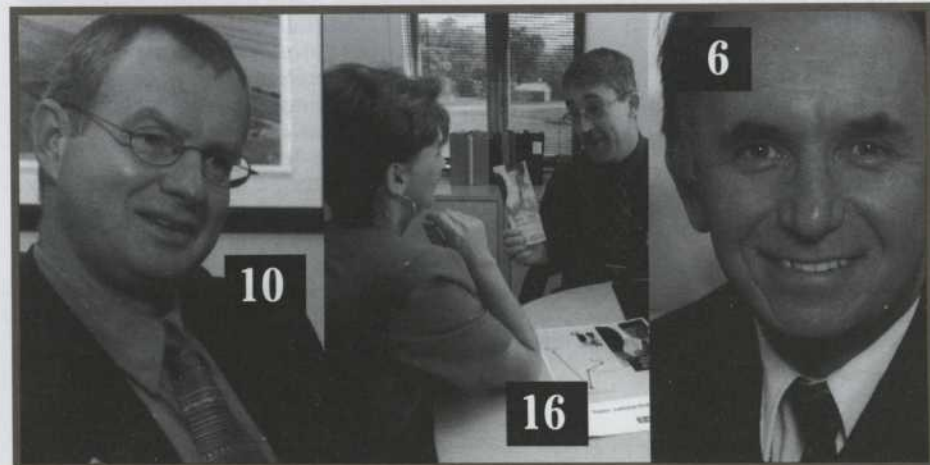
En prime, un reportage sur le programme « Votre satisfaction, ma priorité », tel que vécu par la Caisse de Cap-Santé, et le point sur le congrès de l'Alliance coopérative internationale qui réunira à Québec, à la fin d'août, plus de 1000 coopérateurs du monde entier.

Avant de vous souhaiter bonnes vacances, je vous invite à méditer les propos de Bertrand Laferrière, directeur général de la Fédération de Lanaudière, sur la distinction coopérative, dont le titre « Arrêtons de nous flageller ! » dit bien ce qu'il dit.

Bonnes vacances à tous nos lecteurs et lectrices.

Micheline Paradis

Micheline Paradis, directrice



En mouvement à tous les paliers

Il en va du XVII^e Congrès comme de la réingénierie : ce sont les résultats qui comptent. En effet, dans un cas comme dans l'autre, l'exercice sera jugé à ses bénéfices.

Le Congrès a entériné, massivement, les grandes orientations qui lui ont été soumises. D'ailleurs, le présent numéro contient le rapport final du XVII^e Congrès. L'une des plus importantes orientations est sans contredit la révision des structures des 2^e et 3^e niveaux. Conformément au vœu des 3000 délégués présents, le conseil d'administration a mis sur pied un comité qui lui fera rapport, le 30 septembre. Une deuxième communication, sous la forme du bulletin *Desjardins Express*, paraîtra d'ici la Saint-Jean-Baptiste.

Le Comité de révision des structures (CRS) se penche donc sur deux scénarios : une fédération unique à laquelle toutes les caisses seraient affiliées ou, encore, une réduction sensible du nombre des fédérations, conservant alors au Mouvement une structure à trois paliers. Le Comité a l'obligation de produire ou de faire produire des études chiffrées qui permettront d'établir des comparaisons avec la structure actuelle, toujours pour rendre plus efficace le processus décisionnel et d'en réduire le coût pour le réseau des caisses.

On ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre

La réingénierie suit la même logique : il s'agit essentiellement de servir plus adéquatement les membres, en libérant les caisses des opérations courantes sans valeur ajoutée et en favorisant les automatismes et le libre-service, de même que les canaux virtuels, tels AccèsD. L'industrie bancaire nord-américaine est très avancée

dans cette migration des opérations courantes. C'est que, à la faveur des nouvelles technologies, nos concurrents ont compris qu'il y avait de réelles économies à réaliser en automatisant ce type d'opérations, pour se concentrer sur l'offre de services financiers.

Mais le déploiement de ces canaux virtuels nécessite, au départ à tout le moins, d'importants investissements réservés aux institutions financières en santé et possédant une marge bénéficiaire substantielle. Or, comme le dit le proverbe, on ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre. Il faut choisir. Nous ne pouvons servir nos membres « à l'ancienne », développer en même temps tout un réseau de distribution virtuel et former de nouveaux conseillers et conseillères. Nous n'en avons tout simplement pas les moyens.

L'histoire nous apprend que, lorsqu'une machine ou toute autre innovation technologique permet de servir une clientèle à meilleur coût, il est contre-productif, et même ruineux, de s'entêter à aller dans la direction opposée. Car non seulement pénaliserions-nous nos membres, mais c'est toute cette organisation, imaginée par Alphonse Desjardins et enrichie par quatre générations de coopérateurs, qui risquerait de s'écrouler.

Rappelons-nous que le but ultime de la réingénierie est de mieux servir nos membres, par la transformation des modes de distribution des services de la caisse ainsi que de sa gestion. Or, pour que l'investissement que nous avons consenti à ce chapitre, depuis 1995, ainsi que les efforts et sacrifices que nous nous sommes imposés produisent les résultats escomptés, il faut pouvoir en récupérer les bénéfices. Nous en sommes là.

Un changement de culture servi par de nouveaux outils technologiques

Le présent dossier de *La Revue Desjardins* est consacré aux pratiques de gestion gagnantes, à partir d'une série d'indicateurs précis et vérifiables. D'ailleurs, les chiffres révèlent qu'un nom-

bre important de caisses ont « pris le taureau par les cornes » et se sont attaqués aux vrais problèmes : règlement des plaintes au premier contact, réduction de leur effectif dans les secteurs courant et administratif, et automatisation de ces mêmes services, réduction des heures d'ouverture du secteur courant et prolongation de celles du service conseil, etc. Mieux servir nos membres donc, mais à meilleur coût.

Ces pratiques gagnantes sont à la fois la raison d'être et la conséquence directe de notre effort de réingénierie. En effet, dès le départ, en 1995, nous avons dit que « la réingénierie, c'était 80 % humain et 20 % technologique ». Pendant un moment, les nouveaux outils technologiques ont pu nous éblouir, masquant temporairement le but de toute cette démarche, mais je crois que, désormais, le sens profond de la transformation de la caisse apparaît dans toute sa limpidité : un changement de culture servi par de nouveaux outils technologiques, dont la première manifestation est le virage vente.

Prouver que nous sommes dignes de nos prédécesseurs

Plus que jamais, Desjardins évolue. Tout Desjardins ! Le thème de notre centenaire « Desjardins : Cent ans, toujours en mouvement » le souligne bien. C'est que ce grand virage entrepris en 1995, dont l'aboutissement coïncide avec le nouveau millénaire, commande de tous une solidarité exemplaire. Cette solidarité, qui a permis aux générations précédentes de se doter d'un formidable levier d'émancipation économique, est plus nécessaire que jamais. Nécessaire parce que l'heure est à l'individualisme, nécessaire parce que nos membres, qui sont nombreux, sont la cible toute désignée de nos concurrents.

À l'aube de ce troisième millénaire, nous devons éviter de croire que les dures années sont derrière nous ; au contraire, nous devons redécouvrir la foi des pionniers qui ont bâti ce mouvement dont nous sommes les héritiers. En un mot, nous devons prouver que nous sommes dignes de nos prédécesseurs. Et nous le serons. **LRD**

Claude Béland

Claude Béland, président



Ghislain Des Rosiers



Par Geneviève Bastien

■ Desjardins, 100 ans, toujours en Mouvement !

Le thème du centenaire de Desjardins est maintenant connu : « Desjardins, 100 ans, toujours en Mouvement ». L'auteur est M. Pierre Guillemette, conseiller à la Caisse populaire de Lachute.

Plusieurs publications spéciales sont également prévues à l'occasion du centenaire. La bande dessinée *La Grande Aventure d'Alphonse Desjardins* sera rééditée dans une version abrégée en août 1999. Par ailleurs, un ouvrage retraçant



l'histoire de la Caisse populaire de Lévis et un album illustrant les moments marquants du Mouvement verront le jour en mars 2000. Enfin, une biographie illustrée d'Alphonse Desjardins est prévue pour octobre 2000, et un bilan du siècle devrait sortir pour le 6 décembre 2000, date du centenaire.

■ Soirée Desjardins au spectacle *Légendes fantastiques*

L'Association des caisses populaires du secteur Drummond convie les gens de Desjardins au spectacle multimédia *Légendes fantastiques*, le 4 juillet 1999 à 21 heures. Il s'agit d'une représentation supplémentaire organisée spécialement pour les employés et dirigeants de Desjardins, ainsi que leurs familles.

Les inscriptions pour les caisses populaires prendront fin le 18 juin, ou lorsque les billets seront épuisés (il y a environ 1400 places). Le prix des billets a également été abaissé pour l'occasion. Il en coûte donc 25 \$ par personne pour assister à l'événement. Et puisque le spectacle se déroule en plein air, les billets seront également valides lors des mercredis soirs suivants en cas de pluie. Il y a également possibilité de forfaits avec le Village québécois d'Antan.

Pour de l'information supplémentaire, ou pour réserver : 1 (819) 478-0720.



■ Partenaires Entr'Elles - Estrie fête son 1^{er} anniversaire



De gauche à droite, les membres du conseil d'administration de Partenaires Entr'Elles - Estrie : Louise Felton, Lise Perreault (présidente), Agathe Fillion, Liette Fauteux, Françoise Ouellet, Pauline Poudrier, Bertha Bédard et, au centre, l'honorable Lise Thibault, lieutenant-gouverneur du Québec.

Le regroupement de femmes dirigeantes et gestionnaires du réseau des caisses Desjardins de l'Estrie, Partenaires Entr'Elles - Estrie, a célébré en grande le premier anniversaire de sa fondation en organisant un souper conférence, le 18 mai dernier. Pour l'occasion, les membres du groupe ont accueilli l'honorable Lise Thibault, lieutenant-gouverneur du Québec. La conférence de M^{me} Thibault visait à sensibiliser et à encourager les femmes à s'engager de façon plus active dans le monde des affaires et de l'économie sociale.

Il s'agit du troisième regroupement du genre à voir le jour chez Desjardins. En Estrie, 300 femmes occupent un poste de dirigeante ou de gestionnaire. De plus, 34 % des postes des dirigeants de caisses du Mouvement sont occupés par des femmes, comparativement à 27,4 % sur l'ensemble du territoire québécois.

■ Projet « Éliminer les rapports papier »

Le projet « Éliminer les rapports papier » permettra aux caisses de visionner directement à l'écran les quelque 250 rapports imprimés normalement chaque année pour les caisses. Cette informatisation permettrait une économie d'environ 70 000 000 de feuilles de papier. Un projet pilote a lieu en ce moment dans quatre caisses. Jusqu'ici, les résultats et les commentaires obtenus sont très positifs et les caisses qui expérimentent le système semblent satisfaites du nouveau mode de fonctionnement.

■ Le Mouvement Desjardins domine au chapitre du capital

Le Mouvement Desjardins possède un capital important et se classe premier devant toutes les institutions canadiennes à ce chapitre. Cette solidité se reflète également dans les cotes de crédit. En effet, Standard & Poor's a décerné un AA (tendance négative) à Desjardins. Les institutions torontoises suivent de près avec AA-. Selon les agences de notation, le capital plus important de Desjardins compense pour le fait que le territoire du Mouvement soit plus restreint (une seule province) et que sa rentabilité soit plus faible.

■ Culinar se développe pour le marché ontarien

Culinar, dont Desjardins est actionnaire majoritaire, a décidé de s'imposer sur le plus gros marché alimentaire au Canada, l'Ontario, en tentant d'accroître son pourcentage de ventes. Pour l'instant, la province compte pour 25 % des ventes de l'entreprise, qui espère atteindre 35 % d'ici 3 ans. Toronto s'impose de plus en plus comme le principal centre décisionnel en alimentation au Canada avec les regroupements qui ont lieu en ce moment entre les géants de la distribution alimentaire, et c'est en partie pourquoi il est important pour Culinar de s'y imposer. Le marché alimentaire ontarien est différent de celui du Québec car les Québécois consomment, de façon générale, beaucoup plus d'aliments sucrés. De nouveaux produits seront donc mis au point spécialement pour ce marché.



