

Alban D'Amours

Le coopératisme

un antidote aux dérives du capitalisme

Réflexions ancrées dans mon parcours chez Desjardins

Préface de Guy Cormier



LE COOPÉRATISME,
UN ANTIDOTE
AUX DÉRIVES
DU CAPITALISME

*Réflexions ancrées
dans mon parcours
chez Desjardins*

LE COOPÉRATISME,
UN ANTIDOTE
AUX DÉRIVES
DU CAPITALISME

*Réflexions ancrées
dans mon parcours
chez Desjardins*

Alban D'Amours



Presses de
l'Université Laval

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada

| **Canada**

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien.
We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts.



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

SODEC

Québec

Révision : Sandra Guimont
Mise en pages : Diane Trottier
Maquette de couverture : Laurie Patry

Dépôt légal 4^e trimestre 2019

ISBN 978-2-7637-4629-6
PDF 9782763746302

Les Presses de l'Université Laval
www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

*À Denise, ma conjointe
et mon inspiration*

*À Sophie et Geneviève,
nos filles et nos sources de fierté*

À tous les artisans du coopératisme

Table des matières

Remerciements	XIII
Préface – Le pouvoir de la pensée et le pouvoir de l'exemple	XV
Le penseur	XVI
Le leader	XVII
L'homme de principes et de valeurs profondes	XVIII
Un défi stimulant pour Desjardins et pour toutes les coopératives ...	XIX
Introduction	1
Le coopératisme, un antidote aux dérives du capitalisme	3
Le modèle d'affaires : un concept qui s'impose	8
Chapitre 1 – Les leçons de l'histoire. L'institutionnalisation de la coopération	15
Les utopistes et leur héritage	16
Des Pionniers de Rochdale à l'Alliance coopérative internationale ...	18
Le Mouvement Desjardins : la naissance d'une grande aventure	21
Un modèle d'affaires d'une grande modernité	23
La création des structures	25
Le choc de la Grande Dépression	27
Répondre aux besoins des membres	29
Un modèle d'affaires mis à rude épreuve	31
Une gouvernance qui se fortifie	33
Une faiblesse du modèle d'affaires coopératif Desjardins	35

Chapitre 2 – Le choc du futur : les années 1980	37
Premiers pas en tant que coopérateur	37
La Caisse populaire des fonctionnaires provinciaux	40
Introduire des changements	41
La mission et les valeurs : des repères	44
Un nouveau départ	45
Chapitre 3 – Le temps d’agir : les années 1990	49
L’enjeu de la capitalisation	49
Une capitalisation de nature coopérative	53
Faire avancer le dossier du partage des responsabilités	55
Une plus grande unité des communications	56
L’Option environnementale	58
Inspecteur et vérificateur général	60
La réingénierie	62
Des expériences enrichissantes : les commissions gouvernementales	65
Le partage des responsabilités	68
Élection à la présidence	70
Une équipe formidable	73
Chapitre 4 – Réinventer la gouvernance	75
Un nouveau rôle pour le président du Mouvement Desjardins	76
La mise en place de la direction unique	81
Le rôle des dirigeants élus et des directeurs généraux	83
L’Institut coopératif Desjardins	87
Les compétences	90
La rémunération des dirigeants	92
La rémunération des cadres supérieurs	95
Chapitre 5 – Bâtir pour durer	99
La privatisation de la Société financière Desjardins-Laurentienne	100
Une rentabilité suffisante et rassurante	104
Le renouveau coopératif	107

Une présence soutenue en région	110
Le pancanadien	114
Des acquisitions importantes en assurance.	120
La reconfiguration du réseau des caisses	122
Une réussite collective	129
Un récit porteur de sens	131
Chapitre 6 – La grande récession, un monde en crise	133
L'ingénierie financière et ses démons	134
Réflexions sur la crise financière et ses suites	143
La croissance des inégalités	147
L'avenir du capitalisme: des solutions de rechange	150
Le modèle coopératif: pour un système économique pluraliste	154
Chapitre 7 – Aux portes de l'avenir	159
La fin de l' <i>homo œconomicus</i> ?	160
Le coopérateur et l'émergence d'une nouvelle rationalité	163
Le modèle coopératif dans l'avènement d'une économie de partage	166
Savoir se réinventer	171
Un modèle d'affaires sans frontières	175
Conclusion	181
Un témoignage surprenant	182
Le défi du coopératisme	184

REMERCIEMENTS

A la fin de mon mandat, Jean-Pierre Beaudry, qui m'accompagnait dans mes visites régionales et prenait en note pour diffusion les échanges avec les dirigeantes et dirigeants, m'a suggéré d'écrire un livre sur ces contenus et les axes de progrès qui s'en dégagent. Ces idées ont continué de m'habiter depuis grâce à sa contribution. Je veux l'en remercier sincèrement. Avec le recul, ces idées ont mûri et m'ont permis de porter un regard plus averti sur le coopératisme et sur le rôle qu'il peut jouer dans l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial. Je veux aussi formuler des remerciements à la Société historique Alphonse-Desjardins et à sa direction pour le soutien qu'elle m'a apporté durant la rédaction de ce livre. Tout particulièrement, je veux exprimer ma reconnaissance à Pierre-Olivier Maheux, historien à la Société historique, sans qui ce livre n'aurait pas vu le jour, ainsi que les membres du comité de lecture qui ont accepté de jeter un regard critique sur son contenu. Merci à vous, Pauline D'Amboise, Pierre Brossard, André Forgues et Louis-Daniel Gauvin.

PRÉFACE

Le pouvoir de la pensée et le pouvoir de l'exemple

Il était tout naturel qu'Alban D'Amours crée une pensée structurée et approfondie sur le modèle d'affaires coopératif et sur son potentiel et qu'il la développe. Sa grande expérience lui permet d'exposer très concrètement les fruits de l'action des coopératives, et de témoigner de la puissance des valeurs inhérentes à la coopération. Il était tout naturel qu'il soit la personne capable de relever ce défi et de traiter en toute connaissance de cause de ce qu'il appelle « le pouvoir de la pensée » et « le pouvoir de l'exemple ».

Pourquoi ? Parce qu'Alban D'Amours est à la fois un pédagogue et un homme d'action. C'est aussi un coopérateur mû par des convictions profondes et inébranlables qui lui ont servi de points d'ancrage tout au long de son parcours.

Bien peu de leaders, ayant comme lui fait preuve d'un engagement soutenu, étalé sur cinq décennies, auraient eu la détermination requise pour écrire et publier ce livre. Il l'a pourtant fait, tout en assumant la présidence du conseil des fiduciaires de l'entreprise Cominar, en contribuant à plusieurs organismes à but non lucratif et en rendant possible, comme grand philanthrope, la création de la Chaire de leadership en

enseignement Alban-D'Amours en sociologie de la coopération à l'Université Laval.

En le remerciant de partager avec nous ses ambitions pour le modèle d'affaires coopératif, je pense parler au nom de toutes celles et de tous ceux qui croient en ce modèle, et nous sommes nombreux, ici et à l'échelle planétaire.

LE PENSEUR

Par son analyse fondée sur l'examen de divers modèles d'affaires, Alban D'Amours veut « susciter la curiosité et stimuler la réflexion » sur notre système économique et social qui crée des inégalités au profit d'un nombre restreint de personnes, qui disposent de plus en plus de pouvoir économique sur le reste de la population mondiale.

Je suis personnellement convaincu que cette situation représente un danger pour l'équilibre de nos sociétés. Avec l'appauvrissement et la détresse viennent aussi la perte de confiance dans les institutions et la perte de motivation qui décourage tout investissement personnel dans la société.

Plus encore, les inégalités alimentent la recherche de boucs émissaires et la montée en force de points de vue politiques extrêmes. Nous avons besoin de réflexions comme celle d'Alban D'Amours pour nous ouvrir les yeux sur cet enjeu important, faute de quoi nous continuerons de nourrir l'insatisfaction et la frustration chez une partie toujours grandissante de la population, avec toutes les dérives que cela peut entraîner.

C'est pourquoi, dans les limites de l'influence que je peux exercer, chaque fois que l'occasion m'en est fournie, je plaide pour une prospérité mieux partagée. À mes yeux, l'un des moyens pour y parvenir est, bien entendu, de miser sur la force du modèle d'affaires coopératif dont Alban D'Amours fait valoir, à l'intention de celles et de ceux qui en doutent, qu'il « s'inscrit

dans une économie de marché dont il maîtrise les règles de la concurrence».

Car les coopératives font des affaires. Et elles ne perdent pas leur âme en s'adaptant à l'économie numérique ni en prenant les moyens d'être compétitives, comme le lecteur en trouvera la démonstration dans ce livre. En utilisant l'exemple de notre groupe financier coopératif, Alban D'Amours écrit en effet :

L'âme de Desjardins a certes évolué depuis les 120 dernières années. Il ne faut pas s'en étonner, puisqu'elle a évolué sous l'influence d'une société qui n'a cessé de se transformer sociologiquement et économiquement. Les membres des caisses, les dirigeants et les employés du XXI^e siècle ne sont plus les mêmes, mais ils ont toujours soif de valeurs et d'humanisme. Fort de ses nombreux débats sur les valeurs et du souci constant de renforcer son authenticité coopérative, Desjardins a su évoluer. C'est ainsi que la marque Desjardins incarne responsabilité sociale et développement durable.

Il voit dans le modèle coopératif un puissant contrepoids pour réguler l'économie. Économiste de formation, Alban D'Amours nous fait mieux comprendre les différents courants de pensée dans ce domaine pour guider le lecteur dans sa réflexion et sa compréhension des enjeux et des possibilités des différents modèles d'affaires.

LE LEADER

L'intérêt de ce livre vient aussi du « pouvoir de l'exemple », et les exemples qu'il nous donne permettent aussi de prendre la mesure d'Alban D'Amours, le leader et l'homme d'action.

Il a joué un rôle difficile et essentiel à titre de président et chef de la direction quand le Mouvement Desjardins vivait ce qui fut, à mon avis, l'un des trois grands moments de vérité de son histoire. Après la fondation des premières caisses par Alphonse Desjardins à compter de 1900 puis, dès 1920, la

création des unions régionales et de la fédération qui les a regroupées en 1932 qui incarnaient le virage de la solidarité et de la force du réseau, ce troisième grand moment de vérité a commencé à prendre forme à compter de 2001. C'est le moment de la mise en œuvre de la révision en profondeur des structures du Mouvement pour le rendre plus performant et plus agile, dans un monde où le changement s'accélère sans cesse.

Alban D'Amours raconte notamment dans ce livre son accession à la présidence, la mise en place de la direction unique et l'adoption du triangle de la performance globale et durable. Ce triangle, dont il est l'auteur, comporte trois axes : la satisfaction des membres et clients, la satisfaction et la mobilisation des employés et des dirigeants, ainsi que la productivité et le rendement pour les membres propriétaires.

Comme j'ai été directeur général d'une caisse à cette époque, je peux témoigner de son effet sur le réseau des caisses. Un alignement pour atteindre et maintenir une « rentabilité suffisante et rassurante » et pour mettre « l'argent au service des gens, jamais le contraire » était omniprésent dans son discours et nous rassemblait.

À travers son parcours et ses réalisations, il nous décrit dans plusieurs chapitres de ce livre un coopérateur et une coopérative authentiques en pleine action.

L'HOMME DE PRINCIPES ET DE VALEURS PROFONDES

Cela transparaît dans toutes les pages de ce livre : Alban D'Amours est un homme aux valeurs personnelles profondes, et celles-ci sont totalement en harmonie avec les principes et les valeurs de la coopération. C'était vrai avant et pendant son mandat à la présidence de Desjardins, et ça l'est toujours aujourd'hui.

Il est non seulement une personne engagée, mais aussi une personne sincèrement dévouée. Au moment où il a quitté le poste de président et chef de la direction, une publication visant

à le remercier et à lui rendre hommage contenait une photo le montrant en golfeur. La suite des choses devait révéler qu'il ne se satisferait pas de vivre une retraite paisible à fréquenter les parcours de golf.

Qu'il suffise d'ajouter aux activités que j'ai déjà mentionnées que, durant ses premières années de « retraite », il a continué à participer activement aux activités de nos congrès d'orientation et de celles de l'Alliance coopérative internationale, en plus de présider un comité d'experts formé par le gouvernement pour faire des recommandations en vue de pérenniser le système de retraite au Québec.

Il est un homme de valeurs et un homme de principes. On ne peut donc pas s'étonner qu'il écrive aujourd'hui que « la performance coopérative se mesure à l'aune de la qualité des services et du respect des principes coopératifs ».

UN DÉFI STIMULANT POUR DESJARDINS ET POUR TOUTES LES COOPÉRATIVES

Ce livre se conclut en quelque sorte sur un double défi qu'Alban D'Amours lance au monde, à notre société et au Mouvement Desjardins. Ce défi est, d'une part, d'accroître la place et l'influence du secteur coopératif dans notre économie et, d'autre part, de continuer à faire évoluer le modèle d'affaires coopératif sans le dénaturer.

À propos de Desjardins en particulier, il esquisse avec justesse ce qui doit nous guider.

Le modèle d'affaires coopératif Desjardins offre les meilleures conditions de succès dans ce nouveau monde, à la condition de se laisser guider par les éléments immuables de son modèle d'affaires, de réinventer la proximité, de revitaliser sa gouvernance démocratique en misant sur le numérique et d'accroître sa productivité.

Il a lui-même été témoin de nos progrès en ce sens, ayant assisté à notre congrès tenu en 2017, congrès qui a pavé la voie

à la modernisation de notre gouvernance au cours des deux dernières années.

La présidence de Desjardins est une course à relais. Chaque titulaire, au moment où il a la responsabilité de porter le flambeau, apporte son énergie, ses convictions et s'efforce de relever le mieux possible, dans l'intérêt du Mouvement et des membres et clients, les défis de son époque. En ce sens, mon rôle aujourd'hui est le même que celui qu'ont assumé mes prédécesseurs. Il est indéniable à mes yeux que nous sommes véritablement en continuité par notre engagement à l'assumer pleinement, au-delà de ce qui peut parfois nous distinguer, et c'est tout à fait normal, sur le plan des moyens retenus.

Cela dit, en 2019, notre alignement est clair et, me semble-t-il, tout à fait cohérent avec les grands messages d'Alban D'Amours : contribuer à une prospérité partagée, toujours agir dans l'intérêt de nos membres et clients et réinventer la proximité que Desjardins a toujours su entretenir avec eux, nous adapter à l'évolution technologique pour mieux les servir et maintenir une performance financière qui est garante de notre pérennité et, finalement, contribuer au développement d'une économie durable et responsable.

Si nous réussissons, et la force de notre grand groupe me donne pleine confiance, nous serons à la hauteur des générations qui nous ont précédés et des exigences que nous impose le XXI^e siècle.

Pour nous aider dans notre tâche, notamment grâce à ce livre, nous avons heureusement la chance de bénéficier du pouvoir de la pensée et du pouvoir de l'exemple. Merci, M. D'Amours, de nous avoir communiqué votre réflexion et d'être un modèle de leadership coopératif.

Guy Cormier
Président et chef de la direction
du Mouvement Desjardins

INTRODUCTION

À l'automne 2005, j'ai été élu au sein du conseil d'administration de l'Alliance coopérative internationale, lors de son assemblée générale à Carthagène, en Colombie. Prenant la parole à cette occasion, j'ai fait appel à la notion de modèle d'affaires pour affirmer que les coopératives sont de véritables entreprises, soumises à la concurrence et fortes de leur logique de service. Je savais que mes propos allaient heurter la façon dont certains coopérateurs concevaient leur organisation. Le concept de modèle d'affaires a longtemps été réservé aux entreprises qui carburent à une logique de profit. L'utiliser dans le monde coopératif crée chez quelques-uns la perception que le coopératisme est infecté d'un mal qui lui fait perdre sa distinction. Pourquoi cette crainte ? Il ne faut pas avoir peur de tels concepts s'ils peuvent nous outiller afin de mieux mettre en exergue les différences entre le modèle dominant et le modèle coopératif, et à faire valoir que le deuxième est un excellent contrepoids aux dérives du premier.

Le mouvement coopératif nage dans les convictions et baigne dans l'incertitude. Les principes auxquels adhèrent toutes les coopératives nourrissent ces convictions. Ils sont très puissants et ils sont marqueurs de différence¹. Les menaces sont cependant nombreuses à l'horizon. Elles sont si sérieuses

1. Les sept principes de l'Alliance coopérative internationale: adhésion volontaire et ouverte à tous, pouvoir démocratique exercé par les membres, gouvernance démocratique, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté.

qu'elles ébranlent les convictions de certains à l'égard du futur du coopératisme, d'autant plus que le modèle coopératif est trop souvent mis en échec par des régulateurs internationaux ayant une seule référence en tête : le modèle capitaliste. Avons-nous d'autres moyens que les discours et l'appel à plus de justice et d'équité pour convaincre les consommateurs et les agents de l'offre que le modèle coopératif a, plus que jamais, une place à prendre et à renforcer pour contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique ? Selon moi, la réponse est oui. Le concept de modèle d'affaires m'apparaît comme un outil pour y arriver. J'ai choisi de braquer les projecteurs sur les éléments distinctifs du modèle d'affaires coopératif, de les situer dans l'univers du concept de modèle d'affaires et de fonder l'analyse sur une approche à la fois historique, personnelle et prospective.

Mon propos s'appuie sur mon parcours au sein du Mouvement Desjardins. Il s'agit d'une organisation depuis longtemps soucieuse de sa mémoire et je souhaite contribuer à l'enrichir. À certains endroits, j'ai donc saisi l'occasion pour présenter de manière un peu plus détaillée quelques moments forts, sans faire le procès de personne, tout en prenant parfois le temps d'exprimer ma reconnaissance envers certains collaborateurs. Le pouvoir de l'exemple et le pouvoir de la pensée se conjuguent tout au long des passages à venir. Desjardins servira d'exemple pour illustrer la manière de dessiner un modèle d'affaires coopératif, le reconnaître et le distinguer. Mon témoignage ne fait que donner de la couleur à l'exercice. Il prend la forme d'un récit. Celui-ci est loin d'être linéaire ; il est parsemé de ruptures culturelles et technologiques. Il sert à démontrer que le modèle ne peut contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique s'il n'entretient pas une forte capacité de changement et d'adaptation. Il détermine des lieux de renforcement essentiel sans s'attarder à l'accessoire. Enfin, j'établis le type de pouvoir de la pensée dont le modèle a besoin pour jouer son rôle d'influenceur auprès des législateurs afin d'avoir sa place dans le pluralisme des modèles de propriété.

LE COOPÉRATISME, UN ANTIDOTE AUX DÉRIVES DU CAPITALISME

Si le titre choisi pour mon ouvrage paraît ambitieux, c'est à dessein. Je veux qu'il soit évocateur, qu'il suscite la curiosité et stimule la réflexion sur l'avenir de notre système économique et social qui, pour plusieurs, est à la dérive. Il risque de se briser sur les récifs de la cupidité, des inégalités, de l'aveuglement au gré des tempêtes nourries par l'affrontement des courants de la globalisation et du populisme. Dans ce nouveau monde du numérique, nous avons parfois l'impression de voir disparaître les phares que sont les grandes valeurs humaines de justice, d'équité, de liberté et de partage.

Après la chute du fascisme et du communisme, le libéralisme se trouve à mal à son tour. Aucun de ces systèmes sociaux économiques n'a réussi à répondre de façon satisfaisante à tous les besoins des populations. Le populisme qui envahit les sociétés libérales y voit une occasion de récupération, une nouvelle plateforme politique pour saisir le pouvoir. Ses supporters y voient une nouvelle source d'espoir car ils sont nombreux à souffrir des inégalités qui profitent aux mieux nantis. Ils ont perdu confiance dans un libéralisme économique qui n'a créé que de faux espoirs. Je ne peux les blâmer de ne pas vouloir subir les affres d'un système en déséquilibre. Je ne peux les blâmer d'être insensibles aux enjeux climatiques. Le retour à un nouvel ordre économique mondial toujours fondé sur la liberté comme valeur fondamentale est le seul moyen de leur redonner espoir. Le coopératisme a le pouvoir de procurer un second souffle au libéralisme et d'y contribuer tant dans l'économie de marché, dans laquelle nous évoluons que dans la nouvelle qui s'annonce, soit l'économie de partage.

Le système économique dans lequel nous vivons est relativement jeune dans l'histoire de l'humanité. Il s'est fabriqué en réponse aux besoins des humains, qui n'ont cessé de croître, et il a connu une évolution déterminante durant la deuxième

moitié du dernier millénaire. Du féodalisme, l'humanité est passée progressivement au capitalisme. Ce passage a été provoqué par l'évolution de la notion de propriété. La révolution industrielle du XIX^e siècle est devenue le moteur de cette évolution vers une économie de marché où s'installe la concurrence. Elle a relégué au passé l'organisation du travail autrefois dictée par les guildes. Appuyé par un mouvement de privatisation des espaces conquis des mains de l'Église ou de la noblesse, l'avènement du capitalisme a introduit la distinction fondamentale dans la reconnaissance des sources de revenus, soit le profit, le salaire et la rente. L'artisan tirait ses revenus tant de la propriété des outils que de sa force de travail. La révolution industrielle est venue changer la donne en concentrant la propriété du capital et des moyens de production. Elle a été à la fois bénéfique et ravageuse. Portée par le capitalisme naissant, elle a malheureusement exacerbé l'exploitation des humains par les humains.

Dès lors, la coopération a incarné l'espoir d'un monde meilleur. Elle s'est progressivement institutionnalisée pour donner naissance au coopératisme, qu'on peut définir comme un système économique adossé à la coopération et à son modèle d'entreprise distinct de celui du capitalisme. La clé de l'avènement et du développement du coopératisme a été la même que celle du capitalisme : la propriété. Alors que la notion de propriété privée est l'âme du capitalisme, la propriété collective est celle du coopératisme.

Au milieu des années 1990 s'amorce une nouvelle étape majeure dans l'évolution du système économique qui a bousculé les façons d'aborder la concurrence et de créer de la valeur économique : l'avènement d'Internet. Les mécanismes de création de valeur économique connaissent des transformations telles qu'elles sont rapidement apparues comme une rupture dans l'univers des modèles d'affaires et du management. L'approche des intégrations verticales pour réduire les coûts a perdu de sa pertinence, comme l'explique Jeremy Rifkin dans son livre *The Zero Marginal Cost Society*. Les besoins énormes de capital

entraînés par la révolution industrielle avaient forcé les entreprises industrielles et commerciales à intégrer verticalement leurs opérations afin de tirer profit de l'entière chaîne de création de valeurs. C'était la seule façon de générer les économies d'échelle nécessaires à la rentabilisation d'énormes investissements et à la consolidation du positionnement concurrentiel.

Internet est devenu l'ennemi de l'intégration verticale et ébranle désormais les fondements de l'économie de marché dans laquelle le modèle d'affaires coopératif a choisi d'évoluer. Cette façon d'organiser les activités d'une entreprise lui permettait de réduire ses coûts et lui servait souvent de rempart dans la protection de ses avantages monopolistiques. Elle est toujours en usage, mais l'intégration des nouvelles technologies ouvre la voie à l'avènement d'un nouveau paradigme sur la façon d'assurer l'efficacité de l'organisation des activités économiques. Il suffit de penser aux usages de l'Internet des objets, des imprimantes 3D, de la robotisation ou encore de l'intelligence artificielle nourrie par l'accès aux données massives et ses algorithmes pour comprendre l'impact sur la réduction des coûts. La réduction des coûts marginaux comme source de profit devient la réalité d'une nouvelle économie et les coûts fixes n'ont plus la même importance pour de nombreux nouveaux joueurs. Raccourcir la chaîne de création de valeur s'impose et fait appel à la révision des modèles d'affaires.

Pour prendre la pleine mesure de l'effet de cette nouvelle réalité numérique sur l'évolution des modèles d'affaires, il faut aussi jeter un regard sur le processus de mondialisation des marchés. La mondialisation, amorcée depuis de nombreuses années par l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), trouvait un nouvel allié avec l'avènement d'Internet. Avec la création en 1995 de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la mondialisation a connu l'âge d'or. Elle a entraîné l'accélération, à l'échelle mondiale, des échanges de biens et de services rendus possibles par la levée progressive

des entraves au commerce. La combinaison du savoir-faire des économies industrialisées, dont les États-Unis, et le développement du manufacturier des pays asiatiques ont projeté les chaînes d'approvisionnement au centre des réussites de la mondialisation. Tout en suscitant de nombreux espoirs dans la recherche d'un meilleur équilibre mondial, la mondialisation a contribué ainsi à faire baisser les coûts et les prix aux consommateurs. Les intérêts du système économique dans lequel nous évoluons ne pouvaient être mieux servis. Internet est devenu ainsi complice en ouvrant de nombreuses avenues de développement des moyens de transport et de communication.

Alors que les économies d'échelle étaient au cœur des stratégies d'entreprise avant l'avènement d'Internet, les chaînes d'approvisionnement prennent le relais. Elles sont au cœur de la mondialisation qui stimule les échanges transfrontaliers tant des matières premières que des composantes destinées à l'assemblage des produits finis.

L'économie de marché que nous connaissons et dans laquelle évoluent tant le modèle d'affaires capitaliste que le modèle d'affaires coopératif doit pouvoir absorber les contraintes imposées aux différents modèles d'affaires tant par les chaînes de création de valeur que par les chaînes d'approvisionnement. Elle n'est donc pas à l'abri d'une réduction séculaire des coûts marginaux. Dans les circonstances, les profits seraient de moins en moins au rendez-vous et les incitatifs capitalistes à l'investissement perdraient de leurs attraits, menaçant l'économie de marché par la même occasion.

Plus d'une décennie après l'avènement d'Internet, cette réduction des coûts risque cependant de perdre sa vigueur. Les menaces de guerres commerciales dont voudront se prémunir les entreprises entraîneront la révision de leur modèle d'affaires pour protéger à nouveau leur marge de profit. Les retards des gouvernements à réguler les forces monopolistiques engendrées par l'importance des investissements dans la nouvelle économie du numérique remettront à plus tard cette réduction anticipée

des coûts marginaux. Devant cet environnement circonstanciel, il est réaliste de penser que l'économie de marché, tôt ou tard, sera structurée autour d'une nouvelle réalité économique, soit la propagation de l'économie de partage fondée sur la collaboration. La cohabitation de ces deux types d'économies devient un nouvel enjeu pour tous les modèles de propriété. Déjà le modèle d'affaires capitaliste envahit cette économie avec sa logique d'affaires fondée sur la propriété privée. Or, il y a là une occasion à saisir pour le coopératisme. Le modèle d'affaires coopératif devrait être reconnu comme plus apte à occuper le champ d'activité de cette nouvelle économie, grâce à sa logique de service et d'accès soutenue par sa gouvernance démocratique et sa notion de propriété collective. C'est aussi en ce sens que le coopératisme peut être l'assise d'un nouvel ordre économique mondial.

Le coopératisme n'est pas infaillible. En s'institutionnalisant, il s'est doté d'un modèle d'affaires qui s'appuie sur des principes et des valeurs fondamentales qui encadrent son évolution, telles la prise en charge, la responsabilité personnelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. La voie incontournable du changement qu'il a empruntée est forcément parsemée d'écueils pouvant mettre à risque sa capacité d'instrumenter les personnes à se prendre en main. Le récit que j'entreprends permettra, grâce à l'exemple, d'établir les forces permanentes d'un modèle fondé sur la liberté d'association et les intérêts communs.

Nous sommes nombreux à vouloir l'essor du coopératisme, tant au Québec, terreau coopératif très fertile, qu'ailleurs dans le monde. Malgré le nombre incroyable de coopérateurs sur la planète, un milliard et plus, le modèle d'affaires coopératif n'occupe pas toute la place qu'il devrait pour contribuer à l'avènement de ce nouvel ordre économique mondial.

En 2008, j'ai participé à l'élaboration d'une résolution soumise pour approbation à l'Assemblée générale des Nations Unies, afin que 2012 soit l'Année internationale des coopératives. En adoptant cette résolution, les pays signataires ont pris l'engagement de promouvoir le modèle coopératif parce qu'il contribue au pluralisme des modèles de propriété, fondement d'un nouvel ordre économique mondial dans une économie de marché dominée par le modèle capitaliste. Loin de moi l'idée de remplacer le modèle capitaliste. Toute référence historique nous enseigne que la sortie du capitalisme est irréaliste. Le pluralisme rend toutefois encore plus efficaces les mécanismes de poids et contrepoids, si nécessaires à l'atteinte d'un état d'équilibre reflétant plus de démocratie, plus de valeurs humaines dans la conduite des affaires, une plus grande protection des consommateurs, une plus grande cohésion sociale, une plus grande conscience des exigences d'un développement durable, puisque les ressources pour assurer la croissance sont limitées et le plus souvent non renouvelables.

Le modèle d'affaires coopératif s'inscrit dans une économie de marché dont il maîtrise les règles de concurrence. Ses faits d'armes retiennent de plus en plus l'attention : sa résilience, sa capacité à croître malgré les revers des crises économiques, sa gestion prudente des risques, sa réponse aux besoins et la confiance qu'il inspire. Le modèle coopératif joue bien le rôle qu'on lui attribue. Le modèle de propriété collective qui le caractérise a cependant besoin tant du pouvoir de l'exemple que de celui de la pensée pour continuer à jouer son rôle. C'est à cet exercice que je veux m'employer, notamment à l'aide du concept de modèle d'affaires.

