

PER

R-243

BNQ

La Revue

Desjardins

Volume 68, numéro 1, janvier • février 2002



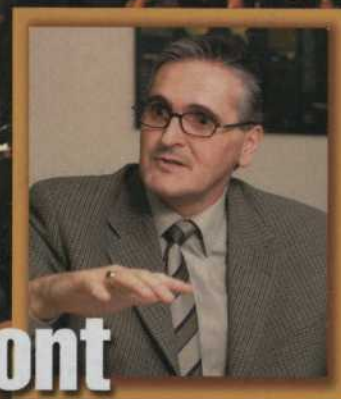
DOSSIER

Définir la caisse de 2005 & former les gens qui la feront

CFE : des prêts plus GROS, des risques plus petits

L'expansion des VMD vue de Toronto

« Un vent de fraîcheur »



Pour aller loin... et dans la bonne direction!

ÉVALUATION DU POTENTIEL • TRANSITION DE CARRIÈRE
COACHING DE GESTION • APPUI À LA SÉLECTION • GESTION DU CHANGEMENT



André Filion & Associés inc.

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE ET GESTION DE CARRIÈRE

MONTRÉAL

550, rue Sherbrooke Ouest
Tour ouest, bureau 1770
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone: (514) 844-9160
Courriel: montreal@filion.ca

QUÉBEC

Place Iberville IV
2954, boul. Laurier, bureau 390
Sainte-Foy (Québec) G1V 4T2
Téléphone: (418) 651-4229
Courriel: quebec@filion.ca

OTTAWA-HULL

Burnside Building
151, rue Slater, bureau 500
Ottawa (Ontario) K1P 5H3
Téléphone: (613) 230-7023
Courriel: ottawa@filion.ca

TROIS-RIVIÈRES

1500, rue Royale, bureau 490
Trois-Rivières (Québec) G9A 6E6
Téléphone: (819) 374-7373
Courriel: trois-rivieres@filion.ca

Présence assurée dans les principales villes canadiennes par Verity Filion inc. et dans toutes les grandes villes américaines ainsi qu'en Europe, en Asie et en Amérique du Sud par Lee Hecht Harrison.

www.filion.ca

LES COMPÉTENCES POUR BÂTIR L'AVENIR



La Revue **Desjardins**

En guise d'ouverture

Faire de la caisse de 2005 une réalité d'aujourd'hui

Des membres pleinement satisfaits et fiers de faire affaire avec Desjardins : tel est le défi qui interpelle toutes les ressources du Mouvement, de la caissière au président et chef de la direction, Alban D'Amours.

Pour y parvenir, il faut être capable de se projeter dans le temps et de tenter d'imaginer ce que sera la caisse de 2005 et quels en seront l'organisation et le fonctionnement. C'est à cet exercice à la fois stimulant et périlleux que le président et chef de l'exploitation de la Fédération, Bertrand Laferrière, a convié les dg de caisses et les directeurs de CFE, les 22 et 23 novembre dernier.

Grâce à un dispositif scénique efficace, les 780 participants ont discuté ferme pour dégager une vision commune de la caisse de demain et pour s'entendre sur les meilleurs moyens de satisfaire les membres. Nous en faisons le premier volet de notre dossier.

Le second volet, bien qu'il soit indépendant du rendez-vous des dg, constitue en fait l'une des conditions gagnantes pour faire de la caisse de 2005 une réalité d'aujourd'hui : c'est le Plan des ressources humaines 2002-2005. Dans une entrevue de fond, son architecte, Jacques Dignard, premier vice-président Ressources humaines à la Fédération, nous explique en quoi ce plan changera votre vie, vous, lecteurs et lectrices de *La Revue Desjardins*.

En prime, la revue vous offre une entrevue, franche et directe, avec le nouveau président des Valeurs mobilières Desjardins, Jean-Pierre De Montigny, ainsi que deux reportages tournés vers l'avenir, le premier sur «la gestion du partage de risques dans les CFE», signé par le chargé de projet lui-même, John Coucke, et le second sur les transformations récentes de Visa Desjardins et ses offres de service en lien étroit avec la caisse.

En passant, une surprise vous attend en page 29.

Pierre Goulet
Rédacteur en chef

Rédacteur en chef
pierre.goulet@desjardins.com

Sommaire

Volume 68, numéro 1, janvier-février 2002

Point de vue Alban D'Amours
Mobilisés et confiants en ce début de 2002 4

Les brèves Gilles Drouin 5

Le partage des risques de crédit dans les CFE
Des prêts plus gros, des risques plus petits Gina Gagnon, John-Axel Coucke 9

Pierre Goulet



Définir la caisse de 2005 et former les gens qui la font 11

Au cœur de ce premier rendez-vous des dg : la satisfaction des membres

Plan des ressources humaines 2002-2005 15
Entrevue de fond avec l'architecte du plan RH, Jacques Dignard

L'expansion des VMD vue de Toronto
« Un vent de fraîcheur » Jean-Guy Trinqué 20

Les caisses intégrées ont touché le milliard d'actif en valeurs mobilières, et ce n'est qu'un début. Jean-Pierre De Montigny, président et chef de l'exploitation des VMD, a des projets ambitieux.

Renouveau coopératif Desjardins 23
Pierre Tremblay

Visa en pleine transformation 24
Mylène Lavoie

Fonction dirigeant Pauline D'Amboise
Création de valeur... Pour qui ? pourquoi ? 26

Dorie mène l'enquête
À tort ou à raison 28

D'hier à aujourd'hui Pierre Poulin
Une caisse pas comme les autres 29

Les mots pour le dire Lorraine Pouliot
La féminisation des titres et des fonctions 30

Mobilisés et confiants, en ce début de 2002

Alban D'Amours, président et chef de la direction

Nous pouvons certes, alors que nous entamons une nouvelle année, nous montrer satisfaits de celle que nous venons tout juste d'achever. Nous avons en 2001 relevé de belle façon le défi de la mise en place de la nouvelle fédération, une opération complexe, exigeante à plus d'un égard, au cours de laquelle nous avons encore une fois démontré toute la force de mobilisation de Desjardins. La participation enthousiaste qui se manifeste au sein de nos nouvelles instances consultatives et décisionnelles augure bien, à mon avis, pour la dynamique que nous souhaitons donner à notre démocratie interne. Le fait que nous entamons un nouveau cycle de planification stratégique nous donne d'ailleurs, d'entrée de jeu, l'occasion rêvée d'associer un grand nombre de participants à la définition de nos grandes orientations.

« Nous avons chez Desjardins une vision claire de ce que nous entendons réaliser au cours des prochaines années. »

L'année 2001 a été pour les caisses une autre année record en ce qui a trait aux résultats financiers. Oui, les efforts des dernières années portent fruit. Oui, ils nous permettent d'envisager l'avenir avec confiance. Nous sommes aujourd'hui beaucoup mieux équipés pour répondre aux besoins de nos membres et de nos clients et pour nous démarquer dans un secteur d'activité caractérisé par le relèvement constant des standards de réussite.

Sur le plan de la conjoncture, le ciel s'est pourtant assombri en 2001. Nous y avons en effet vécu le premier ralentissement marqué de l'économie à survenir depuis le début de la décennie 1990-2000. Les événements du 11 septembre, en même temps qu'ils bouleversaient les consciences, ébranlaient aussi la confiance des consommateurs et des investisseurs, accélérant ainsi le ralentissement et plongeant dans une crise profonde plusieurs secteurs de l'économie.

Des souhaits pour 2002

À cet égard, je formule le souhait qu'en 2002 une volonté de paix et de concorde l'emporte sur la dynamique conflictuelle qui maintient encore des populations entières dans la détresse et le malheur les plus profonds et qui risque à tout moment de compromettre notre fragile équilibre planétaire.



Je souhaite également que la reprise économique prévue cette année, et dont on voit déjà poindre des indices, s'avère réelle et durable. Sur notre petit coin de planète, le Mouvement des caisses Desjardins a certes la capacité de jouer un rôle constructif à ce chapitre. Il a en effet une mission unique dans le contexte québécois et canadien et il sait comme pas un mettre à la disposition des milieux qu'il dessert des instruments de développement collectif à la fois originaux et utiles.

Une vision claire et mobilisatrice

Nous avons chez Desjardins une vision claire de ce que nous entendons réaliser au cours des prochaines années. Conformément à cette dernière, nous allons donc en 2002 poursuivre la transformation de notre réseau, continuer à le faire progresser dans une optique d'amélioration continue et d'optimisation de notre présence sur le territoire. Nous allons continuer à resserrer les liens entre caisses et sociétés filiales de façon à assister toujours plus efficacement nos membres et nos clients dans la gestion de leur patrimoine financier et de façon également à avoir la meilleure offre intégrée de services aux PME. Nous mettrons l'accent sur la qualité de la relations d'affaires avec nos membres et nos clients pour hausser de façon notable leur satisfaction.

En 2002, nous allons concrétiser notre engagement à assurer la satisfaction des caisses à l'égard des services reçus de leur fédération. Nous allons veiller à ce que les CORE jouent pleinement leur rôle et permettent aux caisses d'avoir une plus grande influence sur les orientations du Mouvement. Nous allons aussi nous engager à fond dans la réflexion associée à notre renouveau coopératif de façon à ce que l'adaptation continue au changement qui nous caractérise englobe aussi nos pratiques coopératives, celles qui nous distinguent le plus dans le monde des institutions financières.

En 2002, nous allons également poursuivre nos efforts visant la réduction de nos coûts d'exploitation. Notre rentabilité et notre rendement, en croissance soutenue, vont ainsi nous permettre d'amasser le capital de développement dont nous avons besoin pour assurer notre pérennité et notre développement futur.

Dans ce contexte des plus stimulants, je souhaite donc à chacun et à chacune une bonne et heureuse année 2002. Je demeure convaincu que les forces que nous avons déjà, alliées à la volonté que nous partageons tous de faire de Desjardins la meilleure et la plus humaine des institutions financières, sauront nous garder sur la voie du succès.



Destinée aux dirigeants bénévoles et au personnel du Mouvement Desjardins, La Revue Desjardins est publiée six fois par année par la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Ce numéro a été tiré à 31 000 exemplaires.

Postes Canada : Numéro de convention 1457799 de la Poste-publication

Vice-présidente Communications et Affaires publiques Micheline Paradis

Directeur Information et Affaires publiques Pierre Tremblay

Rédacteur en chef Pierre Goulet

Collaborateurs et collaboratrices
John Coucke, Pauline D'Amboise, Gilles Drouin, Gina Gagnon, Marthe Giguère, Mylène Lavoie, Lorraine Pouliot, Jean-Guy Trinque.

Réalisation graphique Marc Lépine

Révision Solange Deschênes

Publicité Yvan Forest

Impression Solisco

Distribution: Renc.brousseau@desjardins.com

Changement d'adresse

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

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

Télécopieur (418) 835-3809

Droits et responsabilités

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

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

la.revue.desj@desjardins.com

LES ÉDITIONS
Dorimène

 Desjardins

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

Gilles Drouin

Desjardins implante son nouveau Centre de gestion des prêts étudiants en Gaspésie et crée près de 100 emplois



Jacques Gratton

C'est à Gaspé que le Mouvement des caisses Desjardins installera son tout nouveau Centre de gestion Desjardins des prêts étudiants. Il créera du même coup près de 100 emplois dans cette région du Québec. Cet investissement de 1,2 million de dollars a pour but premier d'améliorer la qualité des services aux étudiants québécois qui bénéficient d'un prêt. Le gouvernement du Québec accorde une aide financière importante pour permettre l'installation de ce centre à Gaspé. Cet appui s'inscrit dans le contexte de la relance de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

« Non seulement la création de ce centre rendra-t-elle la gestion des prêts étudiants plus efficace, mais son implantation en Gaspésie témoigne de la volonté réelle du Mouvement Desjardins d'appuyer le développement des régions par tous les moyens possibles. Desjardins est la seule institution financière au Québec à se préoccuper autant du développement régional », a indiqué le président du Mouvement, Alban D'Amours.

Grâce à la mise en place du centre, Desjardins pourra traiter de façon unifiée les demandes de renseignements des étudiants sur les programmes de prêts gouvernementaux, sur l'ouverture de comptes et déboursés, sur les modifications aux ententes, sur les remboursements différés ainsi que sur les consolidations et le recouvrement de prêts. Ces activités sont actuellement effectuées dans chacune des caisses qui accordent des prêts étudiants, ce qui exige de leur part un bon niveau d'expertise, en raison notamment de la diversité des programmes gouvernementaux et de leurs procédures d'application. Le regroupement de ces tâches administratives en un seul lieu permettra d'établir une expertise de pointe sans égale.

desjardins.com Une page d'accueil personnelle

Le 26 novembre dernier, le Mouvement Desjardins est devenu la première institution financière québécoise à offrir aux usagers de son site Internet la possibilité de bâtir leur page d'accueil en fonction de leurs besoins financiers ou de leur profil d'investisseur. Dès les premiers jours, plus de 4000 membres internautes ont adopté cette nouvelle fonctionnalité qui leur permet d'avoir accès rapidement à l'information de leur choix afin de mieux gérer leurs finances personnelles. Parmi les possibilités offertes, le portail personnalisé Desjardins permet d'obtenir les taux d'intérêt et les cotes de divers produits financiers comme les fonds de placement, les nouvelles finan-

cières de l'agence Reuters, des chroniques sur les services financiers et la gestion des finances personnelles, des résumés d'articles sur des sujets financiers, un calendrier hebdomadaire des événements d'intérêt au sein de Desjardins ainsi que dans le monde économique et coopératif. Fort de cette innovation, le site desjardins.com conservera sans doute le premier rang des sites financiers du Québec (plus de 1,5 million de visites par mois). Selon un sondage réalisé en septembre, le site de Desjardins occupait le cinquième rang parmi les plus populaires toutes catégories auprès des internautes francophones du Canada.