Eve-Lucie Bourque

■ AccèsD Affaires : partenariat entre Desjardins, AT&T Canada et IBM

Le Mouvement des caisses Desjardins, AT&T Canada et IBM ont conclu une entente afin de permettre à la clientèle affaires de Desjardins de bénéficier d'AccèsD affaires, un service de commerce électronique offert à des prix très concurrentiels. L'accès à Internet se fera grâce au service d'affaires Worldnet d'AT&T (accès haute vitesse), qui offre également des forfaits avantageux incluant un accès illimité à Internet, ainsi que des services de courrier électronique, d'hébergement et de diffusion de pages Web. IBM, pour sa part, contribue en mettant ses produits et services à la disposition des entreprises qui sont membres de Desjardins. Ces dernières pourront notamment se prévaloir de taux très intéressants pour l'acquisition de nouveaux ordinateurs personnels.

Les trois partenaires peuvent être joints à un seul et même numéro : 1 877 ACCESDA ou 1 877 222-3732.



La Revue Desjardins



Destinée aux dirigeants et aux gestionnaires du Mouvement Desjardins, cette revue d'information est publiée cinq fois par année par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 23 000 exemplaires.

Directrice Édition et Publications
Micheline Paradis

Rédacteur en chef
Pierre Goulet

Adjoint
René Brousseau, (418) 835-8444
poste 2203

Collaborateurs et collaboratrices
Geneviève Bastien, Claude Béland,
Pauline D'Amboise, Gilles Drouin,
Élaine Hémond, Bertrand Laferrière,
Hélène Matte, Hélène Rioux.

Conception et réalisation graphiques
Marie Caron

Publicité
Yvan Forest

Impression
Imprimerie La Renaissance

Affranchissement numéraire au tarif de troisième classe en nombre, permis n° 1981. Port payé à Québec.

Changement d'adresse

Tout changement d'adresse doit être communiqué à *La Revue Desjardins*, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 100, avenue des Commandeurs, Lévis (Québec), Canada G6V 7N5.

Téléphone
1 800 463-4810, poste 2203
(418) 835-8444, poste 2203

Droits et responsabilités

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

ISSN 0035-2284 - Dépôts légaux
Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec

Desjardins

c'est rassurant !



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

La Corporation de fonds de sécurité
de la Confédération Desjardins



2 services de courtage en valeurs mobilières pour mieux vous servir!



Valeurs mobilières
Desjardins

... pour les conseils!

**Pour les investisseurs
traditionnels recherchant
les conseils d'un professionnel
en gestion de portefeuille!**

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



Disnat
Une division de Valeurs
mobilières Desjardins

... pour les économies!

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

(514) 842-2685*
1 800 268-8471

Une vaste gamme de produits et services :

- Obligations canadiennes, provinciales ou municipales
- Obligations à coupons détachés
- Fonds de placement
- Actions
- Options
- REAQ
- REER (obligatisme, fonds mutuels, Max ou autogéré)

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



Desjardins

Au service du Mouvement Desjardins et de ses employés

Les
Services de Voyages

INTER INTRA

inc.



MONTRÉAL

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

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

Téléphone sans frais : 1 888 477-8475

La carte Mondex à Sherbrooke dès juin 1999

L'implantation du système financier de carte à puce Mondex s'effectuera dans la région de Sherbrooke dès le mois de juin 1999. La carte a été conçue pour remplacer la monnaie courante lors de petites transactions, que l'on pense au paiement du stationnement dans un parc omètre ou à l'achat d'un sandwich, en passant par la

livraison à domicile de produits de restauration. L'instauration du système de carte à puce vise à faciliter la vie des gens par des transactions simples, instantanées et sans frais, sans recours à une signature ou au NIP.



La Société historique Alphonse-Desjardins honorée

La Société historique Alphonse-Desjardins a reçu le Prix d'excellence secteur touristique au 6^e Gala Desjardins de la Ville de Lévis, le 28 avril dernier. La Société était également en lice pour le Prix d'excellence secteur culturel. La Maison Alphonse-Desjardins, active dans des secteurs variés tels que le tourisme, la culture, le patrimoine et l'histoire, a accueilli plus de 125 000 visiteurs provenant d'au-delà de 100 pays depuis 20 ans.



Coopérativement vôtre

La Fédération des caisses populaires Desjardins de Lanaudière a lancé tout dernièrement l'opération « Coopérativement vôtre », dont le but est d'inciter les caisses à prendre les moyens de transformer leur distinction coopérative en véritable avantage concurrentiel. Chaque employé, cadre ou dirigeant aura à remplir, d'ici la fin juin 1999, un questionnaire. Cette démarche sert à poser un diagnostic sur la vie coopérative dans la caisse, notamment grâce à l'inventaire des actions concrètes qu'il est possible d'effectuer dans le but de favoriser l'éducation économique, financière et coopérative des membres, ou leur participation à la vie associative. Les résultats seront alors acheminés à la fédération qui les compilera et diffusera le constat global.

D'ailleurs, la chronique *Point de vue* du présent numéro rapporte des extraits d'une allocution prononcée par M. Bertrand Laferrière, directeur général de la Fédération de Lanaudière. Originellement appelé « Coopérativement vôtre », ce discours a été prononcé lors de l'assemblée générale de la fédération le 26 avril dernier, et il traduit bien l'esprit de l'opération du même nom lancée par cette fédération.

Gestion gagnante

Que dit votre TACO ?

Par Pierre Goulet

En médecine, on appelle scanner, et plus communément TACO, cet immense appareil cylindrique qui permet de voir le corps humain en coupes longitudinales. Le diagnostic qu'on en tire est pratiquement infaillible. À tout le moins complet.

Une entrevue avec Jacques Couture de la vice-présidence Performance caisse.

Les graphiques et les histogrammes que Jacques Couture et son équipe produisent sur la réalité des caisses ressemblent à s'y méprendre à un TACO. Une multitude de données permettant de décortiquer et de faire l'analyse des coûts en personnel, des effectifs et des volumes d'opération sont extraites pour chaque caisse qui est examinée sous ces trois angles. Les résultats sont mis en perspective par rapport aux années précédentes ou au trimestre précédent, selon le cas, mais aussi par rapport aux autres caisses de même taille. Car, pour être en mesure de récupérer les bénéfices des millions investis dans la réingénierie, il faut avoir au moins des points de comparaison.

C'est à cet exercice minutieux et particulièrement exigeant que Jacques Couture, vice-président Performance caisse, en remplacement de Réal Rioux affecté temporairement au Comité de révision des structures, s'emploie depuis deux ans. « Il faut toujours faire la distinction entre les perceptions, les attentes et la réalité, dit Jacques Couture, graphique à la main. On entend souvent nos gens dire : "Ça va mal ou ça va bien." Moi, je refuse ce genre de généralités, car il est rare que les choses aillent toujours bien ou toujours mal. Il faut donc mesurer la réalité. »

C'est ainsi que les 1217 caisses du réseau, répertoriées à la mi-février 1999,

ont été examinées selon une série d'indicateurs capables de révéler l'état de santé financière de chacune. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un palmarès des caisses, où certaines se retrouveraient dans le *top ten*, comme disent les Français, mais de produire un bulletin de santé complet et significatif pour chacune d'elles. Autrement dit, une caisse pourrait être la championne des ventes, mais être également la première au chapitre des surplus d'effectif et annuler, de ce fait, ses excellents résultats. Au fond, l'important, c'est d'être capable de tirer son épingle du jeu dans plusieurs domaines.

Pas de championnes toutes catégories

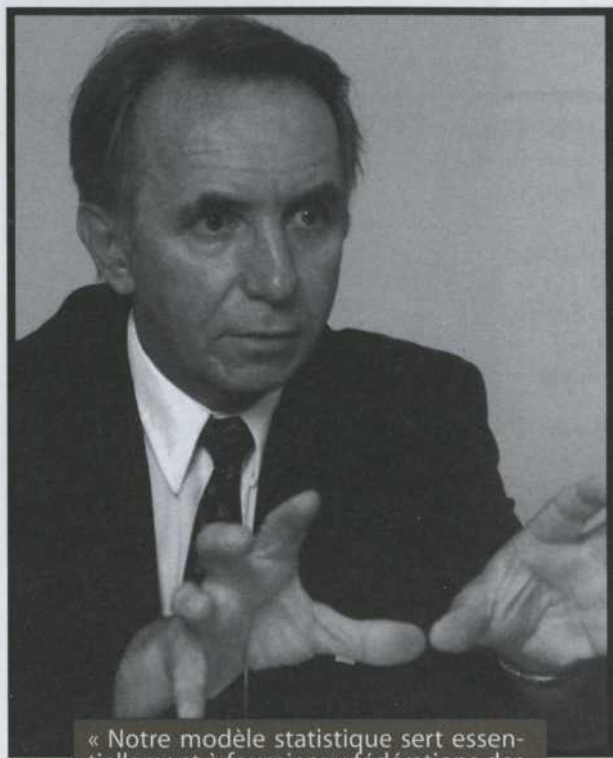
D'ailleurs, chacune des onze fédérations a désigné des caisses dont les résultats sont dignes de mention. Ce ne sont pas, pour la plupart, des caisses championnes toutes catégories — il n'y en a pas — mais des caisses qui ont compris les enjeux de la transformation et qui travaillent concrètement à atteindre des résultats probants. Les caisses de

« On entend souvent nos gens dire : "Ça va mal ou ça va bien." Moi, je refuse ce genre de généralités. »

« Le réseau doit absolument réduire ses frais d'exploitation et cela, le plus rapidement possible ! »

« Nous avons toujours dit que la transformation de la caisse passait d'abord par un changement de culture, et les faits nous donnent raison... »





« Notre modèle statistique sert essentiellement à fournir aux fédérations des repères chiffrés et des courbes permettant ainsi d'identifier les résultats de pratiques gagnantes... »

L'Épiphanie, dans Lanaudière, et de Coaticook, en Estrie, sont de celles-là (voir p. 10-12). Mais il y en a d'autres : ce sont toutes des caisses qui font figure de leaders dans leur milieu.

« Notre modèle statistique, précise Jacques Couture, sert essentiellement à fournir aux fédérations des repères chiffrés et des courbes permettant ainsi d'identifier les résultats de pratiques gagnantes, valorisant ainsi l'atteinte d'un meilleur équilibre dans les différents champs de gestion. »

Certes, il existe des moyennes réseau qui révèlent des tendances, mais on sait trop bien qu'une moyenne peut cacher des écarts considérables. Tout au plus indiquent-elles que certaines orientations ont été bien comprises alors que d'autres tardent à se concrétiser. Ainsi, l'examen des faits saillants, au 31 mars 1999, du suivi de la récupération des bénéfices de la réingénierie montre, par exemple, que le taux d'automatisation continue à augmenter, alors que le volume de transactions au comptoir baisse de façon significative, que les transactions au comptoir ont chuté de 24 % par rapport à 1997.

« Ce déplacement des opérations courantes vers les automatés va exactement dans le sens souhaité par la réingénierie, fait remarquer Jacques

Couture. Car il ne faut pas oublier que, sur les 550 M\$ consacrés à la transformation de la caisse, une forte proportion est dépensée pour réduire la taille du service courant et permettre à la caisse d'investir temps et ressources dans des activités à valeur ajoutée pour les membres et les caisses, c'est-à-dire l'offre de service. »

Là où les résultats sont moins rapides, c'est dans la gestion des surplus d'effectif. « Grosso modo, dit Jacques Couture, il y a 507 caisses qui ont un surplus d'effectif à la fin de 1998. Nous en avions 607 à la fin de 1995. Le premier trimestre 1999 nous révèle une réduction de 1100 EETC¹ par rapport au même trimestre, l'an dernier ; l'objectif est de 1317 en 1999, et je pense que nous allons l'atteindre. »

Pour Jacques Couture, le modèle mathématique qui sert à mesurer la récupération des bénéfices de la réingénierie fonctionne un peu comme des

vases communicants : ce qui n'a pas été récupéré au premier ou au deuxième trimestre devra l'être au cours des trimestres suivants. « Nous réajustons constamment les cibles trimestrielles pour nous assurer d'atteindre les objectifs visés au départ. »

La réingénierie est issue des pratiques gagnantes des caisses

Jacques Couture n'a aucune difficulté à mesurer les coûts de tout retard dans un processus. L'objectif visé depuis 1995 : réduire d'environ 60 %, d'ici la fin de l'an 2000, le nombre de ressources affectées au service courant et administratif et ensuite investir une partie de cette récupération au service conseil. « Je n'ai pas de doute que, tôt ou tard, nous atteindrons cet

Des résultats dignes de mention !