LE MODÈLE D'AFFAIRES : UN CONCEPT QUI S'IMPOSE

En 2005, lorsque j'ai utilisé le concept de modèle d'affaires pour parler des coopératives devant l'assemblée de l'Alliance coopérative internationale, sa définition ne faisait pas consensus chez les universitaires et les gens d'affaires. Le

concept existait depuis longtemps, et son usage, quoique peu répandu, visait à cerner les éléments stratégiques permettant à l'entreprise de bâtir des avantages concurrentiels dans son marché. Peter Drucker, grand penseur du XX^e siècle en matière d'entrepreneuriat, de marketing et de management, voyait les modèles d'affaires comme des histoires racontées sur la façon dont les entreprises fonctionnent. Ils servent à décrire globalement comment l'entreprise fait des affaires et crée de la valeur dans un environnement de marché. Selon lui, un bon modèle doit pouvoir répondre à des questions aussi simples que celles-ci. Qui est le client ? Que valorise-t-il ? Comment le management aide-t-il à faire de l'argent ? Quelle est la logique économique sous-jacente nous aidant à comprendre comment l'entreprise arrive à produire de la valeur pour le client à des coûts acceptables ?

L'arrivée d'Internet au milieu des années 1990 invitait subitement les entreprises à changer leurs façons de transiger avec leurs clients. Adopter le commerce en ligne allait constituer un changement fondamental des modèles d'affaires. Jusque-là, on s'employait à expliquer comment créer de la valeur et à cerner les éléments stratégiques permettant à l'entreprise de bâtir des avantages concurrentiels dans son marché. On cherchait à comprendre comment les technologies produisaient des revenus et permettaient de réduire les coûts, ou encore, comment elles ouvraient la porte à l'innovation. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce phénomène et ont voulu donner plus de consistance au concept qui émergeait, envahissant le langage tant des académiciens que des gens d'affaires. Les dernières années ont vu exploser le nombre d'articles scientifiques essayant d'établir une typologie des modèles d'affaires, surtout devant le nombre impressionnant d'entreprises ayant intégré Internet dans leurs opérations.

Sans vouloir devenir la bible des stratégies d'entreprise, le cadre d'analyse adossé au concept de modèle d'affaires cherche à promouvoir l'idée que bien connaître son modèle d'affaires

permet de le situer dans la conjoncture de marché où l'entreprise opère. En somme, le cadre d'analyse recherché vise essentiellement à déterminer les marqueurs de différenciation des entreprises, qu'elles soient capitalistes ou coopératives. Cette connaissance ouvre la porte aux changements ou à l'évolution du modèle d'affaires pour se muscler devant la concurrence et durer. Elle permet d'éviter d'être prisonnier de façons de faire privant l'entreprise d'agilité, de capacité à intégrer les technologies ou de réfléchir en termes stratégiques. Certains diront d'éviter d'être prisonnier d'une identité, comme j'aurai l'occasion de l'illustrer dans les pages suivantes à l'aide des expériences de changement vécues chez Desjardins.

Depuis l'avènement d'Internet et la multiplication des plateformes numériques, nombreuses sont les entreprises qui voient comme impératif le changement de leur modèle d'affaires pour survivre. Les déclencheurs sont multiples. La stabilité d'antan n'est plus source de progrès. Des débuts du commerce électronique en passant par l'explosion des différentes plateformes numériques jusqu'à l'exploitation de l'intelligence artificielle, l'espace est vaste pour justifier un changement de modèle ou en créer de nouveaux.

La pertinence du concept de modèle d'affaires ne fait plus aucun doute aujourd'hui, bien qu'elle mérite d'être renforcée, tant sur le plan académique que pratique.

Dans une revue exhaustive de la littérature, Zott, Amit et Massa² soulignent que les chercheurs tendent à promouvoir l'émergence d'un concept global applicable à tous les types d'entreprises en adoptant une perspective holistique et systémique de la façon dont une entreprise fait des affaires avec ses clients, ses partenaires, ses vendeurs en prenant soin de déterminer les responsables de chaque activité et la manière dont elles sont liées entre elles.

2. Christoph Zott, Raphael Amit et Lorenzo Massa, «The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research», 2010, IESE, Business School, University of Navarra.

Cette approche se bute à un cloisonnement dans leur esprit de réalités en apparence différentes comme le commerce en ligne, l'aspect stratégique d'un système d'activités visant la création de valeur ou la gestion des coûts par l'innovation technologique. Je n'ai pas l'intention de résoudre le dilemme des chercheurs à savoir s'ils peuvent développer un cadre d'analyse couvrant ces trois aspects pour établir les marqueurs de différenciation et se muscler devant la concurrence. Je reconnais que ces différents angles de vue permettent certes de mieux comprendre la façon de relever les défis de la concurrence. Ils ne nous permettent toutefois pas de décrire de façon distinctive le modèle coopératif dans des termes qui lui sont propres, tant dans sa logique d'affaires que dans sa gouvernance, son modèle de propriété *et le type de valeur qu'il veut créer*. Toutes ces façons de décrire les entreprises le font avec la prémisse qu'elles partagent le même modèle de propriété, la même logique d'affaires et *la même notion de création de valeur*.

Le modèle coopératif est nettement plus complexe à décrire que le modèle capitaliste, parce qu'il ne se soumet pas aux règles d'une économie financiarisée où le capital est roi. Il se discipline dans le respect de ses principes fondateurs et de ses valeurs. Si nous voulons l'éclairage holistique dont parlent Zott, Amit et Massa et produire un véritable concept de modèle d'affaires, il faut remonter aux principes fondateurs de l'entreprise, qui sont les véritables marqueurs de différenciation.

L'utilisation du concept de modèle d'affaires dans le monde coopératif ouvre cette voie nouvelle à la recherche d'un concept intégrateur de différenciation. Tel que je l'utilise, le concept de modèle d'affaires ramène les caractéristiques d'un modèle d'entreprise à son expression la plus globale possible en intégrant Internet, plateformes numériques, stratégie et innovations. Je m'éloigne ainsi du concept en usage en le situant en amont des stratégies et des pratiques commerciales *afin de le concevoir comme un tout dont les parties peuvent se retrouver dans plusieurs autres modèles*. Ce ne sont pas les parties qui dictent

la différence, mais le tout, ce qui permet au modèle coopératif d'utiliser des éléments semblables au modèle capitaliste sans risquer de se dénaturer.

Cette façon de définir le concept de modèle d'affaires est très inspirante et fructueuse dans la démarche que j'ai entreprise de décrire le modèle coopératif afin de bien cerner sa différence par rapport aux autres modèles, même s'ils partagent souvent les mêmes pratiques commerciales. Cette approche offre beaucoup de soutien à ceux et celles qui plaident en faveur d'une présence distinctive du modèle d'affaires coopératif comme acteur essentiel dans la recherche d'un meilleur équilibre économique mondial et comme moyen de gérer un risque majeur pour l'économie mondiale, celui d'une rupture sociale qui nous entraînerait loin du nouvel équilibre économique recherché.

La littérature académique sur le concept de modèle d'affaires abonde en tentatives de description sous forme de canevas. Ses éléments constitutifs reposent sur la prémisse que ces canevas sont chapeautés par un seul modèle de propriété, celui de la propriété privée. Lorsque j'utilise le concept de modèle d'affaires coopératif, j'utilise la même approche, mais en choisissant un nouveau chapeau, celui du modèle de propriété collective. Je retournerai à l'histoire et témoignerai pour décrire l'évolution du modèle depuis l'institutionnalisation de la coopération, qui s'est rapidement structurée en réseau, jusqu'au modèle d'aujourd'hui, lequel peut s'offrir en option au modèle capitaliste. J'entreprends donc cet exercice en évitant de figer dans le temps la description du modèle.

Bien que ce concept puisse servir à tout type de coopérative pour encadrer son évolution dans l'économie de marché, je m'attarderai au modèle qui s'est structuré en réseau pour y évoluer. D'ores et déjà, ce concept de modèle d'affaires doit refléter l'âme de la coopérative. L'exercice sera forcément plus complexe que celui de décrire le modèle d'affaires capitaliste. Les nombreuses questions qui surgissent et dont les réponses

servent à décrire le modèle coopératif se posent aussi dans l'exercice visant à décrire le modèle capitaliste; elles n'ont cependant pas toute la même importance.

Comment naît une coopérative? Comment s'organise-t-elle pour servir ses membres? Quelle est sa logique d'affaires? Comment se gouverne-t-elle? Comment se finance-t-elle? Quelle place réserve-t-elle au partenariat? Comment définit-elle sa création de valeur? Comment partage-t-elle cette même valeur? Comment rémunère-t-elle ses dirigeants? Comment évolue-t-elle pour répondre aux défis de la concurrence? Quelle place tiennent les valeurs et les principes dans l'évolution de son modèle? Comment innove-t-elle? Quelle place tient la discipline dans son fonctionnement? Quelle importance accorde-t-elle à la marque, aux communications, à l'éducation, à la formation, aux enjeux sociaux comme l'environnement et aux inégalités? Comment mesure-t-elle sa performance? Comment peut-elle jouer le rôle de rempart économique? Comment peut-elle faire contrepoids aux crises économiques et financières?

En faisant appel à l'histoire, particulièrement à celle de Desjardins, toutes ces questions et bien d'autres trouvent leur réponse et servent à différencier le modèle d'affaires coopératif. Elles illustrent sa capacité à évoluer sans se dénaturer et à répondre aux attentes qu'on formule à son égard en matière d'évolution de notre système économique.

CHAPITRE 1

Les leçons de l'histoire. L'institutionnalisation de la coopération

Le coopératisme peut-il contribuer à réinventer le monde économique? Peut-il l'améliorer en y introduisant de nouvelles valeurs dans la conduite des affaires? Ces questions ont été posées dès le XIX^e siècle. Pour laisser sa marque dans l'histoire et concrétiser les rêves et les ambitions qu'elle formule, la pensée doit se traduire en action. Un bref retour sur les expériences du passé démontre qu'elles ont réussi par essais et erreurs à institutionnaliser la coopération et à créer des voies concrètes de progrès économique et social qui continuent de nous inspirer.

Le mouvement coopératif a une longue histoire. Je n'ai pas l'intention de la réécrire. Nombreux sont les auteurs qui ont jeté un regard sur les expériences des deux derniers siècles dans des ouvrages très élaborés. Je propose plutôt de refaire la route parcourue en suivant les principaux marqueurs de l'évolution du modèle d'entreprise coopérative pour en saisir les origines. Je présenterai ensuite de façon plus substantielle l'évolution du Mouvement Desjardins jusqu'au seuil des années 1980.

LES UTOPISTES ET LEUR HÉRITAGE

Au XIX^e siècle, les grandes fortunes produites par l'industrialisation cohabitent avec la misère extrême des travailleurs. Plusieurs rêvent de bâtir une nouvelle société plus juste en mettant fin à l'exploitation et aux dérives du capitalisme. De nombreux penseurs, philosophes et philanthropes ont proposé des modèles d'organisation sociale et entrepreneuriale pour concrétiser leurs idéaux, contribuant ainsi à l'avènement du coopératisme, notamment en Grande-Bretagne et en France. Owen et Fourier ont abordé ces questions sous l'angle du travail, alors que King et Buchez l'ont fait sous l'angle de la consommation.

Robert Owen, philosophe et capitaliste britannique, figure parmi les premiers à plaider pour une réforme sociale radicale. Dans un célèbre essai intitulé *A New View of Society*, publié en 1813, il établit une corrélation entre l'environnement de travail des personnes, leur niveau d'éducation et le progrès social. Afin de mettre en œuvre son modèle de réforme, il se porte acquéreur de New Lanark en Écosse. Ce complexe immobilier et industriel spécialisé dans la filature du coton employait entre 1 500 et 2 000 personnes, dont 500 enfants. Le concept de Robert Owen reposait sur la vie en communauté et l'entraide. Il fournissait des garderies pour permettre aux femmes de travailler, offrait aux enfants une approche éducative innovante, imposait des règles de discipline pour la vie quotidienne en communauté. Il misait sur la raison pour assurer le bonheur des travailleurs et invoquait la discipline pour accroître la productivité de son usine.

Avec son programme de prise en charge sociale, New Lanark est devenu un symbole du socialisme utopique de son fondateur. Ce modèle s'inscrivait dans une forme de coopération dont l'institutionnalisation reposait sur le contrôle qu'Owen exerçait lui-même et sur le salariat. Il demeurait propriétaire du capital et s'en appropriait le rendement, tout en donnant du travail à

la classe ouvrière et en lui aménageant des conditions de vie qui allaient lui permettre de s'arracher à l'économie de subsistance. Il a aussi fait germer l'idée d'un magasin, dont la propriété serait partagée par tous les salariés, leur permettant ainsi de s'approvisionner à moindre coût et de dégager un surplus afin de se prendre en main grâce à la propriété. Le modèle d'Owen n'a pas résisté au temps. Il a toutefois été au commencement d'un mouvement qui a traversé les âges jusqu'à nous.

En France, durant la même période, Charles Fourier imagine aussi un concept de communauté autosuffisante, appelée un phalanstère. Il s'agissait d'une sorte de complexe hôtelier où la vie quotidienne était disciplinée de manière à créer l'harmonie. Les applications de son modèle ont connu la débâcle, autant en raison d'une mauvaise gestion que de la conjoncture économique et climatique. Fourier est cependant reconnu comme l'un des penseurs des coopératives de travailleurs. Il a été un précurseur dans la façon d'institutionnaliser la coopération à l'aide de principes comme l'adhésion libre, la gouvernance démocratique et le service avant les profits.

Le XIX^e siècle voit bien d'autres expériences, notamment dans le domaine de la consommation. Pour William King, un médecin de Brighton en Angleterre et contemporain d'Owen, la seule façon pour les travailleurs de s'émanciper était d'accumuler du capital. Pour satisfaire leurs propres besoins, les travailleurs devaient être propriétaires. Il pensait lui aussi en termes de communauté autosuffisante, tout en défendant l'idée que les bénéfices de la coopération pouvaient aussi être accessibles en dehors des communautés. Dans sa revue *The Co-operator*, il proposait à ses lecteurs de devenir copropriétaires de magasins comme ceux créés dans les communautés owénites et de se partager les bénéfices. « On a l'habitude, écrivait-il, d'aller au magasin tous les jours pour acheter de la nourriture ou tout autre bien, pourquoi ne pas s'organiser pour acheter en gros et revendre aux membres de la coopérative afin de réaliser des économies ? » De plus, les coopérateurs disposeraient d'un

magasin pour vendre leurs propres produits. Ces conseils ont donné lieu à la création de plusieurs coopératives qui n'ont malheureusement pas survécu.

Quant au Français Philippe Buchez, il a codifié un ensemble de principes qui allaient marquer le modèle coopératif. Les membres de la coopérative doivent élire démocratiquement leurs représentants. Les salaires doivent correspondre à ceux du marché et peuvent être bonifiés en fonction de la performance. Le capital, dont la propriété est collective, ne peut être partagé qu'à la dissolution de la coopérative. Enfin, on ne devient membre qu'après une année de probation.

Ces différentes expériences et les principes qui les guidaient ont inspiré les véritables pionniers du mouvement coopératif mondial. Elles ont été autant de tentatives, par essais et erreurs, de traduire la pensée en action. Il faut en retenir l'incontournable obligation d'assurer la pérennité des organisations.

DES PIONNIERS DE ROCHDALE À L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE

C'est en Grande-Bretagne, à Rochdale près de Manchester, que naît la première véritable coopérative. En 1844, une quarantaine d'ouvriers tisserands fondent la Société des équitables pionniers de Rochdale. À l'origine, il s'agit d'un magasin où l'on achète en commun et revend au prix coûtant.

Le processus d'institutionnalisation de la coopération connaît alors son véritable envol. Ces tisserands ont fait la synthèse des nombreuses tentatives destinées à rendre viables les coopératives de travailleurs et de consommation. Devant les difficultés rencontrées par leurs prédécesseurs, ils ont conclu que la seule façon d'atteindre la maturité requise pour durer était de ramener le concept de modèle d'entreprise coopérative à celui de coopérative de consommation et de l'adosser à des principes qui allaient à la fois assurer l'autonomie des consommateurs et le succès commercial.

Ces principes s'articulaient autour de notions et d'intentions stratégiques. Les plus importants servent encore aujourd'hui à définir le modèle d'affaires coopératif. L'adhésion libre et la distribution des surplus en dividendes sur les achats devaient assurer une croissance rapide. Le contrôle démocratique et le rendement nominal limité sur le capital serviraient de rempart aux prises de contrôle par des investisseurs externes. La gouvernance démocratique et l'éducation allaient devenir les fondements de la sagesse des membres et des dirigeants. Enfin, la neutralité politique et religieuse servirait à éloigner les controverses inutiles.

Les Pionniers de Rochdale ont profité notamment de l'embellie de l'économie et de l'arrivée des chemins de fer pour assurer la croissance de leur coopérative. De surcroît, ils ont su mettre au point des stratégies d'affaires avant-gardistes. Alors que le commerce de détail était morcelé, ils ont créé des chaînes de magasins et ont appris à les gérer pour répondre aux besoins d'une urbanisation en forte croissance. Ils ont aussi mis en place une coopérative intégrant le marché de gros et la manufacture : la Co-operative Wholesale Society (CWS). Les Pionniers ont, en quelque sorte, inventé le commerce de détail d'aujourd'hui et la notion de réseau de distribution. Ils ont mis à profit le concept d'intégration verticale d'une coopérative de consommation qui consolidait sa solidité financière en contrôlant les approvisionnements. Le modèle CWS s'est répandu par milliers partout en Europe. Il a même traversé l'Atlantique pour donner naissance à plus de 2 600 sociétés du même type, liées entre elles par la Ligue des coopératives américaines (Cooperative League of the USA). Les Pionniers de Rochdale ont admirablement su inscrire leur modèle d'entreprise coopérative dans l'environnement de marché et en tirer avantage pour les coopérateurs sans dévier de leurs principes.

Plusieurs penseurs de l'époque ont vite conclu qu'il ne fallait pas confiner la coopération à un seul modèle. Plusieurs autres expériences portées par le désir d'agir comme contrepoids au

capitalisme ont vu le jour dans le respect des principes des Pionniers de Rochdale. Elles ont ouvert la voie à la création de mouvements coopératifs dans divers domaines : les coopératives ouvrières, les coopératives agricoles, les coopératives d'achat et les sociétés de secours mutuel. En Allemagne, Raiffeisen et Schulze appliquent le modèle coopératif à l'épargne et au crédit. Leur œuvre de pionnier est ensuite reprise dans d'autres pays européens, dont l'Italie avec Luigi Luzzatti.

Ces coopératives s'institutionnalisent en se donnant un modèle d'entreprise où les sociétaires s'associent librement pour trouver réponse à leurs besoins en partageant la propriété du capital, en se gouvernant démocratiquement et en partageant leurs surplus. Toutes ces nouvelles coopératives avaient une mission économique et sociale. Leurs pratiques commerciales étaient adossées à des principes et à des valeurs de solidarité, de démocratie, de responsabilité, de pérennité, de transparence, de proximité et de service. Ces différents modèles d'entreprise se distinguaient du modèle dominant.

En 1895, l'Alliance coopérative internationale (ACI) est créée à Londres. Son objectif est de soutenir et de promouvoir le développement des coopératives dans le monde. La partie n'était pas jouée pour autant. C'est à travers des querelles idéologiques qu'est péniblement née l'ACI. Les coopératives portaient en elles des distinctions qui risquaient de mettre en péril cette volonté de faire un mouvement coopératif unifié. Ce schisme appréhendé allait inspirer Charles Gide, dont la notoriété s'affirmait au sein de l'Alliance, dans ses tentatives pour faire évoluer les deux expressions « coopération socialiste » et « coopération bourgeoise » vers celle plus acceptable de la « coopération neutre ».

La « coopération neutre » de Charles Gide allait ouvrir la voie à la reconnaissance du fait que les principes rochdaliens étaient les plus susceptibles de fonder le coopératisme, notamment par l'élargissement du nombre de membres que les socialistes voulaient réserver aux seuls ouvriers. L'union fait la

force, répétait-il. De fait, cet élargissement était synonyme de volume d'affaires nécessaire pour générer des excédents de gestion et ristourner sous forme de bonis aux consommateurs, afin de les fidéliser et de rendre la coopérative plus attrayante. Charles Gide préférait les coopératives de consommation aux coopératives de production, qui avaient pratiquement toutes échoué jusqu'alors par manque de capital. Il s'agit d'un handicap considérable dont ne souffraient pas les coopératives de consommation. En ne redistribuant pas la totalité des excédents de gestion, elles pouvaient se constituer progressivement un capital important¹.

De ce bref rappel historique, retenons que la coopération institutionnalisée ne peut progresser sans modèle d'organisation avec des principes et des valeurs auxquels se soumettent librement les acteurs. Alphonse Desjardins, devenu membre de l'Alliance, l'a très bien compris en faisant la synthèse des expériences européennes pour créer la caisse populaire. C'est grâce à la pensée de l'époque et aux exemples européens qu'il a su échapper aux querelles idéologiques et créer le modèle de propriété collective qui a marqué l'histoire économique et sociale du Québec.

LE MOUVEMENT DESJARDINS : LA NAISSANCE D'UNE GRANDE AVENTURE

Le Mouvement des caisses Desjardins est né le 6 décembre 1900 avec la fondation de la première caisse populaire à Lévis par Alphonse Desjardins. Il découvre, quelques années plus tôt, des solutions pratiques et efficaces au problème de l'usure à la lecture du livre de Henry W. Wolff, intitulé *People's Banks*. Il entre en communication avec l'auteur, qui lui promet toute sa collaboration et l'introduit aux dirigeants de coopératives de crédit européennes. Desjardins consacre trois ans à l'étude des expériences allemandes, françaises et italiennes, tout en tenant

1. Marc Pénin, *Charles Gide 1847-1932 : L'esprit critique*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 49.

compte de celles des sociétés mutuelles et des caisses d'épargne nord-américaines.

Son initiative se veut une réponse aux difficultés économiques et sociales du Québec de la fin du XIX^e siècle. La montée du capitalisme industriel s'accompagne de la concentration du pouvoir économique et du capital, ainsi que de la marginalisation du rôle des artisans et des petits producteurs. Alphonse Desjardins ne peut rester indifférent aux problèmes auxquels sont confrontées les populations tant urbaines que rurales. Bien que les villes aient été en pleine croissance sous la poussée de l'industrialisation et des innovations technologiques comme les chemins de fer et l'électricité, les conditions de vie y sont pénibles. Il en va de même dans le monde rural, où vivent alors plus des deux tiers de la population québécoise. La mécanisation de l'agriculture tarde à venir. La population en général souffre de ne pas avoir accès aux services d'épargne et de crédit. Les Canadiens français émigrent massivement vers les États-Unis, en quête d'emplois et de meilleures conditions de vie.

Très sensible aux réalités de son temps, Alphonse Desjardins est en phase avec les grands débats idéologiques et cherche à aider ses concitoyens. À ses yeux, la caisse est «un remède à l'égoïsme social du libéralisme économique et aux abus du capitalisme²». Il sent la nécessité de rétablir un ordre économique plus juste, sans abattre le capitalisme pour autant. Il proposait d'utiliser l'arme de l'adversaire : l'organisation économique. Il conçoit la coopérative comme une organisation économique dotée d'un modèle d'affaires tout aussi puissant que le modèle dominant, mais se distinguant dans la manière de répondre aux besoins de ses concitoyens.

L'innovation de Desjardins consiste à réunir la collecte de l'épargne et le crédit dans une même entité. Il vise à promouvoir l'épargne pour former progressivement un réservoir local de

2. Pierre Poulin, *Histoire du Mouvement Desjardins*, Tome I, Montréal, Québec Amérique, 1990, p. 94.

capitaux afin d'offrir du crédit à ceux qui n'ont pas accès aux banques. Toute personne désireuse de devenir membre de la coopérative doit souscrire au moins une part sociale à un prix abordable, comme dans les banques populaires italiennes de Luzzatti. Contrairement à la pratique des caisses Raiffeisen et des banques populaires de Schulze en Allemagne, Desjardins écarte le recours à la responsabilité illimitée. Il restreint la responsabilité des sociétaires à la valeur des parts sociales qu'ils souscrivent, leur permettant même de les racheter à certaines conditions. Pour garantir la sûreté des opérations de la caisse, Desjardins mise plutôt sur la création d'un important fonds de réserve. Écartant aussi la possibilité d'accepter des dépôts du public en général, il restreint les opérations d'épargne et de crédit aux seuls sociétaires.

Avec l'adoption de la Loi des syndicats coopératifs en 1906, il obtient la reconnaissance juridique dont il a besoin pour véritablement lancer le mouvement des caisses populaires. Appuyé par le clergé, des leaders locaux et son épouse, Dorimène Desjardins, Alphonse Desjardins participe à la fondation de plus de 160 caisses de 1900 à 1920. Actif en Ontario et aux États-Unis, il est reconnu comme le fondateur du grand mouvement des *credit unions* dans toute l'Amérique du Nord.

UN MODÈLE D'AFFAIRES D'UNE GRANDE MODERNITÉ

Cet aperçu du modèle d'entreprise coopérative forgé par Alphonse Desjardins nous rappelle qu'il comportait un objectif, une gouvernance ainsi qu'une logique d'affaires. La proximité, le modèle de propriété, les services offerts et l'innovation inspirée de principes, de valeurs et d'une écoute attentive des besoins étaient déjà des marqueurs de différenciation. À sa manière, il adoptait la perspective holistique et systémique élaborée par les modernes. Plus de 50 ans après, Peter Drucker, un penseur déterminant dans le domaine du management des entreprises, propose le portrait d'une entreprise à succès dans

les mêmes termes. Bien qu'il le fasse plutôt pour parler d'un modèle d'entreprise bien différent, sa réflexion est pertinente.

Pour Drucker, « la seule chose qui peut unifier une organisation et lui permettre d'obtenir des résultats, c'est une mission commune clairement et étroitement définie ». Alphonse Desjardins avait déjà compris l'importance de bien définir les buts de la caisse populaire. Il connaissait aussi le pouvoir de l'innovation, thème cher à Drucker, qui écrira un demi-siècle plus tard que « la grande majorité des innovations réussies exploitent le changement » et « qu'on peut seulement innover que dans les domaines que l'on connaît bien ». Le modèle d'entreprise de la première caisse était en soi une innovation qui a pris racine dans la lecture des besoins financiers de ses concitoyens. La caisse a émergé d'une vision organisationnelle ouverte à l'innovation et au développement de stratégies qui mènent à prendre des décisions qui auront des conséquences dans le futur. L'histoire nous rappelle cependant que ces décisions ne sont pas toujours faciles à prendre. Alphonse Desjardins était très préoccupé par l'optimisation des processus, la performance, la productivité, le contrôle et la responsabilisation.

Des années plus tard, Drucker écrira que « l'esprit d'entreprise s'appuie sur une théorie de l'économie et de la société. Cette théorie considère le changement comme quelque chose de normal et même d'extrêmement sain. Elle estime que la plus grande tâche de la société – et mieux de l'économie – consiste à faire quelque chose de différent, plutôt que de faire mieux que ce qui a déjà été fait ». Alphonse Desjardins a fondé le modèle d'entreprise qu'il a imaginé pour le Mouvement Desjardins sur l'innovation et le changement sans craindre de le voir se dénaturer. Ce sens de la vision est notre héritage ; il doit nous rassurer pour le futur.

Le modèle d'affaires coopératif Desjardins a donc toujours été un modèle ouvert à l'innovation et au changement. D'ailleurs, selon Drucker, un modèle qui ne change pas est un modèle qui meurt. Bien souvent, aujourd'hui, les craintes des

membres concernent le changement. Or, en changeant, Desjardins fait ses devoirs : il continue à servir les gens. Certaines personnes le critiquent pour ces raisons. En réalité, il est fidèle à ces notions de base et s'adapte perpétuellement.

LA CRÉATION DES STRUCTURES

En 1917, trois ans avant sa mort, Desjardins rédige un mémoire dans lequel il expose les grandes lignes de son projet de fédération provinciale. Il cherche à consolider son œuvre en invitant les caisses à se regrouper afin de créer et de financer une organisation à laquelle elles doivent donner un droit de regard sur leurs activités. Le financement d'un tel organisme exige que les caisses atteignent un certain stade de développement. Pour Alphonse Desjardins, il est hors de question de solliciter l'aide du gouvernement. À ses yeux, ce serait mettre les caisses sous la tutelle des partis politiques et de leur patronage.

La fédération qu'il envisage exercerait des fonctions de surveillance et de propagande. Elle procéderait régulièrement à l'inspection des caisses afin d'assurer le respect des règlements, de la loi et des principes coopératifs. Elle vérifierait la comptabilité et conseillerait les gérants sur la gestion des caisses. En outre, ses employés donneraient des conférences, fonderaient de nouvelles caisses et s'occuperaient de la publication d'un bulletin périodique pour informer les administrateurs et les gérants. Une caisse centrale permettrait de regrouper les fonds disponibles et d'équilibrer l'offre et la demande d'argent dans les caisses. Elle recueillerait les dépôts et serait en mesure de faire des prêts à celles qui manquent de liquidités. Il avait, à cette occasion, imaginé le modèle d'affaires Desjardins. Cette vision allait marquer l'imaginaire des coopérateurs de l'époque sans toutefois les convaincre de l'urgence d'agir.