La Revue

Desjardins

Les brèves

Bourses Desjardins pour la relève en cinéma



Laurence Labat

Pour la deuxième année, la Fondation Desjardins a remis les bourses Desjardins pour la relève en cinéma d'une valeur de 10 000 \$ chacune. Les lauréats sont Alain Jacques, dans la catégorie Long Métrage de fiction, et Hyacinthe Combarry, dans la catégorie Recherche d'images du futur. Le film d'Alain Jacques, intitulé *De père en fils*, relate l'histoire de deux hommes qui, dans les années 1990, sont à la recherche de leur père respectif. Sous la forme d'un thriller d'espionnage à la québécoise, le scénario marie la connaissance de soi et la conscience des autres avec la solidarité filiale en toile de fond. Pour sa part, dans *Histoire de sable*, Hyacinthe Combarry met en scène un jeune réalisateur africain immigré au Québec qui retourne en Afrique pour renouer avec la richesse de la culture qui l'a vu grandir. Le film interroge la société occidentale où les valeurs et les traditions tendent à disparaître.

Desjardins c'est rassurant!



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

Fonds de sécurité Desjardins

Téléphone : 1 866 835-84440, poste 4483

(418) 835-4483

Télécopieur : (418) 837-5304



Desjardins

Les bons conseils *enrichissent*

Lorsque vous pensez investissement, tout est question d'analyse, de stratégie... mais surtout de confiance.

Nous vous offrons une gamme complète de comptes et de placements :

- Actions et options
- Obligations
- Fonds communs de placement
- Coupons détachés
- Titres étrangers

Informez-vous auprès du personnel de votre caisse!

VMD

Conseillers en placement

Les vraies valeurs passent par VMD



Desjardins

Valeurs mobilières
Desjardins

SANS FRAIS

1 866 411-7337

Membre FCPE

Un honneur qui rejaillit sur tout le Mouvement



Chislain Des Rosiers

La Chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud de Montréal vient de nommer monsieur Jacques Dignard «gouverneur et membre à vie» de la chambre de commerce. Ce titre lui a été décerné pour son engagement dans la communauté des affaires de la Rive-Sud de Montréal. M. Dignard a été mêlé de près au dossier du transport en commun, notamment la prolongation de l'autoroute 30 dans la Montérégie. Depuis juin 1999, Jacques Dignard a été respectivement président et président du conseil d'administration de cette organisation.

Nouvelle distinction pour le président, Alban D'Amours

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec a décerné le titre de *Fellow* Adm.A au président du Mouvement, Alban D'Amours, le 23 novembre 2001. Ce titre est accordé aux administrateurs agréés qui se sont distingués par leur haut niveau de compétence, leur apport à la profession, leur engagement dans les orientations de l'Ordre et leur excellente réputation.

VMD, un premier spécialiste des produits dérivés



Pierre Joosten, PELLICULE

Steve Deschesnes, conseiller en placement à la succursale de Sainte-Foy des Valeurs mobilières Desjardins (VMD), est devenu le premier francophone au Canada à obtenir le titre de gestionnaire spécialisé en produits dérivés (GSPD) décerné par l'Institut canadien des valeurs mobilières. Steve Deschesnes est aussi l'un des dix conseillers financiers canadiens à détenir ce titre professionnel. Grâce à cette reconnaissance professionnelle, Steve Deschesnes pourra conseiller les clients des VMD en matière de produits dérivés. Ces produits dérivés, par exemple des options, permettent d'élaborer des stratégies de couverture (*hedging*) qui ont pour but d'augmenter le rendement d'un portefeuille tout en diminuant les risques de volatilité. Ces stratégies sont relativement complexes et exigent des connaissances poussées en finance qui ne sont généralement pas à la portée des investisseurs particuliers.

La solution pour **assurer** vos placements et **protéger** votre patrimoine



Les Fonds distincts Millénia III vous proposent

des solutions de placement innovatrices et des garanties uniques:

- Protection inégalée contre l'inflation
- Filets de sécurité pour les situations extrêmes
- Rajustement annuel automatique du capital-décès
- Solution à la carte: 23 fonds individuels
- Solution clé en main: 5 portefeuilles de fonds

Pour en apprendre davantage sur les Fonds distincts Millénia III et les garanties offertes, informez-vous auprès du personnel de votre caisse ou visitez le site Internet www.desjardins.com/millenia.

MILLÉNIA III
FONDS POUR UNE ÈRE NOUVELLE

Millénia III est une marque de commerce déposée propriété de Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie. Les Fonds Millénia III sont établis par Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie, une filiale de la Société financière Desjardins-Laurentienne.



Une grande fête pour les enfants de la basse-ville de Québec

Cinq caisses de la basse-ville de Québec ont organisé au Patro-Laval, le 14 décembre dernier, une grande fête pour les enfants du centre-ville de Québec. Les jeunes ont pu assister à un spectacle de magie, écouter un conte, reconstruire le père Noël et recevoir un petit cadeau. L'événement a été tenu conjointement par les caisses populaires Jacques-Cartier, Saint-Sauveur, Québec-Est, Saint-Joseph de Québec et Saint-Malo.

Un acte de bravoure reconnu

Jacques Couillard, ancien directeur général de la Caisse Desjardins de Baie-des-Sables, dans la région du Bas-Saint-Laurent, a reçu au début de décembre la médaille pour acte de bravoure des mains de la gouverneure générale du Canada, Son Excellence la très honorable Adrienne Clarkson. Lors d'une tentative de vol à main armée à sa caisse, le 7 août 2000, M. Couillard a été grièvement blessé au cours d'une altercation avec le malfaiteur qui l'a atteint de plusieurs coups de feu. Alban D'Amours, président et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins, a souligné le courage exceptionnel dont M. Couillard a fait preuve lors de l'événement, ainsi que la volonté remarquable qu'il démontre dans sa réhabilitation.

Optez pour
www.disnat.com



Disnat

Courtage à escompte

OPTEZ POUR **www.disnat.com**



Disnat
Une division de
Valeurs mobilières Desjardins inc.

Le partage des risques de crédit dans les CFE

DES PRÊTS PLUS GROS, des risques plus petits

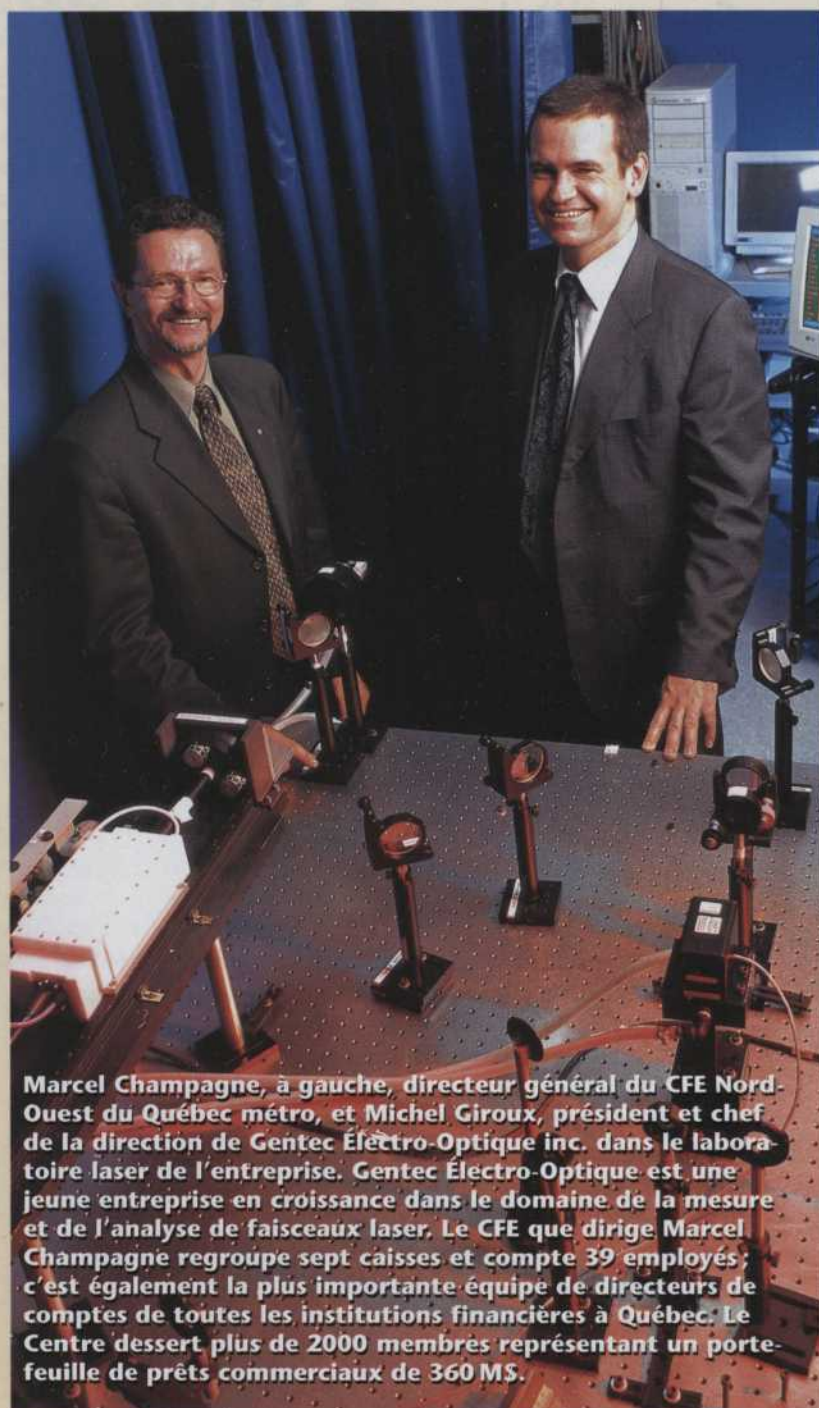
Gina Gagnon*, John-Axel Coucke**

Au 31 décembre 2001, la Fédération des caisses Desjardins du Québec comptait 59 centres financiers aux entreprises regroupant 62 % des caisses et gérait un volume d'affaires global de 16,8 milliards. Cette mise en commun de « l'expertise financière d'entreprise » a été décidée justement pour rendre les caisses plus actives sur le marché des entreprises. La formule s'est révélée profitable puisque le crédit aux entreprises a connu une croissance supérieure à celle du marché l'an dernier. Ces centres financiers sont la pierre d'assise de notre développement des affaires, et le partage des risques de crédit dont nous parlons dans cet article est une solution novatrice et attendue qui viendra encore renforcer le concept d'alliance mis en place. Les avantages du partage des risques de crédit vont d'ailleurs bien au-delà de ce que pourrait laisser entendre le titre de cet article.

Actuellement, pour consentir des prêts importants, les caisses et les CFE disposent d'un mécanisme de partage de prêts. Cette forme de partage entraîne généralement des délais dus à la recherche de partenaires et à l'établissement d'ententes entre les caisses. Or la capacité de répondre rapidement à la demande de la clientèle entreprises est un facteur clé du succès. Notre équipe a consulté plusieurs directeurs de CFE et ils nous ont confirmé que, dans certains cas, ces délais peuvent occasionner des pertes d'occasions d'affaires. En outre, la gestion de cet important volume de prêts nécessite des efforts importants et limite la compétitivité des caisses sur le marché des entreprises.

Pour remédier à ce handicap, le comité de direction de la Fédération¹ a approuvé, en mai 2001, le projet Partage des risques de crédit, qui non seulement propose une solution novatrice, mais qui renforce les avantages associés au modèle d'organisation des CFE. La responsabilité du projet incombe à Robert Marcotte, premier vice-président, Finance et Administration.

L'un des avantages pour une caisse, c'est que le Partage des risques de crédit lui permet d'augmenter sensiblement sa capacité de consentir des prêts importants sans avoir à recourir au partage de prêts. La solution proposée va donc contribuer à réduire de façon significative le nombre de prêts partagés dans le réseau, ce qui se traduira nécessairement par des gains de productivité dans les opérations. Certains directeurs de CFE consultés nous ont expliqué devoir passer



Marcel Champagne, à gauche, directeur général du CFE Nord-Ouest du Québec métro, et Michel Giroux, président et chef de la direction de Gentec Électro-Optique inc. dans le laboratoire laser de l'entreprise. Gentec Électro-Optique est une jeune entreprise en croissance dans le domaine de la mesure et de l'analyse de faisceaux laser. Le CFE que dirige Marcel Champagne regroupe sept caisses et compte 39 employés; c'est également la plus importante équipe de directeurs de comptes de toutes les institutions financières à Québec. Le Centre dessert plus de 2000 membres représentant un portefeuille de prêts commerciaux de 360 M\$.

Pierre Joosten, PELLICULE

* Conseillère en développement, Stratégies et orientations financières.

** Chef de projet, Partage des risques de crédit.

1. Au moment où la décision a été prise, le projet était sous la responsabilité de la Confédération.

jusqu'à 25 % de leur temps pour rendre compte prêt par prêt aux directeurs généraux des caisses du CFE des pertes et de la croissance de leur portefeuille individuel; le partage des risques de crédit, il fournira des explications au niveau du portefeuille commun à toutes les caisses qui forment alliance et les directeurs de CFE pourront alors, de concert avec les directeurs généraux, consacrer davantage de temps au développement des affaires au bénéfice de l'ensemble des caisses du centre financier aux entreprises.