Nous publions cinq tableaux basés sur cinq indices de performance. Il ne s'agit pas, à proprement parler, d'un palmarès des meilleures caisses, mais plutôt d'un aperçu de caisses qui obtiennent de bons résultats par rapport à la moyenne du réseau et qui présentent un équilibre dans l'ensemble de leurs opérations. Ces caisses, de taille différente, proviennent des quatre coins du Québec et se situent, pour ces principaux indices, parmi les 250 premières caisses sur un total de 1217.



Réduction des effectifs réels

(1998 vs 1997)

Caisse	Fédération	Actif ¹ M\$	%
Honoré-Mercier	Économie	34	-25
Saint-Ambroise	Montréal	42	-25
Cartierville	Montréal	51	-21
Dunham	Richelieu-Y.	19	-21
Île de Hull	Montréal	236	-14
Amos	Abitibi	180	-13
Chandler	Gaspésie	54	-09
Saint-Romuald	Québec	105	-12

• Pour l'année 1998, le pourcentage de réduction des effectifs réels pour l'ensemble des caisses du réseau est de **-1,4**

¹ Actif au 31 décembre 1998, excluant le hors-bilan.

Gestion gagnante



« Plus tard nous agirons, plus nos affaires vont en souffrir. »

« Mon expérience de 15 ans chez Desjardins m'a prouvé que, chaque fois que le Mouvement est acculé au pied du mur, il s'en sort. »



objectif, dit Jacques Couture ; mon expérience de 15 ans chez Desjardins m'a prouvé que, chaque fois que le Mouvement est acculé au pied du mur, il s'en sort. Mais, plus tard nous agirons, plus nos affaires vont en souffrir. »

D'où la préoccupation constante des responsables de la réingénierie de trouver les déclencheurs susceptibles de faire réagir les caisses qui tardent à poser les gestes difficiles mais nécessaires. Peut-être la solution se trouve-t-elle dans l'émulation, dans un franc dialogue entre caisses sur les pratiques gagnantes de chacune d'elles ? C'est en tout cas le but ultime de cet exercice. Car, pour Jacques Couture, la réingénierie est issue directement d'une observation minutieuse des pratiques gagnantes des caisses. Elle n'est finalement qu'un effort de systématisation de ces pratiques appliquées aux caisses-pilotes et aux caisses-vitrines. Puis à tout le réseau.

Avait-on besoin d'investir 550 M\$ pour découvrir cela ? Jacques Couture en est persuadé. « Avant la réingénierie, les caisses, même les plus rentables, avaient des pratiques différentes et faisaient l'acquisition de technologies diverses. On était en train de tisser une véritable toile d'araignée, non pas dans le sens du WEB, mais dans le sens d'un écheveau, de quelque chose d'inextricable. La réingénierie a permis de soumettre certaines de nos activités à un examen rigoureux et

Indice¹ des effectifs

Caisse	Fédération	Actif M\$	Indice
Saint-Honoré-de-Shenley	Québec	45	0,662
Saint-Pierre-du-Sud	Québec	23	0,740
Saint-Hugues	Richelieu-Y.	37	0,742
Dupuy	Abitibi	44	0,750
Sainte-Claire	Québec	73	0,807
Belœil	Richelieu-Y.	168	0,829
Sainte-Adèle	Montréal	45	0,837
La Patrie	Estrie	23	0,845
Pont-Rouge	Québec	84	0,851

• Au 31 décembre 1998, la moyenne réseau de l'indice des effectifs se situe à **1,050**

1 L'indice de l'effectif se mesure en divisant l'effectif réel de la caisse par l'effectif requis, c'est-à-dire l'effectif qu'elle devrait avoir. Tout ce qui excède 1 indique un surplus d'effectif. En-dessous de 1, la caisse est en sous-effectif.

Taux de décroissance des transactions au comptoir

(1998 vs 1997)

Caisse	Fédération	Actif M \$	Taux
Saint-Georges-de-Jonquière	SLSJ	34	-43 %
Sainte-Colette	Montréal	110	-36 %
L'Épiphanie	Lanaudière	100	-35 %
Valcourt	Estrie	54	-31 %
Notre-Dame-des-Prairies	Lanaudière	65	-28 %
Travailleurs d'Alma	Économie	20	-28 %
Saint-Félicien	SLSJ	68	-26 %
Victoriaville	Centre du Qué.	275	-26 %
Saint-Siméon	Gaspésie	13	-22 %

• Pour l'année 1998, le taux de décroissance des transactions au comptoir pour l'ensemble des caisses du réseau est de **-12 %**

d'imprimer une direction dans la transformation du réseau. »

« ...Les faits nous donnent raison »

D'où l'importance que Jacques Couture et ses supérieurs accordent au programme leadership caisse. « Lorsque nous avons fait la tournée des fédérations en 1998, en compagnie de représentants des caisses-pilotes et des caisses-vitrines, nous avons dit aux autres caisses : " Si vous n'êtes pas persuadées de la nécessité de faire ces changements, n'investissez pas

tout de suite ! Mais si vous en êtes convaincues, vous allez en tirer tous les bénéfices ! » C'est que, soutient-il, la réingénierie force le changement de culture de gestion. « Nous avons toujours dit que la transformation de la caisse passait d'abord par un changement de culture, et les faits nous donnent raison : lorsque la caisse change sa vision de la gestion, les outils mis à sa disposition par la réingénierie ne font qu'accélérer cette transformation. Investir sans cette vision ne fait que détériorer la situation. »

La réingénierie a donc permis de dégager les pratiques gagnantes, en se basant toutefois sur des indicateurs fiables ➔

Coût en personnel par 100 \$ actif (au 31 décembre 1998)

Caisse	Fédération	Actif M\$	Coût
Courval	Centre du Qué.	29	0,97
Saint-Gervais	Québec	48	1,06
Saint-Claude	Montréal	111	1,09
Saint-Albert	Centre du Qué.	38	1,09
Henri-Bourassa	Montréal	167	1,10
Saint-Éloi	Bas-Saint-Laurent	6	1,17
Saint-Jean-Berchmans	Montréal	76	1,17
Jean-Talon	Montréal	88	1,18
Mercier	Montréal	95	1,19
L'Épiphanie	Lanaudière	100	1,19
Saint-Jean-Vianney	Montréal	119	1,19
Saint-Claire de Montréal	Montréal	100	1,20
Saint-Dominique-du-Rosaire	Abitibi	5	1,23

• Au 31 décembre 1998, la moyenne réseau pour les coûts en personnel est de **1,60 / 100 \$ actif**



« Il y a encore trop de caisses qui financent leurs opérations courantes par la portion de leur rentabilité générée par le capital. »

et des clés de gestion mesurables. « Il y a encore trop de caisses, déplore Jacques Couture, qui financent leurs opérations courantes par la portion de leur rentabilité générée par le capital. Le jour où la conjoncture économique va changer, dit-il, ces caisses seront dans de sérieuses difficultés ! » En somme, son message est clair comme de l'eau de roche : « Le réseau doit absolument réduire ses frais d'exploitation et cela, le plus rapidement possible ! »

Ces instruments, aussi complets soient-ils, ne sont que des outils. Le succès réside d'abord dans le travail d'équipe et dans l'émulation entre caisses. Car, comme aime à le rappeler le Comité de déploiement et d'implantation (CDI), « l'exemple n'est pas la meilleure façon d'entraîner les autres..., c'est la seule ! »



Taux d'automatisation membres (4^e trimestre 1998)

Caisse	Fédération	Actif M\$	Taux
Travailleurs d'Alma	Économie	20	95 %
Roussillon	Montréal	110	89 %
Saint-Georges-de-Jonquière	SLSJ	34	89 %
Saint-Jean-Chrysostome	Québec	101	88 %
Saint-Félicien	SLSJ	68	88 %
Rock Forest	Estrie	60	88 %
Port-Alfred	SLSJ	52	87 %
Saint-Raymond de Hull	Montréal	157	86 %
Saint-Martin de Laval	Montréal	88	85 %
Gaspé	Gaspésie	69	83 %
Nazareth	Bas-Saint-Laurent	57	81 %

• Au 31 décembre 1998, le taux d'automatisation membre du réseau est de **78 %**



Le Comité de déploiement et d'implantation (CDI), formé en 1995, est le maître d'œuvre de la coordination en matière de déploiement et de suivi de la récupération des bénéfices de la réingénierie. Seize personnes le composent.

De gauche à droite, assis : Louise Lebrun (FMO), Normand Choquette (Richelieu-Yamaska) et Marcel Groleau (Centre du Québec). Debout : Jacques Barriault (Gaspésie-Les-Îles), Richard Dufour (Bas-Saint-Laurent), Michelle Sigouin (Caisses d'économie), Jacques Matte (Abitibi), Jacques Couture (Confédération), Jacinthe Brassard (Confédération) et Charles Gagnon (Estrie). N'apparaissent pas sur la photo : Jean-François Gervais (Lanaudière), Yvon Côté (Québec), Étienne Boudreau (Acadie), Laval Larouche (Saguenay — Lac-Saint-Jean) et Guy Vaillancourt (Ontario).

LA CAISSE POPULAIRE DE L'ÉPIPHANIE

Plus qu'une recette gagnante

Par Hélène Matte

Parmi les caisses québécoises, la Caisse populaire de L'Épiphanie se classe au 7^e rang pour la décroissance des transactions au comptoir, au 11^e pour l'automatisation et au 63^e pour les coûts de gestion du personnel par 100 \$ d'actif. Mais dire que la caisse doit ses bons résultats à une recette gagnante, c'est comme prétendre que pour bien jouer une pièce de Mozart il suffit de posséder la partition : ce serait, dans les deux cas, une extrême simplification !

« **L**a Caisse de L'Épiphanie est réellement très engagée dans la réingénierie, commente Gaétane Vallée, conseillère en gestion de changement de la Fédération de Lanaudière. Il est certain que le leadership personnel du directeur général y est pour quelque chose... » Alain Raïche, depuis 12 ans directeur général de cette caisse de 100 M\$ d'actif, admet qu'il a fallu un travail considérable pour en arriver là. Il tenait à ce que le personnel, les dirigeants et les membres aient l'heure juste au sujet de cet incontournable changement, dont l'un des buts est de

réduire les coûts d'exploitation. Mais il voulait aussi leur faire partager sa conviction que la réingénierie pouvait être bénéfique, pour eux et pour la coopérative. Par conséquent, il n'a jamais lésiné sur les réunions d'information et sur les échanges avec toutes les parties en cause.

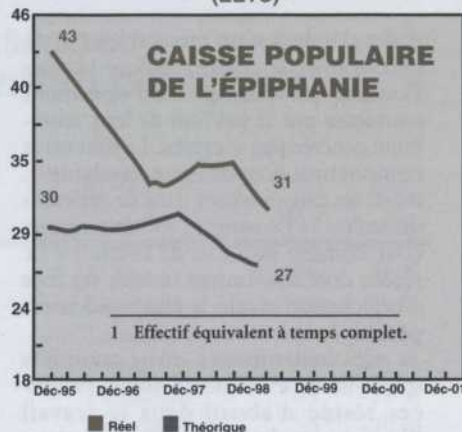
Des objectifs d'automatisation ont été ajoutés au plan d'affaires de la caisse dès 1997. « Certains services n'apportaient pas de plus-value à la caisse. Ce sont ces transactions-là que nous voulions automatiser. Les membres n'y perdraient pas en qualité de service ; au contraire, ils y gagneraient en commodité. »

Le personnel, surtout celui du service courant, allait évidemment être touché par cette transformation, plus particulièrement par l'implantation de la solution d'affaires Opérations en mode automatisé (OMA). « Les employés voyaient que leur travail changerait inévitablement, et cela a suscité des interrogations. Mais ils ont compris qu'on avait encore besoin d'eux pour offrir des produits et des services aux membres. »

En fait, ils ont si bien intégré le message que ce sont eux, surtout, qui ont fait la promotion des services automatisés, par exemple le paiement de factures au guichet, et qui ont guidé les membres moins familiers avec ces services.