Le modèle de fédération prôné par le fondateur ne faisait pas l'unanimité. Dans les semaines qui suivent son décès, survenu le 31 octobre 1920, des dirigeants de caisses de la région de Trois-Rivières, aidés par le clergé diocésain, manifestent leur opposition à la centralisation à Lévis en créant la première union régionale. Cette décision, motivée par le désir de protéger l'autonomie des régions, aura des conséquences importantes. Elle traduit bien l'importance accordée à la proximité, cette force qui allait être déterminante dans le développement du modèle d'affaires Desjardins. Pendant de nombreuses années, les notions d'autonomie et de solidarité se sont confondues alors qu'Alphonse Desjardins les distinguait clairement. Tout en se préoccupant de l'autonomie des personnes et de leur capacité à s'aider eux-mêmes, il concevait en même temps l'importance de regrouper les forces. La caisse populaire était l'instrument qu'il proposait à ses concitoyens pour qu'ils deviennent autonomes. La solidarité devait servir de rempart dans la mise en place d'un modèle capable de contrer les abus du capitalisme industriel.

La décennie 1920, qui suit le décès de Desjardins, s'amorce avec une crise économique qui ralentit la création de nouvelles caisses. Trois autres unions régionales voient tout de même le jour à Québec, Montréal et Gaspé. Le mode d'organisation régionale adopté par les Trifluviens ne crée pas l'enthousiasme. Vues comme porteuses de centralisation, les unions régionales n'arrivent pas à jouer pleinement leur rôle. Le manque de discipline et l'absence d'un leadership semblable à celui exercé par le fondateur ralentissent la mise en place d'un système d'inspection réellement efficace et empêchent la création d'un nombre suffisant de nouvelles caisses pour répondre aux attentes du gouvernement et du monde rural.

Le gouvernement libéral de Taschereau reconnaît le besoin de respecter l'autonomie des caisses populaires, mais exige qu'elles se donnent une direction centralisée, représentative et responsable avec laquelle il pourra conclure des ententes. La

création en 1932 de la Fédération des unions régionales et la mise en place progressive d'unions régionales sur l'ensemble du territoire québécois permettent alors aux caisses populaires de prendre un nouvel envol. L'urgence de la situation a finalement raison des hésitations des dirigeants des unions régionales et de leurs divergences d'opinions sur l'étendue des pouvoirs de la nouvelle Fédération. Jusqu'en 2001, le Mouvement Desjardins a conservé cette structure décisionnelle à trois niveaux : les caisses populaires sont regroupées au sein d'unions régionales, lesquelles sont affiliées à la Fédération. En 1979, celle-ci a pris le nom de Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, et les unions régionales sont devenues des fédérations régionales.

LE CHOC DE LA GRANDE DÉPRESSION

L'effondrement boursier de 1929 a sonné la cloche et a amené plusieurs penseurs à conclure que le libéralisme est un modèle économique défaillant. Plusieurs tentatives de théorisation de la pensée coopérative ont vu le jour, dont celle du père Georges-Henri Lévesque, fondateur de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval à la fin des années 1930. Il a structuré sa démarche en faisant appel à la philosophie de la coopération et à la doctrine sociale de l'Église pour établir les éléments constitutifs d'un nouveau modèle économique fondé sur les coopératives.

En 1939, le père Lévesque fondait le Conseil supérieur de la coopération, aujourd'hui le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), pour promouvoir l'essor du coopératisme en formulant une déclaration de principes qui s'apparentait étroitement aux principes des pionniers de Rochdale. Il concevait la coopération comme un acte qui, pris dans son sens large, signifie collaboration. Il a tracé la route au modèle d'affaires coopératif, qu'il souhaitait performant pour offrir une alternative au capitalisme. Le développement structuré du modèle coopératif est sans aucun doute tributaire des

travaux de ce conseil. La mission du CQCM est de poursuivre l'œuvre en participant au développement social et économique du Québec grâce à l'essor du coopératisme et du mutualisme québécois, et ce, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale qui ont été actualisés à l'échelle internationale lors du congrès de 1995, à Manchester.

La Grande Dépression n'a pas seulement donné une impulsion à la pensée, mais aussi à l'action. La crise ravive le sens de l'entraide et de l'action collective. Le Québec connaît une nouvelle prise de conscience sur l'urgence d'organiser autrement son économie. Le modèle coopératif y tient une place importante. Les caisses se multiplient et connaissent un essor considérable qui se prolonge jusqu'aux années 1960, avec la création de plus de 1 000 caisses, dont 750 avant 1945.

Cette vague de fondations atteint le petit village du Bas-Saint-Laurent où je suis né et j'ai grandi : Sainte-Françoise, au sud de Trois-Pistoles. Une caisse populaire est fondée en 1940, soit l'année de ma naissance. Mon père était marchand général, mais il n'était pas membre de la caisse. Il faisait plutôt affaire avec une succursale bancaire à Trois-Pistoles. Je me rappelle que mon père expliquait qu'il ne voulait pas devenir membre de la caisse populaire, car pour obtenir un prêt, il aurait fallu soumettre sa demande à la commission de crédit. Il ne voulait pas mettre sur la table de ses voisins ses états financiers et son chiffre d'affaires.

Mes parents avaient toutefois ouvert un compte à mon nom à la caisse, dans lequel ils déposaient tous les mois les allocations familiales à mon insu. C'est plus tard que j'ai découvert l'importance que mon père et ma mère accordaient à l'épargne. Lors de mon élection à la présidence du Mouvement Desjardins, mon père m'a remis mon carnet de caisse avec beaucoup de fierté. J'y ai vu se dérouler l'histoire de mon enfance, de l'ouverture de mon compte à mon entrée au séminaire Saint-Alphonse à Sainte-Anne-de-Beaupré. J'ai vu le compte se remplir au rythme des dépôts, pour ensuite se vider

suivant les décaissements nécessaires pour payer une partie des frais liés à mes études. J'ai alors compris à quel point mes parents ont été complices dans la préparation de l'avenir de leurs enfants. Mon histoire est semblable à celle de bien des gens au Québec, à cette époque et jusqu'à aujourd'hui, pour qui la caisse populaire a favorisé la constitution d'une épargne des plus utiles dans la vie.

RÉPONDRE AUX BESOINS DES MEMBRES

Pendant toutes ces années, les caisses ont progressivement acquis la confiance des Québécoises et des Québécois. Elles ont abordé la prospérité de l'après-guerre avec vigilance. Les revenus croissent, les caisses font des percées dans les milieux urbains et accueillent de nombreux travailleurs salariés. Les actifs en forte croissance permettent aux caisses d'être de plus en plus présentes au sein du marché hypothécaire avec des conditions de vie qui s'améliorent et de jeunes ménages qui n'hésitent plus à s'acheter une maison. Elles dominent depuis lors ce marché au Québec, comme celui du crédit agricole.

Le modèle d'affaires des caisses devient un atout par sa présence assurée sur tout le territoire et par sa capacité à faire une juste lecture des besoins des petits entrepreneurs et d'y répondre. Les caisses sont ainsi présentes à la naissance de la très grande majorité des petites entreprises du Québec par le financement qu'elles leur procurent. Elles adhéreront à l'idée qu'elles peuvent répondre aux petites comme aux plus grandes entreprises. Le rêve d'Alphonse Desjardins de transformer l'épargne en crédit productif était devenu plus que jamais une réalité.

Par ailleurs, nombreux sont ceux qui, à l'époque, veulent se procurer une automobile, un réfrigérateur, un téléviseur. L'endettement s'installe dans les mœurs. L'avènement de la société de consommation présente de nouvelles perspectives d'affaires pour les caisses qui bousculent le modèle d'Alphonse

Desjardins. Elles s'ouvrent timidement au crédit à la consommation, tout en redoublant d'efforts afin de promouvoir l'épargne. Il faudra attendre encore quelques années avant que les caisses acceptent d'occuper pleinement cette part de marché. Elles le feront en misant sur l'éducation de leurs membres relativement à la consommation pour les prémunir de l'endettement excessif.

Afin de répondre aux nouveaux besoins des membres qui veulent diversifier leurs épargnes pour assurer leur sécurité financière, les caisses innovent en créant deux nouvelles sociétés. La Société d'assurance des caisses populaires, fondée en 1944, est vouée à l'assurance générale. Assurance-vie Desjardins, qui voit le jour en 1948, se consacre à l'assurance-vie, aux régimes de retraite, à l'assurance collective et à l'assurance accident maladie. En 1954, elle propose aux membres des caisses l'assurance-vie prêt et l'assurance-vie épargne, devenant ainsi des pionnières dans le décloisonnement des services financiers.

En 1960, au moment où s'amorce la vaste entreprise de modernisation économique et sociale que constitue la Révolution tranquille, les caisses populaires apparaissent comme l'une des forces vives sur lesquelles le Québec peut compter pour soutenir son développement et prendre en main son économie. Les pressions sociales sont nombreuses pour que les caisses populaires contribuent davantage au renforcement du contrôle québécois de l'économie. Leur prise de participation au capital de la Société générale de financement du Québec, leur offre de capital de risque, leur offre de crédit industriel, l'acquisition de sociétés de fiducie et de fonds communs de placement, leur partenariat avec le gouvernement dans la construction du Complexe Desjardins à Montréal sont autant d'illustrations de leur volonté de répondre aux aspirations des Québécois. Toutes ces initiatives de natures diverses ont donné à Desjardins l'occasion d'élargir son champ d'influence et d'acquérir la stature d'un grand groupe financier.

UN MODÈLE D'AFFAIRES MIS À RUDE ÉPREUVE

Jusqu'à la fin des années 1960, le modèle d'affaires Desjardins a tiré sa vigueur de l'application rigoureuse des principes de la coopération, comme l'avait conçu Alphonse Desjardins. Logique de service, gouvernance démocratique, propriété collective, participation des membres, éducation à l'épargne et crédit productif en étaient les caractéristiques distinctives. La forte occupation du territoire et l'organisation des caisses en réseau ont produit leurs fruits en transformant en énergie constructive les tensions entre l'autonomie et la solidarité.

Cette force tranquille fut pour une première fois véritablement ébranlée par la révision de la Loi sur les banques en 1967. Soucieuses de leur solvabilité, les caisses Desjardins maintenaient des ratios de liquidité très élevés afin de gérer sagement les risques associés à leurs activités de prêt. Désormais, elles ne peuvent plus compter sur l'épargne avec opérations pour y arriver. Elles subissent une concurrence très vive des banques qui offrent des taux alléchants à leurs déposants. Les caisses Desjardins ont dû avoir rapidement recours à l'épargne à terme pour contrer la diminution de leurs liquidités. De 1968 à 1980, l'épargne à terme passe de 7 % à 43 % du total des dépôts, alors que l'épargne avec opérations chute de 86 % à 27 %. La croissance fulgurante de ce nouveau véhicule d'épargne a eu des conséquences à la fois sur la rentabilité des caisses et sur leurs bilans. Avec la croissance du portefeuille de prêts des caisses, il ne faut pas s'étonner de voir surgir dans ce nouvel environnement de risque la nécessité d'être plus attentif à la réduction des coûts et à l'amélioration tant de la gouvernance que de la gestion. Les caisses mettaient les pieds dans un nouveau monde financier.

Depuis le tout début, la croissance du bilan cumulé des caisses n'avait jamais été menacée. Bien que lente dans les premières années, elle avait été tributaire de la création

soutenue de caisses sur tout le territoire et de leur succès dans la collecte de l'épargne. La croissance des prêts était par ailleurs fort limitée par une gestion très prudente des risques. Les réserves bâties à partir des excédents devenaient inaliénables comme propriété collective et constituaient le capital de garantie pour les dépôts en cas de défaut de remboursement des prêts.

Le développement accéléré de Desjardins durant l'après-guerre ayant érigé la croissance en symbole de réussite, celle-ci était vue comme le moteur du modèle d'affaires de Desjardins, toujours énergisé par une logique de service indéfectible et une réponse adéquate aux besoins des membres. Cette croissance était cependant menacée. Les caisses devaient dorénavant conjuguer la réponse aux besoins de leurs membres et la protection de leurs parts de marché. Cette croissance, propre à Desjardins et vitale pour la réalisation de sa mission, allait prendre un nouveau visage et créer de nouvelles exigences de développement des affaires. Celles-ci interpellaient directement la structure fédérative du Mouvement, qui ne répondait pas aux nouvelles exigences de la concurrence. C'était un premier appel à l'évolution du modèle d'affaires. Les caisses avaient besoin d'un meilleur soutien, d'être appuyées par des compétences nouvelles, de recourir aux nouvelles technologies, de faire appel aux nouvelles approches de gestion, de profiter d'une meilleure coordination des composantes du réseau et de promouvoir l'éducation pour différencier leur offre de service par la distinction coopérative.

Fortes de l'expérience réussie par la Caisse populaire de l'Expo 67 avec son nouveau système informatique, les caisses envisageaient l'avenir sous l'angle technologique. Elles incarnaient le renouveau avec la mise en place par la Fédération, dès 1970, d'un système innovateur de télétraitement des données des caisses qui allait procurer au Mouvement Desjardins une avance technologique de plusieurs années sur les banques. Cette innovation conjugait l'autonomie des caisses dans la gestion

de leur bilan et la force d'un réseau solidaire. Comme le souligne l'historien Pierre Poulin, il s'agissait d'une première mondiale, car aucune institution financière n'avait réussi jusque-là à automatiser toutes les opérations du cycle comptable. Le système intégré des caisses (SIC) allait ouvrir la voie à Inter-Caisses en 1975, qui devient vite le « symbole de l'avance technologique des caisses » et à l'instar de l'inspection, le fondement de l'organisation en réseau du Mouvement Desjardins.

Les premières normalisations de l'offre de produits et services à travers le réseau, la pratique quoique embryonnaire de taux uniformes, les incursions réussies dans le domaine du marketing et de la publicité institutionnelle avec la célèbre formule « Pop-sac-à-vie-sau-sec-fi-co-pin »³ ont témoigné de la capacité du modèle d'affaires Desjardins à relever les défis d'une concurrence inattendue et à ouvrir la voie à de nouvelles façons d'envisager l'avenir. Ces innovations font appel au partage des coûts par les caisses, leur donnant ainsi un accès concret à l'incroyable force de la coopération.

UNE GOUVERNANCE QUI SE FORTIFIE

Dans les années 1960, la profondeur de cette transformation se traduit par l'élargissement de l'offre de produits financiers, tant par les caisses que par les sociétés créées par les caisses ou acquises par celles-ci. Cette offre se manifeste notamment sur le plan de la gouvernance. Le Mouvement acquiert la stature d'un groupe financier, précédant en cela les banques canadiennes, qui doivent attendre encore plusieurs années avant de pouvoir s'afficher ainsi sous l'impulsion de nouvelles lois sur le décloisonnement des institutions financières.

3. Dans une campagne publicitaire du Mouvement Desjardins lancée en 1969, la jeune comédienne Marie-Josée Taillefer prononce ce slogan, qui énumère les huit composantes du Mouvement.

Le développement d'un réseau de sociétés filiales regroupées sous la bannière des caisses populaires allait être le déclencheur d'une nouvelle dynamique dans la gouvernance de ce que l'on appelle maintenant le Mouvement Desjardins. Ces sociétés ne relevant pas directement de la Fédération jouissaient d'une relative autonomie à l'intérieur du Mouvement, attribuable aux conditions juridiques de leur création et aux marges bénéficiaires qu'elles généraient. Les hauts gestionnaires qui en assumaient la direction bénéficiaient quant à eux d'une grande latitude dans la définition de leurs orientations. Ils prenaient des initiatives pour combler les faiblesses et le manque de moyens de la Fédération. De nouveaux centres de décision allaient apparaître en marge des instances reconnues et donner naissance à une technocratie dont l'influence s'est rapidement fait sentir auprès des dirigeants élus qui formaient les conseils d'administration de la Fédération et des unions régionales, au point de requérir une refonte de la Loi de la Fédération⁴.

Adoptée en 1971, cette loi consacre la Fédération comme l'organisme de coordination du Mouvement Desjardins. Elle autorise les sociétés filiales à devenir membre de la Fédération et à participer aux décisions, tout en laissant le contrôle aux caisses. Celles-ci obtiennent une représentation majoritaire aux deux tiers, tant au sein du conseil d'administration qu'à l'assemblée générale. La loi accorde à la Fédération le pouvoir d'acquérir les actions et les parts sociales des sociétés filiales, ce qui confirme le pouvoir ultime du réseau des caisses.

La Loi de 1971 permet à la nouvelle fédération d'élire un président à temps plein qui parlera désormais au nom de l'ensemble des composantes du Mouvement. Alfred Rouleau, auparavant directeur général de l'Assurance-vie Desjardins, devient le premier titulaire de cette fonction. Son élection symbolise le nouveau pouvoir de la Fédération qui prend en

4. Pierre Poulin et Benoît Tremblay, *Desjardins en mouvement*, Lévis, Montréal, Éditions Dorimène, Presses HEC Montréal, 2005, p. 17.

charge des responsabilités de coordination, de formation professionnelle et d'uniformisation des outils comptables et informatiques que réclame la constitution d'un véritable réseau.

Unité de pensée, unité d'action et vision commune deviennent garantes du progrès et remettent en question le partage traditionnel des responsabilités dans le Mouvement Desjardins. Le modèle d'affaires Desjardins cultive alors les germes d'une marque de commerce unique et forte dans un environnement concurrentiel de plus en plus exigeant.

UNE FAIBLESSE DU MODÈLE D'AFFAIRES COOPÉRATIF DESJARDINS

Avec le temps, le rythme de croissance différent dans chaque région a engendré des disparités qui sont devenues un handicap pour certaines unions régionales dans le soutien qu'elles offraient à leurs caisses qui luttaienent pour conserver leur place sur le marché et rester pérennes. Il était de la responsabilité de la Fédération de les seconder en leur offrant les ressources nécessaires dans des domaines comme la gestion, la finance, les ressources humaines et les communications, pour ne nommer que ceux-là. Le besoin de coordonner les activités des caisses, les développements technologiques et les incursions dans le monde de la publicité institutionnelle ou de produit amenaient les dirigeants à donner plus de responsabilités à la Fédération. Le besoin d'intégrer davantage l'offre des filiales à celle des caisses soulevait un problème de gouvernance et s'inscrivait déjà dans une vision de réseau financier intégré de nature coopérative. Un meilleur contrôle des coûts et l'élimination des duplications devenaient des incontournables dans le développement des stratégies de croissance et de rentabilité.

Un meilleur partage des responsabilités répondait à ces impératifs. Par ailleurs, le risque d'affaiblir l'identité coopérative des caisses et du Mouvement ne cessait de croître avec

l'obligation de répondre à la concurrence. Le débat s'engage de façon structurée avec des rapports comme celui de Raymond Blais à la fin des années 1970. Ses conclusions tracent la voie à toutes les réflexions sur le sujet par la suite. De grands changements se produiront, mais, pour l'heure, les années 1980 apportent leur lot de défis que j'ai connus en tant que dirigeant élu d'une caisse Desjardins.

CHAPITRE 2

Le choc du futur : les années 1980

Les années 1980 ont été une période importante dans l'histoire de Desjardins. La décennie précédente avait été une mise à table : les lois ont changé, Desjardins avait été un peu bousculé dans ses habitudes, dans sa relation avec les membres et par rapport à la concurrence. Avec la crise économique et les changements à son environnement, le Mouvement Desjardins doit dorénavant apprivoiser de nouvelles pratiques de gouvernance, de marketing, de capitalisation et de proximité. Il a véritablement vécu le « choc du futur », pour reprendre le titre de l'ouvrage d'Alvin Toffler. C'est précisément durant cette période que je commence mon parcours dans le mouvement coopératif.

PREMIERS PAS EN TANT QUE COOPÉRATEUR

Au début des années 1980, je deviens dirigeant de la Caisse populaire des fonctionnaires provinciaux. Je découvre alors le mouvement coopératif de l'intérieur. Cette arrivée tardive s'explique par le fait que mes expériences avec les coopératives ont été limitées dans ma jeunesse. Mon intérêt pour le modèle coopératif n'a pas ses premières racines chez Desjardins. Je m'y suis d'abord intéressé sur le plan académique, dans le cadre de mes recherches et de mon enseignement à l'université.

Après ma maîtrise en économie réalisée à l'Université Laval et mes études de doctorat en finances publiques, théorie monétaire et économétrie à l'Université du Minnesota, j'ai été embauché à l'Université de Sherbrooke en 1969. Le père jésuite Émile Bouvier avait créé une chaire sur la coopération. Il reprenait le flambeau du père dominicain George-Henri Lévesque qui avait tenté, à l'Université Laval, une théorisation de la pensée coopérative visant à établir les éléments constitutifs d'un nouveau modèle économique fondé sur les coopératives.

J'ai eu la chance d'atterrir dans un milieu où j'ai rapidement compris que le coopératisme était un pilier du progrès social. Claude Pichette, spécialiste des coopératives et surtout de la microéconomie des coopératives, faisait partie du corps professoral. Il était l'auteur d'un ouvrage portant sur l'entreprise coopérative et tous les éléments économiques qui entourent son fonctionnement; il a notamment illustré la façon dont l'entreprise coopérative s'inscrivait dans l'économie de marché. Il démontrait alors la modernité de l'entreprise coopérative.

En 1976, la chaire de la coopération du père Bouvier est devenue l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives (IRÉCUS). L'institut allait connaître un succès notable en créant, grâce aux efforts de plusieurs collègues, dont Roch Bastien, une maîtrise en coopération. Il s'agissait d'une première dans le réseau universitaire québécois. Nous avons développé la recherche et l'enseignement sur le modèle coopératif en les structurant autour de l'IRÉCUS et du Département d'économique. Nous sommes parvenus à attirer de nouveaux étudiants, notamment de pays étrangers. L'IRÉCUS servait la cause de la coopération et participait à sa promotion. J'ai ainsi pris goût à ce modèle d'organisation, d'abord sur le plan académique.

Le père Bouvier m'avait invité à m'engager dans la communauté. Il avait utilisé cette image toute simple : l'Université de Sherbrooke est au sommet d'une colline, il faut en descendre, aller vers les citoyens, leur offrir l'appui de leur institution d'enseignement. Cette image m'est restée en mémoire. Comme professeur et chercheur, je me suis engagé auprès des mouvements économiques régionaux de l'époque. Je suis devenu une sorte de porte-parole à titre d'analyste économique, tant à la télévision et à la radio que dans les médias écrits.

C'est l'une des raisons pour lesquelles le ministre du Revenu et député de Sherbrooke, Raynald Fréchette, a pensé à moi lorsqu'est venu le temps de trouver un nouveau sous-ministre. Il déplorait que les sous-ministres ne proviennent que des grands centres, Québec ou Montréal, et voulait recruter en région pour casser ce modèle. À ce moment, je possédais un bagage d'expériences fructueuses dans l'enseignement, la recherche, l'engagement dans le milieu, le syndicalisme universitaire et la gestion, ayant eu des mandats de directeur du département. Je commençais à caresser l'idée de me libérer de la surcharge associée au cumul des activités pour me concentrer sur la recherche et l'enseignement. J'enseignais le matin, je dirigeais l'après-midi et j'écrivais le soir et parfois la nuit. Raynald Fréchette me propose alors de me concentrer sur la gestion. J'ai accepté le défi. J'ai été nommé sous-ministre en juillet 1981 et je suis entré en fonction au début du mois d'août.

À mon arrivée au ministère du Revenu, j'apprends que la tradition veut qu'un sous-ministre siège au conseil d'administration de la Caisse populaire des fonctionnaires provinciaux. On m'a rapidement invité à présenter ma candidature. En devenant dirigeant d'une caisse, je suis devenu un acteur du Mouvement Desjardins. C'est de cette perspective que je suis intervenu durant la majeure partie des années 1980 et que je jette un regard sur cette période.

LA CAISSE POPULAIRE DES FONCTIONNAIRES PROVINCIAUX

La Caisse populaire des fonctionnaires provinciaux avait été fondée à Québec en 1939. Au début des années 1980, elle est l'une des plus importantes en ce qui a trait au nombre de membres : elle en compte près de 30 000. Au cours des années 1970, les innovations technologiques qui changent la donne dans le monde bancaire ont eu un impact important sur ses activités. L'informatisation avec le système intégré des caisses, mentionné dans le chapitre précédent, lui a permis de faire des transactions à distance. La Caisse, qui loge dans le Complexe G à Québec à compter de 1972, peut désormais faire fonctionner des succursales ailleurs dans la capitale, mais aussi à Montréal.

Dans les années 1980, on assiste à la généralisation de l'automatisation des transactions. La carte de crédit s'installe comme mode de paiement. Les guichets automatiques bouleversent les modes de distribution des services financiers. La caisse exploitait d'ailleurs un guichet dans le Complexe H sur la Grande Allée. Comme conseil d'administration, nous voulions participer à la transformation en cours du métier bancaire. Nous savions qu'il fallait réinventer nos façons de faire. Nous voulions constituer plus qu'un intermédiaire financier. Nous voulions devenir un intermédiaire de marché pour mieux répondre aux besoins de nos membres.

Les réseaux de distribution constituent alors une problématique extrêmement importante. Jusqu'aux années 1970, toutes les institutions financières cherchaient à se distinguer de la concurrence par leurs produits. Desjardins offrait de l'épargne courante, de l'épargne à terme et du crédit. Nous faisons simplement de l'intermédiation financière : l'argent des déposants permet de faire des prêts, et les intérêts ainsi recueillis rémunèrent l'épargne. Avec le décloisonnement des

institutions financières, le décloisonnement des réseaux, surtout des réseaux de distribution, il ne suffisait plus d'offrir des produits, d'autant plus que notre produit phare, l'épargne à terme, était menacé. D'autres intermédiaires financiers entraient sur le marché et offraient des produits de valeurs mobilières avec des rendements plus alléchants.

Desjardins a été, nous l'avons vu au chapitre précédent, la première institution financière à se décloisonner en ajoutant l'assurance à ses produits d'épargne et de crédit dès les années 1940. Le décloisonnement de l'offre était une réalité quotidienne pour nous, mais arrive le décloisonnement de la propriété pour les banques : un autre choc pour Desjardins. Nos concurrents avaient maintenant cette capacité à se décloisonner en acquérant des compagnies d'assurance, de valeurs mobilières, de fiducies, toutes sortes de sociétés qui pouvaient offrir des produits, souvent à meilleur rendement et à plus bas coût. Ils avaient aussi cette possibilité de sortir de leur bilan beaucoup de risques, alors que Desjardins en était prisonnier. Il était incapable de le faire évoluer. Il y retrouvait tous ses risques, parce qu'il offrait uniquement des produits de bilan, d'intermédiation financière. Pour arrêter de perdre des parts de marché, il fallait évoluer. Comment faire ?

INTRODUIRE DES CHANGEMENTS

À titre de sous-ministre, j'avais introduit la pratique de la planification stratégique peu de temps après mon arrivée. À cette époque, il s'agissait d'un nouvel outil qui avait fait son apparition dans le contexte de modernisation de la gestion des grandes organisations. Au sein de l'administration publique, le ministère du Revenu a été le premier à adopter un plan stratégique. C'est seulement en 2000, avec l'adoption de la Loi sur l'administration publique, que la planification stratégique s'est répandue au sein de l'appareil étatique québécois.

J'ai réuni les cadres supérieurs du Ministère durant une fin de semaine pour définir un énoncé de mission. La mission du Ministère était en quelque sorte inscrite dans la loi qui le régissait. La comprendre et la partager s'imposait en prémisses d'une planification stratégique. Cet exercice était d'autant plus nécessaire que les gestionnaires la réduisaient à l'obligation d'appliquer la loi. Nous avons trimé fort pour nous convaincre que la mission était plutôt de percevoir les impôts. La question subséquente était de savoir comment nous allions le faire. Ce serait dans le respect des lois, dans le respect du contribuable, dans la recherche d'une plus grande efficacité et en développant nos compétences. Je leur ai proposé de relever ce défi en nous donnant une philosophie de gestion imaginée sous la forme d'un triangle de la performance globale et durable et fondée sur :

- la satisfaction des contribuables ;
- la productivité par l'efficacité et l'innovation ;
- la mobilisation des ressources humaines par le développement des compétences, la responsabilisation et la satisfaction du travail bien fait.

Ce triangle de la performance, enraciné dans ce plan stratégique, m'a suivi tout au long de ma carrière. J'ai vu dans cet exercice de planification stratégique la source de nos progrès. J'ai appris que l'exercice tirait sa richesse de la participation du plus grand nombre d'employés.

Fort de cette expérience, j'avais la conviction que cet outil pouvait projeter la Caisse sur la voie de l'innovation. Nous pensions qu'avec une planification stratégique, nous pourrions mieux encadrer nos initiatives et notre créativité. Désireux de relever les défis du décloisonnement, nous avons utilisé la planification stratégique pour acquérir plus d'autonomie et mieux répondre aux besoins de nos membres.