Copropriétaire d'un portefeuille commun

Le partage des risques de crédit consiste à regrouper dans un portefeuille commun l'ensemble des prêts et des marges de crédit aux entreprises des caisses qui participent à un CFE. Ce portefeuille est détenu en copropriété indivise entre ces caisses. Chacune d'elles bénéficie ainsi des revenus et assure les pertes du portefeuille en fonction d'un pourcentage de propriété, appelé quote-part, qu'elle détient dans le portefeuille. Ce pourcentage est établi préalablement entre les caisses du CFE par une convention de partage de risques de crédit. Les conseillers en gestion financière de la Fédération agiront en soutien pour aider les caisses et les CFE à déterminer les quote-parts initiales, en tenant compte des principaux paramètres financiers.

Chaque caisse devient ainsi copropriétaire, suivant le pourcentage qui lui est applicable, de l'ensemble des prêts cédés et de chacun des prêts qui composent ce portefeuille. La solution proposée par le projet s'applique aux caisses d'un même CFE. Il est cependant très important de bien comprendre d'emblée la vision à long terme. En effet, dans une phase ultérieure, le projet permettra la titrisation² des prêts en portefeuilles. Il sera alors possible pour les caisses d'un CFE de vendre des parts de leur portefeuille à un autre CFE. À plus long terme, le projet partage de risques de crédit pourra permettre l'accès pour le CFE à des sources de financement externes.

Réduire les risques par la diversification

La solution d'affaires vise à mieux diversifier le portefeuille individuel de chaque caisse, réduisant ainsi le risque de concentration et le risque individuel de pertes sur prêts. Cet effet de diversification sera encore plus important lorsque la phase 2 du dossier sera réalisée. Grâce à un partage équitable des revenus et des pertes sur prêts, le partage des risques de crédit contribuera à solidariser les caisses participantes autour d'un objectif commun, et chaque dg deviendra cogestionnaire d'un portefeuille de prêts de plus grande envergure que celui qu'il détenait auparavant.

Pour l'entreprise membre, la solution est transparente puisque celle-ci continue de faire affaire avec sa caisse. Toutefois, certains directeurs généraux de caisses se sont inquiétés du fait que le projet pourrait pénaliser la clientèle des particuliers par

rapport à celle des entreprises, lors du partage des ristournes. Qu'ils se rassurent, l'équipe de projet a travaillé en collaboration avec les spécialistes en matière de ristournes de la Fédération à trouver une solution qui garantira l'équité dans la répartition des ristournes entre ces deux catégories de membres.

De l'expérimentation au déploiement

Pour le CFE lui-même, la solution partage des risques de crédit entraînera une légère augmentation des activités lors de la période de mise en portefeuille des prêts existants. Par la suite, comme tous les nouveaux prêts admissibles seront automatiquement inclus dans le portefeuille, les activités du CFE seront simplifiées. D'ailleurs, afin de bien roder le système, la solution sera expérimentée dans deux CFE, celui de Chaudière-Nord et celui du Sud-Ouest des Laurentides, à partir du printemps 2002.

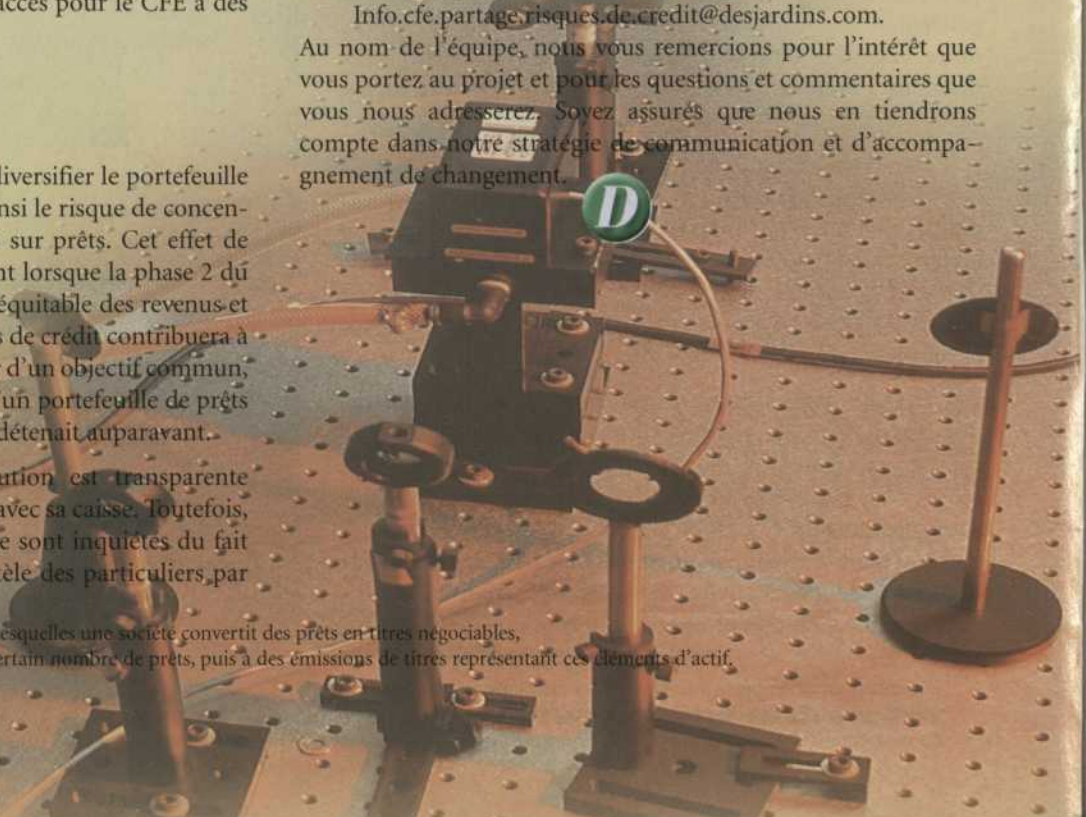
Ce projet multidisciplinaire et d'envergure implique de nouveaux modes de gestion. En plus de bénéficier de stratégies efficaces en matière d'accompagnement de changement, l'équipe de projet peut compter sur la précieuse contribution d'un groupe d'utilisateurs composé d'une dizaine de directeurs généraux de caisse, de directeurs de CFE et de responsables de la Fédération. Ce groupe, mis en place dès le début du projet, a pour tâche principale de s'assurer que les orientations du projet traduisent efficacement les besoins réels du réseau. Cette participation du réseau se poursuivra jusqu'à la livraison du projet, prévue pour septembre 2003, date à partir de laquelle le déploiement de cette solution d'affaires pourra commencer.

Dès le début du projet, la communication a été désignée comme une condition importante du succès du projet. Le projet a mis à la disposition des caisses et des CFE une boîte de courrier électronique afin de recueillir leurs questions et les commentaires, à l'adresse suivante :

Info.cfe.partage.risques.de.credit@desjardins.com.

Au nom de l'équipe, nous vous remercions pour l'intérêt que vous portez au projet et pour les questions et commentaires que vous nous adresserez. Soyez assurés que nous en tiendrons compte dans notre stratégie de communication et d'accompagnement de changement.

² La titrisation est l'ensemble des opérations par lesquelles une société convertit des prêts en titres négociables, en procédant d'abord à un regroupement d'un certain nombre de prêts, puis à des émissions de titres représentant ces éléments d'actif.



Définir la caisse de 2005 & former les gens qui la feront

Pierre Goulet

Comme d'habitude
lors des grandes occasions,
c'est Robert Marquis,
conseiller en communication
à la VPR Richelieu-Yamaska,
qui anime le rendez-vous des dg.



La satisfaction des membres
est au cœur des discussions en atelier.

Imaginez le décor. Au milieu de la salle du Centre des congrès de Québec, une scène circulaire, surmontée de six écrans géants disposés en hexagone. Au pied de la scène, quatre moniteurs de télé de 51 pouces. Aux extrémités de la salle, formant une croix parfaite, quatre caméras prêtes à saisir sur le vif le déroulement de ce premier rendez-vous des dg de caisses. Tout autour, 95 tables où 780 personnes ont pris place, principalement des dg de caisses et des directeurs de CFE, ce premier grand rendez-vous ayant été organisé pour eux.

Cette rencontre constitue le coup d'envoi d'une série de consultations pour définir ce que sera la caisse de 2005 et déterminer les moyens de réaliser ce grand projet qui vise, d'abord et avant tout, la plus grande satisfaction des membres. En février, un même type de consultation sera mené auprès des présidents de caisses.

Au cœur de cette évolution de la caisse, il y a les personnes; cette vision de la caisse de 2005 est étroitement liée au développement des personnes, employés et dirigeants, à leur mobilisation et à leur appartenance, sans quoi ce beau projet risque de n'être qu'un rêve. Le Plan de développement des ressources humaines 2002-2004, que le conseil d'administration vient d'adopter, accompagné d'une enveloppe budgétaire de 44M\$, on le doit à la première vice-présidence Ressources humaines. Celui qui en est l'architecte, Jacques Dignard, nous dit, en seconde partie de ce dossier, en quoi ce plan chamberde complètement les idées reçues en matière de gestion des ressources humaines chez Desjardins et ce qu'il apporte de nouveau pour les employés de Desjardins.

Jeudi 22 novembre 17 h 30

Le rendez-vous des dg, étalé sur une journée et demie, s'ouvre sur un message du président du Mouvement, Alban D'Amours. C'est lui qui donnera le ton de la rencontre. Le décor *hightech* imaginé pour la circonstance confère à l'événement un côté spectacle. Sur la scène circulaire, le président se déplace à volonté, s'adressant à son auditoire qui fait cercle autour de lui. Grâce à la magie de la télévision, il ne tourne jamais le dos à l'auditoire, puisqu'il apparaît de face sur les six écrans géants. L'effet est saisissant.

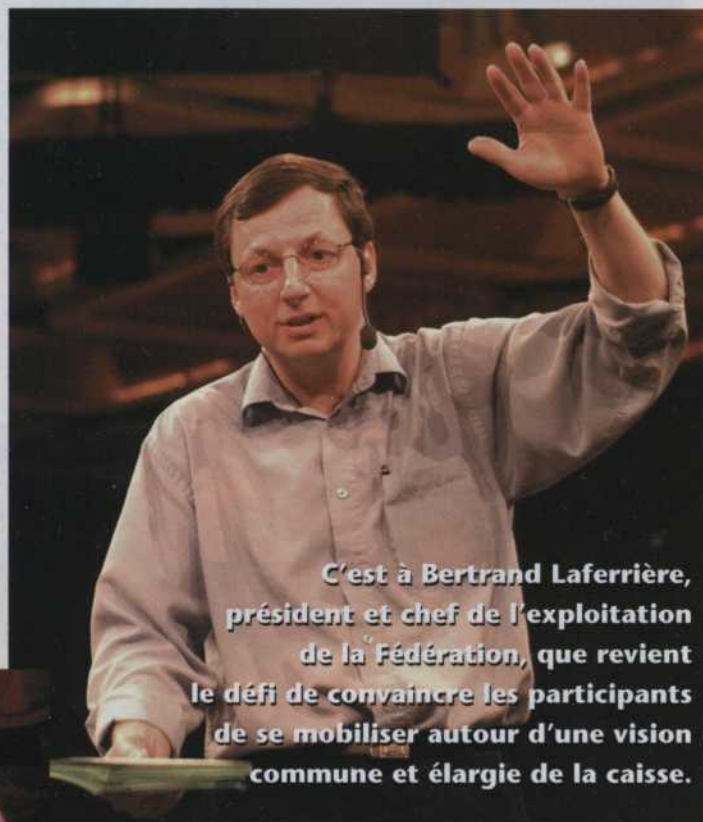
C'est en brochant un tableau rapide des changements survenus au sein de Desjardins depuis cinq ans que le président du Mouvement s'adresse à son auditoire, prenant soin de préciser aux dg que ce sont eux les principaux artisans de ces changements. «Toute l'histoire de Desjardins, dit-il d'entrée de jeu, est une histoire de changements»; il cite, à titre d'exemples, la réingénierie, les fusions de caisses, la création des centres financiers aux entreprises, le virage vente, l'avènement de la fédération unique, le dossier de l'optimisation du réseau, etc.

« Une bonne vente,
c'est d'abord
une bonne communication. »

Bertrand Laferrière

« Toute l'histoire de Desjardins
est une histoire
de changements. »

Alban D'Amours



C'est à Bertrand Laferrière,
président et chef de l'exploitation
de la Fédération, que revient
le défi de convaincre les participants
de se mobiliser autour d'une vision
commune et élargie de la caisse.



Gary Kurtz, spécialiste de la communication
paranormale, en a ébloui plus d'un
avec ses pouvoirs de télépathie.

Alors que l'on peut entendre une mouche voler, le président se lance dans un vibrant plaidoyer pour «une organisation qui évolue dans sa culture : culture de gestion, culture de vente, culture de la gouvernance», dit-il, et il en appelle aussitôt à la solidarité et à la mobilisation de tout le monde autour d'une vision commune de l'avenir de Desjardins.

Chiffres à l'appui, Alban D'Amours saisit l'occasion pour féliciter les dg de caisses des excellents résultats obtenus. « En 1997, rappelle-t-il, pour chaque dollar gagné en REER, nous perdions 3,50 \$; en 2001, pour chaque dollar perdu, nous en gagnons 1,60 \$! » Coup de chapeau également aux 50 directeurs de CFE présents: « Notre croissance dans le crédit aux entreprises est supérieure de 51 % par rapport à l'an passé ».