Les membres grands épargnants étaient très sollicités, et il devenait crucial de ne pas les laisser passer aux mains de la

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (EETC)¹



À partir du second trimestre de 1996, la Caisse de L'Épiphanie s'est attaquée à la gestion de son effectif, ramenant celui-là tout près de la courbe idéale (courbe théorique).

concurrence. Le virage vente a donc été pris très sérieusement à la Caisse populaire de L'Épiphanie. « Au début, les employés avaient un peu peur d'être perçus comme des vendeurs de broches, mais ils ont pris confiance en constatant que leurs initiatives étaient bien accueillies. » À la première édition de Célébrités Desjardins, ils ont démontré clairement que la glace était cassée : les efforts de l'équipe ont hissé la caisse au 4^e rang de sa catégorie et au 210^e de l'ensemble des caisses, avec 102 % de son objectif.

Pour qu'un changement se passe bien, rien ne vaut le contact personnel. Alain Raïche est donc allé rencontrer des associations du milieu, comme l'Âge d'or et l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFEAS), afin de répondre aux questions des membres et d'apaiser

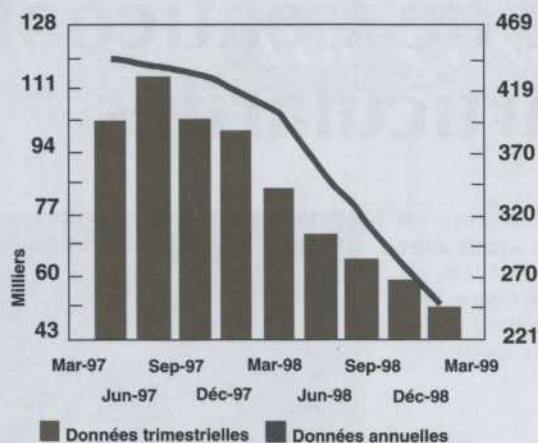


Gaétane Vallée, conseillère en gestion de changement, Fédération de Lanaudière : « La Caisse de L'Épiphanie est réellement très engagée dans la réingénierie. »

Jean Chevreton

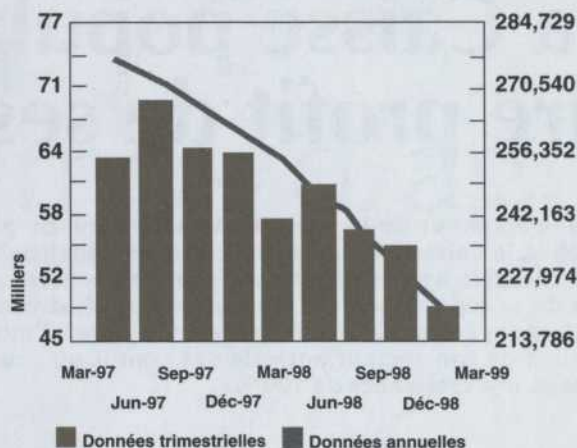
VOLUME DE TRANSACTIONS AU COMPTOIR

(En milliers)



VOLUME DE TRANSACTIONS AU COMPTOIR

(En milliers)



La courbe traduisant le volume de transactions au comptoir de la Caisse de l'Épiphanie se compare avantageusement à celle de l'ensemble du réseau des caisses du Québec. Le resserrement de la courbe ne se dément à aucun des trimestres depuis septembre 1997.

quelques craintes face aux services automatisés, notamment en donnant l'assurance qu'il y aurait toujours un service au comptoir. « La sincérité du personnel de la caisse a joué un grand rôle dans la sensibilisation à l'automatisation, reconnaît-il. Parfois un employé se faisait dire :

« Si j'effectue mes transactions par guichet automatique ou par AccèsD, je mets ton emploi en jeu ! » L'employé détrompait son interlocuteur et ajoutait que, si on devait faire passer les frais de services du simple au double, la caisse serait déserte en peu de temps. »

rienter leur carrière ou savaient que leur dossier scolaire ne correspondait plus aux nouvelles exigences de leur fonction. Les activités du secteur conseil ont été réorganisées elles aussi, et le personnel dispose de plus de temps pour offrir des services, un réflexe qui est maintenant acquis.

Aujourd'hui, que pense le directeur général de la transformation survenue à sa caisse ? Il répond que, si le principe de la réingénierie est excellent, le modèle doit être adapté à la réalité locale-adapté et non transformé, précise-t-il.

La réingénierie propose de bons outils, comme OMA, mais un outil n'est pas une fin en soi. Tout de même, Alain Raïche se dit très satisfait de ce qui a été fait jusqu'ici. « Maintenant, la caisse peut consacrer plus de temps à développer ses affaires... À court terme, nous avons l'intention de peaufiner notre offre de service, particulièrement en ce qui a trait aux grands épargnants. »

Adapter la réingénierie à la réalité locale

En janvier 1998, soit quelques mois après l'implantation d'OMA, un autre tour de roue était donné dans la réorganisation de la caisse : la révision des heures d'ouverture. D'abord réticents, les dirigeants ont tout de même accepté d'aller de l'avant avec ce projet. Le service courant est donc ouvert 26 heures par semaine. En 1995, ce secteur employait 19 personnes, seulement une dizaine y travaillent à présent. Les employés qui sont partis voulaient réo-

« Les employés avaient peur d'être perçus comme des vendeurs de brosses... »

- Alain Raïche, directeur général



Lors de la première édition de Célébrités Desjardins, la Caisse de l'Épiphanie s'est hissée au 4^e rang de sa catégorie, avec 102 % de son objectif.

La Caisse populaire de Coaticook tire profit de ses particularités

Située au coeur de la plus importante zone de production laitière au Québec, la Caisse populaire de Coaticook bénéficiait déjà d'un atout avec une clientèle agricole traditionnellement acquise à Desjardins. Mais, au lieu de se reposer sur ses lauriers, la coopérative de services financiers s'est appuyée sur cet avantage pour explorer d'autres possibilités et les affaires de son secteur agricole ont connu, au cours des trois dernières années, une croissance de 100 %.

« **N**ous sommes la seule caisse au Québec à avoir mis sur pied une direction agricole », signale Richard Fagnan, directeur général. Une initiative couronnée de succès, malgré le doute qu'elle a suscité au début. Aujourd'hui, le portefeuille de prêts agricoles s'élève à 75 M\$, dont environ 34 M\$ hors bilan. Ainsi, l'actif de la caisse, selon que l'on inclut ou non les éléments hors bilan, est soit de 172 M\$, soit de 133 M\$. Le directeur attribue, entre autres, à cette forte part d'actif hors bilan les trop-perçus élevés (0,96 \$ par 100 \$ d'actif).

Selon M. Fagnan, la réingénierie à la Caisse populaire de Coaticook se réalise autour de deux pôles principaux : l'expansion des affaires et une gestion de l'effectif

adaptée à ce développement. Il indique qu'historiquement la gestion des ressources humaines a toujours été serrée à la caisse. « On n'a jamais eu de problèmes de surplus de personnel. » La caisse obtient, à ce chapitre, le 195^e rang au classement des caisses, avec 1,38 \$ par 100 \$ d'actif. Un des facteurs qui expliquent ce résultat tient à la nature des activités de la caisse : le crédit agricole suppose des montants assez considérables qui « diluent », statistiquement parlant, l'importance de l'effectif.

Des employés abonnés à AccèsD

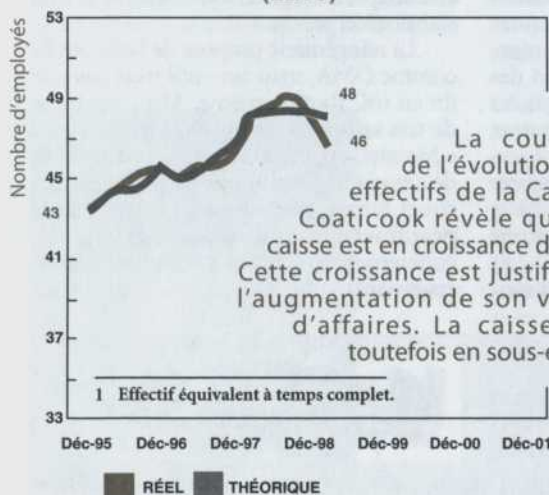
Par contre, l'arrivée d'OMA a mis en lumière un fait préoccupant : « Nous étions en retard en matière d'automatisation : en mai 1998, nous avons encore beaucoup trop de transactions au comptoir. » Parmi les moyens qui ont été pris pour faire valoir les services automatisés, une stratégie s'est révélée particulièrement fructueuse : les employés ont tous été invités à s'abonner au service AccèsD. « Les avantages sont plus faciles à vendre quand on est soi-même utilisateur de ce service et qu'on l'apprécie. » Résultat : en matière de décroissance des transactions au comptoir, la caisse se classe 168^e, avec une diminu-



« Nous étions en retard en matière d'automatisation... »
- Richard Fagnan, directeur général

Martin Blanche

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (EETC)¹



tion de 17 %, et 47^e pour le taux d'automatisation des services aux particuliers, avec une augmentation de 18 %.

La Caisse populaire de Coaticook s'apprête, elle aussi, à réviser ses heures d'ouverture ; on prévoit réduire de 10 % les heures du service courant et augmenter de 20 % celles du service conseil aux particuliers. Les employés, à qui on a demandé beaucoup d'efforts récemment, ne sont pas sans nourrir quelques inquiétudes, mais la croissance des affaires que la caisse a connue, et à laquelle ils ont participé activement, contribuera probablement à les mettre à l'abri. Richard Fagnan croit que les répercussions de ce changement pourront affecter des employés occasionnels. Mais, comme sa caisse est en sous-effectif, il affirme compter sur les activités de télémarketing pour pouvoir compléter l'horaire de travail d'employés touchés. **LRD**

Congrès de l'Alliance coopérative internationale

Les coopérateurs du monde entier ont rendez-vous à Québec

Par Élaine Hémond

Du 30 août au 1^{er} septembre prochains, le congrès de l'Alliance coopérative internationale (ACI) attirera au Canada près d'un millier de coopérateurs du monde entier. Les hôtes de l'événement sont le Conseil canadien de la coopération (CCC) et la Canadian Co-operative Association, les regroupements coopératifs francophone et anglophone du pays, de concert avec le Mouvement des caisses Desjardins qui agit à la fois comme maître d'œuvre et hôte du rassemblement qui se tiendra au Centre des congrès de Québec.

L'initiative de cette invitation revient à Claude Béland qui a proposé d'accueillir le congrès de l'Alliance lors du précédent congrès qui avait lieu à Genève, en 1997. L'occasion du centième anniversaire du Mouvement Desjardins semblait tout indiquée. « J'étais persuadé de l'importance de tenir ce congrès de fin de siècle en Amérique, où nous sommes entourés d'entreprises à capital-actions et où le monde de la coopération est mal connu, précise le président du Mouvement Desjardins. Les Québécois croient trop souvent que la coopération financière est une formule inventée par Alphonse Desjardins et que c'est une approche isolée, voire marginale, dans une économie globale et hautement concurrentielle. Ce n'est pas du tout le cas, et il faut le montrer aux gens d'ici. »

Une dimension internationale

Pour ce faire, quoi de mieux que de réunir au Québec les grands acteurs du secteur économique de la coopération ? Des figures importantes du monde des banques coopératives, de l'assurance, de l'agriculture, de l'habitation, de la santé, des pêcheries, de la consommation, de l'énergie et du tourisme ont donc rendez-

vous à Québec, à la fin d'août. Parmi les invités de marque, on trouve le secrétaire adjoint des Nations Unies, les présidents de la Banque mondiale, de la Banque internationale de développement et de la Food and Agriculture Organization.

Le secteur de la coopération bancaire totalise, à lui seul, un actif de 6 000 G\$ US, c'est-à-dire 17 % de l'actif des 1000 plus grandes banques de la planète.

17 % de l'actif des 1000 plus grandes banques de la planète. En agriculture, 60 % du marché est détenu par les coopératives dans les pays de l'Union européenne et, aux États-Unis, les coopératives agricoles desservent quatre millions de membres.