Nous n'avons pas hésité à mettre tous les employés de la Caisse dans le coup. Dirigeants comme employés, nous avons fait l'analyse de nos forces et de nos faiblesses, des menaces et

des occasions de progrès. Nous avons ainsi pu mesurer nos retards par rapport à la professionnalisation des tâches et l'expertise requise pour répondre aux besoins de nos membres, un phénomène alors largement répandu dans le réseau des caisses. Nous n'avons pas ménagé les moyens tels que les sondages ou encore l'accès à des conseillers externes. Nous étions très près de nos membres, nous pouvions faire une lecture rapide de leurs besoins.

À la Caisse populaire des fonctionnaires, nos membres étaient bien sûr les employés de l'État, mais aussi de petites entreprises sur la Grande Allée, principalement des restaurateurs. Nous nous sommes rapprochés du marché de l'entreprise par les services offerts aux restaurateurs. Nous voulions aussi répondre aux besoins de nos membres qui désiraient avoir accès à de nouveaux produits, et surtout à des conseils financiers. À l'époque, Desjardins n'avait rien à offrir dans le domaine des valeurs mobilières ou des services-conseils.

Notre planification stratégique nous a rapidement amenés à reconnaître que nous avons besoin de nouvelles compétences. Il nous fallait des conseillers financiers détenteurs de diplômes universitaires en finance et en planification financière. Nous devions recruter. Nous avons fait appel aux services de notre fédération régionale. Cependant, nos demandes ont été mal accueillies. Non pas qu'elles aient été hors champ, mais nos exigences d'embauche étaient considérées comme trop élevées. La Fédération voulait réduire nos exigences à l'embauche en diminuant le niveau de formation requis afin de permettre aux employés d'évoluer, d'avoir la chance d'être promus. Nous avons dû argumenter et nous avons obtenu gain de cause. Ce débat sur l'accès à de nouvelles compétences témoignait d'une volonté largement partagée d'évoluer. La concurrence prenait un nouveau visage, il fallait bouger. Nous n'étions pas seuls à la Caisse à penser ainsi.

LA MISSION ET LES VALEURS : DES REPÈRES

En 1986, le 14^e congrès des Caisses a jeté les bases d'un positionnement coopératif ouvert à la concurrence et permettant de l'aborder avec un modèle distinctif. Le président Raymond Blais a su articuler son message de manière à nous interpeller. Il a exercé un leadership incontestable dans la promotion du rôle à la fois social et économique du Mouvement Desjardins. Inconsciemment, j'ai appris de lui que conjuguer performance financière et performance coopérative constituait une des marques distinctives de notre modèle d'affaires.

Quelques années plus tôt, Raymond Blais amorçait la première planification stratégique du Mouvement, et faisait adopter la mission du Mouvement des caisses Desjardins, source première de l'avènement d'une unité de pensée et d'action. L'énoncé est le suivant : « Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action :

- en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux ;
- en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés. »

Encore tout à fait pertinente aujourd'hui, cette mission a progressivement rassemblé les forces vives de Desjardins. Au début des années 1990, à titre de premier vice-président à la Confédération chargé de la planification stratégique, j'ai eu le bonheur de proposer un renforcement du texte de la mission afin de mieux refléter l'évolution de notre offre de services. Nous avons alors ajouté le passage sur le « réseau d'entreprises financières complémentaires ».

À cette mission se sont ajoutées les valeurs lors du 14^e congrès : l'argent au service du développement humain, l'engagement personnel, l'action démocratique, l'intégrité et la rigueur, la solidarité avec le milieu. Au cours des dernières années, l'*intercoopération* s'est ajoutée aux valeurs du Mouvement Desjardins pour ancrer dans son développement l'importance de s'unir contre la concurrence externe et d'éliminer la concurrence interne. Dans le contexte où Desjardins devait changer son modèle d'affaires, il s'agissait de points de repère pour les membres et les dirigeants. Desjardins se sentait dans l'obligation d'évoluer sous la menace de la concurrence de plus en plus forte. Les lois évoluaient, donnaient aux banques plus de latitude pour affronter la concurrence et bien se positionner. Desjardins avait l'obligation d'évoluer à l'intérieur de ces contraintes et menaces. Avec la mission et les valeurs, les dirigeants ont protégé la nature coopérative de Desjardins, tout en faisant évoluer le modèle coopératif. Il faut leur rendre hommage pour cet accomplissement.

UN NOUVEAU DÉPART

En 1987, j'allais quitter la fonction publique québécoise. Après un mandat de sous-ministre associé à l'Énergie, j'avais accepté un poste de sous-ministre associé à Ottawa pour assurer l'implantation de la TPS, la nouvelle taxe de vente que souhaitait introduire le gouvernement progressiste-conservateur de Brian Mulroney. Par conséquent, je devais laisser mon siège au conseil d'administration de la Caisse populaire des fonctionnaires provinciaux. Avant de partir, le conseil m'a demandé de rencontrer le nouveau président du Mouvement, Claude Béland, pour lui faire part d'un projet de la caisse.

Nous sentions que la concurrence était si forte qu'il fallait regrouper les compétences et les forces, ce qui nous amenait à réfléchir à une fusion. Nous avons un projet de regroupement avec la Caisse d'économie des policiers. Il s'agissait d'une caisse de groupes affiliée à la Fédération des caisses d'économie, alors

que nous étions considérés comme une caisse de territoire, car nous étions affiliés à la Fédération des caisses populaires de la région de Québec. Dans ces conditions, nous sentions le besoin d'informer Claude Béland, d'autant plus que son discours n'était pas favorable à des regroupements. Cette idée n'avait pas encore fait son chemin et n'appartenait pas au discours officiel ni à la vision de ce qu'on a par la suite appelé la « caisse de demain », dont il sera question plus loin. Les fusions se produisaient plutôt lorsqu'une caisse connaissait des difficultés. Plusieurs regroupements avaient d'ailleurs été faits pour ces raisons au début des années 1980.

Malgré ce contexte, le président Béland a très bien reçu notre idée, qu'il voyait comme un projet pilote. À l'époque, quelques tensions se manifestaient déjà entre les caisses d'économie, organisées sur la base d'un groupe de personnes souvent issues du même milieu de travail, et les caisses de territoire, organisées pour un quartier, une ville ou une région. Claude Béland a certainement vu dans notre projet l'amorce d'un rapprochement. La rencontre a donc été très fructueuse.

À la fin de notre entretien, je lui ai dit que je m'apprêtais à quitter la présidence de la Caisse, car j'avais accepté un poste à Ottawa. Nous avions d'ailleurs déjà vendu notre maison. Je lui ai cependant fait part du projet de vie de ma conjointe Denise et moi, qui était de revenir au Québec. En fait, mon rêve était de revenir dans le réseau des caisses Desjardins. C'est alors qu'il m'a demandé si j'avais déjà signé mon contrat d'emploi. Comme ce n'était pas encore fait, il m'a suggéré d'attendre un appel téléphonique de sa part. Dans les jours suivants, il m'a appelé pour m'offrir le poste de premier vice-président communication, marketing et planification stratégique, auparavant occupé par Yvon Daneau, qui se retrouvait aux affaires internationales et qui véhiculait si bien l'âme de Desjardins à l'étranger.

Après avoir rapidement étudié la question, j'ai accepté son offre avec grand plaisir. J'ai été invité à Montréal le lundi suivant afin de rencontrer le comité de direction et les directeurs

généraux des fédérations régionales. Denis Frenière, membre du comité de direction, m'a pris sous son aile. Sur le chemin du retour vers Québec, il m'a mis au parfum du climat, tant à la Confédération que dans le Mouvement. Je suis entré en fonction le 3 janvier 1988. Dans les jours qui ont suivi, j'ai participé à mon premier comité de direction. D'abord en mode écoute, j'ai constaté rapidement que nous débattions des mêmes sujets qu'à la Caisse populaire des fonctionnaires. Je me retrouvais dans le même monde. Cela m'a procuré beaucoup d'assurance et je me suis lancé dans les discussions.

CHAPITRE 3

Le temps d'agir : les années 1990

Les années 1980 et 1990 ont permis aux caisses Desjardins d'appivoiser un nouveau monde. Fortes de leur histoire et bien préparées pour participer pleinement aux développements prévus de l'utilisation des nouvelles technologies et des communications dans le secteur financier, particulièrement dans le domaine de l'automatisation des transactions, elles seront très actives et joueront un rôle de leader à cet égard. Par ailleurs, la concurrence et le besoin d'utiliser plus agressivement les ressources exigeront une révision en profondeur de leurs pratiques de gestion financière, de leurs mécanismes de capitalisation et des structures du Mouvement Desjardins. Le capital et le mode de propriété connaissent à compter de la fin des années 1980 des changements majeurs. J'y participe d'une autre perspective, ayant rejoint la haute direction du Mouvement Desjardins.

L'ENJEU DE LA CAPITALISATION

Je garde un très bon souvenir de mon arrivée à la Confédération en 1988 à titre de premier vice-président communication, marketing et planification stratégique. L'accueil est très bon et cordial. L'ambiance est familiale. L'équipe est très forte. Plusieurs personnes viennent d'accéder à de nouvelles responsabilités dont ils sont fiers. La récession du début de la décennie est derrière nous, et l'économie se porte

bien. Dans le Mouvement Desjardins, il y a une sorte de renouveau qui est incarné par Claude Béland. Il projette une image de modernité et de dynamisme. Dans les mois suivants, nous allions obtenir la refonte complète de la Loi des caisses d'épargne et de crédit qui ouvrait de nouvelles voies. Cette législation permettait notamment d'apporter des réponses à l'un de nos principaux défis : la capitalisation.

Dans les années qui ont suivi la crise financière de 2008, il a beaucoup été question du capital dans le Mouvement Desjardins. À l'époque, c'était un enjeu tout aussi important qu'aujourd'hui, sinon plus. Il faut remonter à la fin des années 1970 pour en comprendre les tenants et aboutissants. À ce moment, le gouvernement a cessé de reconnaître les parts sociales comme instrument de couverture des pertes éventuelles. Il a ainsi forcé le Mouvement à mettre l'accent sur l'accumulation de réserves. Il fallait par conséquent changer le modèle d'affaires pour accroître la rentabilité. Pour y arriver, il fallait prendre plus de risques et s'équiper, au même moment, pour assurer la croissance. Les dirigeants ont alors fait face à bien des obligations : plus de capital, plus de risque, plus de produits, plus de compétences.

Nous avons alors fait un emprunt organisationnel qui nous a bien servi : la société de portefeuille. La refonte de la loi en 1988 permettait de regrouper toutes nos filiales sous le chapeau de la Société financière des caisses Desjardins. Celle-ci détenait des sociétés de portefeuille en assurance-vie, en assurances générales, en crédit commercial et en valeurs mobilières. Nous avons su faire évoluer, sans le dénaturer, notre modèle de propriété qui est une distinction majeure de Desjardins. En créant ces sociétés de portefeuille, on précisait la manière dont les membres et les caisses étaient propriétaires du groupe Desjardins. Il s'agissait d'une avancée importante vers la notion de groupe financier intégré de nature coopérative. C'était aussi une étape pour passer de l'intermédiation financière à l'intermédiation de marché.

Cette transformation exigeait que nous fassions nos apprentissages, ce qui implique de se tromper parfois, notamment sur la question de la capitalisation. La création des sociétés de portefeuille permettait de faire des émissions de capital sur le marché boursier. Nous avons commencé à expérimenter avec Crédit industriel Desjardins en 1986 et Fiducie Desjardins l'année suivante. Ils avaient, tous deux, besoin de capital pour continuer à croître. Nous avons émis des actions. Au début des années 1990, l'économie entre à nouveau en récession. Desjardins a dû racheter les actions à des prix inférieurs à ceux qu'avaient payés les investisseurs.

À cette époque, le Mouvement Desjardins a demandé à son régulateur d'être soumis aux mêmes encadrements prudentiels que les banques. Il n'était pas question d'être vu comme une institution financière de deuxième ordre. La discipline que s'est imposée Desjardins a permis de voir son encadrement législatif évoluer au rythme des besoins du groupe intégré de nature coopérative qu'il est devenu avec le temps. Au fil du temps, la Corporation de sécurité Desjardins, la Caisse centrale Desjardins, la comptabilisation des participations des caisses dans la capitalisation des filiales, l'avènement de la Fédération unique, le renforcement des mécanismes de solidarité et le pouvoir de nantir auprès de la Banque du Canada tous les actifs du réseau des caisses en cas de crise majeure de liquidité sont autant de mesures qui ont fait de Desjardins une institution financière parmi les plus sécuritaires au monde.

Entre-temps, cet enjeu de la capitalisation boursière est devenu encore plus préoccupant avec l'acquisition de La Laurentienne en 1993. Il y avait un double objectif derrière cette transaction. Étant déjà présent ailleurs au Canada et dans le monde, le Groupe La Laurentienne ouvrait de nouvelles perspectives de marché pour le Mouvement Desjardins. Cette acquisition était aussi motivée par une attitude plus généreuse : il fallait sauver une institution québécoise francophone dans le domaine financier. Qu'une institution québécoise ayant une

aussi longue histoire soit incapable de survivre aurait été un très mauvais signal à envoyer dans le reste du Canada et ailleurs dans le monde. Malgré tous les risques et les coûts que cela comportait, nous savions que Desjardins avait les reins assez forts pour l'absorber, mais la tâche n'a pas été facile.

La Société financière Desjardins-Laurentienne a servi de lieu d'atterrissage pour les entités issues de La Laurentienne. Humberto Santos en était le président et le conseil d'administration comptait des représentants des actionnaires, puisque La Laurentienne était cotée en bourse. On a ainsi créé une direction bicéphale du Mouvement. Il fallait dorénavant nous préoccuper de l'intérêt des actionnaires minoritaires, qui détenaient 20 % du capital de la Société financière.

Nous étions aux prises avec deux familles d'intérêts : ceux des membres et ceux des investisseurs, qui étaient en nombre minoritaire. Ces derniers ont forcément d'autres intérêts que ceux des membres des caisses. Dans sa fonction et selon les règles de gouvernance, Humberto Santos se sentait le protecteur des intérêts de ces investisseurs minoritaires, il n'allait pas faire l'arbitrage entre ces deux familles d'intérêt. Cette problématique complexe dans un environnement coopératif m'a préoccupé pendant un certain nombre d'années. De plus, l'achat de La Laurentienne avait fait entrer la Banque Laurentienne dans le Mouvement Desjardins. Plusieurs caisses n'appréciaient pas la présence de ce compétiteur dans nos rangs.

Dans la foulée de cette acquisition et du rapprochement des cultures d'affaires, nous avons introduit la notion de « retour sur investissement » qui a un lien culturel avec le marché boursier. Il s'exprime sous forme de ratio. Lorsqu'on émet du capital, il faut un rendement sur investissement intéressant pour les investisseurs. Dans le modèle capitaliste, il faut le maximiser. Pour ma part, j'étais plutôt porté vers le rendement sur l'avoir de nos membres. Dans un groupe coopératif, en effet, il m'apparaît plus juste de parler de retour sur l'avoir, dont la propriété est collective. Ce retour se mesure

autant sur le plan financier que sur celui d'accès aux services. Il est porteur d'une préoccupation à long terme, celle associée à la pérennité du modèle coopératif pour les générations actuelles et futures. Par exemple, les bénéfices financiers attendus par les membres ne sont accessibles que si la coopérative est performante financièrement et qu'elle peut, à partir de ses excédents, verser une ristourne, laquelle est exclusivement liée à l'usage, contrairement aux dividendes versés à l'actionnaire. Également, l'accès est protégé par le fait que l'avoir ne peut être vendu ni faire l'objet d'une offre publique d'achat (OPA) ou de spéculations. Pour moi, la différence entre retour sur investissement et rendement sur l'avoir était donc fondamentale. J'ai cependant choisi de ne pas mener cette bataille, n'ayant pas encore l'autorité morale pour l'entreprendre et combattre un vocabulaire qui rassurait ceux qui provenaient d'un autre modèle, celui des banques.

UNE CAPITALISATION DE NATURE COOPÉRATIVE

La refonte de la loi en 1988 nous permettait aussi d'innover en créant les parts permanentes pour capitaliser les caisses. Une dizaine d'années plus tôt, le ministre des Finances Jacques Parizeau avait inventé un système d'émission d'actions très novateur : le régime d'épargne-actions. Ce programme offrait aux entreprises québécoises un accès au capital et favorisait l'émergence de petites entreprises à capital-actions. Il était cependant réservé au modèle d'affaires concurrent et Desjardins devait avoir accès à ce même avantage. C'est ainsi que sont nées les parts permanentes. Les premières émissions de parts permanentes ont bénéficié d'un avantage fiscal similaire à celui offert par le régime d'épargne-actions. Nos membres pouvaient ainsi participer à la capitalisation de leur caisse d'une façon qui respectait leur nature coopérative, puisque les parts permanentes avaient une valeur nominale fixe, ne conféraient pas de droit de vote et étaient rémunérées en intérêts plutôt qu'en dividende.

Durant cette période, nous avons aussi pris la décision de ralentir la distribution de ristournes. Nous avons expliqué aux membres qu'il fallait d'abord se capitaliser pour atteindre les nouvelles normes internationales et que lorsque nous les aurions atteintes, nous pourrions revenir à une ristourne plus importante. C'est ce que nous avons fait.

Dans les années 1990, de plus en plus conscients que le marché boursier nous desservait, nous avons cherché de nouvelles sources de capital. Nous avons à nouveau innové en créant Capital Desjardins, afin d'avoir accès à du capital de deuxième catégorie. Nous avons fait appel aux capitaux institutionnels avec une émission d'obligations non garanties de 200 millions de dollars américains. Le marché canadien a levé le nez sur notre projet d'émission, tandis que les Américains ont été très rapidement preneurs. Comme les parts permanentes, ce nouvel outil de capitalisation avait été conçu pour respecter la nature coopérative du Mouvement Desjardins : il s'agit de titres de dette subordonnée qui ne confèrent aucun droit de vote aux détenteurs. Nous avons ainsi consolidé notre bilan et notre base de capital.

La sagesse de Desjardins consiste aussi à regarder les outils de l'autre modèle et à essayer d'en tirer le meilleur parti. Il faut ensuite amener le gouvernement à prendre des décisions équitables à l'égard du Mouvement Desjardins et du mouvement coopératif en général. Au passage, notons qu'une des belles choses qui est arrivée aux caisses est qu'elles ont été forcées à évoluer dans le cadre d'une loi provinciale. Alphonse Desjardins avait tenté, sans succès, d'obtenir une loi du Parlement fédéral. À quelque chose, malheur est bon. Le Mouvement Desjardins a ainsi toujours été à proximité du législateur. Il nous a toujours suivis, nous a parfois contraints. La plupart du temps, il nous a permis d'évoluer dans un monde où les chances étaient égales pour tous.

FAIRE AVANCER LE DOSSIER DU PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

L'enjeu de la capitalisation n'est évidemment pas le seul durant cette période. Claude Béland avait la volonté de faire évoluer le dossier du partage des responsabilités. Avant lui, Raymond Blais avait proposé de modifier les attitudes pour que les différentes entités du Mouvement Desjardins travaillent plus étroitement ensemble. Aux yeux de Claude Béland, un changement de comportement, ce n'était pas suffisant. Il fallait aussi modifier les structures. L'arrivée des sociétés de portefeuille était un premier pas dans cette direction. Il fallait modifier le modèle d'affaires.

Au début des années 1990, l'économie ralentissait. Une nouvelle crise économique s'amorçait. La rentabilité de Desjardins n'était plus au rendez-vous. Nous avons eu de mauvaises aventures avec la capitalisation en bourse de Crédit industriel et Fiducie Desjardins. Il a fallu organiser la liquidation d'actifs improductifs et mettre sur pied une société, Trustco Desjardins, pour procéder aux liquidations requises. En même temps, nous nous sommes portés acquéreurs de La Laurentienne, ce qui a pesé lourd sur Desjardins durant toute cette décennie.

Pendant ce temps, le réseau des caisses trimait dur. La rentabilité déclinait. Il fallait donner un coup de barre. En juin 1996, nous nous sommes réunis lors d'un sommet sur la rentabilité qui s'est conclu sur un ensemble d'engagements des fédérations et de la Confédération devant mener à des réductions de coûts et à des augmentations de revenus. Quelques mois plus tard, la chance nous a souri : la remontée des taux d'intérêt est venue changer la donne. Desjardins a toujours fondé sa force financière sur ses revenus nets d'intérêt. Cependant, ce retour à la rentabilité grâce à l'augmentation des revenus nets d'intérêt a réduit le sentiment d'urgence qui nous habitait lors du sommet.

Malgré ce revirement de situation, la semence était en terre. Nous avons pu constater après coup la principale retombée de ce sommet : un consensus voulant que le statu quo n'était plus viable. Il fallait résoudre le problème du partage des responsabilités. On ne pouvait miser sur la remontée des taux d'intérêt pour trouver une solution permanente au problème de rentabilité. Il fallait réorganiser nos façons de faire, se restructurer et miser sur le regroupement des forces.

Au sein de la haute direction, nous partagions la conviction qu'il était temps de se réorganiser. Pour Claude Béland, cela signifiait réaliser un changement majeur de notre structure à trois niveaux, mais il restait bien du travail à faire pour y arriver.

UNE PLUS GRANDE UNITÉ DES COMMUNICATIONS

Lors de mon arrivée en poste à la Confédération, le vice-président des communications était Majella Saint-Pierre. Coopérateur d'expérience, il a accepté de relever le défi de la direction générale du Conseil de la coopération du Québec. Claude Béland en avait été élu président et sentait qu'il fallait s'y investir davantage pour le renforcer. J'ai dû me mettre à la recherche d'un remplaçant. J'ai choisi Micheline Paradis, une des rares femmes embauchées à ce niveau de gestion à l'époque. Je l'ai embauchée parce qu'elle était la meilleure candidate et je n'ai jamais regretté mon choix. Elle m'a accompagné pendant toutes ces années en communication. C'est avec elle qu'a germé l'idée de poser des gestes afin que tous chez Desjardins partagent le même message. La synergie des composantes allait être efficace, dans la mesure où nous avions une unité de pensée pour mener à une unité d'action. Son audace m'a inspiré, tant dans le choix des axes de communication que de la signature Desjardins.

Nous avons décidé d'organiser une rencontre de tous les communicateurs du Mouvement Desjardins. Nous avons réuni plus d'une centaine de personnes. Notre premier constat :

beaucoup de gens œuvraient dans les communications. Avec autant de gens, il y a forcément un grand risque de contradiction. Ce congrès des communicateurs a été une initiative très importante, dans le contexte de la planification stratégique. Il fallait savoir porter le message et aller dans les caisses pour les convaincre, et bien sûr auprès de nos membres pour leur donner le sens de nos gestes et de nos orientations. Il s'agissait d'une nouveauté chez Desjardins et elle a porté fruit. À mes yeux, elle nous a aidés à progresser dans la mise en place de la planification stratégique et dans tout le débat qui a surgi par la suite sur le partage des responsabilités. Cette unité faisait aussi place à l'autonomie que recherchaient les fédérations dans leurs communications. Cependant, sur le grand message, il fallait s'entendre.

Avec l'avènement de la Fédération unique, cette préoccupation allait ajouter une dimension à cet enjeu des communications, celle de la marque qui donnerait un visage distinctif au modèle d'affaires coopératif Desjardins. Celle-ci devait être unique et porteuse de ses valeurs et principes. J'ai souhaité que le logo et la signature de Desjardins contribuent à renforcer cette marque de commerce. L'alvéole à laquelle s'accolait le nom de différentes personnes visait à imprimer l'idée de proximité et de propriété collective. La signature « Conjuguer avoirs et êtres » allait lever le voile sur l'âme véritable de Desjardins. La mise sur pied d'un « comité image », dirigé de main de maître par Pierre Brossard et ses collègues, a permis cette unité de vue autant dans l'offre de services que dans la perception des membres et des clients. L'image de marque Desjardins n'a cessé depuis d'inspirer confiance, de soutenir le développement pancanadien et de cultiver la fierté que suscite la façon dont Desjardins a abordé le troisième millénaire.

L'OPTION ENVIRONNEMENTALE

Un autre dossier important pour l'ensemble du Mouvement m'a occupé à mon arrivée : l'Option environnementale. Ce sont les interventions répétées de Claude Villeneuve, dirigeant d'une caisse au Saguenay-Lac-Saint-Jean, aux assemblées générales annuelles de Desjardins qui ont été l'étincelle. Il réclamait depuis quelques années le positionnement du Mouvement Desjardins en matière de protection environnementale. Le rapport Brundtland faisait alors les manchettes et suscitait une acceptation sociale grandissante. Claude Béland m'a demandé de préparer ce positionnement.

Je me suis attelé à l'exercice. J'ai écrit avec l'aide d'un certain nombre de personnes l'*Option environnementale Desjardins*. Puis, elle a été adoptée par le conseil d'administration de la Confédération. L'année suivante, à l'assemblée générale, nous étions très heureux de présenter cette orientation. Ancrée dans la méthode coopérative, l'Option environnementale mettait beaucoup l'accent sur l'éducation et l'engagement dans le milieu. Il fallait inculquer des notions nouvelles, autant au sein de l'organisation qu'auprès des membres. Aussi, nous voulions miser sur l'appui à des initiatives locales, en droite ligne avec l'adage « penser globalement, agir localement ». Enfin, à titre de groupe coopératif financier, nous voulions adopter une série de mesures financières. L'axe de communication a été d'insister sur le fait que sur le plan économique, protéger l'environnement, c'est payant. C'est rentable pour les générations futures.

J'ai présenté l'Option environnementale Desjardins sur plusieurs tribunes et prononcé bon nombre de conférences. J'ai été une sorte d'activiste dans le monde bancaire. Nous avons sonné le réveil et l'Association des banquiers canadiens a finalement accepté d'emboîter le pas. Comme nous n'étions pas en réaction à d'autres, nous étions leaders, c'était plus facile. Nous avons commencé par des choses très simples. Par exemple, lorsqu'on finançait une activité qui comportait des risques de

pollution, il fallait absolument avoir les autorisations gouvernementales dans le dossier de crédit. C'était un premier geste simple, mais important. Nous avons, par la suite, introduit progressivement des règles plus strictes.

Devenu inspecteur et vérificateur général en 1994, j'ai dû délaissé ce dossier. Il y a eu un creux pendant un certain temps : personne n'a récupéré cette responsabilité et nous avons surfé sur nos acquis. Ce concept de protection de l'environnement a évolué vers la notion de développement durable. Progressivement, on a appris à définir ses quatre dimensions : économique, éthique, environnementale et sociale. Elles sont devenues de plus en plus importantes au sein du Mouvement Desjardins.

Quand je suis arrivé à la présidence, un des premiers gestes que j'ai posés a été de confier ce dossier à Pauline D'Amboise. Elle en a fait un succès en faisant évoluer le Mouvement vers l'adoption d'une politique de développement durable. Celle-ci a été proposée à l'ensemble du réseau après consultation des caisses. Adoptée en assemblée générale, cette politique est devenue partie intégrante de nos façons de faire. Elle a constitué une dimension incontournable de la mesure de la performance globale et durable du nouveau modèle d'affaires du début des années 2000.

Nous avons développé des produits et des approches qui encouragent les nouveaux comportements souhaités, tout en ayant un effet dissuasif à l'égard des pratiques les plus dommageables pour l'environnement. Puis, nous avons mis en branle tout un train de mesures en matière d'efficacité énergétique au sein du Mouvement. À titre de président, j'ai continué à faire entendre la voix de Desjardins pour que des objectifs clairs et contraignants soient développés à l'échelle du pays en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, de façon à encourager les investissements nécessaires et à baliser les efforts requis.

En entreprenant de changer nos façons de faire et en nous fixant pour nous-mêmes des objectifs exigeants, nous avons prêché par l'exemple. En les invitant à miser sur le long terme, nous avons contribué à corriger la myopie des entreprises qui sont bien souvent tyrannisées par les résultats du trimestre à venir. Il est plus naturel pour une coopérative de s'extraire du court terme et d'ainsi poser des gestes pour demain et de faire preuve d'un réel souci d'équité intergénérationnelle.

INSPECTEUR ET VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

À l'été 1991, des modifications sont apportées à la structure organisationnelle de la Confédération. Je deviens premier vice-président principal et chef du Développement et de la vérification. En plus de mon premier mandat, j'hérite des finances et du service de l'Inspection et de la vérification. Deux ans plus tard, le Mouvement Desjardins fait l'acquisition du Groupe La Laurentienne. L'importance que prennent les filiales dans le bilan global de Desjardins pouvait susciter des inquiétudes. L'inspection et la vérification devaient être renforcées. C'est dans la perspective de créer le Bureau de la surveillance et de la sécurité financières du Mouvement Desjardins que j'ai accepté un nouveau mandat à titre d'inspecteur et de vérificateur général en 1994. L'indépendance de cette fonction a été consacrée par un amendement à la loi. Il stipule notamment qu'il est impossible de renvoyer le titulaire de ce poste sans l'autorisation de l'Inspecteur général des institutions financières, aujourd'hui l'Autorité des marchés financiers.