Après avoir vanté les avantages du nouveau Capital régional et coopératif Desjardins « qu'il faut utiliser comme un instrument de vente »,

M. D'Amours cite le cas de quatre médecins qui, après avoir acheté de ce capital, ont transféré pour 150 000 \$ de REER à la caisse qui a fait la vente. Et, puisqu'il est question de capital, le président annonce aux caisses que Desjardins aura besoin de capital pour son propre développement s'il veut percer de nouveaux marchés, en particulier ceux qui sont situés à l'extérieur du Québec.

En conclusion, le président fait à l'assemblée une promesse qui est aussi un engagement personnel: faire de Desjardins une organisation de classe mondiale!

Vendredi 23 novembre 8 h 40

La journée de vendredi, où tout le monde arbore une tenue décontractée, sera celle de Bertrand Laferrière, président et chef de l'exploitation de la Fédération. C'est à lui que revient le défi de situer la thématique de la journée dans son contexte et de convaincre les participants de se mobiliser autour d'une vision commune et élargie de la caisse, avec pour trame de fond l'indispensable satisfaction des membres. En chemise, col ouvert, manches retroussées, le micro-casque autour de la tête, Bertrand Laferrière occupe toute la scène.

« Si nous travaillons sur la satisfaction des membres, nous serons forcément rentables. »

Louise Gaudreault, dg,
Caisse populaire
de Saint-Prime-Pointe-Bleue



« Nous sommes les gestionnaires de l'institution financière numéro 1 au Québec et, non seulement veut-on le rester, mais on entend bien creuser l'écart! » lance-t-il, convaincu. Plus loin, il dira: « Une bonne vente, c'est d'abord une bonne communication: il faut de la confiance, de la crédibilité, de l'écoute et une réponse au besoin. » À son tour, il félicite les dg d'avoir gardé l'œil constamment sur les résultats de la caisse pendant toute cette transformation de Desjardins. « On n'a pas fermé la shop pendant les trois ans où l'on a fait ce virage! » fait-il remarquer, pendant que sur les écrans les chiffres indiquent les résultats comparatifs du hors bilan:

31 décembre 1996	1,8 G\$
30 septembre 2001	8,1 G\$

« Il n'y a pas d'erreur ni d'inversion de chiffres: c'est bien le résultat de vos efforts! » Il souligne au passage que la rentabilité est passée de 0,49 \$ par 100 \$ d'actif à 1,41 \$: « Ce qu'on vient de se donner, dit-il, c'est une marge de manœuvre pour investir dans des marchés porteurs. »

Après avoir mis en parallèle les attentes des membres et leur degré de satisfaction pour chacune d'elles, le président et chef de l'exploitation de la Fédération souligne aux participants que l'avenir de Desjardins passe par la capacité de gérer le patrimoine financier de ses membres et que cette gestion doit rester dans la caisse.

Vendredi 23 novembre 9 h 15

Parmi les 23 énoncés suivants, choisissez par consensus les 3 éléments distinctifs du projet de vision de la caisse de 2005. Les 780 participants ont 35 minutes pour en débattre. Installé à la table 81, nous suivons le débat qui démarre lentement. « Je crois, dit Louise Charbonneau de la Caisse populaire de Saint-Bernardin (Montréal), que nous devons examiner une approche segmentée qui réponde aux besoins particuliers des gens et que nous ne pouvons pas tout offrir à tout le monde. » Pour Louise Gaudreault, de Saint-Prime-Pointe-Bleue, la réponse est simple: « Si nous travaillons sur la satisfaction des membres, nous serons forcément rentables. »

La notion de la caisse, porte d'entrée du réseau, est en questionnement; si certains, tel Jean Rocheleau, de la Caisse populaire Saint-Luc, soutiennent que le réseau intégré, c'est d'offrir tous les services dans la caisse, d'autres, comme Louise Charbonneau de la Caisse populaire de Saint-Bernardin, nuancent. « Il est évident, dit cette dg, que le port d'attache reste la caisse, mais elle ne peut plus être la seule porte d'entrée, car on peut y venir par les VMD ou par Accès D, par exemple. »

« La satisfaction, c'est un tout ! »

Pierre Morin, dg,
Caisse populaire Gracefield



Trois des 23 énoncés « permettant à la caisse de se distinguer de la concurrence » ont recueilli une majorité. Ainsi, 55 tables sur 95 ont voté pour : *Ma caisse s'est dotée d'employés hautement compétents, s'assure de leur satisfaction et utilise des pratiques de gestion cohérentes avec les valeurs coopératives.* Cinquante-trois ont retenu : *Ma caisse est le point de convergence de la relation d'affaires avec les membres. Elle est responsable et imputable de l'offre de service Desjardins intégrée et les diverses composantes de Desjardins travaillent en partenariat avec elle.* Enfin, 43 ont voté pour l'énoncé suivant : *Ma caisse est reconnue pour son expertise et me donne accès au réseau le plus complet de services spécialisés pour gérer mon patrimoine.*

Vendredi 23 novembre 14 h 00

L'atelier sur la satisfaction des membres s'ouvre sur les résultats d'un sondage qui dévoile que les attentes des membres sont grandes, par exemple sur la question des heures d'ouverture, des frais de service et du professionnalisme du personnel, mais que leur degré de satisfaction est faible. Parfois, l'écart entre les attentes et la satisfaction peut aller du simple au double; c'est le cas, par exemple, pour ce qui est de l'importance accordée aux frais de services (80 %) et du degré de satisfaction des membres à cet égard (30 %). Là où le taux de satisfaction est particulièrement élevé, c'est auprès des personnes qui font affaire par Accès D ou Internet: attentes de 21 %, degré de satisfaction de 76 %, ce qui fera dire à Bertrand Laferrière, chargé de mettre les résultats en perspective, «qu'on doit gérer la satisfaction, quel que soit le canal emprunté par le membre».

Nous sommes maintenant à la table 72. Le débat au sujet de la satisfaction du membre tourne autour de deux axes : l'attitude ou la compétence. La poule avant l'œuf ou le contraire. «Si les employés sont attirés aux bonnes clientèles, il y aura forcément satisfaction des membres», soutient Jocelyn Nadeau de la Caisse de Ouareau. «La satisfaction va plus loin que la compétence, rétorque Pierre Morin de la Caisse populaire Gracefield. Il y a des conseillers très compétents qui ne retournent pas leurs appels. La satisfaction, c'est un tout!» Marcel Nadeau de la Caisse populaire Saint-Léonard (Montréal) est un tenant de la compétence: «On se le fait dire régulièrement: la caissière est bien gentille, mais elle ne connaît rien à la finance.»

Le débat aurait pu durer des heures. Probablement que la réponse se trouve dans la combinaison des deux approches : attitude et compétence. Si bien qu'au moment de conclure le président du Mouvement, Alban d'Amours, a donné ce conseil aux dg: «Prenez une heure avec votre personnel pour lui dire ce que vous avez vécu ici, votre ferveur, votre goût du dépassement.» Car, comme le soutenait Serge Cloutier de la Caisse populaire Allard-Saint-Paul (Montréal): «Pour qu'il y ait satisfaction, il faut mobiliser le personnel, mais pour le mobiliser il faut savoir reconnaître ses bons coups.»



Photos: Christian Des Rosiers



Plan des ressources humaines 2002-2005

« Notre performance dans l'industrie des services financiers est d'abord une affaire de personnes »

Jacques Dignard

Jacques Dignard, nommé premier vice-président Ressources humaines et Opérations de la nouvelle Fédération en avril 2000, et son équipe ont d'abord mis leur énergie sur le regroupement des fédérations et de la Confédération. Depuis mars 2001, ils se sont fixé pour objectif de doter les caisses et la Fédération d'un véritable plan des ressources humaines (RH). Pourquoi ce plan est-il indispensable et quelles sont les conditions de sa réalisation? Jacques Dignard répond à nos questions.

Vous avez présenté un plan des ressources humaines qui vous a valu des applaudissements au conseil d'administration de la Fédération. Qu'est-ce que les membres du conseil ont particulièrement apprécié dans ce plan?

Jacques Dignard : Les administrateurs ont perçu le plan comme une analyse juste de la situation actuelle et des besoins des caisses et de la Fédération dans le domaine des ressources humaines. Ils ont également reconnu l'utilité d'une vision intégrée des ressources humaines et surtout d'un plan d'action visant à répondre aux défis des ressources humaines. Ces dernières années, nous avons beaucoup parlé de rationalisation et de contrôle des coûts; notre plan laisse une grande place au développement des personnes tout en gardant le cap sur la performance financière.



Pourquoi se doter d'un tel plan ?

J. D. L'incidence du comportement des employés et de leur expertise sur la satisfaction des membres n'est plus à démontrer. La poursuite d'un réel partenariat entre les membres, l'entreprise et ses employés constitue, selon nous, l'un des principaux leviers pour répondre aux enjeux d'affaires des prochaines années. Maintenant réalité, le regroupement des fédérations et de la Confédération favorise une vision commune des ressources humaines et nous permet de mettre en commun des moyens qu'il nous était impossible auparavant de mettre en œuvre.

La réingénierie était-elle un préalable à cet alignement des ressources humaines sur les besoins réels de l'entreprise ?

J. D. La réingénierie a agi comme un catalyseur. La révision des façons de faire a créé un vaste tourbillon de changements technologiques et culturels; les caisses se sont transformées:



« La poursuite d'un réel partenariat entre les membres, l'entreprise et ses employés constitue, selon nous, un des principaux leviers pour répondre aux enjeux d'affaires des prochaines années. »

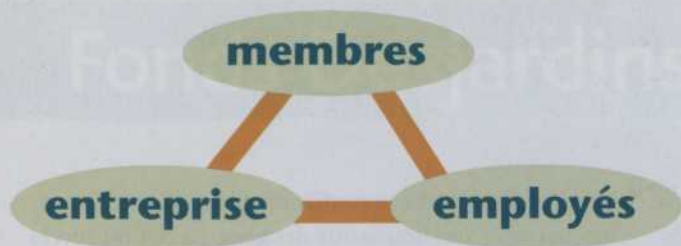
équipes de vente, rencontres de vente, planificateurs financiers, nouvelles applications et nouvelles technologies. Au même moment, les caisses se sont regroupées et ont été réorganisées en centres financiers aux entreprises (CFE). La réingénierie a mis la table sur des bases solides. À cet égard, il faut également reconnaître que les membres s'adaptent plus vite aux changements que les entreprises et qu'ils en veulent toujours davantage. De là l'importance de poursuivre la formation des employés de façon continue. Il faut que les membres reconnaissent pleinement notre expertise, notre savoir-faire et notre savoir-être Desjardins. Il faut en faire notre distinction.

Comment ce vaste plan qui touche tous les aspects de la gestion des ressources humaines a-t-il été élaboré ?

J. D. Nous l'avons élaboré avec des gens de caisses et de la Fédération. Nous ne voulions surtout pas le concevoir en vase clos. Aussi, nous avons consulté pas moins de 250 personnes dans le réseau Desjardins, des personnes de tous les niveaux: dirigeants, dg de caisses, employés des caisses et de la Fédération ainsi que les hautes instances du Mouvement. Chaque fois, nous leur demandions de nous donner une lecture de la situation, de proposer des pistes d'actions et des priorités.

Qu'avez-vous appris que vous ne saviez déjà ?

J. D. Nous avons appris que nos gens sont très attachés à Desjardins et qu'ils veulent y faire carrière; cependant, ils nous disent de « ne pas trop étirer l'élastique ». À conditions égales, 80 % de nos employés affirment préférer rester chez nous plutôt que d'aller chez un concurrent: les employés sont fiers de travailler chez Desjardins. Pourtant, il y en a eu des changements dans les caisses au cours des dernières années! Par exemple, les caisses ont réduit leur effectif de 12,5% tout en investissant environ 4 % de la masse salariale de l'entreprise dans la formation. Aujourd'hui, Desjardins compte le plus grand nombre de plani-



ficateurs financiers au Québec, 26 % du total. Les employés recherchent cependant des conditions de travail plus facilitantes et une meilleure reconnaissance de leurs efforts de formation.

Parlons de la carrière chez Desjardins.

Lors de vos consultations, on vous a fait part de la difficulté de faire carrière dans l'ensemble de l'entreprise, parce que tout y était cloisonné.

J. D. Nous avons constaté, en effet, que nous fonctionnons en silo. La mobilité se fait de caisse à caisse, de filiale à filiale, et la Fédération oscille entre les deux. La carrière chez Desjardins est une occasion pour faire progresser le talent, et chez Desjardins il y en a du talent ! C'est cette plus grande mobilité à l'intérieur du Mouvement que nous voulons favoriser.

La relève et le recrutement sont au cœur de vos préoccupations ?

J. D. Il faut d'abord bien connaître les besoins de l'entreprise. Il nous faut également bien informer les employés des caisses et de la Fédération des besoins. À titre d'exemple, au cours des prochaines années, nous aurons besoin de dg, de planificateurs financiers, de directeurs de comptes et aussi de combler des postes spécialisés à la Fédération. Il nous faut être dynamique dans la construction de la relève. Nous serons également très actifs auprès des cégeps et des universités pour l'embauche. On entend souvent dire sur les campus que « Desjardins n'engage plus », il faut changer cette perception, car elle est fautive.

Quelle genre de formation dispenserez-vous ?