Un peu de sable dans l'engrenage des certitudes économiques

Donner à la solidarité une dimension mondiale, par la coopération, est l'une des raisons qui motivent Desjardins à participer activement au réseau international qu'est l'ACI. « La solidarité est plus que

La coopération a, en effet, une dimension nationale intrinsèque. Les moyens d'existence de trois milliards de personnes, soit près de la moitié de la population du globe, dépendent dans une large mesure d'entreprises coopératives. Ainsi, le secteur de la coopération bancaire totalise, à lui seul, un actif de 6 000 G\$ US, c'est-à-dire



« J'étais persuadé de l'importance de tenir ce congrès de fin de siècle en Amérique, où nous sommes entourés d'entreprises à capital-actions et où le monde de la coopération est mal connu. »
- Claude Béland, président du Mouvement Desjardins.

jamais à l'ordre du jour, même si l'évolution et la mise en œuvre d'une économie mondiale sont déjà incontournables, estime M. Béland. Car, parallèlement à l'internationalisation des marchés, les gens veulent développer leur économie locale et régionale. On n'est pas d'abord citoyen de la planète, dit Claude Béland, mais citoyen d'un milieu de vie, là où l'on a ses racines. »

Claude Béland croit qu'il ne faut pas attendre de « cadeaux » de la mondialisation « Là où l'on traite le plus d'économie sociale, c'est dans la coopération, fait-il remarquer, car c'est ici que se créent les solidarités nécessaires à la construction de la société du troisième millénaire, l'économie mondiale étant guidée uniquement par la quête du profit. » Le congrès de l'ACI sera donc l'occasion de réfléchir à

haute voix sur ces questions et de mettre un peu de sable dans l'engrenage des certitudes économiques.

Quatre mots clés

Pour Desjardins, ce congrès constitue une belle ouverture sur le monde et une école inédite de culture coopérative. Mais attention : cette culture n'est pas partout la même ; elle prend différents visages selon les contextes nationaux et sectoriels. « Ici, rappelle M. Béland, notre leitmotiv tient en quatre mots clés : **propriété, pouvoir, partage, patrimoine**. D'ailleurs, lors de la dernière réunion de l'Alliance, la nécessité

d'accroître la plus-value de la formule coopérative a fait l'unanimité. » L'ACI a même fait de cet objectif de plus-value le thème de son congrès à Québec, le premier à se tenir en Amérique.

Bien sûr, au Québec comme ailleurs, la population ne saisit pas toujours bien les différences entre une entreprise coopérative et une autre. « Il faut sans cesse expliquer cette distinction, affirme M. Béland, et notre message aura d'autant plus de poids que nous réussirons à harmoniser nos valeurs et nos pratiques. À mon avis, nous aurions avantage à nous solidariser derrière les quatre grands P formulés par Desjardins pour faire valoir sa distinction coopérative. »



Ghislain Des Rosiers

Ann Lavoie, conseillère à la vice-présidence Affaires internationales, est chargée, au nom du Mouvement Desjardins, de l'accueil des délégués et de l'organisation du congrès de l'Alliance coopérative internationale à Québec.

Rappelons que l'ACI, la plus grande organisation internationale non gouvernementale, compte 242 organisations coopératives nationales issues de près de 100 pays, représentant une douzaine de secteurs d'activité. Au total, l'ACI compte 725 millions de coopérateurs, membres de 749 000 coopératives.

Congrès des assureurs coopératifs et mutualistes

Le congrès de la Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurance (ICMIF) se déroulera du 3 au 6 septembre, dans la foulée du congrès de l'Alliance coopérative internationale (ACI). Entre 200 et 300 personnes sont attendues à cet événement dont les hôtes sont l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne (AVDL) et les Assurances générales des caisses Desjardins (AGCD).

À l'AVDL, on se réjouit de ces rencontres internationales. Michel Fecteau, vice-président Services professionnels à la vente, explique : « Non seulement y voit-on une occasion de fraterniser et d'échanger des informations sur nos pratiques coopératives en assurances, mais nous sommes aussi très heureux de souligner, par la même occasion, le cinquantième anniversaire de la vente de l'assurance de personnes dans le réseau des caisses Desjardins. » Conjointement avec l'AGCD, l'AVDL a accordé une somme de 150 000 \$ pour soutenir ce congrès.

Carte de visite de l'ICMIF

L'ICMIF est l'une des 12 organisations internationales membres de l'ACI. Elle a été créée en 1922. Les quelque dix plus grandes compagnies mutuelles membres de la fédération possèdent un actif combiné de 300 G\$ US et leurs revenus de primes atteignent 82 G\$ US. En plus de ces géants du monde de l'assurance, la fédération en regroupe plus de 100 autres,



« L'événement créera un élan nécessaire pour susciter de réelles occasions commerciales et même des co-entreprises parmi les membres. »

- Michel Fecteau, Vice-président Services professionnels à la vente.

pour un total de 112 mutuelles ou coopératives d'assurances réparties dans 64 pays. Se basant sur des données récentes, M. Fecteau souligne que les compagnies d'assurances coopératives ou mutuelles représentent 7 % du marché mondial.

Au cours du dernier congrès de l'ICMIF, tenu en 1997 à Porto Rico, l'accent avait été mis sur le partage d'informations et l'établissement de relations entre les membres. « Il s'agit maintenant de

chercher à utiliser cette connaissance mutuelle de nos activités pour déboucher sur des pratiques améliorées, note Michel Fecteau. L'événement créera l'élan nécessaire pour susciter de réelles occasions commerciales et même des co-entreprises parmi les membres. »

Ces rencontres seront centrées particulièrement sur l'action et sur les questions concrètes liées aux pratiques. On abordera ainsi les thèmes de la fidélisation et de la satisfaction de la clientèle, la promotion des avantages des principes coopératifs dans un marché d'assurances très compétitif, la définition des attentes des membres, la gestion des centres d'appels, la sécurité des transactions faites par Internet et la bancassurance. « Ce dernier point est au cœur des préoccupations dans tous les pays et, au Québec, nous sommes à l'avant-garde de ces façons de faire, rappelle M. Fecteau. Il sera intéressant de voir comment le dossier est abordé ailleurs. » **LRD**

Arrêtons de nous flageller !



Par Bertrand Laferrière*

Combien de fois entendons-nous dire qu'un de nos gestes est antioopératif ? Les gens croient que Desjardins est devenu une banque parce que nous aurions perdu de vue sa vocation sociale, d'où la perte de la distinction coopérative.

Mais qu'est-ce donc que cette vocation sociale ? Serait-ce de ne pas engager de procédures contre les gens qui ne paient pas leurs emprunts, ou encore de ne pas faire de mises à pied ?

D'entrée de jeu, nous confondons coopérative et organisme à but non lucratif. La caisse est une coopérative d'épargne et de crédit en transformation ; elle devient une coopérative de services financiers. Les changements vécus par Desjardins sont autant d'occasions de réécrire, ensemble, le livre de la distinction coopérative, et de réinventer le discours.

La coopérative était ce que la banque ne voulait pas être

Les points de référence changent parce que, historiquement, la coopérative naissait dans un environnement difficile, où les banques n'osaient s'aventurer. On définissait alors simplement la coopérative par un point de référence externe : elle était ce que la banque ne voulait pas être.

Par contre, avec le temps, les terrains de jeux des caisses et des banques ont commencé à se chevaucher, pour finir par n'être qu'un seul et même territoire. À partir de ce moment, il est donc devenu ardu de définir la distinction coopérative ; mais cette différence existe, et il nous faut mieux la comprendre pour intensifier son développement et en faire un véritable avantage concurrentiel.

Nous connaissons notre environnement et nous savons que la caisse se transforme. Ces changements rapides en perturbent plus d'un, et l'adaptation est source de dilemme. Est-il possible de concilier coopérative avec réingénierie, hyperconcurrence et gain de productivité ? Sommes-nous en train d'extraire les valeurs coopératives du Mouvement Desjardins pour y injecter une pure rationalité économique ?

Le PEP ou la distinction coopérative

La distinction coopérative du Mouvement Desjardins peut se résumer ainsi : les quatre **P** inimitables et les 3 **E** différents. Les membres sont collectivement propriétaires de leur caisse. Ils participent par la voix des dirigeants élus et par leur présence aux assemblées générales de leurs caisses. Ils prennent part au partage des surplus sous forme de ristournes et disposent d'un patrimoine collectif inaliénable. La caisse est engagée, tant par des dons et des commandites que par la participation des gens dans leur milieu. Il y a une éducation coopérative, financière et économique des membres, des dirigeants et des employés, et l'entraide règne entre coopératives.

En appliquant ces principes, la caisse ne se contente pas de déployer une stratégie de pénétration de marché ou d'assumer ses devoirs de bon citoyen corporatif. Elle vise aussi à promouvoir et à faciliter la prise en charge individuelle et collective.

À ces sept éléments s'ajoutent finalement les deux **P** essentiels. Les pratiques commerciales de la caisse sont caractérisées par la prévenance, l'accessibilité à tous, la transparence et l'équité. Les pratiques de gestion, elles, favorisent la participation, le travail d'équipe et l'engagement personnel.

Seconder ne veut pas dire « faire à la place des gens »

Ces éléments sont essentiels à la crédibilité des coopératives puisqu'ils permettent de refléter les valeurs et les principes distinctifs de la coopération. Cette différence est-elle contredite par les modifications effectuées par Desjardins ? Absolument pas ! Mais que vise-t-on par ces changements ? On tente de

centrer l'action vers nos membres et d'augmenter notre niveau de compétence pour leur répondre adéquatement, de réduire les coûts et de gérer la performance afin d'utiliser le mieux possible les ressources dans le but d'offrir nos produits à des prix compétitifs.

Nous devons construire une coopérative saine, représentant une assise financière à long terme pour la population. L'engagement humain pour seconder le milieu dans sa prise en charge est important, mais il faut toutefois faire attention, car nous ne pouvons pas faire le développement seuls ; seconder ne veut pas dire faire à la place des gens.

Avec nos gestionnaires et nos employés, nous misons sur l'intelligence des gens en mettant l'accent sur une approche de gestion de type *coaching*. Ces valeurs sont intrinsèques à la coopérative ; si nous n'y croyons pas et si nous ne les mettons pas en pratique, nous sommes inconséquents avec notre discours. C'est donc autour des fonctions d'orientation, de liens avec les membres et de suivi des résultats de la coopérative que nous devons concentrer nos énergies et celles de nos dirigeants. « Coop » doit se traduire par « excellence ».

Je vous mets au défi de me trouver une banque qui travaille d'arrache-pied à l'organisation d'un réseau informatique pour aider 1500 points de service, qui a investi pour développer une « OMA » afin de mieux gérer ses services au comptoir...

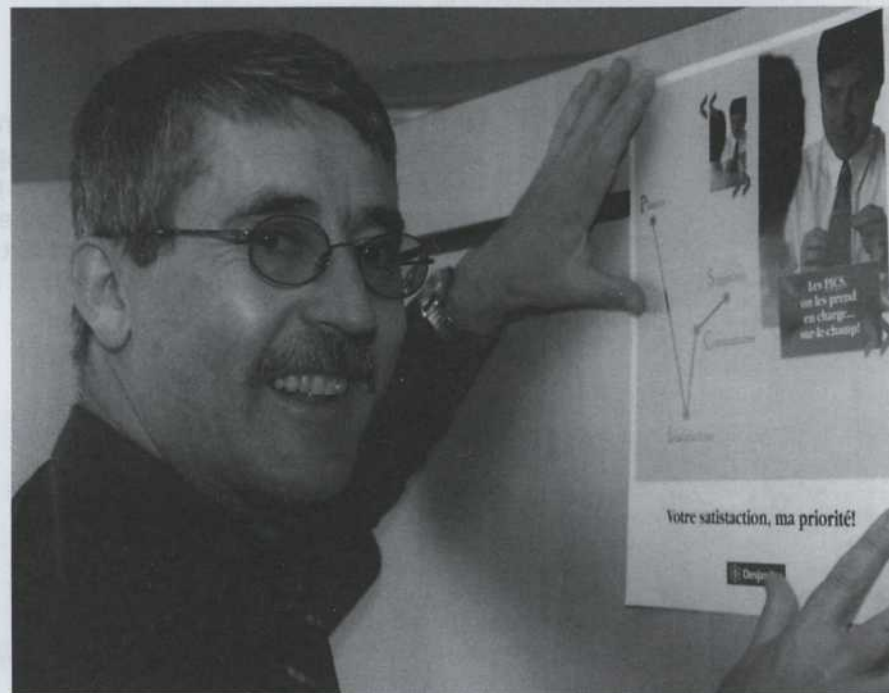
Arrêtons de nous flageller ! Le Mouvement Desjardins travaille sur sa réingénierie dans le respect de ce qu'il est, mais avec un processus d'implantation qui nous assure que nous nous adapterons par la caisse pour les membres, et non seulement par la caisse pour la structure. Non, il n'y a rien qui contredise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

* Bertrand Laferrière est directeur général de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Lanaudière.