La création du Bureau s'inscrivait dans *le principe d'auto-discipline* qui traverse toute l'histoire du Mouvement Desjardins. Rappelons-nous qu'Alphonse Desjardins avait toujours en tête de se protéger d'une éventuelle ingérence du gouvernement. Dans les années 1920 et 1930, le gouvernement a songé à intervenir, ce qui a favorisé la création de la Fédération et le consensus sur l'autodiscipline au sein des caisses. Depuis, ce concept s'est imposé et a toujours été

respecté. Le gouvernement fait confiance au Mouvement Desjardins. Autant dans mes discours que dans ceux que j'ai entendus de la part de Claude Béland, Monique Leroux et Guy Cormier, tous, nous avons protégé cette capacité d'autodiscipline. Il s'agit là d'une autre singularité de Desjardins par rapport aux banques.

Au Bureau, nous maintenions des relations constantes avec l'Inspecteur général des institutions financières. Nous voulions protéger cette responsabilité historique d'autodiscipline afin d'éviter que le gouvernement ne prenne une place dominante dans notre inspection et notre vérification. Nous avons négocié des espaces de travail pour les uns et les autres, pour le Bureau et pour le gouvernement. Ils surveillaient ce que l'on faisait et avaient accès aux caisses, mais dans des conditions de vérification sporadique et ponctuelle pour confirmer la qualité de notre travail.

Lorsque l'on m'a confié la responsabilité de la vérification, j'ai rapidement introduit l'idée d'abandonner les visites à l'impromptu dans les caisses. J'avais fait la même chose à mon arrivée au ministère du Revenu. Bien sûr, il fallait en conserver une certaine proportion, mais les inspecteurs allaient désormais prendre rendez-vous. Les visites à l'improviste créaient un effet de surprise donnant l'impression que nous cherchions à prendre les caisses en défaut. Or, pour moi, notre travail consistait plutôt à les aider. Cette nouvelle façon de faire changeait toute la perspective. Pour les employés, c'était au premier abord un choc culturel important, mais ils ont adhéré à l'idée. Le réseau des caisses a ensuite très bien accueilli cette nouvelle méthode.

Mon expérience au ministère du Revenu du Québec m'a inspiré de plusieurs façons dans le service de l'inspection et de la vérification. Avec Marcel Marquis, Denis Martel et Raynald Corriveau, nous avons mis en place une démarche complète d'amélioration continue s'inspirant du triangle de la performance que j'avais imaginé comme sous-ministre. La qualité de

service a été inscrite dans l'offre de services des inspecteurs et des vérificateurs. La surveillance des caisses devait se faire dans le respect de ce qu'elles sont et de leurs valeurs. Elle devait aussi être de plus en plus efficace et professionnelle. Nous partageons tous cette ambition, tout en souhaitant nous faire reconnaître pour la qualité de nos services et pour l'influence que nous exerçons sur les manières de faire progresser le réseau. Notre rôle ne consistait pas à trouver des coupables, mais à aider.

Cette approche nous a permis de mieux cibler les besoins des caisses et du réseau en matière de surveillance. Les inspecteurs et les vérificateurs se sont appropriés nos trois grands objectifs de performance : satisfaction, mobilisation des personnes et efficacité. Ils sont devenus conscients de l'impact de l'approche sur l'ensemble de l'organisation. On a ravivé la fierté qui avait historiquement fait la marque du service d'inspection.

LA RÉINGÉNIERIE

Dans les années suivantes, les caisses ont vécu la réingénierie. Au Bureau, nous avons cherché à protéger leurs intérêts en surveillant à distance et sans que ce soit un objet précis le déploiement, l'impact sur les caisses et sur leur rentabilité. Sous l'angle de la vérification interne, nous avons accès à l'information entourant les projets de développement, ce qui amenait l'équipe de vérificateurs internes sous la direction de Michel Pratte à agir comme conseillers. Ils partageaient une grande préoccupation concernant le réalisme des promesses faites en matière de réduction des coûts, ce qui constituait l'enjeu majeur à ce moment.

On changeait beaucoup notre attitude à l'égard des membres. Alors que dans les années 1970 et 1980, l'épine dorsale du modèle d'affaires Desjardins était son offre de produits, tout à coup, nous avons basculé vers un environnement beaucoup plus préoccupé par la distribution que par le

produit. Les coûts, la qualité de service et la satisfaction des membres étaient au cœur des préoccupations et devenaient des enjeux incontournables. Désormais, il n'était plus possible d'innover véritablement avec de nouveaux produits. On ne prendrait plus un concurrent par surprise avec un nouveau produit. On devait surprendre par la qualité du service, parce que les produits et services naissent et disparaissent.

La réingénierie marquait en même temps l'adoption du « virage vente ». Par le passé, les caisses répondaient aux demandes des membres sans avoir à pousser la vente. Comme la concurrence s'exerçait par une offre de produits innovateurs et distinctifs, il suffisait de les mettre en évidence pour joindre les membres. Ayant percé les secrets du marketing au milieu des années 1980, le modèle d'affaires Desjardins a eu recours à la publicité institutionnelle et la publicité par produit de façon remarquable. Les technologies de l'information et l'arrivée d'Internet ont bousculé ces pratiques de mise en marché. La fonction-conseil prenait le pas sur le transactionnel. Il a fallu revoir la relation d'offre de la caisse avec ses membres. La réingénierie, concept populaire à l'époque, a servi ainsi à piloter un changement important du modèle d'affaires coopératif Desjardins au milieu des années 1990. Ce concept est devenu rapidement synonyme de « virage vente ». Les nouvelles technologies allaient réduire les coûts de transaction au comptoir et libérer des ressources financières pour muter vers la fonction-conseil. Il n'y avait qu'un pas à franchir pour réduire l'approche à l'invitation de pousser la vente. Le changement culturel amorcé par ce virage continue d'avoir ses effets. Il a permis à Desjardins de maintenir ses parts de marché et même de les augmenter en facilitant l'accès à ses divers réseaux de distribution, de les rendre plus efficaces et moins coûteux.

L'arrivée d'Internet a constitué un tournant dans l'évolution de tous les modèles d'affaires, Desjardins inclus. Nous n'avons pas échappé à l'ampleur de cette innovation technologique. Heureusement, nous avons su l'intégrer très rapidement à notre

offre de services. Nous étions en avance sur les banques. Pour nos membres, c'était très bien reçu. Dans les années 2000, nous avons poursuivi dans ce sens, mais avec cette idée qu'il fallait décloisonner totalement nos réseaux, les rendre plus accessibles avec les nouvelles technologies, penser en termes de satisfaction des membres et des clients, plutôt qu'en termes de produits. Si les membres en veulent, nous avons les réseaux pour être capables de leur offrir tous les produits désirés.

La réingénierie invitait la caisse à intégrer la virtualité dans son offre de service et à s'imposer comme centre d'expertises en misant sur la fonction-conseil comme valeur ajoutée. La caisse devait être au centre d'une gestion efficace et efficiente des réseaux de distribution. Les regroupements de caisses, la maîtrise de l'informatique et des technologies de l'information et la création des centres financiers aux entreprises répondaient alors à l'urgence de réinventer les façons de faire. En ce sens, la réingénierie a été à la fois heureuse et difficile à avaler pour les caisses, parce qu'elle a fragilisé un certain nombre d'entre elles, surtout les plus petites, ce qui a pu accélérer les regroupements. C'était une démarche complexe, mais à tout le moins elle a donné naissance à une nouvelle vision de la «caisse de demain», fondée sur une pleine compréhension de la fonction-conseil et la maîtrise des nouvelles technologies. La qualité des services offerts et la considération portée aux membres devaient devenir la signature de cette caisse et permettre de faire un bond en avant à l'aide d'Internet.

Desjardins a été précurseur sur le plan technologique. Nous avons été un leader technologique à travers toute cette période à la fois effervescente et traumatisante à certains égards. Nous n'avons jamais hésité à investir pour mieux servir nos membres. Toute cette capacité à innover, développée avec le temps, présage bien pour l'avenir. Elle témoigne de l'écoute de nos membres et permet à Desjardins d'aborder le futur avec assurance.

DES EXPÉRIENCES ENRICHISSANTES : LES COMMISSIONS GOUVERNEMENTALES

Pendant cette période, j'ai également vécu des expériences intéressantes à l'extérieur du Mouvement Desjardins. Elles m'ont permis de développer davantage mon sens de l'écoute, comprendre et maîtriser la dynamique des consensus. Elles me sont devenues très précieuses plus tard. J'ai appris que l'écoute est au fondement d'un leadership durable. J'ai souvent répété qu'écouter c'est emprunter l'intelligence des autres. Au milieu des années 1990, il y avait un débat social très hargneux avec beaucoup d'opinions divergentes sur l'énergie. Le gouvernement du Québec voulait se doter d'une nouvelle politique énergétique. Est donc née l'idée de la Table de consultation du débat public sur l'énergie. J'ai accepté l'invitation de la présider, après avoir obtenu l'accord de Claude Béland.

À titre de sous-ministre associé à l'Énergie dans les années 1980, j'avais amorcé la discussion sur une nouvelle politique énergétique au Québec. Je me rappelle avoir discuté avec Robert Bourassa à ce sujet. Nous ne partagions pas la même conception. Pour lui, Hydro-Québec génère une rente aux Québécois et la politique gouvernementale en vigueur consiste à leur remettre la rente sous forme de bas tarifs. Je proposais une autre approche fondée sur la vérité des prix afin de donner une valeur accrue à cette rente et de pouvoir s'en servir pour financer les missions de l'État. J'ai gardé en mémoire cette divergence de vues jusqu'au moment de présider cette commission.

La commission comptait près d'une vingtaine de membres qui représentaient les intérêts les plus divers : Hydro-Québec, compagnies de pétrole de l'Alberta, autochtones, groupes environnementaux, groupes de protection des consommateurs, etc. Afin que notre rapport soit utile, il fallait faire consensus et déposer un rapport unanime. Nous devions avoir le sens du compromis, sans compromettre l'essentiel. Pour écarter tout

conflit d'intérêts, dès notre première rencontre, j'ai proposé l'adoption d'un code d'éthique aux membres de la commission. Il s'agissait d'une façon d'assurer notre crédibilité. En tant que président, j'y voyais un outil pour diriger les travaux et ramener à l'ordre ceux et celles pouvant être en conflit d'intérêts. Nous avons convenu qu'il nous fallait être conscients de nos biais et prendre de la distance par rapport à nos milieux respectifs, au profit de la société en général. Une fois le code signé, les travaux ont commencé.

Nous avons d'abord documenté le débat avec des fascicules d'information. Nous avons fait le tour du Québec pour tenir des forums sur l'énergie dans toutes les régions. Cet exercice a été très éclairant. Au moment d'entreprendre la rédaction, nous avions en main tout le matériel nécessaire. Au cours de l'écriture, un membre de la commission annonce qu'il se dissocie de l'engagement pris au départ et qu'il sera dissident. Ma réaction a été immédiate. Malgré notre entente, j'accepte la dissidence en rappelant que cela augmente le risque de voir notre rapport « tabletté ». Je lui demande cependant de préciser le sujet pour lequel il voulait inscrire sa dissidence et de s'engager à s'y limiter. Nous avons fait un tour de table afin de savoir si d'autres souhaitaient faire de même. Tous les membres ont alors décidé de respecter leur engagement initial et de chercher les consensus menant au dépôt d'un rapport unanime. Finalement, nous avons présenté un rapport très innovateur qui s'est retrouvé presque entièrement dans la politique énergétique adoptée par le gouvernement. La vaste majorité des idées innovatrices que nous avons proposées ont été mises en œuvre.

Au début de 1996, Lucien Bouchard annonce la tenue d'un grand sommet économique à l'automne. Toutes les centrales syndicales sont à couteaux tirés avec le gouvernement au sujet du « déficit zéro ». Le climat est très tendu. À quelques mois de l'évènement, il n'y a aucun consensus : le sommet avait de fortes possibilités de dérailler. Au printemps, le gouvernement convient avec les centrales syndicales de créer une commission

sur la fiscalité et le financement des services publics. Le mandat n'était pas simple, il s'agissait notamment de « dégager les orientations générales qui devraient guider le gouvernement pour accroître l'efficacité, l'équité et la compétitivité du régime fiscal tout en favorisant la création d'emplois et en assurant un financement optimal des services publics¹ ». La stratégie consistait à rassembler les gens autour de la table afin qu'ils puissent s'exprimer et évacuer un peu la pression. On m'invite à présider cette commission, en invoquant le fait que j'avais réussi à obtenir l'unanimité lors de la commission portant sur l'énergie. Claude Béland, qui présidait le sommet, m'a permis de diriger cette nouvelle commission, à condition de ne pas nuire à ma tâche chez Desjardins. J'ai fait de longues heures, mais j'y suis arrivé.

Nous avons amorcé notre mandat de la même façon, avec un code d'éthique et un débat très serré. Il y avait moins de membres qu'à la commission précédente, mais des intérêts tout aussi diversifiés et divergents : syndicalistes, gens d'affaires, représentants du patronat, experts-fiscalistes et universitaires. Nous avons vécu le même scénario lorsqu'est venu le temps de rédiger le rapport. Quelques-uns souhaitaient à nouveau inscrire leur dissidence, mais nous sommes parvenus à produire un rapport unanime. Nous avons tous fait des compromis. Impossible de convaincre des syndicats de la nécessité du déficit zéro et d'assainir nos finances publiques sans rien leur offrir en retour. Alors, j'ai pris à part les deux parties et j'ai négocié l'idée que les patrons devaient s'engager à faire la lutte à la pauvreté, ce qui était, pour les centrales syndicales et d'autres, une très bonne idée. En retour, il fallait se rallier à l'idée du déficit zéro. Jusqu'à la toute fin, j'ai maintenu le cap et nous avons déposé un rapport unanime.

Le rapport a été déposé deux semaines avant le Sommet. Lucien Bouchard a été très reconnaissant, car il souhaitait

1. Commission sur la fiscalité et le financement des services publics, *Ensemble pour un Québec responsable*, 1996, p. 1.

essentiellement que notre commission puisse permettre de tempérer le tout et de rendre les choses un peu plus faciles. Avec notre rapport, le gouvernement avait des acquis de départ, dont l'accord entourant le déficit zéro et la lutte à la pauvreté. Tous ces grands volets avaient fait l'objet de recommandations unanimes de la part des membres de la commission et avaient entraîné l'accord de toutes les parties prenantes à l'égard des solutions et des façons de faire que nous avions proposées. J'ai été très fier des résultats. Durant trois budgets successifs, le ministre des Finances, Bernard Landry, a indiqué la proportion des propositions du rapport ayant été mises en application, soit environ 85 % au total.

Ces deux commissions ont constitué des moments très importants dans ma carrière qui m'ont permis de faire des apprentissages. Bien sûr, j'avais déjà cette culture Desjardins qui repose sur la force du consensus. Collectivement, il y a des différences dans la façon d'entrevoir l'avenir et l'action. Alors, il faut réconcilier les intérêts, mais avec un compromis acceptable. Avoir le sens du compromis sans balancer l'essentiel, pour moi, c'est ainsi qu'on fait de la politique. Cette culture du consensus s'est manifestée dans l'aboutissement de ce qui a sans doute été le dossier le plus important de cette décennie : la restructuration du Mouvement Desjardins.

LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Jusqu'à la fin du xx^e siècle, le partage des responsabilités est demeuré à l'ordre du jour de toutes les discussions visant à moderniser le Mouvement Desjardins. Tous les changements dans l'organisation du réseau des caisses, tous les choix organisationnels ont été le résultat d'une recherche d'équilibre entre les valeurs d'autonomie et de solidarité. Ils ont aussi été le résultat d'une médiation entre les objectifs de décentralisation allant de pair avec la vitalité des fédérations régionales et les impératifs de centralisation liés à la coordination et à l'unité de pensée et d'action.

À la fin des années 1990, les caisses reconnaissent les limites du modèle d'affaires Desjardins. Avec le sommet sur la rentabilité de 1996, la semence était en terre. Le constat que le statu quo n'était plus viable en a été la principale retombée. Il fallait résoudre le problème du partage des responsabilités, réorganiser nos façons de faire, se restructurer, miser sur le regroupement des forces.

Dans la foulée du sommet, nous avons alerté le réseau. Le discours était très sombre et certains ont même accusé la Caisse centrale d'avoir noirci le tableau pour convaincre les dirigeants d'agir. Je crois plutôt que le portrait était réaliste. Il y avait beaucoup de nervosité dans le Mouvement. À la direction, nous partagions la conviction qu'il était temps de se réorganiser avec un changement majeur de notre structure à trois niveaux. J'ai observé la façon dont évoluait le dossier sur le partage des responsabilités avec la conviction que permettre à l'essentiel de faire surface était le meilleur moyen de réussir. Je participais quelquefois à des rencontres du comité de direction, même si d'office je n'en étais pas membre.

Les travaux de divers comités mènent à la tenue du 17^e congrès du Mouvement Desjardins à Montréal, le 19 mars 1999, sous le thème « Le temps d'agir ». Les délégués des caisses examinent alors des propositions concernant la révision du processus décisionnel au sein du réseau coopératif, la reconfiguration des organismes de soutien des caisses et enfin les recommandations du Comité des 2^e et 3^e niveaux qui portent notamment sur la productivité et le principe de l'utilisateur payeur. Les résultats de la consultation sont clairs : les caisses souhaitent aller de l'avant avec le projet de restructuration.

Le vote sur le projet de fédération unique a lieu le 4 décembre 1999. Le seuil d'acceptabilité a été fixé aux deux tiers : les deux tiers des caisses devaient s'exprimer en faveur de la recommandation, les deux tiers des fédérations devaient donner leur appui et ensuite, en assemblée générale extraordinaire de la Confédération, les deux tiers des délégués votants présents

devaient donner leur aval. Ce sont 81 % des caisses qui ont participé au vote qui ont appuyé la recommandation. De leur côté, les caisses d'économie ont massivement rejeté le projet, ce qui a ensuite exigé des négociations avec elles.

Il faut reconnaître l'audace des délégués des caisses qui décident démocratiquement de rompre avec 70 ans de débats sur le partage des responsabilités en regroupant les onze fédérations et la Confédération dans le but de protéger la distinction coopérative, d'améliorer le processus décisionnel et de réduire les coûts de soutien du réseau. La structure décisionnelle du réseau des caisses Desjardins, en place depuis 1932, allait changer pour la première fois. Ce qu'il faut retenir de cet épisode, c'est que les dirigeants ont appris à faire évoluer le modèle d'affaires coopératif Desjardins sans le dénaturer, tout en répondant aux impératifs dictés tant par l'environnement de marché que par les autorités réglementaires.

ÉLECTION À LA PRÉSIDENTE

Plusieurs changements ont été introduits lors de la restructuration. L'un des plus significatifs est le nouveau système électoral à la présidence du Mouvement Desjardins. Auparavant, les membres du conseil d'administration de la Confédération choisissaient le président parmi eux. Cette façon de faire pouvait priver Desjardins de compétences additionnelles pour évoluer dans le contexte que l'on connaissait. À l'assemblée générale annuelle en mars 1998, Pierre Gauthier, un dirigeant de caisse de l'Estrie, avait suggéré de modifier le mode d'élection. La proposition a été adoptée l'année suivante. Le prochain président allait être élu par un collège électoral composé de près de 250 personnes déléguées par les fédérations régionales. Il s'agit d'un événement important dans l'histoire de Desjardins. C'était une amélioration considérable du processus démocratique menant à l'élection d'un président ou d'une présidente en élargissant le bassin d'électeurs. C'est un geste d'affirmation de notre démocratie qui renforçait la distinction coopérative.

Grâce à ce nouveau mode d'élection, j'ai pu soumettre ma candidature, alors que j'aurais été exclu dans l'ancien système. Le désir de devenir président avait germé dans ma tête avec la présence en bourse de la Société financière Desjardins-Laurentienne. Je trouvais impensable que l'on doive arbitrer constamment entre les intérêts des actionnaires minoritaires et ceux de nos membres, alors qu'on existe pour servir nos membres. La voie de sortie était évidente à mes yeux : il fallait tout privatiser, c'est-à-dire racheter tout le capital boursier en circulation. J'ai gardé cette ambition pour moi pendant les années suivantes pour ne révéler mes intentions que quelques semaines avant les mises en candidature. J'ai commencé à faire des appels afin d'obtenir les signatures requises pour poser ma candidature.

Jusqu'à ce moment, personne ne s'imaginait que je pouvais me porter candidat, entre autres en raison des fonctions que j'occupais. Pour plusieurs, élire l'inspecteur et vérificateur général revenait à confier la présidence du Mouvement Desjardins à sa « police ». Je devais donc prendre une certaine distance par rapport à cette image de rigueur que je projetais. Certains ont tenté de me décourager, mais quand j'entreprends un dossier, c'est avec la conviction que je vais le mener à terme. Je me suis donc présenté pour gagner.

Claude Béland avait déjà indiqué qu'il ne solliciterait pas de nouveau mandat. J'ai toujours dit que le succès de la restructuration est lié à l'esprit de renoncement de nos leaders. Claude Béland en a fait preuve avec cette annonce importante. D'autres ont renoncé de la même façon à des emplois bien rémunérés qui allaient disparaître avec le regroupement, mais ils voyaient aussi s'ouvrir des opportunités. En décembre 1999, six jours après le congrès sur le projet de fédération unique, nous devions déposer nos candidatures pour la présidence.

Sachant que le dossier du regroupement arriverait à terme et que cette grande décision était prise, je me suis donné comme objectif de campagne d'amener les gens à vouloir profiter

pleinement de cette occasion. Nous pouvions réaliser une meilleure intégration des réseaux de distribution dans Desjardins. Nous devions exploiter tout le potentiel de développement des affaires au Québec et nous tourner vers le pancanadien, notamment en concluant des ententes avec le mouvement coopératif canadien. Je soutenais également qu'il fallait s'occuper de nos régions. Bien sûr, la privatisation de la société financière était incontournable, afin de mettre fin à notre présence en bourse. Il fallait poursuivre des objectifs de rentabilité tout en maintenant nos objectifs de performance coopérative et en réaffirmant que nous étions une institution financière différente au service de nos membres, de l'économie et du développement social.

Durant la campagne, nous avons fait le tour du Québec et mon discours a été bien accueilli. J'entendais les commentaires positifs. La semence commençait à porter fruit. Tous les candidats devaient écrire un texte par semaine. Je mettais beaucoup de temps à les rédiger et ils étaient très bien reçus. J'avais accumulé beaucoup d'expérience chez Desjardins au fil des ans. Je savais où en était l'organisation et quels étaient ses besoins.

J'ai téléphoné à tout le monde ou presque. Chaque entretien a duré parfois plus de 45 minutes. Je voulais savoir comment chacun concevait le futur. Je pouvais ainsi associer cette vision à chaque candidate ou candidat. Je savais alors vers qui ils iraient. Détectant ainsi leur préférence, j'ai pu faire mon pointage en classant mes appuis pour chacun des tours à venir. Sept personnes étaient candidates à la présidence. Nous allions être soumis à plusieurs tours. J'ai fait l'exercice en supposant que nous allions nous rendre au cinquième tour. Je conclusais chaque entretien en disant savoir à qui elle ou il accorderait son vote au premier tour, au deuxième à tel autre et ainsi de suite jusqu'au tour où j'aurais leur appui. Je respectais ainsi leur choix et j'obtenais d'eux l'information que je cherchais, à savoir quand ils allaient m'appuyer. J'ai pu ainsi faire mon classement avec assurance et anticiper qu'à chaque tour mes appuis allaient grandir et me permettre de rester en lice jusqu'à la finale.

L'élection avait lieu le 19 février 2000 à Québec. Le processus a commencé à 13 h 30 pour se terminer en début de soirée. Le système de votation électronique a flanché et nous avons dû nous tourner vers les bulletins de vote traditionnels. Il y avait beaucoup de nervosité dans la salle. J'avais anticipé être élu au cinquième tour, finalement il a fallu un tour supplémentaire.

Au dernier tour, j'apprends que je suis finaliste avec Jocelyn Proteau, président et chef de la direction de la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. Selon les règles, chacun avait cinq minutes pour faire un discours. J'ai remporté le tirage au sort pour déterminer celui qui allait prendre la parole le premier. Je n'avais rien préparé. Je n'avais aucun discours, contrairement à Jocelyn. Il était tard. Je suis monté sur la scène et j'ai dit : « Je serai bref. Je vous demande tout simplement de faire confiance à l'incroyable force de la coopération. Je vous remercie. » Ce bref discours a saisi tout le monde. Il a pu faire la différence.

Après l'élection, j'ai pris de courtes vacances en Floride. À mon retour, Jocelyn Proteau a été la première personne que j'ai voulu rencontrer. Nous allions devoir travailler ensemble jusqu'en juillet 2001 pour réaliser la mise en place de la Fédération unique. Je devais m'assurer de sa collaboration. Il a été impeccable. Il a été d'une grandeur d'âme que j'ai reconnue avec sincérité à la dernière assemblée générale de la Fédération de Montréal.

Le 25 mars 2000, à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Confédération, je suis entré en fonction à titre de président et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins. Au cours des huit années suivantes, j'ai eu le privilège d'agir et d'observer le modèle d'affaires coopératif de Desjardins à partir du sommet de l'organisation.

UNE ÉQUIPE FORMIDABLE

J'ai entrepris mon mandat avec le souci de m'entourer de personnes partageant les valeurs et les ambitions de Desjardins.

J'en ai trouvé plusieurs autour de moi. J'ai cru essentiel de faire le passage au nouveau Desjardins avec une équipe aguerrie et consciente de l'ampleur des défis à relever. Je n'ai pas ressenti le besoin de recruter à l'extérieur de Desjardins, sauf pour combler des départs volontaires ou des besoins nouveaux liés à mes engagements de campagne.

Je tiens à remercier cette formidable équipe qui a permis de mener à terme le grand projet de restructuration que représentait la création d'une fédération unique et d'en faire un succès au profit des membres des caisses et clients de Desjardins.

Sans diminuer la contribution des uns et des autres, je tiens à remercier de façon toute spéciale trois personnes qui m'ont offert un soutien indéfectible autant au début de mon mandat que pendant les huit années qu'il a duré. D'abord, Rénald Boucher, qui a accepté de prolonger son mandat afin d'assurer la réussite du regroupement de la Confédération et des fédérations, mandat qu'il a accompli avec brio, assurance et considération pour les personnes. À Bertrand Laferrière, que j'avais nommé dès mon arrivée comme futur chef d'exploitation de la nouvelle fédération afin qu'il se prépare à prendre le relais de Rénald, j'exprime ma reconnaissance pour l'attention qu'il a portée à l'atteinte des grands objectifs de la restructuration et les résultats obtenus qui répondaient aux attentes. Il a su inscrire dans l'action les principes et valeurs du modèle d'affaires coopératif Desjardins. Enfin, à Pierre Brossard, fidèle compagnon de route dans cette belle aventure, très soucieux de l'efficacité de l'organisation et très doué dans l'exécution de ses mandats, je dis merci. Sans lui, je n'aurais pas la même histoire à raconter.

Ne pas prolonger ce moment de gratitude à l'égard de tous les membres de l'équipe ne réduit pas la grandeur de ma reconnaissance, cette reconnaissance que j'exprime aussi à l'endroit de toutes et tous les dirigeants qui ont contribué au succès du plus grand changement apporté au modèle d'affaires de Desjardins après 100 ans d'histoire.

CHAPITRE 4

Réinventer la gouvernance

Le plus grand changement au modèle d'affaires coopératif de Desjardins depuis sa création s'amorce à la fin des années 1990. Au cœur de ces changements, on retrouve la structure du modèle qui passe de trois à deux niveaux, la gouvernance démocratique qui pave la voie à une direction unique et le modèle de propriété qui retrouve son caractère distinct. Comme j'en ai été élu président, j'ai eu la responsabilité de mettre en œuvre cette transformation. De 2000 à 2008, le Mouvement Desjardins s'est résolument engagé dans une série d'actions marquantes, tant sur le plan de la gouvernance que sur celui du développement des affaires et de la performance financière. La recherche des meilleures pratiques était soumise aux exigences d'un nouveau modèle d'affaires coopératif Desjardins.

Toutes ces dimensions ont été l'occasion d'approfondir l'authenticité coopérative et de définir un modèle d'affaires distinctif devenu exemplaire par sa capacité à conjuguer performance financière et performance coopérative. Dans les prochaines pages, j'examinerai ce nouveau modèle d'affaires dans une démarche similaire à celle utilisée jusqu'à maintenant et soucieuse de donner un sens à l'évolution du modèle.

Le succès de cette vaste transformation a été largement tributaire d'une gouvernance renouvelée où la démocratie à la fois représentative et participative a pleinement joué son

rôle. Conçue pour laisser aux caisses l'espace de créativité qu'elles souhaitent avoir dans le cadre d'un réseau cohérent et solidaire, cette gouvernance a permis de réaliser les promesses de ce vaste chantier en matière d'équilibre politique, d'efficacité organisationnelle et de réductions des coûts de fonctionnement.

Elle a connu une profonde mutation dans ses façons d'affirmer l'importance du rôle des dirigeantes et dirigeants élus, de définir le rôle clé des directeurs généraux, de renforcer le pouvoir d'influence des caisses et d'intégrer plus efficacement les réseaux de distribution.