J. D. Il est certain que nous devons développer l'expertise technique, mais il y a plus. Nous devons investir dans les habiletés relationnelles et de gestion. Le plan de formation sur la qualité et les standards de service en est un exemple. Des études récentes indiquent que 73 % des entreprises estiment que l'attitude (respect et courtoisie) est aussi importante que l'expertise technique. Chez nous, il y a également lieu de nous démarquer en y

ajoutant un volet sur les valeurs coopératives. Nos investissements en formation se maintiendront autour de 4 %, mais ils seront davantage ciblés. Connaître nos produits, c'est essentiel, mais connaître et aimer servir nos membres, c'est indispensable. Enfin, les employés ont fait des efforts de formation ces dernières années : il faudra que la rémunération en tienne compte.

Vous dites dans ce plan que l'entreprise doit bien connaître les employés. Cela ne va-t-il pas de soi ?

J. D. C'est loin d'être évident, et cela est vrai pour beaucoup d'entreprises. Chez nous, autant nous prenons le soin de sonder nos membres, autant nous devons prendre les moyens pour connaître les opinions et les besoins de nos employés. Nous procéderons donc, régulièrement, à un sondage sur la satisfaction et la mobilisation de nos employés. L'entreprise tient à instaurer une nouvelle culture de communication et à se rapprocher de ses employés.

Les 6 principes directeurs du plan

LES BONNES PERSONNES À LA BONNE PLACE ET AU BON MOMENT

Desjardins considère que le recrutement est une fonction fondamentale pour le développement de l'entreprise.

DES GENS COMPÉTENTS ET MOBILISÉS

Desjardins reconnaît l'incidence du comportement et de l'expertise des employés sur la satisfaction des membres.

LA FORMATION CIBLE LES BESOINS ET MISE SUR LE POTENTIEL ET LES INTÉRÊTS DES EMPLOYÉS

Desjardins investit en formation, en relation avec les objectifs d'affaires, en fonction du potentiel et des intérêts des employés.

DES RESSOURCES HUMAINES ALIGNÉES

Desjardins reconnaît que l'alignement des ressources humaines (dirigeants, gestionnaires et employés) sur les stratégies et les objectifs d'affaires constitue un virage stratégique essentiel pour la formation et la mobilisation des RH.

LE GOÛT DE LA PERFORMANCE

Desjardins reconnaît que la performance est d'abord l'affaire des dirigeants appuyés par un DG compétent et une équipe d'employés axée sur les bons résultats de la caisse au bénéfice de ses membres.

ÊTRE UN BON EMPLOYEUR

Desjardins est une organisation qui tient compte de sa réussite financière et qui est reconnue comme humaine, équitable et offrant des conditions de travail concurrentielles.

La promotion des femmes occupe une place importante dans votre plan. Est-ce de la poudre aux yeux ?

J. D. Notre intention est d'augmenter le nombre de femmes à des postes de gestion. Dans les caisses, 85 % des employés sont des femmes et 56 % à la Fédération. Nous avons l'avantage chez Desjardins de posséder un bassin formidable de main-d'œuvre féminine. Sachez que 52 % des postes de direction de service (dans les caisses) sont occupés par des femmes. Desjardins peut donc compter sur un bassin à fort potentiel pour la relève en gestion. Ce potentiel sera exploité à l'aide de programmes touchant la dotation et la relève.

Le plan fait une grande place à la performance, pourquoi ?

J. D. Quand une entreprise est performante, tout le monde y gagne. Les membres y obtiendront de meilleurs produits, des meilleurs taux et de meilleures ristournes. La caisse pourra investir dans le développement de son marché et battre la concurrence. Pour les employés, la performance de l'entreprise permet de mettre davantage l'accent sur les stratégies de développement, d'améliorer les programmes de qualité de vie au travail, d'innover dans les stratégies de recrutement et aussi d'adapter nos conditions de travail et nos systèmes de rémunération.

Que voulez-vous dire par équilibre vie-travail ?

J. D. Prenons le cas de la qualité de vie. On sait fort bien que les entreprises ont des ennemis à vaincre: ils s'appellent l'anxiété et le stress au travail. Nous voulons explorer de nouvelles avenues d'aménagement du temps, des conditions facilitantes de formation et de bien-être des employés. Nous avons déjà un programme de santé et mieux-être basé sur la possibilité pour les employés de faire, avec un médecin et en toute confidentialité, leur propre bilan de santé. Nous allons continuer à en faire la promotion. Jusqu'ici plus de 3 000 employés s'en sont prévalu.

Qu'est-ce qui vous fait croire que le plan sera endossé par les employés et les gestionnaires ?

J. D. Tout d'abord, nous avons bâti ce plan avec le monde. Nous avons également l'appui des membres du conseil d'administration de la Fédération. Nos bons résultats financiers sont motivants pour l'organisation, les membres et les employés. Ils nous assurent d'ailleurs une bonne crédibilité. La compé-

tence des employés engendre la confiance et la confiance engendre l'appartenance et l'enthousiasme des gens. La clef du succès appartient aux équipes de gestionnaires. Au-delà de la performance, il y a les personnes, et celles-ci ont besoin d'empathie, de se sentir valorisées et mobilisées. Que l'on s'appelle Mario Lemieux, Mélanie Turgeon ou Alexandre Depathie, au-delà du vedettariat, on a tous besoin de l'encouragement de son entraîneur : un bon mot, une tape sur l'épaule, etc. Vous savez, ce n'est pas l'entraîneur qui compte le but mais bien le joueur, et celui-ci a besoin de son *coach*.

N'avez-vous pas prévu une tournée du Québec ?

J. D. En mars, nous entreprendrons la tournée des 18 régions du Québec pour présenter le plan des ressources humaines aux présidents et aux dg de caisses. Nous sommes persuadés que, partout où nous irons, les gens comprendront que la gestion des ressources humaines est indispensable pour devenir la première institution financière pour la qualité du service. Pas la deuxième, ni la troisième, mais la première : voilà notre grand projet ! On se prépare donc à livrer une guerre à la concurrence et, surtout, à faire en sorte que les employés créent de la valeur auprès des membres : ce sera ça, la différence Desjardins.



Propos recueillis par Pierre Goulet



DG et présidents de caisses réunis lors de la consultation de mai 2001

Ghislain Des Rosiers

Fonds Desjardins

grrr REER rrr!!!

Cotisez à
votre **REER**
en fonds
Desjardins!

Tout comme Laurence Jalbert, vous connaissez une brillante carrière. Mais, comme plusieurs, vous rêvez aussi d'un futur prometteur. Avec les REER en fonds Desjardins, vous vous donnez les moyens de réussir votre retraite!

**Investir tous les ans en fonds Desjardins,
c'est payant en grand!**

Le REER de Laurence Jalbert



1 800 CAISSES
www.desjardins.com

Les parts des fonds Desjardins sont offertes par les Services d'investissement Fiducie Desjardins inc., une compagnie appartenant au Mouvement Desjardins. Veuillez lire le prospectus simplifié attentivement avant d'investir. Les parts de fonds ne sont pas garanties, leur valeur fluctue fréquemment et leur rendement passé n'est pas indicatif de leur rendement futur. L'acquisition de parts de fonds de placement peut donner lieu à des frais de courtage, des commissions de suivi, des frais de gestion et d'autres frais.

L'expansion des VMD vue de Toronto

« Un vent de fraîcheur »

Acquisitions, embauches, nouveaux secteurs d'activité... les Valeurs mobilières Desjardins sont en expansion à la vitesse grand V! « Un vent de fraîcheur dans l'industrie du courtage », dit-on à Toronto. JEAN-PIERRE DE MONTIGNY ne pouvait espérer un contexte plus favorable pour entreprendre la réalisation des mandats que le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, lui a confiés.

Jean-Guy Trinqué

Depuis l'arrivée de Jean-Pierre De Montigny à la barre des Valeurs mobilières Desjardins (VMD), il ne se passe guère une semaine sans que la filiale ne fasse parler d'elle dans les médias nationaux, généralement à propos de rumeurs d'acquisition. Et, à deux reprises jusqu'à maintenant, ces rumeurs se sont avérées fondées (voir encadré).

« Dans l'industrie du courtage, dit le nouveau président, on sait que nous sommes présentement en phase d'acquisitions. Nous nous faisons offrir une transaction quasiment chaque semaine. Nous les examinons toutes. Nous appliquons la règle d'or selon laquelle il faut acheter quand le marché est bas. Comme on est souvent le seul acheteur en lice, on peut négocier ferme. Ma réputation est faite dans l'industrie: je ne fais pas de cadeau! Le *timing* est bon aussi pour l'embauche de conseillers: les gens d'expérience ne sont généralement pas intéressés ou coûtent trop cher quand le marché est haut. »

« Nous sommes un petit joueur dans le marché, poursuit Jean-Pierre De Montigny. Les firmes de courtage des grandes banques canadiennes ont dix fois notre effectif. Notre ambition n'est pas d'atteindre leur taille, mais d'enrichir et de diversifier notre offre de service, d'être un joueur sérieux et réputé comme

spécialiste de certaines niches. Notre objectif est aussi de parvenir à une masse critique dans nos activités de manière à mieux amortir nos coûts d'exploitation actuels. »

« [...] ce sont les personnes qui génèrent les revenus, pas la machine »

Après les filiales d'assurance vie et d'assurances générales, c'est au tour de la filiale des VMD de mettre en valeur une nouvelle culture d'entreprise à la faveur de son expansion hors Québec. Un premier indice de ce changement de culture: les courriels que le président De Montigny envoie à l'ensemble de ses employés sont maintenant rédigés dans les deux langues.

Le nouveau président raconte qu'il appréhendait la réaction de ses employés de Montréal lorsqu'il a annoncé que des cours d'anglais étaient offerts à ceux qui souhaitaient parfaire leur bilinguisme. Il a été agréablement surpris d'apprendre que 180 employés s'étaient inscrits aux sessions d'automne, de façon tout à fait volontaire. Les cours sont offerts moitié-moitié durant les heures de travail et les temps libres des employés. Pour ne pas être en reste, des employés de Toronto se sont aussi mis à l'apprentissage du français.





Avant de joindre les Valeurs mobilières Desjardins (VMD) en juin dernier, Jean-Pierre De Montigny était vice-président exécutif et chef de la direction financière de Telesystème Mobiles International Inc. (TIW), un exploitant mondial de réseaux de communications mobiles.

Âgé de 45 ans, détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) et Fellow de l'Institut canadien des valeurs mobilières (FCSI), le jeune président possède une vingtaine d'années d'expérience professionnelle dans le domaine du courtage en valeurs mobilières, ayant été successivement à l'emploi de Lévesque Beaubien, Merrill Lynch Canada et RBC Dominion Securities.

Pierre Bédard

Adeptes de la transparence avec ses employés, Jean-Pierre De Montigny leur fait parvenir des rapports financiers trimestriels et leur écrit régulièrement pour qu'ils sachent ce qui se passe dans l'entreprise et pourquoi il prend telle ou telle décision. « C'est un cliché de dire que les employés constituent l'actif le plus précieux d'une entreprise, mais dans le domaine du courtage, affirme le jeune président, c'est particulièrement vrai parce que ce sont les personnes qui génèrent les revenus, pas la machine! »

« Desjardins a une meilleure réputation qu'on pense sur Bay Street »

Cet esprit entrepreneurial, caractéristique du milieu des valeurs mobilières, sert bien Jean-Pierre De Montigny dans ses efforts de recrutement. « Les firmes de courtage au Canada sont devenues de grandes entreprises qui se sont bureaucratisées au fil des années. Nous avons l'avantage d'être une petite boîte presque en démarrage dans certains secteurs – l'institutionnel, par exemple. Des gens d'expérience se sont joints à nous pour être là au début de l'aventure, pour avoir la possibilité de bâtir quelque chose, de faire leur marque et de donner toute la mesure de leur entrepreneuriat. Des conseillers qui avaient quitté Rampart Securities sont revenus sur leur décision quand ils ont su que nous achetions l'entreprise. Notre expansion est reçue à Toronto comme un vent de fraîcheur. Desjardins a une meilleure réputation qu'on pense sur Bay Street. »

Le plan de match

L'expansion des VMD se fait principalement dans trois directions, selon un plan de match bien arrêté. Un premier axe de développement a trait au secteur des revenus fixes (les titres

obligataires) dont la responsabilité est passée récemment de la Caisse centrale aux VMD, ce qui en fait un véritable courtier intégré. Jean-Pierre De Montigny veut accroître la clientèle de ce secteur dit « institutionnel » en misant sur les grandes compagnies d'assurances, les fonds de placement et les caisses de retraite établies à Toronto.

Le financement d'entreprises (émissions d'actions, fusions et acquisitions) est un deuxième axe de développement auquel le nouveau président accorde une importance prioritaire. Il veut faire des VMD un acteur sérieux dans ce domaine, en ciblant particulièrement – au niveau national – des entreprises des secteurs en émergence, comme la biotechnologie. « Dans les secteurs traditionnels de l'économie, les places sont déjà prises par les grandes firmes de courtage, dit l'homme de confiance de M. D'Amours. C'est en exploitant certaines niches du marché que nous pourrions connaître les meilleures croissances. » L'achat de la division de courtage de Groome Capital en juillet s'inscrivait dans cette stratégie, la transaction ayant permis de recruter du personnel possédant une expertise pointue.