Des moyens concrets pour satisfaire les membres

Par Hélène Rioux

Un membre se présente au comptoir, insatisfait d'avoir à payer de nouveaux frais de services, sans avoir été avisé. Quelques minutes plus tard, son problème est réglé : l'agent lui propose un nouveau forfait plus économique et lui rembourse, sur-le-champ, les frais payés en trop. Un autre téléphone à sa caisse. Il a besoin de sa carte de guichet de toute urgence, mais... il est à 300 km de sa caisse. Sans hésitation, l'agent qui a pris l'appel lui propose de lui envoyer sa carte par messenger et de partager les frais.



Gilles Fréchette

« Le plus important, c'est la satisfaction des membres ! »
- Sylvain Lessard, directeur de la Caisse de Cap-Santé.

Ces situations sont bien réelles. Elles se sont produites à la Caisse populaire de Cap-Santé, de la Fédération de Québec, une des sept caisses qui ont expérimenté le programme *Votre satisfaction, ma priorité*. L'objectif de ce programme ? Fournir aux employés de la caisse les outils nécessaires pour assurer, dès le premier contact, la prise en charge et le règlement des insatisfactions des membres.

Directeur de la Caisse de Cap-Santé, Sylvain Lessard se souvient de la première réaction des employés avant qu'ils ne reçoivent leur formation. « Les employés étaient d'abord réticents, dit-il. Le programme était perçu comme un surplus de travail, de la nouvelle paperasse à remplir. Mais la résistance n'a pas duré. La formation nous a tous fait prendre conscience des problèmes qui peuvent se présenter et de l'importance de les régler rapidement. »

Durant la formation, on apprend entre autres qu'un client insatisfait raconte son histoire en moyenne à quinze personnes (de neuf à vingt plus précisément).

Que remplacer un client coûte cinq fois plus cher qu'en conserver un. Et qu'intervenir rapidement diminue de 50 % le coût de traitement des plaintes. On apprend aussi qu'un client sera plus satisfait après le règlement rapide de son problème qu'avant d'avoir son problème. Le meilleur moyen de fidéliser un membre et de rétablir son lien de confiance consiste donc à prendre son problème en main.

Une des particularités du programme *Votre satisfaction, ma priorité* consiste à fournir aux employés une marge de manœuvre financière pour régler, sur-le-champ, les problèmes des membres. L'outil a d'ailleurs suscité au départ beaucoup de réactions. « Certains craignaient d'utiliser leur marge, dit Richard Fortier, chargé de projet. D'autres avaient peur que des employés dilapident leur marge, sans jugement. Mais nous n'avons observé cela nulle part. Les employés sont au contraire très contents qu'on leur fasse confiance. Ils peuvent désormais régler des problèmes rapidement sans avoir recours aux services de leur directeur. »

Un client insatisfait raconte son histoire en moyenne à 15 personnes.

Pierre Carrier est agent de service aux membres à la Caisse de Cap-Santé et membre de l'équipe de remplacement de la fédération. « Les premiers temps, on vérifiait auprès de notre directeur si on avait bien utilisé notre marge, dit-il, mais plus le temps avance, plus on se sent en confiance. En utilisant la marge, on n'achète pas la paix, ajoute-t-il. On règle des situations que l'on considère problématiques pour le membre. »

Sept caisses ont tenté l'expérience

Le programme *Votre satisfaction, ma priorité* a été expérimenté dans sept caisses : les trois caisses-pilotes de Sillery (FQ), de Dessaules (F. Richelieu-Yamaska) et de Saint-Eustache (FMO), auxquelles se sont ajoutées les caisses de Cap-Santé (FQ), Mauricienne (FCQ), de Saint-Louis-de-France (FCQ) et de Saint-Rémi (FMO).

Des résultats étonnants

Sylvain Lessard se dit étonné des résultats obtenus jusqu'à maintenant. « Nous avons déjà traité une vingtaine de cas, après seulement un mois de mise en application. » La plupart des cas sont liés aux frais de services. Mais, fait-il remarquer, tous les cas ne requièrent pas l'utilisation de la marge de manœuvre. « Nous avons eu le cas d'une personne qui avait payé un compte par guichet automatique, mais dont le paiement n'avait pas été fait, la transaction ayant été mal effectuée. L'agent a pris son problème en main : il a effectué le paiement, contacté la compagnie et s'est entendu avec eux pour que le membre n'ait pas de pénalité à payer. » Les problèmes peuvent aussi concerner les filiales de Desjardins. « Un de nos membres s'était plaint que ses consignes n'avaient pas été respectées lors du paiement de sa carte. L'agent a aussitôt contacté la filiale et s'est assuré que le compte serait crédité. »

Faites vos PICS

Sur les affichettes du programme *Votre satisfaction, ma priorité*, destinées aux employés, on peut lire l'acronyme PICS, qui reprend les premières lettres des mots plaintes, insatisfactions, commentaires et suggestions. Cet acronyme, simple et facile à retenir, a été suggéré par une employée de la Caisse populaire de Cap-Santé, au cours d'une réunion de travail. Richard Fortier, chargé de projet, était présent. « Nous avons trouvé l'idée bonne au point que nous avons décidé de l'utiliser dans les outils de communication pour les employés », dit-il. À la Caisse de Cap-Santé, les PICS désignent aussi les formulaires de suivi.

« Plus on utilise le programme, plus on se rend compte de la variété des cas qui peuvent se présenter », dit Sylvain Lessard. L'élément clé, selon lui, c'est la prévenance. « Il faut être attentif aux propos de nos membres et à leurs suggestions, afin de détecter les sources potentielles de problèmes. »

Les trois clés du succès

« Le succès du programme repose sur trois éléments, explique Richard Fortier : la confiance dans le jugement des employés, le développement des compétences par une formation appropriée et l'utilisation rigoureuse d'une marge de manœuvre. »

Les dirigeants du comité de vérification et de déontologie (CVD) sont aussi concernés par le programme. Ils doivent entre autres s'assurer que les insatisfactions sont traitées avec soin et diligence, et faire connaître au conseil d'administration (CA) les recommandations et les avis appropriés. « Le programme devrait contribuer à diminuer le nombre de cas soumis aux

diverses instances, CVD et CA », précise Richard Fortier. On doit donc s'attendre à une mise à jour des manuels de référence consécutive aux changements apportés.

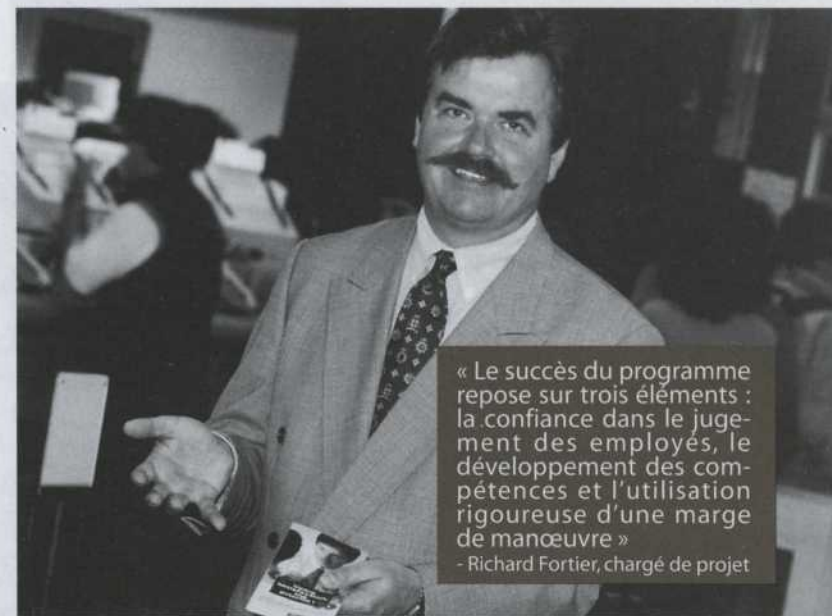
Depuis le 12 avril dernier, date de mise en application du programme dans sept caisses, Richard Fortier n'a relevé aucun problème grave. Les commentaires recueillis et les observations effectuées confirment l'importance de suivre rigoureusement la démarche d'implantation proposée. « C'est très important de respecter cette démarche, explique-t-il, pour que les employés comprennent bien les fondements du programme et qu'ils les intègrent dans leurs relations quotidiennes avec les membres. »

« Les employés doivent prendre l'habitude de remplir leurs formulaires de suivi... leurs PICS », précise Sylvain Lessard (voir l'encadré *Faites vos PICS*). Chaque semaine, celui-ci réunit ses employés pour discuter des nouveaux PICS, pour échanger des informations et s'assurer que toutes les démarches ont été complétées dans les délais. Tous les PICS sont consignés dans un dossier pour être compilés, puis analysés, afin d'apporter les correctifs qui s'imposent. Les PICS sont enfin notés dans les dossiers des membres, « pour qu'on puisse en tenir compte lors d'une offre de service ultérieure. »

Le programme *Votre satisfaction, ma priorité* a été transféré aux fédérations les 21 et 22 avril dernier. Le déploiement dans le réseau est commencé et se poursuivra jusqu'à l'automne. À la fin de l'année, tous les employés des caisses auront reçu leur formation et seront prêts à mettre le programme en application. À la Confédération, on estime que 80 % des plaintes pourront être réglées rapidement avec le programme *Votre satisfaction, ma priorité*. **L.R.D.**

La Caisse de Cap-Santé, en quelques chiffres

Le 31 décembre 1998, la Caisse populaire de Cap-Santé comptait 2713 membres. Son actif s'élevait à plus de 35 millions de dollars. La même année, la caisse retournait à ses membres 100 000 \$ sous forme de ristournes. L'année précédente, la ristourne atteignait 160 000 \$. Douze personnes sont à l'emploi de la Caisse de Cap-Santé qui fêtera l'an prochain son 60^e anniversaire de fondation.



Patrick McKay

« Le succès du programme repose sur trois éléments : la confiance dans le jugement des employés, le développement des compétences et l'utilisation rigoureuse d'une marge de manœuvre »
- Richard Fortier, chargé de projet

Les 6 lois de la réussite

selon Christian Lemoine

Le 27 mars dernier, devant 3 500 employés des caisses de la Fédération de Québec réunis pour l'activité Motivente 2, Christian Lemoine, conférencier émérite, a livré à un auditoire attentif « sa » recette du succès.

Par Geneviève Bastien

Baptisé le « pape de la motivation », Christian Lemoine, un Français de 51 ans, psychologue de formation, observe depuis plus de 25 ans les « gens qui perdent et les gens qui gagnent ». Grâce à ses observations, il a mis au point une méthode qui se résume en 6 lois. Il dit l'avoir expérimentée auprès du coureur automobile Jacques Villeneuve, entre autres, et de la compagnie automobile Renault, auprès desquels il a agi en qualité de consultant.

Christian Lemoine assure que sa recette est magique et que les lois qui lui servent de base sont universellement éprouvées pour qui aspire au succès.

« Ceux qui rêvent changent le monde »

1^{re} loi **Le rêve prime sur le réel.** Il faut s'accrocher à un projet personnel ou professionnel et y croire de toutes ses forces, affirme-t-il. Lemoine : « Ceux qui rêvent changent le monde, sinon ils sont changés par le monde. Il n'y a aucune limite à la puis-

sance du rêve. » Par exemple, les ingénieurs qui ont construit l'avion *Le Concorde* soutenaient qu'il était impossible de créer un appareil capable d'effectuer la liaison Paris - New York en quatre heures. C'était faire peu de cas du grand rêve de leur patron. Ils ont donc travaillé d'arrache-pied et ont fini par trouver une solution.