UN NOUVEAU RÔLE POUR LE PRÉSIDENT DU MOUVEMENT DESJARDINS

Avant 1994, la présidence du conseil d'administration de la Confédération n'était pas entre les mains du président du Mouvement. C'est Claude Béland qui a instauré le cumul des fonctions : il est devenu président du conseil d'administration et chef de la direction du Mouvement. Plusieurs raisons motivaient ce choix. Il s'agissait principalement d'unir ces deux fonctions pour favoriser l'unité de pensée et d'action dans un contexte d'un groupe financier coopératif décentralisé, où la clarté du leadership de direction est essentielle autant auprès des dirigeants élus qu'auprès de l'équipe de direction.

Avec la restructuration, le rôle du président a changé. J'ai hérité d'une fonction bien différente de celle de mes prédécesseurs. Avant, les opérations relevaient essentiellement des fédérations régionales et de la fédération des caisses d'économie plutôt que de la Confédération. Désormais, l'exploitation du réseau était sous la gouverne de la Fédération unique. Dans ces circonstances et pour assurer une saine gouvernance, il fallait que le président du Mouvement prenne de la distance par rapport aux opérations. L'imputabilité du président est en cause.

Durant la première année de mon mandat, j'avais réussi à retenir Rénauld Boucher dans sa fonction de chef de l'exploitation de la Confédération afin de mener à terme le projet de regroupement. Reconnu pour ses grandes qualités de gestionnaire, il a exécuté de façon très efficace le regroupement. J'avais la responsabilité de la direction et celle de rendre compte des progrès auprès du conseil. Ce tandem s'est avéré très fructueux. J'ai mesuré l'importance stratégique du cumul et j'ai conclu qu'il fallait protéger cette caractéristique avec l'avènement de la fédération unique. C'est la raison pour laquelle le poste de président et chef d'exploitation de la Fédération, dont l'« autorité » s'étendait aux sociétés filiales, a été créé et confié à Bertrand Laferrière. Il présidait le comité de direction de la Fédération, alors que j'assumais la direction de la Fédération, de la Caisse centrale et des filiales.

Sous ma présidence, je tenais à garder mes distances par rapport à l'exploitation. Le Mouvement bénéficiait ainsi d'une gouvernance qui, à mes yeux et aux yeux de plusieurs experts en la matière, est exemplaire. N'allons pas faire croire que nous dérogeons aux meilleures pratiques en matière de gouvernance, au contraire. L'élection à la présidence se fait dans un processus très démocratique. Le président n'a aucune influence, aucun pouvoir sur la formation du conseil d'administration. Il y a là des niveaux d'indépendance sans équivalent dans les sociétés capitalistes.

Même si elle a été respectée durant toute ma présidence, cette distance entre la direction et l'exploitation a toujours fait l'objet de réflexions critiques. Plusieurs se demandaient et se demandent encore si nous ne devrions pas séparer officiellement les fonctions. Selon moi, le cumul a permis à Claude Béland d'assumer pleinement son rôle de leader au moment de plaider en faveur du regroupement de la Confédération et des fédérations. Autrement, je doute qu'il aurait pu réussir à mener à terme la restructuration. La présidence du conseil était auparavant assumée, en alternance, par les deux plus grandes

fédérations régionales, ce qui aurait pu poser bien des difficultés supplémentaires. Par conséquent, il m'apparaît évident que le cumul des fonctions a favorisé la réussite du regroupement. Il est étonnant que certains aient par la suite réclamé la séparation au nom d'une meilleure gouvernance. Ils font valoir que l'environnement était différent à cette époque. En effet, les environnements changent et les défis qui surgiront nécessiteront assurément une direction claire pour assurer l'avenir de Desjardins.

Le cumul des fonctions a été maintenu, malgré de nombreux débats qui se sont poursuivis après mon départ. Les différences dans le style de gestion ont pu le faire gagner en intensité. Pourtant, chaque fois que la question leur est posée, près de 75 % des dirigeants se prononcent en faveur du cumul des fonctions. Il est rassurant de voir qu'ils renouvellent régulièrement leur confiance dans cette gouvernance qui a fait ses preuves. La logique de service de notre modèle d'affaires évacue tous les conflits d'intérêts potentiels que renferme la gouvernance des sociétés à capital-actions, dont la logique d'affaires est le profit. Cette situation n'existe pas chez Desjardins depuis que nous avons consolidé le modèle de propriété de Desjardins. Mes expériences et la connaissance que j'ai acquises depuis quelques années des exigences de gouvernance des sociétés à capital-actions en matière de protection de la propriété individuelle me convainquent de la pertinence de notre gouvernance, dont l'une des exigences est la protection de la propriété collective. Pourquoi vouloir copier celle d'un modèle dont on veut se distinguer et dont la logique d'affaires, le profit, force à protéger la propriété individuelle ?

La fonction de président a évolué avec le temps, mais son rôle est toujours d'être mobilisateur et rassembleur à l'intérieur de l'organisation. La plus grande qualité d'un président ou d'une présidente, c'est de savoir rassembler les gens autour d'idéaux et d'ambitions de faire de Desjardins une force vive de développement économique et social.

J'étais porteur de la direction du mouvement, de ses grands objectifs et de ses grandes orientations. J'avais la responsabilité de donner le sens et la voie à suivre en m'appuyant sur les dirigeants de tous les horizons. J'ai visité tous les conseils régionaux mis en place dans la nouvelle structure. Chaque année, je faisais le tour des régions du Québec. Nous prenions des notes de toutes ces rencontres qui étaient ensuite accessibles aux membres de l'assemblée des représentants. Cette instance créée lors de la restructuration regroupait les dirigeants de caisses qui avaient été élus pour former les conseils régionaux. Ces notes étaient utilisées pour formuler des recommandations à l'assemblée des représentants. Elles étaient intégrées au processus de réflexion stratégique. Il s'agissait pour moi de faire la synthèse auprès du conseil de la Fédération et de le diriger de manière à consolider une vision dont j'avais la responsabilité de répondre devant les représentants des membres que sont les électeurs. Il y a là une dynamique que seul le président peut activer, à condition d'y mettre le temps nécessaire.

Préparer les rencontres du conseil d'administration, gérer ses affaires, suivre son efficacité, guider ses délibérations pour une prise de décisions stratégiques répondant aux exigences de notre logique de service et de l'établissement des risques, s'assurer de la mise en œuvre de ses décisions, veiller à ce que les responsabilités du conseil et de ses membres soient bien comprises, faire le pont entre le conseil et l'exploitation, s'assurer de la fiabilité des systèmes d'information, s'assurer du bon fonctionnement de ses comités et en être le porte-parole sont autant de fonctions que doit assumer le président du conseil.

Le cumul des fonctions de président du conseil et chef de la direction favorise une grande efficacité à tous ces égards, notamment quant à l'évaluation du niveau de préparation des dossiers soumis au conseil. Si les dossiers destinés au conseil ne reflètent pas la priorité de l'intérêt des membres qui se

dégage de l'écoute que doit pratiquer le président et chef de la direction, c'est sa responsabilité à titre de président du conseil de faire le triage et de demander au chef de l'exploitation de les retourner aux équipes afin de mieux les documenter en fonction de notre logique de service, des risques et des arbitrages stratégiques qui s'imposent dans la recherche d'une performance globale et durable.

Sur le plan de l'exploitation, Bertrand assumait ses responsabilités avec le même sens de l'écoute des caisses, grâce à sa présence continue en région. Son équipe et lui étaient reconnus pour la qualité des dossiers qu'ils portaient à l'attention du conseil. Une anecdote qui en dit long est celle associée aux commentaires de certains membres du conseil qui disaient avoir de la difficulté à refuser un dossier, car ceux-ci avaient été trop bien montés et ficelés. Je prenais soin à ces occasions de rappeler l'importance de renforcer les compétences au conseil afin d'assurer la meilleure gouvernance possible. Je n'ai par ailleurs raté aucune occasion de conscientiser le réseau à l'égard de cet enjeu. Ma position était claire : il fallait d'abord donner aux dirigeants élus toute la place qu'ils devaient occuper dans la gouvernance globale du Mouvement. À cette fin, améliorer les compétences dans tous les conseils s'imposait. Mes tentatives ont déplu à certains directeurs généraux des caisses qui y voyaient une perte de pouvoir, alors que j'y voyais une exigence de saine gouvernance. J'y reviendrai plus tard.

Être présent sur la place publique constitue une autre partie du travail. Le président de Desjardins n'a pas à tirer dans toutes les directions dans le seul but d'obtenir de la visibilité. Lorsque j'étais président, toute stratégie de communication devait mettre de l'avant l'institution et non ma personne. Cette stratégie est fort simple : c'est l'institution d'abord et toutes les personnes qui la soutiennent qui vont ensuite récolter les fruits de la réussite institutionnelle. Mettre sa personne de l'avant en pensant que cela rejaillira sur l'institution, c'est faire fausse

route. C'est coûteux et ce n'est pas durable. Les présidents passent. Après huit ans, j'étais parti.

Le président a l'obligation de faire la promotion du modèle au service des membres, de sa distinction et de sa place dans le milieu des affaires. Il faut marteler les messages sur la spécificité du modèle d'affaires coopératif Desjardins et sa logique de service. En s'appuyant sur l'expérience Desjardins, il faut démontrer que le modèle d'affaires coopératif a sa place dans l'économie de marché et l'économie de partage qui est à nos portes. Dans le milieu des affaires, la différence de notre modèle d'affaires a été reconnue. L'avantage de cette différence, c'est de pouvoir introduire les valeurs humaines dans la conduite des affaires. C'est de faire la démonstration que plus de démocratie, plus de valeurs humaines, plus de justice et d'équité, plus de partage ne sont pas un handicap à la performance, au contraire.

Mes messages ont toujours été à l'enseigne de la réconciliation entre les objectifs coopératifs et financiers. Dire, par exemple, que Desjardins réussit financièrement, c'est naturel et c'est obligatoire. Il s'agit d'une condition de pérennité. Si l'on veut réaliser nos ambitions liées à la satisfaction de nos membres, il faut qu'on ait les moyens de le faire. Le président doit être porteur de ces messages pas seulement à l'intérieur de l'organisation, mais également sur la place publique. Pour faire passer ce message, il faut connaître et faire reconnaître le modèle d'affaires coopératif.

LA MISE EN PLACE DE LA DIRECTION UNIQUE

Avec la Fédération unique, nous avons tous les outils nécessaires pour consolider l'intégration de notre réseau financier coopératif et réaliser le plein potentiel du décloisonnement. Il nous fallait maintenant une direction unique : j'ai proposé une réorganisation de la direction stratégique du Mouvement. À compter de 2001, les conseils d'administration de la

Fédération des caisses Desjardins du Québec, de la Caisse centrale Desjardins et de certaines filiales, dont Desjardins Capital de risque, ont été constitués des mêmes personnes. De même, le président du Mouvement, tout en étant président et chef de la direction de la Fédération et de la Caisse centrale, est aussi chef de la direction de l'ensemble des filiales, sans toutefois en assumer la présidence.

Jusqu'en 2004, ce conseil d'administration unifié a été appuyé dans ses fonctions par un comité de planification et de développement stratégiques. Ce comité que je présidais regroupait autour d'une même table les présidents et chefs de l'exploitation des grandes entités du Mouvement, ainsi que les premiers vice-présidents, dont les responsabilités s'étendaient à l'ensemble du Mouvement et qui siégeaient également au comité de direction de la Fédération. Les grandes orientations du réseau coopératif et du réseau des filiales étaient ainsi traitées de façon intégrée. Ce n'était pas fonctionnel au sens d'un comité de direction comme celui d'aujourd'hui. Nous étions plutôt en mode orientation et stratégie. C'était une étape pour assurer une intégration efficace des réseaux de distribution. Les sociétés conservaient leur autonomie, mais elles avaient quand même une plus grande intégration en finance, en mise en marché, etc.

C'est dans cette optique que nous avons transformé en 2004 le Comité de planification et de développement stratégiques en Comité de direction stratégique Mouvement. Nous avons également créé six grandes fonctions stratégiques Mouvement : la direction financière, la gestion intégrée des risques, la trésorerie, la gestion des ressources humaines, la planification stratégique et le développement pancanadien des affaires, et enfin, les affaires institutionnelles. Tous ces gestes visaient à renforcer la direction unique pour le Mouvement. L'interaction constante entre les hauts gestionnaires, la concordance entre les planifications stratégiques et l'efficacité d'une direction

unique des affaires favorisaient la concrétisation d'une véritable « pensée Mouvement ».

On établissait des liens, mais il fallait aller encore un peu plus loin. Dans mes derniers discours, j'ai souhaité qu'on mette sur pied un véritable comité de direction unique pour l'ensemble du réseau avec des responsables de l'épargne, du crédit, de l'assurance et des différents services offerts par la Fédération. Dans la perspective d'une direction unique telle qu'on la connaît maintenant, il restait des morceaux à mettre en place.

Notre gouvernance a continué d'évoluer dans la recherche d'une plus grande efficacité. Nous avons procédé par étapes et Monique Leroux a franchi l'étape suivante. Un comité de direction Mouvement, sous l'autorité du conseil d'administration de la Fédération, a été créé. Ce dernier a contribué à augmenter notre force de cohésion grâce au renforcement de nos mécanismes de coordination et à une gestion plus efficace de nos réseaux de distribution. Il a également accru l'imputabilité, tant à l'égard des résultats sectoriels que des résultats Mouvement et il a optimisé l'exploitation des ressources financières, notamment la gestion du capital et des liquidités.

Maintenant, nous avons un chef de l'exploitation pour l'ensemble du réseau. Nous avons atteint ce niveau d'intégration nécessaire pour assurer l'avenir et surtout l'agilité de Desjardins, tout en exerçant un meilleur contrôle sur ses coûts et en conservant cette distance nécessaire entre la direction et l'exploitation.

LE RÔLE DES DIRIGEANTS ÉLUS ET DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

En janvier 2004, je convoquais, pour la première fois de l'histoire du Mouvement, les présidents de caisses à une rencontre. L'expérience s'étant révélée très positive, je l'ai répétée annuellement afin d'établir un dialogue fructueux et direct entre les représentants des caisses et le président du

Mouvement. C'était un nouveau mécanisme de consultation. Avant, il n'y avait pas de rencontre réservée aux présidents. Elles se tenaient toutes en présence des directeurs généraux de caisse. Les présidents et présidentes de caisses sont très bien placés pour s'asseoir autour d'une table, donner leur opinion et faire une bonne lecture des besoins dans leur milieu.

La formule s'est révélée très riche dès les premières rencontres. Elle a contribué à renforcer la démocratie participative qui, à mes yeux, complète la démocratie représentative. Cette forme de démocratie est devenue un pilier du concept de fédération unique. Ne l'oublions pas, cette fédération unique était à la base du nouveau modèle d'affaires Desjardins. Pour que la logique de service actionne de façon distincte le modèle d'affaires, il faut qu'elle s'appuie sur des mécanismes d'écoute, source à la fois d'innovations et de sens à donner au modèle de propriété collective.

La gouvernance chez Desjardins a connu une profonde mutation vers l'affirmation du rôle des dirigeants élus. C'est par les élus, par leur influence et leur rôle actif dans la caisse que cette dernière exerce une grande part de son autonomie et qu'elle contribue à la performance globale du Mouvement. Ce sont les dirigeants élus qui peuvent faire la plus juste lecture des enjeux locaux et régionaux, la plus juste lecture aussi des besoins des membres, avec qui ils partagent un même destin. Ce sont eux qui sont les plus aptes à faire de la caisse un véritable foyer d'initiative et de créativité, ainsi qu'un puissant levier de développement économique. Gardiens du respect de la mission et des valeurs coopératives de la caisse, les dirigeants ont d'abord le devoir de s'assurer que les pratiques de gestion et les pratiques commerciales mises de l'avant dans la caisse sont le reflet de sa distinction coopérative. Au cœur des principes et des valeurs qui nourrissent les fondements et la vision de la coopération, il y a une invitation aux personnes, aux organisations et aux collectivités à se gouverner elles-mêmes, tout en apprenant à exploiter et à gérer leurs interdépendances.

C'est en misant sur ces deux moteurs très puissants et complémentaires que sont l'autonomie et la solidarité que les caisses s'organisent ensemble pour assurer l'accès de leurs membres à toute la gamme des produits et des services financiers. À mes yeux, l'autonomie qui ne passe pas le test de l'intercoopération, ce n'est pas de l'autonomie. On ne peut être solidaire sans pouvoir le décider de façon autonome.

Par sa responsabilité liée à la gestion stratégique, le conseil d'administration a le devoir de veiller à ce que les orientations et les priorités retenues par la caisse lui permettent de s'élever au rang des meilleures entreprises et de se donner tous les moyens nécessaires à la réalisation de ses buts. Afin que le conseil puisse assumer adéquatement son rôle lié à la performance, le directeur général doit s'assurer que les administrateurs reçoivent toute l'information leur permettant de déterminer si les progrès vers l'atteinte des objectifs stratégiques sont suffisants, et si tout a été mis en œuvre pour qu'ils soient durables.

Les administrateurs doivent constamment veiller à ce que les risques associés à chacune des dimensions du cadre de référence que constitue le triangle de la performance aient été considérés dans les mesures proposées afin d'en assurer une réduction efficace. Parce qu'il est un mouvement coopératif, l'efficacité de la gouvernance de Desjardins sera toujours tributaire de la qualité du soutien qu'il saura apporter aux dirigeants, sur les plans notamment de la formation et de la communication.

Bertrand Laferrière et moi avons mis en place deux niveaux de présence dans le réseau des caisses : moi auprès des présidents, lui auprès des directeurs généraux. Le rôle des directeurs généraux a subi des transformations importantes au cours de ces années. Le Mouvement s'est donné des outils et des mécanismes qui permettent de les dégager de nombreuses tâches financières et administratives auxquelles ils étaient autrefois astreints. Responsables du crédit, de la collecte de l'épargne, de la fonction-conseil et de la saine gestion de la caisse, ils

doivent désormais déceler les occasions d'affaires, partager leur vision avec les membres du personnel, conseiller et soutenir les dirigeants et consolider l'unité de pensée du Mouvement. Ils sont devenus de véritables agents de changement et de développement, de même que les coordonnateurs de la réalisation du plan d'affaires de la coopérative. Ils sont coresponsables de la réalisation du plan stratégique du Mouvement.

Le directeur général a un rôle prépondérant à jouer dans la gestion de la performance globale et durable de la caisse, ainsi que pour son rayonnement dans le milieu et dans le réseau. C'est lui qui, ultimement, est responsable de cette performance envers son conseil d'administration. Il est le promoteur principal de la qualité de service aux membres à travers l'organisation. Il doit s'assurer que tous les employés connaissent les niveaux de qualité de service visés et qu'ils les atteignent. Il doit voir à ce que les outils d'écoute des membres soient bien en place et que les informations ainsi obtenues nourrissent véritablement les efforts d'amélioration. Il doit saisir les défis liés au développement des marchés.

Dans un contexte de changement, le directeur général doit relever le défi qui consiste à faire partager à toute son équipe, dans un esprit de solidarité avec l'ensemble du Mouvement, la vision que s'est donnée l'organisation. Il est aussi responsable de la gestion et de la mobilisation du personnel envers les objectifs stratégiques de la caisse. Il doit créer les conditions nécessaires pour que règne l'harmonie au sein des équipes de travail, tout en favorisant le choc des idées, un élément incontournable pour la création et l'innovation.

Le directeur général doit également assurer la productivité de la caisse en mettant les employés à contribution pour améliorer les façons de faire et en adoptant les pratiques gagnantes en vigueur dans d'autres caisses ou d'autres organisations. À la fin de mon mandat, l'assemblée des représentants des caisses a reconnu l'avantage de créer l'espace de comparables que constitue l'ensemble des caisses afin d'y déceler les

meilleures performances globales et durables, et offrir au réseau les indicateurs de performances cohérents avec sa logique d'affaires.

Enfin, le directeur général joue aussi un rôle de pilier dans ce que l'on appelle la « dynamique réseau ». Il doit veiller à la fois aux intérêts de sa caisse et aux intérêts du réseau ; je conviens qu'il y a là un équilibre qui n'est pas toujours facile à réaliser. De plus, il constitue le lien entre la caisse et les autres composantes du Mouvement, et il a ultimement la responsabilité de s'assurer que les efforts de tous convergent vers la satisfaction des membres. Nous sommes passés, dans la caisse, d'un leadership basé sur le contrôle à un leadership basé sur l'engagement, l'innovation et l'intégration de la logique de service aux plans d'affaires.

Une gouvernance efficace passe par des relations harmonieuses entre les directeurs généraux et la Fédération, relations basées sur une grande capacité d'écoute réciproque et sur le respect des zones de responsabilité dévolues à chacun. C'est pourquoi nous avons voulu nous assurer de l'efficacité des mécanismes de consultation des directeurs généraux, afin qu'une réelle capacité d'influence leur permette de participer pleinement au progrès de leur caisse et du Mouvement. L'aptitude des caisses à faire face aux défis dépend grandement du leadership des directeurs généraux et des dirigeants élus. Il importe donc de les accompagner, et la formation joue un rôle fondamental à cet égard.

L'INSTITUT COOPÉRATIF DESJARDINS

Lorsque je suis arrivé chez Desjardins, en 1988, on m'a conseillé de participer à une séance de formation à l'Institut coopératif Desjardins. L'immeuble avait été conçu spécifiquement à des fins éducatives. Il était rassembleur et riche de son histoire. Claude Béland venait périodiquement donner des sessions de formation. Parmi les professeurs, il y avait Simon

L'Heureux. Quelques années plus tard, lui et moi avons développé une belle complicité, en particulier lorsque j'ai eu la responsabilité des finances pour faire évoluer le concept des normes internationales de capitalisation et convaincre le réseau de les adopter bien avant que la loi nous y oblige. Simon avait cette culture et cette mémoire de Desjardins. Il avait toujours une perspective respectueuse de ce qu'est Desjardins et, en même temps, de notre rôle comme institution financière.

Même si j'avais déjà un parcours de sept ans chez Desjardins comme dirigeant bénévole, j'ai adoré ma formation à l'Institut. J'incitais mes collègues à y participer, surtout ceux qui arrivaient de l'extérieur de Desjardins. Ils pouvaient en tirer beaucoup d'enseignements et migrer culturellement. La crise financière au début des années 1990 a frappé et les moyens financiers étaient moins disponibles. L'Institut a fermé ses portes.

Une fois que je suis devenu président, j'ai senti qu'il fallait ressusciter l'Institut. En tant qu'ancien professeur d'université, je ne pouvais concevoir que Desjardins puisse affronter l'avenir en se privant du savoir. Une brève recherche sur les « universités d'entreprise », tant en France qu'aux États-Unis, nous a mis sur une piste intéressante. Nous avons couvert la littérature anglophone et fait le portrait des expériences américaines, comme celle de General Electric. J'ai alors proposé au conseil d'organiser une mission en France pour prendre contact avec ces universités d'entreprise. Nous avons surtout observé comment les coopératives et les sociétés à capital-actions vivaient leurs expériences, pour conclure qu'il y avait des différences notables, suffisantes pour nous amener à concevoir nos programmes de formation en misant sur notre distinction.

Au retour, nous avons testé l'idée de concevoir ce nouvel institut sous le vocable d'université d'entreprise. Cependant, il nous a semblé que cette notion introduisait une confusion inutile dans l'univers des universités existantes. Nous avons opté pour une idée qui n'était peut-être pas très originale,

mais pleine de sens : nous allions tout simplement recréer l'Institut coopératif Desjardins (ICD). Michel Doray, un des employés de la première heure de l'Institut dans les années 1960, jubilait, d'autant plus qu'il avait été à la source de cette décision.

La renaissance de l'ICD visait à consolider notre nouvelle réalité de groupe financier intégré, notamment par le développement d'une culture de gouvernance et de gestion propre au Mouvement et partagée par toutes ses composantes. Les programmes étaient destinés prioritairement aux personnes en position de leadership. Ces dernières devenaient ensuite autant de multiplicateurs dans leur environnement de travail, que ce soit les caisses, la Fédération, la Caisse centrale et toutes les sociétés filiales. Elles étaient en mesure de stimuler et d'alimenter la quête d'excellence de tous les artisans de Desjardins.

Nous avons créé des programmes autour de trois thèmes majeurs. Tout d'abord, il y avait le savoir-être, c'est-à-dire notre mission, notre vision et nos valeurs. Ensuite, c'était le savoir diriger et gouverner une coopérative dans le respect de ses principes. Enfin, nous avons abordé l'innovation, savoir innover en tant que coopérative. Un certain nombre de nouveaux directeurs généraux de caisses, qui venaient d'ailleurs, avaient besoin de s'approprier ces façons de faire pour relever le défi d'une performance à la fois coopérative et financière. Savoir être, savoir diriger et gouverner une coopérative et savoir innover, ce n'était pas inné pour la majorité de nos dirigeants. Par exemple, savoir innover comme coopérative représente un immense défi dans un environnement financier sous le joug d'un modèle d'affaires dont la logique est le profit. Pourtant, nous avons un immense potentiel d'innovations, comme le montre notre histoire. Encore faut-il savoir et reconnaître que notre potentiel est plus grand que n'importe quelle autre institution financière, parce que nous sommes en lien direct avec nos membres. Ils nous disent ce qu'ils veulent. Il suffit de les écouter pour avancer. C'est un fondement de la coopération.

J'ai participé à quelques-unes des formations. Je me souviens d'une séance en particulier, dont le thème était savoir gouverner et diriger une coopérative en vertu des principes et valeurs. L'approche ludique mettait en présence des conseils d'administration et des directions générales. Dans le cadre de simulations, on observait les résultats associés au fonctionnement d'un conseil d'administration et les suites apportées par la direction générale. La mesure des résultats s'appuyait sur l'équilibre à atteindre en matière de satisfaction des membres, de mobilisation des personnes et d'efficacité, mon fameux triangle de la performance globale et durable. Après avoir pris connaissance des résultats, je suis allé voir les équipes les unes après les autres et je leur ai posé une question simple : « Comment expliquez-vous vos résultats ? » La réponse a été unanime : « C'est grâce à nos valeurs. Ce n'est pas parce qu'on a réussi finalement à prendre de court la concurrence. Ce n'est pas parce qu'on a fait une guerre de prix. Non, c'est toujours grâce aux valeurs. » J'ai réalisé alors qu'on avait fait du bien dans le réseau Desjardins avec l'ICD. On avait inculqué ou rappelé à nos dirigeants et employés que le respect des valeurs dans une institution comme Desjardins, c'est un gage de réussite.

Le renouvellement de l'Institut m'a donné l'occasion de mettre l'accent sur les compétences. J'ai toujours cru qu'il s'agit d'une notion-clé, tant pour gouverner que pour évoluer. Les compétences sont tributaires des savoirs qu'on acquiert. Or, les savoirs requis pour faire progresser le modèle d'affaires coopératif sont nombreux. Savoir déterminer la nature du modèle d'affaires coopératif constitue la base. Comment faire évoluer un modèle d'affaires si on ne le connaît pas ? Si on est incapable de le distinguer des autres modèles d'affaires ?

LES COMPÉTENCES

Comme je l'évoquais plus tôt, certains membres du conseil d'administration me disaient être incapables de retourner à sa table de travail un directeur ou un vice-président venu présenter

un dossier. Ces commentaires n'ont fait que renforcer ma conviction que la compétence s'impose pour assurer la meilleure gouvernance possible. Le développement des compétences des membres des conseils d'administration devenait une priorité. J'avais identifié ce besoin bien avant d'arriver à la présidence. À titre d'inspecteur et vérificateur général, j'avais parfois été confronté à de l'incompétence.

Une dimension clé de la compétence des dirigeants de Desjardins réside dans une meilleure représentation de l'ensemble de nos membres au sein de nos structures décisionnelles. Pour mieux représenter les milieux où nous sommes présents et nous ouvrir aussi sur l'avenir, nous avons fait appel aux femmes, aux jeunes et aux membres des communautés culturelles afin qu'ils s'engagent dans la vie démocratique de leurs caisses.

Notre approche de la diversité tirait ses motivations les plus profondes dans le fait que Desjardins est un groupe financier intégré de nature coopérative. Les valeurs de solidarité, de démocratie et d'équité qui sont à la base de la coopération exigent que nous nous efforcions de servir de la meilleure façon possible toutes les personnes, en tenant compte de la grande variété de leurs besoins. Bien représenter les milieux s'avère fort important, car cela assure que la diversité des points de vue et des sensibilités s'exprime dans nos centres de décision et que les besoins et les aspirations de tous sont ainsi mieux connus et pris en compte.

Les compétences confèrent un atout primordial, celui de pouvoir se prévaloir du statut d'indépendant de fait et d'esprit. Les membres du conseil sont soumis à des règles de saine gouvernance qu'ils doivent apprivoiser. Ils ne sont pas là pour défendre leurs intérêts personnels ni même ceux de leur milieu spécifique. Lorsqu'ils siègent au conseil, ils le font à titre de personnes compétentes et indépendantes qui s'alimentent des connaissances et de la mesure des besoins de leur milieu. Le conseil doit notamment veiller à la réalisation de la mission de

Desjardins dans le respect de ses principes et de ses valeurs. Le modèle d'affaires opérationnalise cette réalisation. Les administrateurs doivent bien le connaître ce modèle d'affaires, le protéger et en assurer l'évolution.