Au Québec, la situation se présente différemment. L'éventail des entreprises que les VMD peuvent accompagner dans leur développement est plus vaste dans la mesure où le président entend travailler étroitement avec les autres acteurs clés de Desjardins dans le financement d'entreprises (les CFE, la Caisse centrale Desjardins, Investissement Desjardins) et que ces intervenants sont actifs dans tous les secteurs de l'économie québécoise.

L'accroissement du courtage au détail figure également dans le plan d'affaires des VMD. Le président veut doubler ses parts de marché au Québec au cours des deux prochaines années. Pour ce faire, il compte sur l'immense potentiel que représente le rapatriement d'éléments d'actif que les membres de Desjardins ont traditionnellement confiés à des firmes de courtage concurrentes.

«[...] La concurrence ne se trouve pas à l'intérieur de Desjardins, mais de l'autre côté de la rue.»

Le rapatriement d'éléments d'actif détenus chez les concurrents passe par une coopération étroite entre les caisses et les VMD. Jean-Pierre De Montigny sait que cette coopération n'est pas pleinement acquise dans tout le réseau et que des caisses hésitent encore à faire le travail de recommandation qu'on attend d'elles. Ses nombreuses années d'expérience au sein de l'industrie canadienne du courtage lui ont toutefois appris que ces difficultés ne sont pas propres à Desjardins: les relations entre les banques et leur filiale de valeurs mobilières ne sont pas non plus exemptes de tiraillements et de frustrations.

Les acquisitions

Juillet 2001

Acquisition de la division de courtage de Groome Capital, de Montréal, dont les conseillers en poste à Toronto ont une bonne connaissance de la clientèle institutionnelle visée par les VMD.

Août 2001

Acquisition du courtier torontois Rampart Securities qui a procuré à Desjardins Securities quelque 7 000 comptes clients et une vingtaine de conseillers.



Pierre Bédard

«La qualité de la relation entre la caisse et les VMD tient pour beaucoup à la chimie qui existe entre les personnes sur le terrain, reconnaît le président. Au départ, ils doivent partager la conviction que la concurrence ne se trouve pas à l'intérieur de Desjardins mais de l'autre côté de la rue. Il faut par ailleurs constater que notre offre de service s'est grandement améliorée, ces dernières années, avec la caisse intégrée, le programme d'offre complémentaire et l'important rôle d'interface joué par les planificateurs financiers. Il s'agit maintenant d'aiguiller le membre vers les produits qui lui conviennent: si celui-ci ne trouve pas ce qu'il lui faut à sa caisse, c'est certain qu'il va aller voir ailleurs.»

Une rémunération presque équivalente à ses excédents

Enfin, Jean-Pierre De Montigny signale que les pratiques de rémunération des VMD à l'égard de la recommandation de clients sont de loin les plus généreuses de l'industrie. Que le versement des commissions soit renouvelé chaque année est unique dans l'industrie. «C'est une façon pour nous de partager nos excédents tout le long de l'année avec les caisses qui travaillent avec nous», dit le président. Il cite l'exemple de la Caisse d'économie des employés de Bell Canada. En 2000, cette caisse a reçu 462 000 \$ en rémunération des VMD, soit presque l'équivalent de ses excédents avant impôt, lesquels se sont élevés à 488 000 \$. C'est dire à quel point les VMD peuvent aussi contribuer à la rentabilité d'une caisse.

« Ma réputation est faite dans l'industrie : je ne fais pas de cadeau ! »

Un premier milliard d'actif en valeurs mobilières grâce au réseau des caisses intégrées

Le 24 janvier dernier, à Lévis, les Valeurs mobilières Desjardins soulignaient l'atteinte du premier milliard d'actif grâce au réseau des caisses intégrées. Pour l'occasion, Bertrand Laferrière, président et chef de l'exploitation de la Fédération, s'est joint à Jean-Pierre De Montigny, président et chef de l'exploitation des VMD, pour célébrer cet événement en compagnie de gestionnaires et planificateurs financiers de caisses intégrées de la région de Québec. Ce partenariat avec les caisses a débuté en Beauce, en 1996, comme projet pilote et est rapidement devenu un succès. «C'est qu'il répond à une demande de plus en plus pressante des membres Desjardins en ce qui a trait à l'épargne spécialisée», a déclaré Jean-Pierre De Montigny, lors de l'événement.



Ghislain Des Postiers

De gauche à droite :

Gilles Brisebois, vice-président aux caisses (VMD) :

« Atteindre les 2 milliards de dollars, ça ne nous prendra pas 4 ans ; on pourrait avoir des chiffres surprenants à dévoiler en fin d'année. »

Jean-Pierre De Montigny, président et chef de l'exploitation (VMD) :

« Beaucoup d'argent de nos membres est entre les mains de la concurrence ; le potentiel est là et nous allons améliorer notre soutien aux planificateurs financiers. »

Bertrand Laferrière, président et chef de l'exploitation (Fédération) :

« Nous n'avons pas attendu que tout soit parfait pour partir et, ce dossier-là, nous le travaillons en équipe. Des travaux sont en cours pour améliorer la communication entre nous. »

Yves Proteau, premier vice-président services aux particuliers (VMD) :

« En 2002, un sondage sera mené sur la qualité du service que nous offrons au réseau des caisses. »



Ghislain Des Rosiers

Pierre Tremblay

Au cours des vingt dernières années, le Mouvement des caisses Desjardins a beaucoup évolué: des guichets automatiques à Accès D, de l'épargne traditionnelle à la gestion du patrimoine, en passant par la réingénierie des processus d'affaires. La nature de Desjardins en a-t-elle été affectée ?

Plusieurs signaux indiquent que le temps est venu de se pencher sur l'actualisation de nos orientations coopératives et de nos pratiques associatives. Beaucoup de membres des caisses ne savent pas encore qu'ils font affaire avec une coopérative et nombre d'entre eux n'y voient pas d'avantages particuliers. La participation des membres à la vie démocratique est faible et plusieurs la considèrent ni utile ni importante. La participation financière à la capitalisation de leur caisse n'a plus, pour la plupart d'entre eux, qu'une valeur symbolique et une portée dérisoire. Enfin, le regroupement récent de nombreuses caisses bouleverse les références traditionnelles et éloigne celles-ci de leurs racines locales ou de leurs groupes d'appartenance. Bref, plusieurs membres estiment que les caisses sont de plus en plus semblables aux banques, et cela les déçoit.

Dans un tel contexte, le CA de la Fédération a décidé d'entreprendre une démarche de réflexion sous le thème «Renouveau coopératif Desjardins», qui culminera avec la tenue du XVIII^e congrès des dirigeantes et dirigeants des caisses Desjardins en mars 2003. La réflexion portera sur une série de huit enjeux coopératifs (voir encadré).

RENOUVEAU coopératif Desjardins

Des consultations aussi larges que possible

Le fait même que cette réflexion touche les fondements coopératifs et démocratiques implique que les membres, les dirigeants élus, les gestionnaires, les employés, les leaders du milieu et les partenaires des caisses et du Mouvement y soient associés. D'où une vaste démarche de consultation précédant le congrès 2003 qui est présentement en cours. Groupes de discussion, sondage téléphonique, etc., rien ne sera ménagé pour aller prendre le pouls de tous ceux et celles qui font de Desjardins une institution unique.

Parallèlement, des recherches menées par des experts, dont les avis viendront éclairer les opinions recueillies auprès des publics internes et externes, exploreront les tendances et les innovations qui se manifestent dans les autres groupes coopératifs, tout particulièrement en Europe et dans les *credit unions* du Canada et des États-Unis. Ces consultations et recherches serviront à dégager des hypothèses d'orientation qui seront soumises aux dirigeantes et dirigeants des caisses, lors du congrès de mars 2003.

S'adapter sans se dénaturer

Le projet de renouveau coopératif Desjardins a été placé sous la responsabilité du président du Mouvement et chef de la direction, à titre de premier responsable de la vie démocratique du réseau et pivot principal de la communication. L'encadrement du projet a été

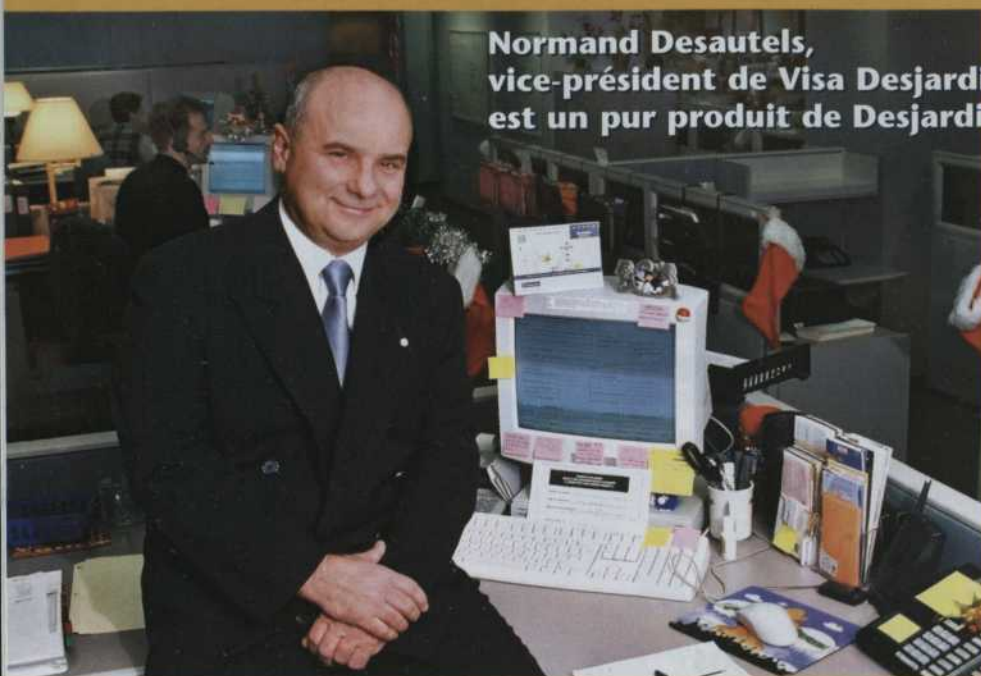
Les enjeux coopératifs

1. Buts et mission des caisses dans le contexte d'aujourd'hui
2. Pratiques commerciales distinctives
3. Faire affaire avec des non-membres
4. Participation financière des membres dans leur caisse
5. Équilibre entre l'autonomie de la caisse et la solidarité au réseau
6. Participation démocratique des membres dans la caisse
7. Partage des excédents
8. Rémunération des dirigeants élus des caisses.

confié à la Commission d'orientation coopérative qui assure le suivi et fait rapport périodiquement au conseil d'administration. La coordination de la consultation et de l'organisation du congrès revient à la première vice-présidence Planification et Coopération qui s'est adjoint plusieurs ressources d'autres unités.

La communication est au cœur de la démarche d'avant-congrès: à l'interne, pour mobiliser les gens de Desjardins autour des enjeux coopératifs et susciter chez eux un sentiment de fierté; à l'externe, pour éveiller la participation des membres des caisses et des partenaires socio-économiques à la réflexion et leur démontrer notre ferme volonté de maintenir bien vivantes notre identité coopérative et notre capacité de l'adapter aux réalités d'aujourd'hui.

**Normand Desautels,
vice-président de Visa Desjardins
est un pur produit de Desjardins**



Pierre Bédard

VISA EN PLEINE TRANSFORMATION

Mylène Lavoie

Depuis sa mise en marché en 1981, la carte Visa Desjardins a connu bien des changements. Au départ, une carte de crédit était considérée comme un outil d'endettement. La mentalité à cet égard a beaucoup évolué depuis. Plus qu'une simple carte de crédit, la carte Visa est devenue au fil des ans un outil financier incontournable.

En 2002, plusieurs nouveaux services seront lancés. Pour nous mettre à la page de ce qui se passe chez Visa, La Revue Desjardins a rencontré Normand Desautels, vice-président de Visa Desjardins.

Normand Desautels fait ses débuts chez Desjardins en 1972 comme stagiaire comptable à la Caisse populaire de Pointe-Saint-Charles. Sa détermination et sa soif d'apprentissage lui permettront d'occuper divers emplois au sein du Mouvement des caisses Desjardins; il célébrera ses 30 ans de service en juin 2002.

Normand Desautels est donc ce qu'il est convenu d'appeler un pur produit de Desjardins. Sa vision des affaires en est d'ailleurs empreinte. « Les produits et les prix de Desjardins sont comparables à ceux de la concurrence; ce qui va vraiment nous distinguer, insiste-t-il, c'est notre façon de dispenser nos services et d'intégrer l'ensemble de notre prestation. Il faut que le membre soit certain que, lorsqu'il se procure un service Desjardins, il en retirera un très grand sentiment de satisfaction. Aujourd'hui, les

gens ne veulent plus être simplement satisfaits, ils exigent un degré élevé de satisfaction, et seules les entreprises capables d'atteindre un tel standard survivront. »

Pour s'imposer sur le marché, Visa manifeste un réel désir de devenir « la référence » en service de crédit. « Ce que nous voulons, souligne Normand Desautels, c'est offrir des produits créatifs qui vont surprendre le client par leur rapidité et leur efficacité. Pour ce faire, nous entendons mettre au point une technologie de pointe et offrir une prestation de service qui va se démarquer de façon significative de la concurrence. »

Dans cette optique, Visa Desjardins vient de lancer deux nouveaux services: Accord D en caisse et Solutions libre-affaires Visa Desjardins.

Solution financement Accord D en caisse.