2^e loi Pour réussir, poursuit le conférencier, il faut **avoir la passion de servir.** « Il n'y a pas d'argent sans âme », précise-t-il. L'employé de Desjardins doit agir comme s'il prenait en charge la vie du membre, dès l'instant où celui-ci entre dans la caisse. Le service est donc plus important que le produit.

3^e loi **La perfection.** Christian Lemoine donne comme exemple la préparation d'avant-course du coureur automobile Jacques Villeneuve, dont il a été le conseiller spécial, l'année où Jacques a gagné le



Gilles Fréchette

Christian Lemoine dit avoir expérimenté avec succès sa méthode auprès du coureur automobile Jacques Villeneuve

3 500 employés des caisses de la Fédération de Québec ont pris part à cette soirée de motivation



Grand Prix de Formule 1. « La différence entre Jean Alesi et Jacques Villeneuve, souligne-t-il, c'est le gravier ! » Il s'explique : « Comme les voitures de Formule 1 n'ont pas de pare-brise, Villeneuve prépare minutieusement les feuilles transparentes qui protègent la visière de son casque. Tout au long de la course, lorsque trop de saletés s'accumulent sur la visière, il enlève ces minces couches pour avoir une meilleure vision. Alesi, au contraire, prend 30 secondes à coller ses feuilles ; comme son travail est un peu bâclé, lorsqu'il enlève la première feuille, toutes les autres suivent. **Résultat** : Alesi ne voit plus rien et effectue une sortie de piste... dans le gravier ! »

4^e loi La quatrième loi de la méthode Lemoine s'appelle le plaisir de travailler. **Le plaisir est plus important que la compétence.** Selon le conférencier, il faut parler de ce qui marche, et non de ce qui ne marche pas. Par conséquent, mieux vaut travailler ses points forts et les conserver que tra-



vailler ses faiblesses et risquer de perdre ses atouts. Pour y parvenir, il convient, suggère-t-il, de fêter un petit succès comme s'il s'agissait d'une grande victoire. Il cite le cas d'un enfant qui obtient une note parfaite en broderie, mais un piètre résultat en mathématiques. Christian Lemoine affirme qu'il faut encourager l'enfant sans lui faire de reproches, car, la prochaine fois, « il aura baissé significativement en broderie et aura zéro en maths »...

La morale a préséance sur les résultats

5^e loi Une morale exemplaire. La morale a préséance sur les résultats, dit-il. Il faut se doter d'un idéal de vie extraordinaire et faire un petit pas chaque jour dans cette direction. Il revient sur l'événement, largement médiatisé, qui a opposé Jacques Villeneuve et Michaël Schumacher, lors du Grand Prix de 1997, remporté par Villeneuve. « Jacques a préféré se faire sortir de piste plutôt que de tricher. Et, comme on le sait, ce n'est pas lui qui a dû rendre compte de ses actes. » Avoir sa conscience pour soi rend invulnérable...

6^e loi Pour Christian Lemoine, une sixième loi coiffe cette recette gagnante : **pour réussir, il faut faire la fête.** « Pour gagner, faites la fête tout le temps, suggère le conférencier ; ça récompense ceux qui ont bien travaillé et cela efface l'ardoise [les mauvaises notes] des autres. » **LRD**

Qui est au cœur
des plus grands
partenariats
informatiques ?

COMPAQ

www@compaq.ca

Campagne globale de publicité

Notoriété et confiance à la hausse

Par Gilles Drouin

Du sous-sol de l'église au restaurant de Shanghai, des tricoteuses à la grosse banque, la première phase de la campagne triennale de publicité Desjardins a permis au Mouvement des caisses de marquer des points en rappelant ses origines, en affirmant plus que jamais le savoir-faire de son personnel et en mettant en valeur sa modernité.

En effet, les sondages réalisés après chaque vague de publicité révèlent que Desjardins jouit maintenant d'une plus grande notoriété auprès de la population ainsi que d'une confiance accrue. « Jusqu'ici, constate Pierre Lacasse, vice-président Marketing à la Confédération, la campagne de publicité de Desjardins a atteint ses principaux objectifs. »

Selon les sondages, plus de 68 % des gens interrogés mentionnent spontanément Desjardins lorsqu'ils pensent à une institution financière, soit une hausse de plus de 12 points par rapport à la période pré-campagne. La publicité a été particulièrement efficace lors de la campagne REER au cours de laquelle Desjardins a semé ses principaux concurrents pour ce qui est de la notoriété. Plus de 62 % des gens associaient spontanément REER et Desjardins lorsqu'on leur parlait de publicité, comparativement à 50 % l'an dernier. Cette plus grande notoriété est cruciale car elle constitue un critère important lorsque les membres pensent à une institution financière avec laquelle faire des affaires, peu importe leurs besoins financiers.

Deux tiers des gens font confiance à Desjardins pour leurs affaires

« Dans nos messages publicitaires, explique Pierre Lacasse, il s'agit de positionner Desjardins comme une institution financière importante qui offre une vaste gamme de produits et de services. La publicité montre aussi le visage moderne des caisses Desjardins, notamment celle

où un membre utilise son ordinateur portable dans un restaurant de Shanghai pour effectuer ses transactions par l'entremise d'AccèsD Internet. »

Mais une des retombées les plus intéressantes de la première phase de la campagne est sans doute l'augmentation de la confiance à l'égard de Desjardins. Plus des deux tiers des personnes ont

Cette plus grande notoriété est cruciale, car elle constitue un critère important lorsque les membres pensent à une institution financière avec laquelle faire des affaires.

affirmé faire confiance à Desjardins pour leurs affaires financières, comparativement à moins de 60 % avant le début de la campagne. « La confiance est un élément clé pour une institution financière, souligne Pierre Lacasse. Elle montre aussi que la notoriété acquise s'accompagne d'une volonté des gens de faire des affaires avec nous. La hausse du niveau de confiance à l'égard de Desjardins indique que les membres perçoivent bien la compétence du personnel et lui accordent une bonne crédibilité. » Mentionnons que plus de 80 % des répondants jugent le personnel de Desjardins aussi compétent que celui des banques.

Ce résultat est d'autant plus étonnant que la campagne de publicité a commencé alors que le Mouvement subissait souvent des attaques dans les médias de la part de membres insatisfaits. « Nous pensons, estime Pierre Lacasse, que la campagne de publicité a probablement contribué à rétablir les faits et surtout que les gens sont capables de discerner entre les cas particuliers et les généralisations abusives. »

D'ailleurs, la campagne de publicité a commencé en septembre 1998 par un message du président du Mouvement,



Christine Des Rosiers

« Nous voulons donner un air de famille à tous nos messages publicitaires, de façon à ce que les gens reconnaissent spontanément le style Desjardins. »

- Pierre Lacasse, Vice-président Marketing, Confédération.



Du bas de laine à un actif de 72 G\$: il fallait savoir tricoter...

Claude Béland. « Au départ, note Pierre Lacasse, nous n'avions pas prévu ce message. Mais nous avons cependant pensé qu'il était important que le président réponde de façon positive aux critiques. C'était une façon de rappeler aux gens la nature de Desjardins et de donner le coup d'envoi à la campagne. »



De Shawinigan à Shanghai : une affaire de village... global !

Plus de 62 % des gens associaient spontanément REER et Desjardins lorsqu'on leur parlait de publicité, comparative-ment à 50 % l'an dernier.

La parole aux membres

Sous le thème « Desjardins va de l'avant pour cinq millions de membres en mouvement », la campagne globale de publicité sert en quelque sorte d'assises aux multiples blitz publicitaires qui portent sur des produits et des services précis comme le régime enregistré d'épargne-retraite, les fonds d'investissement ou encore le crédit hypothécaire.

De façon générale, cette campagne triennale a pour objectif d'améliorer l'image des caisses tout en conservant la préoccupation de la « différence Desjardins ». En établissant clairement la compétence du personnel Desjardins et en encadrant l'ensemble des communications afin d'obtenir une meilleure synergie, la campagne apporte un soutien au réseau des caisses dans le virage vente.

Le style Desjardins

Pour cette campagne, Desjardins se démarque de la concurrence en donnant la parole à ses membres. Combinée aux heures de diffusion des messages, cette stratégie permettait d'interpeller la clientèle cible de la mise en marché, soit les gens financièrement actifs âgés entre 25 et 54 ans.

L'année 1998-1999 constituait la première phase de cette campagne

triennale. « C'est la première fois depuis longtemps que nous planifions une campagne globale de publicité pour plus d'une année, précise Pierre Lacasse. Nous croyons qu'il sera ainsi possible de produire une publicité plus homogène. Nous voulons donner un air de famille à tous nos messages publicitaires de façon à ce que les gens reconnaissent spontanément le style Desjardins. Cette homogénéité devrait aussi favoriser l'accroissement de la notoriété. »

Selon les sondages, plus de 68 % des gens interrogés mentionnent spontanément Desjardins lorsqu'ils pensent à une institution financière.

Au début de l'automne prochain, la campagne publicitaire entamera une nouvelle phase. « Nous allons poursuivre sur notre lancée pour mettre en évidence la compétence et le professionnalisme des gens des caisses », annonce Pierre Lacasse, sans vouloir entrer dans les détails. Au cours du mois d'août, les caisses recevront d'ailleurs des informations plus précises sur le contenu de la campagne. « Il est surtout important de comprendre qu'il nous faut soutenir nos efforts pour maintenir la bonne perception des membres à l'égard de Desjardins et ainsi concrétiser les gains obtenus lors de la première phase », conclut le vice-président.

Une campagne remarquée

Desjardins a remporté le premier prix de la catégorie Best use of radio remis par la publication *Strategy - The Canadian Marketing Report* pour sa série de capsules d'informations « L'économie en Mouvement » diffusée principalement sur les ondes de Radio Média. Cette campagne avait aussi mérité un prix du Bureau de la commercialisation de la radio du Québec l'an dernier.

Par ailleurs, la campagne globale de publicité « Desjardins va de l'avant pour cinq millions de membres en mouvement » a remporté le prix Performance dans la catégorie « Meilleur positionnement » décerné par la société Radio-Canada. Avec ces prix, la société reconnaît et encourage l'utilisation de la télévision de manière créative et non traditionnelle. Desjardins a mérité ce prix pour sa présence stratégique dans le premier bloc publicitaire du téléjournal.



« La grosse banque »

Enfin, lors du dernier Grand Prix de la création organisé par le Publicité Club de Montréal, les Coqs de la publicité, les compositeurs de la compagnie l'Oreille cassée ont reçu un prix pour la musique *Grosse Banque*, utilisée dans la publicité où Desjardins souligne qu'il n'est pas nécessaire de faire des affaires avec une grande banque. Desjardins était aussi en nomination dans quatre catégories. **LRD**

QUI

S'OCCUPERA DE LA LIQUIDATION DE VOTRE SUCCESSION ?

VOS PRÉOCCUPATIONS

Qui possède les connaissances nécessaires, tant sur les plans financier, fiscal, administratif et légal, pour s'acquitter efficacement de cette responsabilité ?

NOTRE SOLUTION

Le service de liquidation de succession de la Gestion privée Desjardins vous propose un règlement des aspects administratifs, fiscaux et légaux de votre succession dans le respect des lois et de vos dernières volontés.

SES AVANTAGES

- Objectivité, impartialité et neutralité.
- Réduction possible du fardeau fiscal de la succession.
- Rapidité d'exécution et réduction des frais grâce à l'intervention d'un personnel expérimenté.

POUR EN SAVOIR PLUS

N'hésitez pas à communiquer avec un Centre de gestion privée Desjardins ou composez le (514) 286-3225 ou le 1 800 361-2680.

LA GESTION
PRIVÉE
DESJARDINS



Fiducie
Desjardins



Par Pauline D'Amboise*

Le respect de la confidentialité, une affaire de loyauté...