Enfin, j'avais donné un signal au début de mon mandat au sujet de l'importance que j'accordais à la compétence en écartant la règle « c'est à mon tour » au profit d'un renforcement des compétences des conseils. Nous avons d'abord mis en œuvre cette approche en réservant des places aux conseils des filiales à des personnes aux profils recherchés afin d'accroître les niveaux de compétences. Avec les fusions de caisses, nous assistons à la naissance de très grandes coopératives. Celles-ci exigeaient des compétences accrues. Par voie de conséquence, cette exigence se prolongeait jusqu'au conseil d'administration de la Fédération.

Desjardins continue de faire évoluer son modèle d'affaires. À l'occasion d'un récent congrès, les dirigeants élus des caisses ont reconnu l'importance de cet enjeu des compétences. Ils ont introduit des changements profonds en matière de représentativité des membres à l'aide d'un mode renouvelé de démocratie indirecte entourant tant l'élection du président et chef de direction du Mouvement que la composition du conseil d'administration et les mécanismes de démocratie représentative. Ces changements sont les plus significatifs depuis l'avènement de la Fédération unique du début des années 2000. Ils conjuguent la recherche d'une démocratie plus active, d'une diversité des genres et des cultures et le développement des nouvelles compétences requises pour l'avenir sans renoncer aux principes et aux valeurs coopératives.

LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération des dirigeants a constitué un autre moment d'adaptation. La première fois où la question a été abordée, elle avait été limitée à la rémunération des présidents

de caisse. Elle avait été amenée à l'assemblée générale annuelle sous forme d'une proposition préalable. Le conseil d'administration n'a eu d'autre choix que de la référer à un congrès, puisque les délégués à l'assemblée générale étaient en conflit d'intérêts. Les congrès ne sont pas des instances, ils servent à proposer des orientations. Nous avons débattu de la question une première fois au congrès du renouveau coopératif. Certains s'interrogeaient à savoir si nous allions détruire le sens du bénévolat. La discussion a été tumultueuse. Le vote a été serré : 62 % des délégués ont voté en faveur de la rémunération des présidents de caisse.

Pour y donner suite, il fallait modifier la loi. Nous avons transmis les résultats du vote au gouvernement. À notre grande surprise, il a décidé de prolonger le droit à la rémunération à l'ensemble des membres du conseil plutôt qu'aux seuls présidents. Le raisonnement du gouvernement a été fort simple : « Si nous décidons dans une loi de rémunérer les présidents, dans un an ou deux, vous allez nous revenir pour demander la rémunération pour tous les dirigeants, alors nous allons tout faire d'un seul coup. » Cette voie nous a donc été imposée.

Nous avons repris la discussion au congrès de 2005. Je n'ai pas forcé la note auprès des délégués. Je suis demeuré neutre et par la suite je n'ai pas tenté d'influencer le vote. J'ai eu maille à partir avec Claude Béland, pour qui je mettais en cause la pureté du bénévolat, dénaturais Desjardins et nourrissais l'avidité des dirigeants. J'avais, semble-t-il, ouvert la porte au cheval de Troie. Je refuse de croire que le bénévolat est mort chez Desjardins à cette occasion. Je refuse cette idée que j'aie cultivé l'avidité des dirigeants. Ce ne sont pas les quelques dollars par séance, à l'époque, qui tuaient le bénévolat. Il s'agissait d'un dédommagement pour le temps des réunions, la préparation devant être faite durant leur temps personnel. Dans notre esprit, ce montant allait permettre notamment aux jeunes de couvrir les dépenses engendrées, comme le gardiennage, afin de pouvoir devenir dirigeant.

Le gouvernement a confié à la Fédération la responsabilité de normaliser la rémunération afin qu'il y ait une saine gestion de ces dépenses pour le Mouvement et une équité entre les dirigeants élus de toutes les caisses. Notre proposition est loin d'avoir été perçue comme déraisonnable. Nous voulions que les présidents de caisse soient plus présents, bien que cela puisse déplaire à certains directeurs généraux. Dans un contexte de saine gouvernance, il faut que les dirigeants élus prennent toute leur place, qu'ils aient les compétences pour le faire, qu'ils prennent plus de responsabilités et assurent plus de présence. Dans ces circonstances, il est normal qu'on leur demande une plus grande disponibilité et qu'on leur offre une indemnité raisonnable. Un des principes directeurs de la norme est le maintien d'une exigence d'engagement personnel. Seules les réunions formelles sont rémunérées, toutes les autres activités de représentation et de participation aux activités associatives de Desjardins ne sont pas rémunérées. J'ai respecté les valeurs coopératives de Desjardins et la décision démocratique prise à ce sujet.

La rémunération des membres du conseil d'administration de la Fédération a aussi fait l'objet de divergence de vues, cette fois avec les membres du conseil eux-mêmes. Ceux-ci se comparaient aux grandes banques. Je ramenait toujours le même principe de l'engagement personnel, en insistant sur le fait que la façon d'assumer leur rôle devait leur permettre de mener d'autres activités professionnelles pour ne pas être à temps plein dans leur fonction d'administrateur, ce qui aurait nui à leur indépendance. J'ai toujours refusé que leur rémunération soit indexée année après année, comme c'est généralement le cas pour le personnel, puisque cela aurait confirmé leur perte de distance, étant en conflit d'intérêts. La mesure de sauvegarde pour éviter tout abus nous venait du législateur, qui exigeait que l'enveloppe de rémunération soit adoptée par l'assemblée générale annuelle, où sont présents les délégués de toutes les caisses. Rien de mieux que la transparence pour réguler les comportements.

Je ne cacherai pas que certains exprimaient le désir de voir leur rémunération augmenter. Je reconnais avoir subi des pressions à cet égard. Nous avons maintenu la rémunération au même niveau pendant toute la durée de ma présidence. Non pas parce que je trouvais qu'ils étaient trop rémunérés, mais je leur exprimais mon point de vue dans ces mots : « Il faut garder de la distance. Il faut que vous conserviez votre indépendance. » Il était primordial de préserver l'indépendance des membres du conseil, cela faisait consensus. Pour ce faire, il fallait notamment éviter d'alourdir indûment leur tâche.

J'avais été sensibilisé à cette question lors d'une rencontre avec des représentants de l'agence de notation Moody's. Ils étaient venus faire un audit pour évaluer si nos dirigeants étaient vraiment indépendants. À force d'arguments, nous leur avons fait comprendre que, même s'ils venaient des caisses, ils étaient élus et, par conséquent, pleinement indépendants, à la condition qu'ils s'en tiennent à leur rôle d'administrateurs et qu'ils ne soient pas submergés de mandats de nature à compromettre cette indépendance. Pour moi, il est extrêmement important d'avoir l'équilibre en tout. Lorsqu'on perd le sens de l'équilibre, c'est au détriment de l'organisation.

LA RÉMUNÉRATION DES CADRES SUPÉRIEURS

Une des craintes majeures entretenues à l'égard du modèle d'affaires coopératif est que le management soit trop puissant et que ses compétences l'emportent sur celles des dirigeants élus. Le modèle d'affaires capitaliste possède ses mécanismes de poids et contrepoids en liant la rémunération à la maximisation de la valeur financière de l'avoir des actionnaires. Nous connaissons les travers que peut engendrer cette approche. Bien qu'elle soit efficace au regard de la logique d'affaires du modèle, elle a trop souvent conduit à des détournements d'intérêts. Le modèle coopératif doit être exemplaire et ne donner aucune emprise à l'avidité. Les pages qui précèdent illustrent très bien les efforts auxquels doivent consentir le management

et les dirigeants élus pour donner toute la vigueur au modèle d'affaires coopératif dans l'environnement concurrentiel que nous connaissons. Une rémunération suffisante et adéquate à la fois pour la direction et les administrateurs est essentielle, d'une part, pour retenir les talents et valoriser les compétences et, d'autre part, pour écarter toute velléité du management d'imposer son emprise ou de diriger par procuration.

Le sujet de la rémunération est très sensible chez Desjardins. Lorsque ma rémunération à titre de président a dépassé le cap du million de dollars, j'ai eu droit à quelques remarques acerbes. Or, je n'ai jamais réclamé ou négocié ma rémunération. Celle que l'on m'a accordée m'a comblé. Ces réactions s'expliquent entre autres par la nature coopérative de Desjardins. Cependant, le Mouvement ne peut se priver des meilleures personnes pour assurer la réalisation de sa mission et sa pérennité. Comme toutes les entreprises, il est engagé dans la chasse aux talents. Il faut offrir une rémunération comparable à celle du marché. Les exigences de son modèle d'affaires l'y entraînent. Offrir une rémunération comparable au marché ne fait pas perdre à Desjardins son âme ni le dénaturer.

En mettant sur pied la fédération unique, j'ai eu besoin d'avoir dans l'équipe des personnes dont les compétences devaient nous amener à la réussite. Ils devaient avoir la culture Desjardins et consentir par ailleurs à ce que notre politique de rémunération prenne en compte notre nature coopérative. Cela s'est concrétisé par un écart par rapport au marché : nous allions être à 85 % de la médiane de marché pour signifier notre différence coopérative. En même temps, la rémunération globale devait prévoir une rémunération à long terme comportant les incitatifs nécessaires à la rétention et à la protection de la logique de service. Notre nouveau modèle d'affaires créait l'obligation de doter Desjardins d'une politique de rémunération à la hauteur des défis que nous avons à relever. Nul doute dans mon esprit qu'elle ne dénaturait pas Desjardins. Nous

devions maîtriser les règles du marché, et ce, toujours dans le respect de nos valeurs et de nos principes. D'ailleurs, aujourd'hui, la comparaison est établie avec les grands groupes coopératifs.

Lors de mon arrivée à la présidence, nous avons privatisé Desjardins en rachetant tout le capital boursier. Les cadres supérieurs des sociétés bénéficiaient d'un système de rémunération à long terme basé sur les options d'achat d'actions. Nous l'avons aboli par obligation de cohérence avec notre modèle d'affaires, non sans déception de la part des cadres supérieurs. Ils ont compris. J'ai personnellement renoncé à toute rémunération à long terme liée à la performance afin de faciliter le processus de détermination de la rémunération des cadres supérieurs. En effet, le conseil exprimait de la résistance à l'idée d'accorder des primes au rendement à long terme aux cadres supérieurs. Les membres du conseil craignaient que je fasse approuver les primes à long terme pour les réclamer par la suite. J'ai rapidement compris que je devais renoncer pour désamorcer toute la discussion et assurer le bon niveau de rémunération aux cadres supérieurs. J'ai voulu ainsi donner l'exemple. Nous avons alors introduit dans nos déclencheurs de bonification le niveau de satisfaction des membres et de la qualité du service. Pour être parfaitement en harmonie avec le modèle d'affaires, on pourrait aller jusqu'à lier totalement la rémunération incitative à la satisfaction des membres et à la qualité du service en faisant de ces indicateurs les uniques déclencheurs de la bonification. Cela ne rendrait pas la rentabilité secondaire. Il s'agirait, bien au contraire, d'une façon de la renforcer.

Comme la logique d'affaires du modèle Desjardins est le service, ces déclencheurs deviennent plus puissants que ceux liés d'abord à la rentabilité ou à la productivité comparée à celle des banques. Ils doivent dominer la pyramide des objectifs à la base de la rémunération. La logique est simple : la croissance du nombre de membres et de l'usage qu'ils font des services

offerts dans le réseau ne peut qu'entraîner une meilleure productivité si, par ailleurs, la préoccupation à l'égard des coûts est toujours présente. Je souhaitais vivement poursuivre dans ce sens.

CHAPITRE 5

Bâtir pour durer

Comme j'étais chargé de la direction de ce grand groupe coopératif, j'ai cherché de l'inspiration dans la lecture d'ouvrages traitant des pratiques qui sont celles des entreprises modèles dans leur secteur d'activité. Deux d'entre elles ont marqué mon imaginaire, celles de l'auteur Jim Collins : *Built to Last* et *Good to Great*. Je me souviens avoir remis aux membres de l'Assemblée des représentants une copie du premier. Aucune des entreprises que Collins avait recensées ne s'est satisfaite d'avoir atteint un bon niveau de performance. Elles ont toutes visé l'excellence. J'y ai trouvé les atouts de Desjardins. Des leaders passionnés qui partagent et savent faire partager une vision forte du groupe. Des leaders qui savent l'importance de chercher la performance globale et durable, qui savent s'appuyer sur une culture de la discipline et de l'intercoopération plutôt que de tableur sur la multiplication des contrôles bureaucratiques, qui reconnaissent que le travail d'équipe et l'imputabilité des personnes sont sources de mobilisation pour chacun. Ayant reçu le mandat de procéder à la mise en place du nouveau Desjardins et au renouvellement de son modèle d'affaires, nous devions bâtir pour durer.

Le recours au capital boursier devait être abandonné à la faveur d'une plus grande participation des membres et d'une capitalisation immunisée contre toute action spéculative. La ristourne devait constituer le fruit d'une performance financière soumise aux règles de la concurrence, et non le résultat de

trop-perçus. Le progrès devait être en symbiose avec la recherche du mieux-être des personnes et des collectivités. La nouvelle organisation devait permettre le renouvellement du modèle d'affaires Desjardins, de manière à pouvoir affirmer son caractère distinctif parmi les modèles de propriété dans l'économie de marché. Elle devait être fidèle à la mission du Mouvement Desjardins, assurer le respect des principes coopératifs, dont sa gouvernance démocratique, et permettre la mesure la plus complète et la plus juste possible du potentiel de développement au Québec et ailleurs, notamment sur le plan de la gestion du patrimoine des membres et du financement des entreprises.

Cette nouvelle organisation devait renvoyer l'image d'une coopérative efficace et soucieuse d'une bonne gestion de ses coûts. Dans le marché, ces préoccupations se traduisent par une productivité qui procure les marges de manœuvre suffisantes pour assurer la pérennité du modèle. Il fallait que l'expression de sa distinction coopérative puisse être sans cesse enrichie ; Desjardins devait se maintenir dans le peloton de tête des entreprises les plus performantes. Pour ce faire, il devait mettre à contribution la force combinée des caisses et de toutes les composantes pour accroître son efficacité opérationnelle et veiller à ce que la croissance des revenus demeure nettement supérieure à celle des dépenses. Les enjeux de la gestion des risques et de la capitalisation émergeant des accords de Bâle devaient demeurer à l'ordre du jour dans la perspective que Desjardins devienne une institution systémique. Toutes ces intentions stratégiques et beaucoup d'autres ont donné lieu à de nombreuses actions, dont le sens est mis en lumière dans les pages qui suivent.

LA PRIVATISATION DE LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DESJARDINS-LAURENTIENNE

L'acquisition du Groupe La Laurentienne a représenté une étape importante dans les années 1990. Comme je l'ai déjà expliqué, j'ai très tôt défini ma position à cet égard : il fallait

racheter tout le capital en bourse, privatiser pour mettre fin à la situation conflictuelle entre l'intérêt des investisseurs et celui des membres. Il m'apparaissait incontournable de prendre le plein contrôle des entreprises issues du Groupe La Laurentienne. J'ai défendu cette proposition lors de la campagne à la présidence.

À l'été 2000, nous avons annoncé le rachat de toutes les actions en circulation. La Société financière Desjardins-Laurentienne a ainsi été privatisée. Nous avons remercié les gens qui siégeaient au conseil, parmi lesquels il y avait de grands noms, dont des membres de la famille Eaton. Dans la même veine, nous avons procédé à l'intégration de la compagnie L'Impérial à l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne pour former Desjardins Sécurité financière. Certains dirigeants considéraient L'Impérial comme un bijou, car elle détenait une longue et prestigieuse histoire. Cependant, il m'apparaissait nécessaire de l'intégrer afin de poursuivre le développement. Avec l'achat du groupe en 1993, Desjardins est devenu propriétaire de filiales d'assurance-vie américaines et britanniques. La Société financière Desjardins-Laurentienne a rapidement vendu les filiales aux États-Unis, mais elle n'a pu se départir de celles au Royaume-Uni. Le gouvernement britannique ne cessait de modifier rétroactivement ses lois, entraînant ainsi des pertes répétées pour Desjardins. Claude Béland n'a eu d'autre choix que d'annoncer des déficits pendant quelques années. À mon arrivée à la présidence, je n'ai pu endurer cette situation. J'ai demandé à François Joly de vendre ces filiales et d'arrêter ainsi l'hémorragie, ce que son équipe et lui ont réalisé avec succès. Nos sociétés filiales étaient désormais regroupées au sein de Desjardins Société financière, et j'ai recruté Monique F. Leroux pour la diriger.

L'abandon de la capitalisation boursière envoyait le message que dorénavant, nous devons nous capitaliser par nous-mêmes grâce à notre efficacité et à notre efficience. Ce retour à la propriété collective a eu une conséquence majeure

sur la manière dont on concevait la rentabilité de Desjardins. Il engageait le Mouvement dans une responsabilisation à l'égard de la capitalisation et du sens à redonner à la participation des membres, principe coopératif majeur. La participation des membres devait compenser l'abandon de la capitalisation boursière, si nous voulions donner du muscle à notre modèle d'affaires. Déjà, dans les années 1990, nous avons évolué dans ce sens avec les parts permanentes et la création de Capital Desjardins. Ces sources de capitalisation étaient beaucoup plus en harmonie avec nos principes coopératifs et l'essence de notre modèle d'affaires.

Une capitalisation comptant exclusivement sur l'accumulation des réserves a forcément une incidence sur la manière de gérer les risques. L'ayant expérimenté avec la capitalisation boursière des sociétés, il apparaît clair pour moi et il a été démontré que le capital-actions, c'est-à-dire le capital spéculatif, amène à une prise de risque plus importante que si le capital est constitué uniquement de réserves accumulées. C'est un monde de différences. On prend moins de risques si l'objectif est d'assurer la pérennité de la logique du modèle d'affaires coopératif. Celui-ci n'est pas soumis à l'obligation de maximiser, à travers les fluctuations boursières, le rendement sur l'avoir. Cette incidence est énorme. Il y a là une finesse du modèle coopératif qu'il faut bien comprendre.

Il faut savoir conjuguer cet impératif du modèle coopératif avec l'usage des pratiques commerciales requises pour composer avec la concurrence. Dans le cadre de l'évolution de notre modèle d'affaires, le choix de nos pratiques commerciales a une incidence majeure sur les perceptions qu'entretient l'opinion publique à l'égard de Desjardins. Parfois, nous sommes tentés pour les fins de la concurrence sur le terrain d'intégrer des pratiques commerciales qui ne nous appartiennent pas ou qui nous dévient de nos valeurs et de nos principes. Il faut alors avoir recours à l'essence même de notre modèle pour pouvoir faire un choix judicieux de ces pratiques.

L'histoire nous l'enseigne. Nous avons vécu l'expérience de Fiducie Desjardins et Crédit industriel Desjardins, qui ont eu recours au capital boursier pour soutenir leur croissance dans les années 1980. Nous avons erré en empruntant la même route que la concurrence, en utilisant la même source de capital, en prenant les mêmes risques pour performer financièrement autant qu'eux. Nous avons opté pour une logique d'affaires qui nous écartait de notre logique de service. Ancrée dans la proximité et la réponse aux besoins de nos membres, celle-ci était aveuglée par l'attrait du profit. Les investisseurs s'attendaient à des profits, qui par surcroît ne sont pas venus. L'écoute des membres, afin de bien établir leurs besoins, perdait de sa pertinence. Nous étions davantage guidés par le marché et ses pratiques commerciales. Le modèle d'affaires de Desjardins a évolué en réaction aux pressions de la concurrence, parfois en mettant la distinction coopérative à risque, parfois en faisant appel à nos principes et à nos valeurs.

La décision de privatiser totalement Desjardins à mon arrivée à la présidence a modifié son attitude par rapport aux risques, dont la gestion est par ailleurs largement dictée par les accords de Bâle. Le nouveau modèle d'affaires Desjardins devait s'y conformer, compte tenu de l'importance de son portefeuille de risques. Il devait dorénavant assurer sa croissance en misant sur sa capacité à faire croître ses réserves pour amener le capital requis à bon niveau. Pour relever ce défi, Desjardins a continué d'innover et de plaider pour faire reconnaître par les régulateurs la pertinence et le pouvoir rassurant d'un capital à propriété collective qui échappe à la spéculation. Il en a fait un marqueur de différenciation de son modèle d'affaires.

Ce capital est devenu un rempart avec la crise financière de 2008. Il n'a pas perdu sa valeur nominale, alors que le capital boursier a perdu beaucoup de valeur, au point d'entraîner de grandes institutions financières à frôler la faillite, ou même à faire carrément faillite. Ainsi conçu, le capital est l'allié du modèle coopératif. Il a cependant de fortes exigences en matière

de performance financière. Le nouveau modèle d'affaires coopératif Desjardins a su composer avec elles grâce à sa rentabilité suffisante et rassurante. Il ne pourra cependant pas échapper facilement aux diktats du modèle dominant.

L'enjeu de la capitalisation n'est pas pour autant résolu. Il sera toujours à l'ordre du jour de Desjardins. Je plaide depuis le début pour que le modèle d'affaires coopératif Desjardins soit reconnu pour sa différence, dans un contexte de pluralisme de modèles de propriété. Les nouvelles règles internationales (Bâle III) ne font que remettre en cause la reconnaissance du pouvoir de la propriété collective du capital coopératif à jouer pleinement son rôle pour absorber les pertes éventuelles. Le modèle capitaliste continue d'imposer ses règles. Le coopératisme doit avoir sa voix au chapitre. Il faut se libérer du joug de la financiarisation et marquer notre différence dans la poursuite des efforts pour instaurer un nouvel ordre économique mondial.

UNE RENTABILITÉ SUFFISANTE ET RASSURANTE

Notre modèle se différencie parce que nos principes fondateurs sont différents de ceux du modèle capitaliste, mais il n'échappe pas à l'obligation de performance. La mesure de la performance est cependant très différente. Les entreprises qui visent ou qui ont atteint l'excellence ont toutes un indicateur-clé qui mobilise et qui sert de mesure de la performance. Pour certaines, cet indicateur est tout simplement l'évolution de leurs coûts unitaires. Durant ma présidence, je n'ai cessé de promouvoir une façon de la mesurer distinctement avec la clé que constituait le triangle de la performance globale et durable : qualité des services et satisfaction des membres ; mobilisation des personnes et développement des compétences ; rentabilité.

La dimension rentabilité a pris une couleur distinctive dans ce triangle. Beaucoup de choses en dépendent : la qualité des notations financières en lien avec le coût d'approvisionnement

en fonds ; la compétitivité des produits et services ; le niveau des ristournes ; la capacité de générer le capital nécessaire à la croissance ; et plus généralement, la crédibilité financière de Desjardins auprès de tous les intervenants du marché. Cette rentabilité devait être suffisante et rassurante. Suffisante pour assurer la pérennité de notre logique de service et rassurante pour les épargnants, les agences de notation et les régulateurs, dont le métier consiste à nous surveiller.

Alors que les deux premières dimensions peuvent se retrouver au cœur de toute stratégie de marché concurrente, elles prennent aussi une couleur distinctive lorsqu'elles s'inscrivent dans la forme géométrique du triangle qui nous renvoie à la notion d'équilibre. Cela veut dire, par exemple, que nous ne saurions nous contenter de moins de satisfaction des membres pour obtenir plus de rentabilité. Toutes les dimensions doivent faire l'objet de la même intensité d'efforts. Elles doivent encadrer nos décisions pour qu'elles servent notre quête de performance globale et durable. Cependant, ce n'est pas un modèle mécanique permettant d'obtenir une réponse claire et nette à toute question complexe. Il s'agit plutôt d'un cadre de référence en mesure de donner des bases communes aux décisions de gouvernance et de gestion, et d'aider à faire les arbitrages nécessaires pour rendre durable la performance globale recherchée.

La notion de rentabilité suffisante et rassurante a été un concept marquant. Elle permettait de dire de façon simple et efficace aux gens dans l'organisation et au sein du milieu des affaires que Desjardins est à la recherche d'une double performance : une performance coopérative et une performance financière. J'étonnais beaucoup mes interlocuteurs avec cette façon de m'exprimer lorsque je participais à des rencontres de chefs d'entreprise. Pour eux, j'étais le seul à pouvoir tenir un tel discours. De leur côté, il y a une finalité unique : il faut maximiser le rendement sur l'avoir des actionnaires. Pourquoi

puis-je tenir ce discours ? Parce que le modèle d'affaires coopératif est différent.

J'ai aussi rappelé à plusieurs reprises que Desjardins devait répondre à tous les besoins, les petits comme les grands. Il ne fallait pas négliger de répondre aux petits besoins, sous prétexte qu'ils étaient trop coûteux. Nous avons le devoir de maîtriser les règles du marché afin de pouvoir relever le défi de la concurrence, tout en répondant à tous les besoins. Le cheminement qui a permis à notre modèle d'affaires de composer avec ces règles du marché a débuté avec une question fort simple, mais culturellement très évocatrice, celle entourant la notion de trop-perçus.

Desjardins est né avec cette notion. Les caisses retournaient les trop-perçus aux membres. À partir des années 1990, dans un environnement concurrentiel, cette notion de trop-perçu perdait son sens et causait des embêtements dans la divulgation des revenus, en vertu des nouvelles normes comptables. À la lumière de ces normes, les régulateurs nous imposaient de considérer la ristourne versée à partir des excédents comme une dépense promotionnelle, alors que les banques divulguaient leurs profits avant dividendes. Le dividende est versé à l'actionnaire en fonction du capital détenu, alors que la ristourne est versée au membre qui fait usage des services de sa caisse. Deux concepts différents, deux modèles d'affaires distincts.

Nous avons mené cette bataille alors que j'avais la vérification des caisses sous ma responsabilité. L'intensité de la concurrence faisait en sorte qu'il n'était plus question de faire des guerres de prix en traduisant les bénéfices par des taux d'intérêt plus bas pour les emprunteurs et plus élevés pour les épargnants. Une telle façon de faire ne permettait pas de reconnaître notre performance financière. En offrant des prix concurrentiels, on s'appuierait sur la vérité des prix, de sorte que les excédents ainsi générés allaient être clairement associés à notre performance, à notre productivité, à l'engagement de nos membres à contribuer au développement de leur

coopérative. Nous sommes donc passés de la notion de trop-perçu, qui crée la perception que la coopérative a soutiré trop d'argent de ses membres, à la notion d'excédent, qui communique plutôt l'atteinte d'un meilleur niveau de performance financière dans un contexte concurrentiel. Il y a peu de gens qui font encore cette distinction. C'est un virage qu'on a fait et qui a pris tout son sens avec l'avènement du nouveau modèle d'affaires des années 2000. Ce changement a entraîné des réactions qui faisaient dire à certains que Desjardins devenait semblable aux banques. Être rentable, ce n'est pas une vertu réservée au modèle capitaliste. C'est aussi une vertu coopérative. On l'a déjà souligné, Alphonse Desjardins voulait qu'on cultive cette vertu afin de durer.

LE RENOUVEAU COOPÉRATIF

Outre le rachat des actions de la Financière, deux moments forts ont marqué le début de mon mandat à la présidence. Le premier a été le colloque avec tous les hauts dirigeants au Lac Delage près de Québec en novembre 2000, environ six mois après mon élection. Nous y avons jeté les bases de la planification stratégique, en définissant ses principaux thèmes et surtout notre vision de l'avenir dans le contexte d'une restructuration majeure comme le regroupement de la Confédération et des fédérations. Nous allions changer en profondeur le modèle d'affaires Desjardins et nous devions le faire dans le respect de nos principes et de nos valeurs. À cette occasion, nous avons établi les chantiers pour les quatre années de mon premier mandat.

Le renouveau coopératif compte parmi ces chantiers et constitue l'autre moment fort de la restructuration. En juillet 2001, la Fédération unique devenait une réalité. Il fallait réfléchir à ce nouveau modèle d'entreprise coopérative qui venait de passer de trois niveaux (caisses, fédérations, Confédération) à deux niveaux (caisses, Fédération). L'organigramme du mode de propriété avait donc changé. Il ne fallait pas perdre l'esprit

coopératif, encore moins l'attachement aux principes coopératifs. Nous avons besoin de redire comment cette nouvelle organisation allait faire évoluer son modèle d'affaires.

Pour ce faire, la tenue d'un congrès apparaissait comme le moyen idéal. La démocratie participative s'exerce en faisant appel à divers mécanismes de consultation dont le Mouvement s'est doté au cours des ans, et qui connaissent leurs moments forts lors de congrès d'orientation. Réunissant des milliers de délégués de caisse, ils se tiennent généralement aux trois à cinq ans et prennent l'allure d'un important forum sur l'évolution du Mouvement des caisses Desjardins ou sur son rôle économique et social. Ils permettent de dégager les grandes orientations en faisant la bonne lecture des environnements et des besoins des membres. Ils sont les protecteurs de sa logique de service, laquelle imprime la distinction coopérative dans son modèle d'affaires. Cette gouvernance donne la capacité de se projeter dans le long terme et d'échapper à la logique de profit qui confine au court terme. Son caractère démocratique doit être immuable pour assurer la distinction coopérative de Desjardins.

Nous avons voulu écouter avec ouverture ce que nos membres, nos dirigeants, nos employés et nos partenaires avaient à nous dire et à nous proposer. Nous avons lancé en 2002 une consultation d'une ampleur jamais vue dans l'histoire du Mouvement Desjardins avec un vaste sondage visant à recueillir l'opinion de nos membres et du grand public sur les pratiques coopératives des caisses. Par la suite, des assises locales, tenues par les caisses, ont permis de déterminer les besoins et les attentes des membres envers leur coopérative de services financiers. Plus de 17 000 personnes y ont pris part.