Depuis maintenant plusieurs années, il est possible pour les détenteurs de carte Visa Desjardins d'obtenir auprès des grands marchands un emprunt de 5 000 \$ et moins en quelques minutes pour l'achat de biens durables. « Les gens qui ont utilisé Accord D en magasin restent éblouis par l'obtention d'un crédit presque instantané, sans paperasse et d'une efficacité à toute épreuve », se félicite Normand Desautels. Fort de ce succès, Visa Desjardins souhaitait élargir son concept en proposant au réseau des caisses d'instaurer le service Accord D. « On sait, poursuit-il, que dans les caisses le processus pour les prêts de 5 000 \$ ou moins est onéreux, nécessite beaucoup de temps et n'est pas rentable. D'ailleurs, les concurrents n'offrent pratiquement pas de prêt de moins de 5 000 \$, mais uniquement une carte de crédit. »

Ce que Visa propose ici, c'est un concept de crédit instantané. « Quand la personne se présente en caisse, il n'a qu'à activer sa deuxième limite de crédit qui contient, en somme, un financement de moins de 5 000 \$ à un taux très concurrentiel de prêt à terme. Puisque l'analyse de crédit a déjà été faite lors de l'acquisition de la carte, les opérations habituelles pour l'obtention d'un prêt sont éliminées: le service fonctionne donc à la vitesse de l'éclair! » se réjouit Normand Desautels.



Illustrations : Philippe Germain

Les caisses ont intérêt à proposer ce nouveau produit, car il rentabilise un service qui n'était pas rentable. Par surcroît, Visa offrira à la caisse une rémunération très intéressante sur ses encours moyens, et ce sans risque, en plus de la rémunération régulière par carte. Le projet est déjà à l'essai dans 25 caisses regroupant 68 points de services. Depuis janvier 2001, 846 demandes d'emprunts ont été accordées pour un volume de financement de 1,9 M\$.

Solutions Libre-affaires Visa Desjardins

Ce nouveau service est un produit de commerce électronique qui s'adresse aux petites entreprises et aux travailleurs autonomes ayant des besoins de financement peu complexes et qui ne requiert pas de conseils. «Le service est totalement automatisé et consiste en quatre choses, précise le vice-président de Visa : une marge de crédit de 25 000 \$ et moins pour les dépenses d'exploitation, une carte Affaires Visa Desjardins pour les dépenses d'affaires, une limite de crédit Accord D affaires pour les achats de biens durables en magasin et un financement à terme, et, finalement, l'inscription automatique à Accès D Affaires. Le client dispose ainsi de trois limites de crédit. De plus, puisqu'il s'agit d'un produit de commerce électronique, le client pourra effectuer lui-même sa gestion de trésorerie, avec Accès D Affaires, au coût de 144 \$ par année: cela représente une

économie de près des deux tiers par rapport au prix réel du marché, qui est d'environ 500 \$.»

Ce nouveau service de Visa vient combler un vide sur le marché, puisque les petits entrepreneurs sont généralement délaissés par les institutions financières. «Grâce à notre fort taux d'automatisation, ajoute M. Desautels, nous libérons les caisses et les CFE de la gestion de petits dossiers non rentables et nous enrichissons l'offre faite aux petites entreprises qui s'en trouvent très satisfaites, tout en rentabilisant ce secteur.»

Visa Desjardins contribue à sa façon à la rentabilité du Mouvement Desjardins. Sa contribution s'élève à plus de 35 millions de dollars par année, incluant la rémunération offerte aux caisses de l'ordre de 10 millions de dollars. Normand Desautels ajoute: «Nous visons des pro-



« Les efforts de vente de cartes Visa Desjardins doivent être soutenus »

Comment expliquer que seulement un membre sur trois possède une carte Visa alors que deux membres sur trois possèdent une carte Multiservices? Normand Desautels répond: «Sauf exception, il n'y a aucune raison pour qu'un détenteur d'une carte Multiservices ne possède pas une carte Visa car, dans la majorité des cas, nos membres possèdent une carte de crédit, mais souvent elle n'est pas de notre institution. À mon avis, les caisses auraient avantage à utiliser pleinement le levier que constitue Visa Desjardins. Pour cette raison, il est dans notre intérêt de trouver des solutions qui nous permettront d'être plus complices avec le réseau des caisses, car les institutions financières concurrentes profitent du fait que nos membres possèdent une de leurs cartes de crédit pour leur faire une offre, par exemple, sur un prêt hypothécaire. La caisse s'expose donc à ce que la concurrence vienne chercher ses membres.»

fits de l'ordre de 63 millions de dollars pour 2004, incluant la rémunération aux caisses qui doublera, soit 20 millions de dollars.»

Commerce électronique : efficacité, rentabilité et satisfaction du client

Le site Web de Desjardins est l'un des meilleurs sites financiers au Canada. À cet égard, il représente un levier important pour Visa qui projette de déployer tous ses services sur le Web. «L'objectif visé, déclare le numéro 1 de Visa, est de faire en sorte que le détenteur effectue toutes ses opérations Visa où il le veut, quand il le veut et de la manière qu'il veut, par Internet ou à la caisse. Cette nouvelle orientation transforme complètement les opérations de Visa, tant pour les caisses que pour les détenteurs, car on élimine ainsi les formulaires à remplir et les délais d'attente.»

Pour Normand Desautels, la clé de la satisfaction se trouve là et pas ailleurs.



Pauline D'Amboise,
Secrétaire générale



La Revue **Desjardins**

Fonction dirigeant

Création de valeur... Pour qui ? pourquoi ?

« Créer de la valeur pour les actionnaires », ce message résonne dans les salles de conseil d'administration à travers le monde. Que signifie ce concept ? Trouve-t-il une application dans une entreprise coopérative comme le Mouvement des caisses Desjardins ou est-il réservé aux entreprises à capital-actions ? Le président et chef de la direction du Mouvement, Alban D'Amours, n'hésite pas à parler de création de valeur. Or, si les mots sont les mêmes, la finalité est-elle différente dans une organisation coopérative ?

Créer de la valeur, c'est assurer un rendement financier qui excède le seuil minimal acceptable pour les propriétaires, compte tenu du risque. C'est ainsi que nous pourrions définir le concept de création de valeur. Chez Desjardins, ce seuil minimal a été fixé à 12 % de l'avoir. Oublions les méthodes savantes et complexes qui permettent de calculer la création de valeur et attardons-nous plutôt à l'aspect éthique de ce concept.

La création de valeur pour les sociétés cotées en bourse

Devant la pression des marchés et les exigences de rendement des investisseurs, les sociétés cotées en bourse cherchent à employer le capital investi pour créer un maximum de valeur pour leurs actionnaires. Si cette recherche de création de valeur a pour seul sens d'enrichir à court terme les actionnaires (propriétaires) de l'entreprise, de sérieux problèmes risquent de survenir à moyen terme. En effet, cette quête peut motiver des décisions assez radicales et à courte vue, notamment au chapitre de la réduction des coûts. Dans un contexte de bénéfiques records dans le secteur bancaire en particulier, que penser des mises à pied massives de ces dernières années ? On peut s'inquiéter des conséquences à long terme de telles décisions. En effet, dans un contexte où les consommateurs sont de plus en plus avertis, parmi les facteurs clés de la création de valeur, on retrouve la qualité et la compétence des personnes qui travaillent dans l'entreprise. Certes, la masse salariale représente un coût important pour une entreprise, mais sa réussite financière est grandement fonction de son personnel.

La création de valeur chez Desjardins

Chez Desjardins, la création de valeur a un sens qui lui est propre. En effet, par des objectifs de rendement à long terme, elle vise à ce que le Mouvement puisse continuer à desservir ses membres ainsi que les collectivités et qu'il assure la réalisation de sa mission et sa pérennité.

Le rôle des dirigeants et dirigeantes bénévoles et des employés dans la création de valeur

Le préambule du projet d'orientations stratégiques 2003-2005¹ reconnaît le rôle des dirigeants bénévoles et des employés dans la réalisation de la vision stratégique et du plein potentiel d'affaires du Mouvement. C'est par leur engagement qu'il sera possible de réaliser ces orientations créatrices de valeur pour le Mouvement.

Exemples de décisions permettant la création de valeur tout en respectant la nature coopérative du Mouvement

1. DÉGAGER UNE SAINTE RENTABILITÉ.

L'une des orientations stratégiques proposées est de « dégager une saine rentabilité, de maximiser la productivité et d'optimiser le capital de développement pour renforcer la compétitivité et assurer la pérennité du Mouvement ». On ne parle pas ici de « maximiser la rentabilité », mais bien « de dégager une saine rentabilité » ; cette précision traduit la volonté du Mouvement d'obtenir une rentabilité « suffisante et rassurante », comme le mentionne régulièrement son président et chef de la direction. Cette distinction est fondamentale puisqu'elle laisse de la place à d'autres priorités que le seul rendement.

2. INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (EMPLOYÉS ET DIRIGEANTS).

Le conseil d'administration de la Fédération vient d'adopter un « Plan ressources humaines » innovateur, en appui aux projets stratégiques du Mouvement. Ce plan comporte des investissements importants. Par là, le Mouvement affirme sa conviction que la satisfaction de ses membres et clients passe par la prévenance et la compétence de ses employés. D'ailleurs, en janvier, le conseil d'administration aura à se prononcer sur l'opportunité d'adopter en 2002 un régime d'intéressement applicable au personnel cadre et non cadre de la Fédération. Un tel régime est déjà en vigueur dans bon nombre de caisses. En toute équité, le Mouvement cherche par là à faire bénéficier ses employés de la valeur qu'ils contribuent à créer.

3. RECONFIGURER ET OPTIMISER LE RÉSEAU DES CAISSES.

Les efforts concertés des caisses et de la Fédération pour reconfigurer et optimiser le réseau des caisses ont créé et créeront de la valeur, grâce à une recherche constante d'une plus grande efficacité. La fusion des fédérations et de la Confédération entraînera par exemple des économies récurrentes de 117 M\$ par année. Ces efforts contribueront à l'atteinte du niveau de rentabilité requis pour que le Mouvement continue à verser d'importantes ristournes à ses membres, individuelles ou collectives, et qu'il produise le capital nécessaire à son essor. Ainsi, tout projet de développement, au Québec ou à l'extérieur du Québec, visera à créer de la valeur pour le Mouvement.

4. HARMONISER LES RÉSEAUX ET CANAUX DE DISTRIBUTION DE DESJARDINS.

Les stratégies préconisées par le Mouvement pour optimiser ses divers réseaux et canaux de distribution recèlent également un potentiel de création de valeur. Une interaction « fructueuse » entre les diverses composantes de Desjardins, donnant lieu à une offre de produits et services avant-gardiste et concurrentielle, crée une réaction en chaîne qui profite à l'ensemble du Mouvement, à ses membres-propriétaires et à ses clients. Saviez-vous qu'en faisant la promotion de produits manufacturés par Desjardins dans votre caisse, vous participez à la création de valeur ? À l'opposé, les caisses qui font la promotion de produits de firmes externes transfèrent cette création de valeur à la concurrence, même si, à court terme, cette pratique leur rapporte une commission.

5. INVESTIR DANS LA TECHNOLOGIE.

Les investissements technologiques du Mouvement, en soutien à ses stratégies de développement, sont une autre source

de création de valeur. Ils visent à doter le Mouvement de systèmes informatiques fiables, sécuritaires et à la fine pointe de la technologie qui sauront répondre aux attentes et aux besoins grandissants de ses membres et clients.

6. PRATIQUES DE GOUVERNANCE OU DE RÉGIE D'ENTREPRISE DU MOUVEMENT.

En adoptant les pratiques de gouvernance les plus judicieuses, le conseil d'administration de votre fédération concourt à la création de valeur. En effet, il crée un environnement permettant au Mouvement Desjardins de bénéficier d'occasions d'affaires, en même temps qu'il en gère les risques de façon saine et prudente. Rappelons¹ que le Mouvement s'est engagé dans une démarche de gestion intégrée des risques qui vient appuyer ses stratégies de création de valeur. À titre d'exemple, les orientations adoptées depuis 1995 dans le domaine de la gestion du risque de taux a généré plusieurs centaines de millions de dollars de revenus additionnels pour le réseau des caisses. Ces revenus ont eu un effet direct sur le niveau de rendement du réseau coopératif sans aucun coût ou impact pour les membres qui, bien au contraire, en ont déjà reçu une partie en ristournes et en services supplémentaires.

En somme, plus qu'une réalité économique, la création de valeur fait appel au sens éthique des entreprises. Chez Desjardins, les décisions stratégiques se prennent à la lumière des valeurs coopératives et d'impératifs d'honnêteté, de transparence, de responsabilité sociale et d'altruisme. Comme dirigeants et dirigeantes des caisses, vous êtes des acteurs importants dans la chaîne de création de valeur, notamment par les retombées de la présence active de votre caisse dans son milieu, contribuant ainsi au rayonnement du Mouvement Desjardins. Il en est de même pour votre leadership à adopter une planification stratégique pour votre caisse et à suivre l'atteinte et même le dépassement des objectifs établis pour les six clés de gestion du plan d'affaires : **le développement des affaires, la gestion des risques, la performance des ressources** (en particulier en matière de vente), **de bons résultats financiers, la question capitale de la satisfaction des membres et, finalement, la distinction coopérative.**

Enfin, l'intérêt que vous portez à bien saisir les orientations définies par le conseil d'administration de la Fédération, la compréhension que vous en avez et votre capacité de réagir sont autant de leviers qui créent de la valeur.