Comme mandataire de sa caisse¹, le dirigeant a un devoir d'assurer la confidentialité des renseignements qui lui sont communiqués ou dont il prend connaissance dans le cadre de ses fonctions. À la base de cette obligation légale, on retrouve des valeurs fondamentales comme la loyauté et l'honnêteté.

Comme le feraient des amis fidèles, la caisse communique à ses dirigeants ses confidences et ses secrets ou leur permet d'en prendre connaissance. En divulguant des renseignements sans y avoir été autorisé, un dirigeant met à l'épreuve la confiance de ceux qui lui ont délégué des responsabilités. Au surplus, il se place dans une situation susceptible de porter atteinte à la réputation de la caisse, du Mouvement et même à sa propre réputation. Divulguer des informations confidentielles est contraire au bien commun et, à cet égard, tant les dirigeants que les employés ont une grande responsabilité. Il faut prendre cette obligation d'autant plus au sérieux que les occasions de succomber à la tentation sont nombreuses. Malheureusement, une expression populaire circule de plus en plus suivant laquelle un secret, c'est une information confidentielle que l'on ne donne qu'à une personne... à la fois!

De quelle nature est l'obligation de confidentialité ?

Dans le respect de la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, le Mouvement a adopté des règles déontologiques dans le but de guider ses dirigeants dans les comportements qu'ils doivent adopter pour respecter cette obligation. Ainsi, pour vivre l'âme en paix, on doit notamment :

① Éviter de divulguer des renseignements relatifs aux membres. Il n'y a toutefois pas de problème si on a obtenu au préalable leur consentement ou si on est certain que ces renseignements sont de notoriété publique. On peut aussi être tenu de divulguer certaines informations à la suite

d'une ordonnance d'un tribunal ou encore par l'application d'une disposition d'une loi, telle la Loi sur le ministère du Revenu.

② S'abstenir de communiquer des renseignements confidentiels touchant les affaires de la caisse. Nul doute que les sujets traités à l'occasion d'une réunion de l'un ou l'autre des conseils doivent rester privés, à moins qu'il en ait été décidé autrement, collectivement, entre les dirigeants. Si des gens de l'extérieur du conseil questionnent le dirigeant, dans le doute sur ce qui peut être divulgué, celui-ci devrait faire preuve de réserve et éviter de faire des commentaires. À titre d'exemple, un dirigeant amer d'une décision prise par le conseil d'administration ne peut sans conséquence faire état publiquement de sa frustration. Même lorsqu'il n'est plus dirigeant de la caisse, il demeure lié à son obligation de confidentialité.

③ Se garder de laisser des documents confidentiels à la vue et à la portée de personnes non autorisées à les consulter. La vigilance s'impose notamment lors de déplacements pour affaires. En effet, les chambres et les salles de réunion d'hôtel ou autres, et en particulier leurs poubelles, sont un ravissement pour toute personne un peu trop curieuse ou intéressée... Il est aussi prudent de ne pas laisser de documents sur la table à la sortie d'une réunion ou d'être près du télécopieur advenant qu'on nous transmette des documents à notre lieu de travail. Dans la mesure du possible, cette dernière pratique devrait d'ailleurs être évitée. Dans un même ordre d'idées, on devrait faire attention aux discussions que l'on tient dans des endroits publics tels le train, l'autobus ou l'avion, en personne ou au moyen d'un téléphone cellulaire. On devrait aussi éviter de participer à une conférence téléphonique de la caisse avec ce type de téléphone.

④ Mettre en place la surveillance requise pour s'assurer que les fournisseurs de la caisse traitent les renseignements lui appartenant de façon confidentielle. On peut exiger d'eux qu'ils signent un engagement à la confidentialité ou encore prévoir une clause de confidentialité dans le contrat qui les lie à la caisse. Il est possible d'obtenir un modèle de ce type d'engagement auprès du responsable en déontologie de votre fédération. Bien qu'il soit difficile de vérifier les comportements de ces fournisseurs, la signature d'un tel engagement les invite à une prise de conscience qui peut être bénéfique à d'aucuns qui ne prendraient pas le

temps de réfléchir aux conséquences de leurs gestes.

⑤ Éviter de rendre public ce qui est de nature à discréditer la qualité des services de la caisse ou d'une autre composante du Mouvement, ou à ternir l'image. Toutefois, advenant que des actes répréhensibles soient portés à leur connaissance, les dirigeants doivent en aviser les autorités concernées de façon à ce que les mesures correctives et les sanctions soient appliquées en conformité avec la loi, les politiques et les règles en vigueur dans le Mouvement.

⑥ S'abstenir de faire usage d'information à son propre bénéfice ou celui d'un tiers. Cette obligation implique qu'on ne peut, à titre d'exemples, donner à notre entourage le prix de vente minimal que serait prête à accepter la caisse pour recouvrer une créance ou encore, à un autre niveau, couler des informations dans les médias dans l'espoir de faire avancer une cause dans laquelle on peut avoir un intérêt direct ou indirect.

À la lumière de ce qui a été énoncé précédemment, on doit comprendre qu'un dirigeant n'est autorisé à divulguer des renseignements sur les affaires de la caisse que lorsqu'ils sont déjà connus de tous et accessibles, qu'il a été dûment autorisé à les divulguer par les personnes ou les instances propriétaires de ces informations ou que leur divulgation est requise ou permise par une loi ou une ordonnance d'un tribunal.

Tout cela paraît évident, mais la fuite d'informations est aujourd'hui un fléau qui n'épargne aucune organisation. Nul doute que chacun et chacune doit faire sa part pour protéger les intérêts des composantes du Mouvement en assurant notamment la confidentialité des renseignements auxquels ils ont accès. **LRD**

¹ S'applique aussi aux fédérations, à la Confédération et aux filiales en faisant les adaptations nécessaires.

* Les aspects juridiques de cette chronique ont été validés par la direction Affaires juridiques.

Lise Veilleux

« J'ai décidé de miser sur moi et de vivre mes rêves ! »

Par Pierre Goulet

Après 12 ans passés comme directrice générale de caisse, Lise Veilleux a senti le besoin de faire le point. Dans sa carrière comme dans sa vie. Après mûre réflexion, cette femme à l'orée de la quarantaine a décidé de changer de cap.

Et quel cap ! Direction Lima (Pérou) où, durant deux ans, elle sera contractuelle pour le compte de Développement international Desjardins (DID). Là-bas, elle dirigera une équipe de sept Péruviens, sous la gouverne de Raymond Arsenault, « notre ambassadeur » au pays des Incas. Pour y faire quoi au juste ? Pour aider une dizaine de caisses à moderniser leurs opérations.

« J'ai bien réfléchi, dit-elle, avant de quitter un emploi que j'aimais, mais j'ai décidé de miser sur moi et de vivre mes rêves ! En effet, chaque fois que j'ai songé à refaire ma vie, le mot voyage était toujours présent. » Lise Veilleux pense moins ici à des voyages d'agrément qu'au besoin de se frotter à d'autres cultures, et elle affirme : « Une autre culture, ça vous apprend beaucoup sur vous-même. » C'est un peu pour cela qu'elle a participé, en 1995 et en 1997, à deux missions de DID en Afrique. Au Burkina Faso plus précisément.

En avril 1999, elle est donc passée de la parole aux actes. Après 12 ans à la barre de la Caisse populaire de L'Ange-Gardien, sur la côte de Beaupré, et dans la foulée de regroupements de caisses, Lise Veilleux a choisi de tirer sa révérence pour relever d'autres défis, ailleurs.

« La formation, c'est du jogging intellectuel »

Femme énergique, au franc-parler, Lise Veilleux a débarqué à L'Ange-Gardien en 1987 ; elle avait à peine trente ans. Dans un village tricoté serré et où certaines familles ont pris racine depuis 1664, l'arrivée d'une « étrange », comme on disait autrefois, ne risquait-elle pas d'indisposer les membres de la caisse ?



Christine Des Rosiers

« C'est tout le contraire qui s'est produit, confie-t-elle : les gens étaient contents que je ne sois pas issue d'une des familles souches de la paroisse. »

Sitôt en poste, Lise Veilleux a insufflé un vent de modernisme à cette petite caisse qui coule des jours tranquilles, mais qui avait besoin d'un solide redressement au chapitre des compétences financières et de l'amélioration du service. Avec pour leitmotiv « la formation, c'est du jogging intellectuel », elle a introduit dans la caisse des méthodes de gestion modernes et de nouveaux produits. « À mon arrivée, souligne-t-elle, il n'y avait pas un seul dollar en REER, pour la simple raison que l'ancien dg était contre ! »

Avec 10 M\$ d'actif et 7 employés, la Caisse populaire de L'Ange-Gardien ressemble à bien des caisses semi-rurales ; en effet, si 80 % de son épargne lui vient des gens de la place, 70 % de ses activités de crédit se font hors du village. Le cas n'est pas rare. « Moi qui venais de la ville,

dit-elle, j'ai appris au contact de ces gens ce que veulent dire les mots "valeur morale". Un tel m'aurait demandé un emprunt pour une collection de papillons que j'aurais acquiescé, dit-elle, sachant qu'il rembourserait la caisse rubis sur l'ongle ! »

Gérer une petite caisse comporte également son lot de problèmes. « En quatre ans, j'ai embauché et perdu trois chefs d'équipes : la Caisse de L'Ange-gardien leur a servi de tremplin en quelque sorte », dit-elle.

Une renaissance

Après 18 ans de vie dans les caisses et deux ans à la Fédération de Québec, Lise Veilleux quitte sans grande amertume, même si elle avoue qu'être une femme gestionnaire dans un monde essentiellement masculin n'est pas toujours une sinécure. Surtout quand on a, comme elle, des opinions claires et nettes. « Je suis stressée et stressante ! » dit-elle en riant. « La complicité entre gestionnaires, c'est ce qui nous stimule, ce qui nous sécurise ; mais avec des collègues masculins, c'est difficile pour une femme de se bâtir un vrai réseau. » Même si elle a eu la chance, à son arrivée, d'avoir un excellent collègue, en la personne de Denis Picard, ancien directeur général de la Caisse de Château-Richer, quelqu'un capable de la conseiller et de l'encourager, Lise Veilleux déplore qu'il y ait si peu de directrices générales de caisse dans la région de Québec. C'est probablement pour cette raison qu'elle voue une admiration particulière à une femme comme Lise Julien, autrefois directrice de la Caisse de Sillery et administratrice à la Fédération de Québec et à la Confédération : « Elle nous a servi de modèle à toutes ! », confie-t-elle sans réserve.

Aujourd'hui, c'est une femme nouvelle qui s'est installée à Lima avec ses deux grands ados. Nouvelle carrière, nouveaux horizons, nouveau défi : cette nouvelle bachelière en administration — elle vient tout juste de décrocher son diplôme — parle à juste titre de renaissance. Et comme il n'y a pas de hasard, Lise Veilleux a quitté le Québec pour le Pérou le 1^{er} mai, date de son anniversaire de naissance. **LRD**



**À VOTRE DÉCÈS,
VOS REER POURRAIENT ÊTRE IMPOSÉS!**

Il existe une façon de protéger les vôtres contre les pertes financières reliées à l'imposition de vos REER. Elle consiste à les assurer. Ainsi, vos héritiers disposeront d'un montant supplémentaire — soit celui fourni par votre police d'assurance — pour couvrir l'impôt à payer.

Cette assurance s'appelle l'**Assurance vie-épargne Desjardins**. Elle vous permet, moyennant des frais très modiques, de vous procurer une assurance vie d'un montant équivalant au solde du REER, jusqu'à concurrence de 50 000 \$.

Renseignez-vous sans plus tarder auprès de votre caisse!

Assurance
VIE-ÉPARGNE
Desjardins

 **Desjardins**

Assurance vie
Desjardins-Laurentienne

www.avdl.com



anti-stress @

IBM, DB2, RS 6000 et le logo affaires électroniques sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation, utilisées sous licence par IBM Canada Ltd. © IBM Canada Ltd. 1999. © IBM Canada Corporation. Tous droits réservés.

www.desjardins.com est une entreprise électronique IBM

Simplifiez-vous la vie : au lieu de vous déplacer, faites marcher votre souris pour effectuer vos transactions en ligne, payer vos factures et acheter des fonds de placement en toute sécurité grâce à la technologie Web IBM.

IBM^{MD}