1. Le conseil d'administration fera une consultation sur ces orientations lors de l'assemblée des représentants du 8 février 2002 (240 membres des CORE et le président et chef de la direction du Mouvement)
2. Voir chronique « Gestion intégrée des risques » *La Revue Desjardins* 2-2000.

À tort ou à raison

Dorie mène l'enquête



La mission de Dorie : débusquer les bonnes idées qui amélioreront la satisfaction des membres. Si votre caisse est la scène d'une telle initiative, transmettez un message à « dorie.mene@desjardins.com ». Dorie mène l'enquête parlera peut-être de vous.

LE CAS

Qui a raison? Qui a tort? La chose est parfois difficile à départager. « Même lorsque l'on a raison, se dit Dorie, on a parfois tort de vouloir le faire valoir à tout prix. » Après tout, ce qui compte vraiment, n'est-ce pas de préserver la relation d'affaires que l'on a longuement tissée avec un membre? Un cas survenu à La Tuque a donné à Dorie l'occasion de vérifier cette intuition.

LA COLLECTE

C'est une visite de courtoisie faite à l'équipe Qualité de service aux membres à la Fédération qui met Dorie sur la piste. Louise Boutet, conseillère, lui parle d'un dossier que l'un des membres de l'équipe s'appête à fermer. Un dossier qui a très bien été pris en charge par la caisse puisque le rôle de l'équipe Qualité de service aux membres s'est limité à faire le lien entre le membre et le directeur général par intérim de la caisse. Le membre, qui n'avait pas mis fin à un prélèvement automatique, a vu les provisions de certains de ses paiements remises en question, ce qui n'a pas été pour lui plaire.

L'ENQUÊTE

Afin d'en savoir plus sur la manière dont s'est résolue cette affaire, Dorie demande à être mise en communication avec M. Gaétan Bourassa, directeur général par intérim de la Caisse populaire La Tuque.

Comment le membre de votre caisse en est-il venu à porter plainte à la Fédération?

Gaétan Bourassa : M. Hicks avait un prêt personnel et un compte d'affaires. Nous lui avons conseillé de faire un

prélèvement automatique vers son compte personnel afin de le rembourser. Mais, lorsque son emprunt a été remboursé, le virement du compte entreprise vers le compte personnel a continué. M. Hicks ne s'en est aperçu qu'après qu'un chèque fut arrivé à la caisse sans provision suffisante. Il a alors téléphoné à la caisse, mais il y a malheureusement eu un malentendu. Mécontent de la réponse qu'il a reçue, M. Hicks a communiqué avec la Fédération en menaçant de transférer ses affaires à une banque.



Qu'avez-vous fait une fois que vous avez pris les choses en main?

G.B. : J'ai joint M. Hicks et je lui ai expliqué que, lorsqu'un emprunt est totalement remboursé, cela n'élimine pas le virement automatique d'un compte épargne à un autre. Mais j'ai dû me rendre à l'évidence: les membres ne peuvent

connaître nos mécanismes internes. Je n'ai donc pas hésité à prendre la responsabilité de ce malentendu et j'ai fait le nécessaire pour que cessent les virements automatiques. J'ai ensuite invité M. Hicks à passer à la caisse afin de régler la question des frais que nous nous sommes empressés de lui rembourser. J'ai ensuite communiqué avec lui afin de m'assurer que la manière dont les choses s'étaient réglées lui convenait et cela était le cas.

Cette mésaventure vous a-t-elle amené à revoir certaines de vos manières de faire à la caisse?

G.B. : Nous avons décidé de profiter de cette expérience et avons attiré l'attention des membres de l'équipe sur le risque que présentent les virements automatiques d'une durée illimitée. Lorsqu'ils sont liés à un prêt, nous optons plutôt pour un virement dont la durée est égale au prêt. Nous nous assurons ainsi que le membre ne sera pas pris au dépourvu une fois le terme de son emprunt arrivé.

LA CONCLUSION

Je trouve que M. Bourassa a eu raison de se soucier de satisfaire le membre plutôt que chercher à avoir raison à tout prix. La bonne complicité entre la caisse et l'équipe Qualité de service aux membres de la Fédération a permis de prendre rapidement en charge l'insatisfaction du membre. Je suis certaine que la réputation de la caisse n'a pas pâti de la situation et s'en est même trouvée améliorée.



Illustration : Philippe Germain

Une caisse pas comme les autres

Pierre Poulin
Société historique
Alphonse-Desjardins



La Revue Desjardins

D'hier à aujourd'hui

Le 30 janvier 1963, avait lieu, sous l'égide de l'Association générale des étudiants de l'Université de Montréal (AGEUM), la fondation de la Caisse populaire de l'AGEUM. Une caisse pas comme les autres, dont l'histoire retient l'attention à plus d'un titre. Notons d'abord la célébrité actuelle de l'un de ses fondateurs, président de l'AGEUM et aujourd'hui premier ministre du Québec, Bernard Landry, qui était engagé à fond dans ce dossier.



Bernard Landry, alors étudiant à l'Université de Montréal et président de l'Association générale des étudiants de l'Université de Montréal (AGEUM).

Lors d'une conférence de presse tenue le 27 janvier 1963, Bernard Landry exposait avec enthousiasme les motifs qui justifiaient pareille initiative: « Il s'agit évidemment, disait-il, d'assurer d'abord aux étudiants un service bancaire qui leur soit propre. Mais cela s'inscrit en outre dans la politique générale de l'AGEUM qui se veut au service de la nation. Les caisses populaires sont des institutions canadiennes-françaises qui ont très bien réussi dans un secteur où nous sommes particulièrement faibles, celui de l'économie. À mon avis, une caisse populaire étudiante aurait dû être fondée bien avant aujourd'hui.¹ »

À l'assaut de la confessionnalité

Signalons aussi les circonstances exceptionnelles entourant la naissance de cette caisse. Ses fondateurs avaient en effet réussi à obtenir, non sans soulever une controverse, des amendements aux règlements qui venaient saper les fondements de la confessionnalité.

Il faut rappeler qu'en 1963 les caisses étaient encore des organisations confessionnelles dont les membres devaient être catholiques pratiquants. C'était écrit en toutes lettres dans l'article 7 des règlements des caisses, et ce, depuis 1920. De plus, le paragraphe 4 de l'article 2 mentionnait, parmi les buts de la société, celui « d'assurer la pratique des vertus chrétiennes et sociales, en exigeant avant tout des sociétaires emprunteurs des garanties morales de premier ordre ».

Au début des années 1960, lorsque s'amorce la Révolution tranquille, la confessionnalité des institutions québécoises fait de plus en plus l'objet de contestations, notamment dans les milieux

universitaires. Le journal de l'AGEUM, *Le Quartier latin*, est de ceux qui ne ratent pas une occasion de promouvoir la cause de la laïcisation. Pas étonnant qu'au moment de l'étude des règlements de leur future caisse les membres de l'AGEUM se soient objectés aux articles relatifs à la confessionnalité.

Une « très grosse concession »

Des pourparlers ont donc été entrepris avec la direction de l'Union régionale des caisses populaires de Montréal (URM) afin d'obtenir la permission de retrancher des règlements les articles concernés. Selon Michel Vastel, qui relate succinctement les événements dans sa récente biographie de Bernard Landry, les interventions du président de l'AGEUM auprès de Maurice Boyer de l'URM et d'Alfred Rouleau de l'Assurance-vie Desjardins auraient joué un rôle crucial dans le dénouement de la situation².

C'est cependant avec de fortes réserves que l'Union régionale de Montréal a finalement donné son accord à la suppression de l'article 7, geste qu'elle a qualifié de « très grosse concession », concernant la promotion des vertus chrétiennes.

Les représentants étudiants se sont, pour leur part, déclarés satisfaits de ce premier pas, tout en réitérant leur volonté d'obtenir à court terme une caisse totalement non confessionnelle. Mais les membres fondateurs n'entendaient pas tous se contenter de cette demi-victoire. Le 30 janvier, 14 d'entre eux, dont 7 professeurs, faisaient part de leur décision de se retirer de la caisse.

Bernard Landry aura donc été au cœur de l'un des principaux épisodes de la contestation de la confessionnalité dans le Mouvement Desjardins. Cet ancien trait de la personnalité des caisses, incompatible avec la modernité et les valeurs pluralistes de la société québécoise, allait disparaître progressivement à la suite de modifications successives aux règlements, apportées par la direction du Mouvement, principalement en 1964 et 1972.



1. Archives de la FCDQ, Revue de presse des Caisses populaires Desjardins, 11651-141, 1963.
2. Michel Vastel, *Landry, le grand dérangeant*, Les Éditions de l'Homme, 2001, p. 70



Lorraine
Pouliot,
trad.a.



La Revue **Desjardins** *faire*
Les mots pour le |dire|

La féminisation des titres et des fonctions

La féminisation des titres et des fonctions est désormais une réalité de tous les jours. L'avancée des femmes dans les secteurs non traditionnels du marché de l'emploi reçoit, de ce fait, toute la visibilité qu'elle mérite comme phénomène de société.

Ce que nous tenons pour de l'acquis, d'autres luttent encore pour l'obtenir, notamment en France. Au Québec, l'Office de la langue française, dès le début des années 1990, publiait un guide intitulé *Au féminin - Guide de féminisation des titres de fonction* et des textes dont les recommandations ont été et continuent d'être largement suivies dans les organisations. Rappelons ici l'ensemble de ces recommandations :

- pour les emplois où les femmes sont traditionnellement bien représentées, il faut respecter les féminins de formation régulière qui figurent depuis longtemps dans les dictionnaires les plus courants (infirmière, technicienne, traductrice, caissière, conseillère) ;
- pour les titres de fonction se terminant par « é », on ajoute un « e » muet : une députée, une jurée ;
- dans beaucoup de titres où le terme masculin se termine par un « e », la forme féminine demeure identique (on dit alors qu'il s'agit d'un mot épïcène) et la différenciation se fait par l'article : une juge, une ministre, une webmestre, une comptable ;
- si le terme masculin se termine par la lettre « l », le féminin se forme généralement en « elle » : une professionnelle ;
- pour les termes masculins se terminant en « eur », deux modes de féminisation prévalent :
 - avec le suffixe « euse », qui est le mode courant de féminisation : une chauffeuse, une chroniqueuse, une débardeuse, une chercheuse,

- avec le suffixe « eure », qui a été introduit surtout pour les professions de type intellectuel : une docteure, une professeure, une ingénieure ;

- pour les mots se terminant en « teur », le mode classique de féminisation en « trice » conserve sa pertinence : une directrice, une évaluatrice, une vérificatrice, une inspectrice, une planificatrice financière (mais une auteure) ;
- pour les terminaisons en « t » ou en « d », on ajoute un « e » : une agente, une commandante, une soldate, une tisserande ;
- d'autres appellations sont considérées comme épïcènes lorsque la forme féminine paraîtrait inusitée ou si celle-ci a déjà un sens bien établi dans la langue courante : une commis, une chef, une médecin.

Voilà pour la norme. Il reste à tenir compte des préférences de chacune dans la désignation de son poste. La féminisation des titres et fonctions ne va en effet pas de soi pour toutes ; certaines préfèrent toujours la forme masculine. Deux principes doivent donc nous guider dans nos écrits : respecter les préférences personnelles lorsque l'on s'adresse à la personne même ; dans un document – par exemple un rapport annuel –, féminiser tous les titres des postes et fonctions occupés par des femmes, peu importe les goûts personnels de chacune, afin que se dégage une certaine uniformité d'ensemble.

D

E

I N G É N I E U R



Desjardins
Sécurité financière^{MC}
vie, santé, retraite



Vancouver • Calgary • Regina • Winnipeg • Toronto • Ottawa • Montréal • Québec • Lévis • Halifax • St. John's

POUR 5 MILLIONS DE CANADIENS LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE A UN NOUVEAU NOM

Desjardins Sécurité financière, une nouvelle compagnie, naît de la fusion de l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne et de L'Impériale, compagnie d'assurance-vie du Canada. C'est une filiale du Mouvement Desjardins, le sixième groupe financier au pays avec un actif de plus de 80 milliards de dollars.

Notre raison d'être : vous aider à atteindre la **sécurité financière** grâce à une combinaison judicieuse d'assurance vie et santé pour vous prémunir contre les risques financiers d'un accident, d'une maladie ou d'un décès, ainsi que d'épargne en vue de la retraite.

Cinq millions de Canadiens comptent déjà sur nous, chaque jour, pour leur **sécurité financière**, et nous les remercions de leur appui. Vous pouvez vous aussi compter sur nous!

www.desjardinssecuritefinanciere.com

1 800 463-7870

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

La **flexibilité** à l'œuvre

_ la force de l'engagement



Les technologies de l'information appliquées aux solutions d'affaires^{MC}

SERVICES FINANCIERS

TÉLÉCOMMUNICATIONS

MANUFACTURIER/
DISTRIBUTION/DÉTAIL

GOUVERNEMENTS

SERVICES DE SANTÉ

SERVICES PUBLICS ET ÉNERGIE

CGI travaille en partenariat avec ses clients pour leur procurer des services en TI adaptés à leurs besoins. Nous avons développé une approche flexible qui s'intègre à votre environnement et qui nous permet de vous proposer rapidement des stratégies informatiques et d'affaires en fonction de vos objectifs.

En plus de vous offrir une gamme étendue de services, nous avons une longue expérience de votre industrie et une connaissance approfondie de ses meilleures pratiques. Ainsi, nous pouvons contribuer à votre succès tout en respectant vos délais et vos budgets. Avec CGI, la flexibilité est un véritable avantage concurrentiel. Faites-en l'expérience aujourd'hui.