Cette démarche a culminé avec la tenue du 18^e congrès sur le renouveau coopératif en 2003, qui a permis de réaffirmer les buts de la caisse en les actualisant. Ils consistent à donner à tous ses membres, peu importe l'étendue de leurs besoins, accès de façon adaptée à des services financiers de qualité, en leur

assurant des avantages financiers concrets et un service humain empreint de considération. La caisse a aussi pour buts de contribuer à l'éducation coopérative, économique et financière des membres et de contribuer au développement de son milieu et à celui de la coopération. Nous savions qu'en définissant les buts de la caisse de cette manière, nous pouvions anticiper une croissance du nombre de membres et de l'usage qu'ils feraient des services de leur caisse et de l'ensemble de leurs réseaux de distribution. Notre volonté de rendre ces réseaux plus efficaces et mieux arrimés à l'offre de la caisse y trouvait toute sa pertinence. Notre modèle d'affaires devait être le reflet des buts de la caisse.

Parmi les suites du congrès, il y avait une orientation visant à consulter régulièrement nos membres sur les sujets qui les touchent plus particulièrement. Ils devaient avoir la possibilité d'exercer leur influence sur l'avenir de leur coopérative et sur les choix qu'elle doit effectuer pour s'acquitter au mieux de sa mission. Je crois qu'il faut avoir confiance en la capacité des membres d'orienter leur caisse vers des décisions qui répondent à leurs besoins, et ce, dans le respect des objectifs de rentabilité de leur coopérative. Comme le souhaitaient les participants, nous avons arrêté un positionnement en matière de « démocratie électronique » et d'utilisation des nouvelles technologies pour favoriser la vie associative, ainsi que pour informer et même consulter les membres.

Le congrès sur le renouveau coopératif a été l'occasion de s'entendre sur la nécessité d'une vaste mobilisation en faveur des jeunes. Nous avons convenu de nous appliquer à mieux les servir et de les épauler dans leurs projets. Desjardins devait faire des jeunes l'une de ses grandes priorités. Il fallait bâtir avec eux une nouvelle culture basée sur la confiance, en permettant aux jeunes de se constituer chez Desjardins un capital de confiance et en faisant preuve d'une plus grande ouverture à leur endroit. Grâce à nos conseils et à notre accompagnement, nous pouvions leur permettre de prendre leur place dans un

monde où les premières responsabilités financières annoncent les responsabilités importantes que chaque individu doit ensuite assumer tout au long de sa vie. Dans les années suivantes, le programme « Actions jeunesse Desjardins » a constitué un engagement massif et sans précédent de toutes les composantes de notre Mouvement envers les jeunes avec une multitude d'initiatives et d'interventions pour les 15 à 30 ans.

Le congrès sur le renouveau coopératif nous a projetés en avant pour toutes les années de ma présidence. Pour moi, c'était la référence. Lorsque nous prenions des décisions, très souvent, on s'y référait. Nous avons appris à maîtriser cette règle : tous les arbitrages dans Desjardins devaient se faire dans l'intérêt des membres et dans le respect de nos principes. Dans tous mes discours, je rappelais que nous devons d'abord nous assurer de la satisfaction des membres. Au comité de direction présidé par Bertrand Laferrière, j'intervenais surtout pour rappeler cette clé d'arbitrage essentielle chez Desjardins pour marquer la différence de son modèle d'affaires et protéger sa logique d'affaires.

UNE PRÉSENCE SOUTENUE EN RÉGION

J'ai évoqué souvent dans ma campagne à la présidence le fait que je venais d'une région et qu'à titre de professeur d'économie à l'Université de Sherbrooke, j'avais fait la promotion du développement économique régional pendant de nombreuses années. Une fois devenu président, je sentais le besoin que le Mouvement Desjardins soutienne les régions. Grâce à sa présence, il est un acteur important dans le progrès économique de chacune des régions. À ce titre, le développement des affaires chez Desjardins est aussi une façon de contribuer au progrès économique du Québec. Il y a entre les deux une interdépendance certaine. Une caisse qui sert un milieu qui se développe trouve les conditions lui permettant de déployer son offre de service et d'augmenter sa solidité financière. Développement

socioéconomique et développement des affaires se nourrissent mutuellement.

Quand j'ai lancé ma campagne, j'ai promis de faire tous les efforts nécessaires pour obtenir un fonds de capital de développement avec avantage fiscal, comme ceux de la FTQ et de la CSN. Nous avons commandé une étude pour voir dans quelle mesure les régions du Québec étaient en déficit de capital. Nous avons constaté que même la présence du Fonds de solidarité et de Fondation n'arrivait pas à combler les besoins. Les régions étaient toujours en déficit de capital patient.

Une fois élu, je suis allé rencontrer le ministre des Finances de l'époque, Bernard Landry. Très rapidement, nous l'avons convaincu que Desjardins pouvait jouer un rôle considérable. Les caisses sont bien ancrées, connaissent les besoins des petites et moyennes entreprises. Elles ont donné naissance à un grand nombre d'entreprises au Québec depuis le début du siècle dernier. Dans ce contexte, Desjardins était mieux outillé que quiconque pour offrir du capital de développement. D'autant plus que Desjardins était déjà dans le capital de risque depuis le début des années 1970. En effet, l'intervention d'un délégué à l'assemblée générale annuelle de la Fédération des caisses populaires du Bas-Saint-Laurent avait alors donné naissance au premier fonds d'investissement régional. Nous avons innové parce que nous avons été à l'écoute des besoins de nos membres et des milieux. Grâce à ce sens de l'innovation, nous avons déjà accumulé 30 ans d'expérience dans ce métier.

Le gouvernement nous a donné raison et nous avons eu ce fonds : Capital régional et coopératif Desjardins (CRCD). Grâce à CRCD, nous avons réussi à combler une très grande partie du déficit de capital de risque et de développement, à la fois pour les coopératives et les PME. Je dois reconnaître cependant que sur le plan du crédit aux coopératives, nous n'avons pas toujours été à la hauteur. J'ai réalisé, à cette époque, qu'une banque concurrente finançait plus de coopératives que le Mouvement

Desjardins. C'était une déception pour moi. Devant ce constat, j'arrivais à la conclusion que cette banque mesurait de façon plus favorable que nous le risque des coopératives. C'était étrange. À mes yeux, le modèle d'affaires coopératif présente moins de risques que tout autre type d'entreprise, et Desjardins aurait dû le savoir.

Une coopérative présente moins de risques parce qu'elle est une association de personnes qui se sentent toutes responsables de leur entreprise, qui la gèrent de façon un peu plus conservatrice que d'autres institutions. La logique de service qui active leur modèle d'affaires est différente de celle de toute autre entreprise dont la logique d'affaires est le profit : plus de risques, plus de profits. J'aurais voulu convaincre mes collègues de finance d'introduire cette distinction coopérative dans la mesure du risque et devenir ainsi des champions du financement des coopératives au Québec. J'ai souhaité que les travaux entourant l'implantation des normes internationales touchant la mesure des risques prennent en compte le fait qu'une coopérative présente moins de risques. Les méthodes avancées utilisées pour mesurer ces risques devraient introduire une pondération liée à la nature coopérative des financements.

De la même façon, lors d'une rencontre de l'ACI, j'ai proposé la création d'une agence de notation des coopératives à l'instar des Standard & Poor's et des Moody's de ce monde. Son mandat aurait été d'évaluer tant leur solidité financière que la façon dont elles performant sur le plan coopératif en regard des principes et des valeurs. L'idée avait plu et avait fait un bout de chemin. Le Mouvement Desjardins a accordé une subvention de recherche à HEC Montréal afin de réfléchir à la façon de créer cette agence de notation et de développer ses critères d'évaluation.

Cette proposition a sans doute intrigué les grandes agences de notation, puisqu'elles ont été mises au défi de faire valoir leur connaissance du modèle d'affaires coopératif. La firme Fitch a rapidement répondu à notre invitation à nous exposer

leur niveau de connaissance du modèle. Elle a avoué vouloir mieux comprendre et mieux prendre en compte notre différence, nos façons de gérer les risques et la nature du capital coopératif à propriété collective. Ayant participé à certaines de leurs présentations, je constate que ces agences n'ont pas le goût de voir surgir d'autres concurrents dans ce commerce de l'évaluation financière. Cette agence de rêve pour les coopératives, dont j'ai souhaité la naissance, reste à concrétiser.

Pour en revenir à la présence régionale, Capital régional et coopératif Desjardins m'a comblé et inspiré pour aller plus loin. Bien que ce soit très difficile de déplacer des activités, il fallait s'assurer de participer au dynamisme économique des régions. Étant le plus grand employeur privé au Québec, Desjardins devait être une force économique intervenante. Ayant un budget de dépenses de plusieurs milliards de dollars distribués sur tout le territoire, il faut savoir s'en servir, dans les régions particulièrement. Desjardins a été la première institution financière et probablement la seule à avoir adopté une politique de développement économique du Québec et de ses régions.

Nous avons concrétisé cette politique avec le Centre de gestion des prêts étudiants à Gaspé en 2003. Auparavant, dans chaque caisse, une personne devait consacrer une partie de son temps à gérer les prêts aux étudiants. Nous avons fait une tournée des caisses pour leur faire cette proposition : mettre ensemble toutes ces ressources, créer un fonds et en centraliser la gestion, pour ensuite le décentraliser dans une région et donner lieu à de l'activité économique. Nous y sommes parvenus en créant le centre de Gaspé. Nous avons créé plus de 100 emplois et fait des investissements de plus de 4 millions de dollars. Nous avons contribué à rapatrier de jeunes Gaspésiens qui avaient émigré vers Montréal. Ils sont retournés à Gaspé, ont fondé des familles et sont bien enracinés. Il s'agit de l'une des belles réussites de Desjardins, dont je suis très fier. Depuis, d'autres centres ont été créés dans les régions dans la lignée de la politique de développement des régions.

LE PANGANADIEN

À mon arrivée dans le Mouvement Desjardins à la fin des années 1980, j'avais assisté aux discussions de Claude Béland avec les fédérations de caisses populaires à l'extérieur du Québec. Ces fédérations en Ontario, au Nouveau-Brunswick et au Manitoba étaient de grandes utilisatrices de nos services. Nous avons évolué parfois à distance, mais nous les retrouvions dans l'accès à nos services financiers, en particulier, et par la participation à nos grands congrès. Dans un premier temps, il fallait les convaincre de devenir partenaires. Elles sont alors devenues membres auxiliaires du Mouvement Desjardins. Claude Béland avait réussi ce rapprochement. C'était un grand moment : un premier geste d'ouverture de Desjardins envers les communautés francophones canadiennes.

En devenant président, j'ai pensé qu'il fallait un rapprochement plus structuré et je suis parti en croisade. Je les ai toutes visitées. Il me semblait qu'il fallait penser plus loin. Le moment était venu de discuter d'intégration. Il ne s'agissait évidemment pas d'une prise de contrôle, mais plutôt de donner aux fédérations des autres provinces accès aux mêmes avantages que les caisses au Québec. La seule façon d'y arriver, c'était de les affilier de plein droit au Mouvement Desjardins.

J'ai travaillé fort, en particulier avec les caisses de l'Ontario. C'était la seule fédération qui avait manifesté un réel intérêt. Nous avons développé un environnement de confiance. Je les ai abordées en leur présentant les avantages de s'affilier à Desjardins, sur les plans financier, de la relation avec les membres, d'accès à nos services informatiques et de participation au progrès de Desjardins, notamment avec notre acquisition récente de La Personnelle, très active en Ontario. J'ai rencontré tous les dirigeants et, finalement, ils ont accepté en 2003. Leur intégration a été faite dans le respect. Ils ont eu droit à un siège au conseil d'administration et à une représentation dans les autres instances. La loi du Québec a été modifiée.

C'était une nouveauté qu'une fédération à l'extérieur du Québec puisse siéger de plein droit au conseil de la Fédération. Nous avons établi des relations très étroites avec le gouvernement de l'Ontario pour qu'il comprenne bien le sens de cette démarche.

Tous les premiers ministres québécois avaient tenté des rapprochements avec la francophonie canadienne, plus particulièrement en Ontario, car le bassin est plus important. Ils n'avaient jamais réussi. Plus tard, j'en ai rencontré quelques-uns, dont Pierre-Marc Johnson, Daniel Johnson et Lucien Bouchard. Ils m'ont avoué ne pas comprendre comment nous avons réussi à convaincre les caisses de l'Ontario de s'affilier à Desjardins, qui est une organisation tout ce qu'il y a de plus québécois. « Nous, on a essayé des rapprochements de toute nature, on n'a jamais réussi », m'ont-ils dit. Pour eux, c'était un mystère. À mes yeux, c'est le climat de confiance bâti entre les caisses de l'Ontario francophones et Desjardins qui a primé et servi de bougie d'allumage dans la réussite de cette démarche.

Après, nous nous sommes tournés vers les caisses manito-baines. Elles étaient très craintives par rapport au Mouvement Desjardins. De plus, elles commençaient à songer à se regrouper pour ne former qu'une seule caisse. Nous leur avons fait valoir que l'intégration des caisses ontariennes s'était bien déroulée. Dans une dernière tentative, je leur ai proposé de réaliser un partenariat avec les caisses de l'Ontario. Desjardins aurait pu les considérer comme un groupe plus ou moins homogène. Finalement, cette idée a avorté.

Je me suis aussi tourné du côté des caisses acadiennes. Camille Thériault, devenu président des caisses acadiennes, avait une tout autre vision de leur avenir. Même si elles avaient accès à beaucoup de nos services, notamment nos systèmes informatiques, et qu'elles vendaient nos produits, elles craignaient beaucoup Desjardins. Ayant développé leur propre filiale d'assurance, elles craignaient qu'on les concurrence au détriment des Acadiens. Comme au Manitoba, les caisses

acadiennes se sont toutes regroupées. Ce n'était évidemment pas l'option que je privilégiais.

Le développement s'est poursuivi du côté de l'Ontario. Par rapport à la décision du gouvernement de privatiser la Caisse d'épargne de l'Ontario, laquelle possédait un réseau de distribution dont les lieux physiques pouvaient se transformer en caisses d'épargne et de crédit à l'image des caisses Desjardins, il nous est apparu que s'offrait à Desjardins une merveilleuse occasion de faire une percée du côté des anglophones. Les contacts avec les autorités ontariennes dans le cadre de l'intégration de la Fédération des caisses populaires de l'Ontario facilitaient d'autant plus cette acquisition. Il a été convenu que cette avancée devait se faire par la voie coopérative, c'est-à-dire en convertissant les clients en membres d'une coopérative dont ils assumeraient éventuellement la propriété collective. La Fédération a soutenu la création de la Desjardins Credit Union (DCU), qui a ensuite acquis la Caisse d'épargne de l'Ontario. Nous avons réalisé des expériences très intéressantes avec DCU, notamment dans le domaine de la diversité culturelle et de la notoriété de Desjardins. Comme nous étions situés au cœur de Toronto, nous avons pu y soutenir une stratégie de positionnement de la marque Desjardins comme coopérative. Nous avons été un commanditaire important du Masters de tennis du Canada, présenté dans la capitale ontarienne. Notre notoriété a fait un bond considérable, passant de moins de 20 % à 35 %. Nous avons mis en place tout ce qu'il fallait pour montrer aux *credit unions* canadiennes que nous pouvions travailler ensemble.

L'acquisition de DCU s'inscrivait dans le contexte des projets de fusion de grandes banques canadiennes. Nous ne savions pas encore si le gouvernement allait donner son accord à ces regroupements, mais il fallait réagir. J'avais l'intuition qu'une occasion extraordinaire se présentait aux coopératives financières canadiennes. Je ne pouvais concevoir un véritable développement pancanadien pour Desjardins exclusivement

par l'acquisition de sociétés d'assurance. Notre modèle d'affaires est incompatible avec l'idée que nous puissions acquérir d'autres institutions financières partageant le même modèle d'affaires. Puisqu'on ne peut procéder par acquisition d'autres coopératives, la seule façon de réagir à cette éventualité était de bâtir des partenariats forts avec les *credit unions* canadiennes. J'ai à nouveau pris mon bâton de pèlerin. D'abord, il fallait convaincre mes collègues du comité de direction et du conseil d'administration que nous avions le devoir de consolider le mouvement coopératif canadien dans le domaine financier et d'en faire une force financière au service des citoyens et des collectivités.

À l'époque, j'avais rencontré le premier ministre Paul Martin, qui m'avait dit qu'à ses yeux, Desjardins était la seule coopérative financière en qui il avait confiance pour y arriver. Il n'allait déposer aucun projet de loi modifiant les règles du jeu dans le domaine des coopératives financières incluant les *credit unions* sans que nous soyons d'accord. Il ne voulait pas commettre d'erreur. Pour lui, les *credit unions* étaient trop morcelées pour réussir un élan collectif de cette nature. Tout le monde est tombé d'accord avec cette idée qu'il fallait créer ces partenariats forts. J'ai donc désigné un premier vice-président responsable de ce projet, Marcel Pepin. Je me suis rendu dans plusieurs provinces pour discuter du projet. J'ai constaté que cela exigeait beaucoup de salive et de temps. Dans le domaine du développement coopératif, nous avons cessé de fonder des coopératives, il fallait faire autre chose. À mes yeux, c'était par les partenariats qu'on allait y arriver plutôt que par des acquisitions. Si on devait faire des acquisitions dans le futur, dans le domaine des sociétés d'assurance, c'est ensemble que nous allions les faire, de manière à ce qu'on ne soit pas des concurrents directs des *credit unions* afin de ne pas se discréditer comme mouvement coopératif. Globalement, cette idée plaisait beaucoup.

Nous avons offert aux *credit unions* un immense cadeau : mettre à leur disposition l'usage de nos systèmes informatiques.

Nous avons investi des millions de dollars dans nos technologies. Nous leur offrons sur un plateau d'argent et il n'y aurait eu qu'à assumer le coût de l'utilisation et des développements à venir. De cette manière, les coûts unitaires auraient été réduits, ce qui profiterait à l'ensemble. Le dossier progressait, mais les gens ont eu peur de « l'impérialisme » Desjardins. J'avais pris soin de répéter que nous désirions collaborer, pour coopérer et pour affronter la nouvelle concurrence bancaire. Je constatais que certaines *credit unions* développaient leur petit système maison, d'autres projetaient d'envahir les provinces voisines.

Elles ont réussi, auprès des gouvernements qui ont succédé à celui de Paul Martin, à faire modifier la loi. Les *credit unions* ont dorénavant une loi s'inspirant de celle des banques, ouvrant la voie à la création de banques coopératives. Nous nous sommes opposés à cette orientation. À nos yeux, ces nouvelles dispositions légales du gouvernement fédéral modifiaient le modèle d'affaires coopératif de façon irréversible, allant à l'encontre de nos valeurs et de nos principes. La voie des partenariats nous paraissait être celle qui allait permettre de faire face à la concurrence des grandes banques sans avoir à renoncer à notre nature coopérative. On sentait qu'on y arriverait avec de la patience et de la confiance.

Quand j'étais président, j'ai aussi eu quelques rencontres très intéressantes et pertinentes avec certaines *credit unions* américaines. On sous-estime souvent le rôle qu'elles jouent aux États-Unis. Au total, elles affichent un actif de plus de 1 000 milliards de dollars. Cependant, elles sont morcelées et leur taille est très variable, de très grandes à très petites. Elles ne jouissent pas d'une structure Mouvement comme la nôtre pouvant déployer un modèle d'affaires unique pour l'ensemble. Elles n'ont donc pas cette capacité de penser et d'agir en union, de façon intégrée. Nous avons conclu des ententes d'affaires avec des *credit unions* de l'Ouest américain. Nous sommes devenus copropriétaires de centres de prêts à l'entreprise au

moyen de la Caisse centrale. Les *credit unions* voyaient Desjardins comme une institution financière coopérative intégrée, et c'est ce qu'elles aimaient du modèle : la cohérence, l'unité d'action et de vision. Elles voulaient se rapprocher de Desjardins, non pour ses sociétés, mais bien pour son modèle d'affaires comme coopérative financière bâtie autour d'une association de membres copropriétaires. Rappelons que c'est Alphonse Desjardins qui a créé les premières coopératives d'épargne et de crédit aux États-Unis. Il y a un immense potentiel en Amérique du Nord pour créer cette force financière collective à la disposition des citoyens et citoyennes.

Après mon départ de la présidence, la situation a été réexaminée. Une évaluation financière dont les conclusions n'ont surpris personne montrait que DCU ne serait rentable qu'après un certain nombre d'années. On a donc mis fin au projet, d'autant plus que la menace des fusions bancaires s'était dissipée. J'ai été peiné par cette décision, alors que le modèle d'affaires Desjardins a une grande capacité à se projeter dans le futur. Desjardins allait donc aborder le pancanadien essentiellement par voie d'acquisition de sociétés. La perception que Desjardins pouvait ainsi devenir un concurrent des *credit unions* risquait de provoquer une brisure qui allait repousser à plus tard la mise en commun de l'immense potentiel qu'offrent les partenariats coopératifs. Heureusement, quelques initiatives, comme la copropriété des fonds éthiques dans l'Ouest canadien, ont progressé sans heurts depuis. Je suis heureux d'apprendre que le désir de fortifier les relations avec les *credit unions* canadiennes a refait surface.

Mais qui suis-je pour dire que j'étais le seul à avoir raison ? De toute manière, je partage l'ambition de développement du Mouvement. Les partenariats m'apparaissent toujours comme une source de progrès et de pérennité du modèle d'affaires coopératif. Nous représentons une force financière considérable. Il faut la mettre au service de nos membres et bâtir une

force dans la démarche qui nous mène à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial.

DES ACQUISITIONS IMPORTANTES EN ASSURANCE

Durant ma campagne électorale, je m'engageais à prendre les moyens pour assurer l'expansion à l'extérieur du Québec et consolider ainsi certaines de nos sociétés de manière à ce qu'elles soient viables à long terme. Pour moi, il fallait faire reposer le plus possible le développement de nos affaires au Canada sur le secteur coopératif. La formule coopérative était la meilleure, la mieux adaptée aux besoins de nos concitoyens et c'est elle qu'il nous fallait mettre de l'avant, sans exclure les acquisitions.

Outre la possibilité de fusion des grandes banques canadiennes, il fallait réagir à la consolidation dans le domaine de l'assurance. Le marché se transformait vers la création de grandes institutions aux reins très solides et en mesure de réaliser d'importantes économies d'échelle et d'en refiler une partie aux consommateurs. Nous devons être capables de soutenir leur concurrence. Le développement du Mouvement devait aussi déborder les frontières québécoises. Dans un contexte de mondialisation, la diversification géographique de nos sources de revenus ne constitue pas une option. Elle devient un impératif lié à une bonne gestion et un moyen pour mieux faire face à la concurrence. Nous avons déjà les pieds dans le marché canadien de l'assurance-vie à la suite de l'acquisition de La Laurentienne.

Trois mois après mon arrivée à la présidence, nous avons eu une belle occasion d'acheter deux sociétés d'assurances générales en Ontario, qui appartenaient à la CIBC : La Personnelle et Certas. Ces acquisitions nous ont ouvert le marché pancanadien et ont consolidé notre stratégie d'expansion dans le respect des principes et des valeurs qui distinguent notre modèle d'affaires. Elles n'ont pas été faciles à réaliser.

Certaines contraintes faisaient douter des possibilités d'atteindre les objectifs poursuivis. Nous avons opté avec succès pour la vente en direct depuis quelques années au Québec. Il fallait poursuivre dans cette voie. L'environnement législatif était aussi différent de celui du Québec, où le *no fault* existe. Nous voulions aussi offrir aux caisses de l'Ontario un réseau de vente d'assurances générales.

Convaincu de la pertinence de ce projet d'acquisition, j'ai eu de nombreux échanges avec différentes équipes de Desjardins avant de soumettre le projet au conseil d'administration. Je me rappelle très bien cette séance du conseil. Dans un premier temps, je sentais les objections. C'était du nouveau pour Desjardins, trop risqué, trop audacieux. Nous n'avions pas les moyens financiers pour y arriver. Je suis intervenu pour dire que l'audace est désirable, pourvu que nous sachions l'encadrer et la soumettre à nos principes et à nos valeurs. Puis, le vent s'est mis à tourner.

Nous avons procédé. Jude Martineau et son équipe ont fait de cette acquisition une véritable réussite. Cette transaction a généré beaucoup de fierté. Le modèle d'affaires coopératif Desjardins avait fait la démonstration de sa maîtrise des marchés et de sa capacité à croître sans avoir recours au capital boursier, donc sans avoir à modifier son modèle de propriété. Ce succès ne s'est pas limité à l'intégration de ces deux compagnies au Mouvement Desjardins, il a pavé la voie à une véritable expansion pancanadienne. Desjardins n'aurait jamais pu acquérir les activités de State Farm au Canada sans avoir eu cette connaissance préalable des marchés.

Ces nouveaux développements au Canada ne signifient pas que l'engagement de Desjardins à servir le Québec soit en train de tiédir ni que son centre d'intérêt se déplace aujourd'hui vers l'Ouest. Au contraire, ce développement d'affaires caractérisé par une plus grande diversification géographique a eu un effet positif sur l'ensemble du Mouvement, qui en a tiré une plus grande force. Nous pouvions ainsi poursuivre notre

mission avec encore plus d'efficacité dans tous les milieux que nous desservons.

LA RECONFIGURATION DU RÉSEAU DES CAISSES

La fusion des fédérations et de la Confédération a constitué un regroupement des forces exceptionnel. Claude Béland invitait ainsi le réseau des caisses à regrouper ses forces. Pour lui, savoir s'unir est l'un des atouts de la coopération. Cela revient à se donner des muscles pour pouvoir répondre efficacement à notre mission : répondre aux besoins de nos membres. Ce message s'est rendu jusque dans le quotidien des caisses. Ce qui est bon pour le deuxième et le troisième niveau l'est tout autant pour les caisses. La fusion des caisses est devenue notre nouvelle réalité depuis le milieu des années 1990.

Autant il y avait un frein aux fusions quand je suis arrivé chez Desjardins à la fin des années 1980, autant les fusions sont apparues comme une évolution nécessaire de notre modèle d'affaires. Dans ses premiers discours comme président, Claude Béland se prononçait contre les regroupements de caisses. Il défendait l'idée d'une forte présence physique sur le territoire. Occuper le territoire était l'assise de notre proximité et de notre enracinement dans les régions, si important pour obtenir une bonne lecture des besoins de nos membres. En somme, pour préserver cette proximité, il fallait occuper le territoire. Aux yeux de plusieurs, Desjardins allait perdre son âme avec les fusions. Il a fallu faire le ménage dans nos idées. Il faut le faire encore aujourd'hui. Regrouper les forces ne signifie pas qu'il faille abandonner les territoires. Aujourd'hui, dans notre nouvel environnement numérique, nous allons devoir redéfinir la proximité et la façon d'occuper les territoires. J'y reviendrai plus tard.

Personne ne s'oppose au regroupement de nos expertises pour répondre à l'évolution des besoins de nos membres, tant dans les domaines du service-conseil que du crédit. Un

bel exemple des succès qu'entraîne le regroupement des expertises sont les centres financiers aux entreprises. Le développement et la multiplication de ces centres ont coloré nos démarches de fusion. La réaction des caisses résume bien le climat dans lequel ce concept de regroupement des forces faisait son chemin. J'entendais des commentaires comme les suivants : « La seule façon de se regrouper, ce n'est pas de créer des centres en marge de nos réseaux, mais de créer des centres qui appartiennent aux caisses. On ne veut pas que ces centres soient dirigés de la Fédération. » C'est en toute confiance que j'ai abordé le sujet à mes débuts à la présidence. J'aimais répéter dans mes discours : « C'est fini le tapis rouge, il faut dorénavant dérouler le tapis vert pour les entreprises. Nous sommes dorénavant présents pour répondre aux besoins des entreprises, les petites comme les grandes. » En regroupant ses compétences, Desjardins est devenu, avant mon départ, le premier prêteur aux entreprises du Québec.

Au début des années 2000, les fusions de caisses étaient de plus en plus à l'ordre du jour. Le réseau comptait encore plus de 1 000 caisses pour un total de plus de 1 400 centres de service. L'occupation du territoire était presque intacte. Il faut reconnaître qu'après le regroupement des fédérations et de la Confédération, les caisses ne manquaient pas d'arguments pour mettre de l'avant leur projet. Le processus s'est accéléré. Il a commencé à se faire de façon parfois irrationnelle. Des caisses se regroupaient, enjambant le territoire d'une autre caisse. Il faut l'avouer, des intérêts personnels se mêlaient au processus décisionnel. Certains dirigeants tiraient une fierté de la grosseur de la caisse, au point d'oublier les motifs qui donnaient une réelle pertinence au projet. Il était facile de perdre de vue le sens de la démarche.

On a alors fait des études sur la rentabilité des caisses regroupées. La fusion suscitait-elle un apport à la rentabilité de la caisse ? À la qualité des services offerts ? À la satisfaction des membres ? La conclusion de ces études nous a indiqué que

les fusions n'étaient pas toujours fondées. Il a fallu discipliner ce processus. Pouvions-nous le faire à partir du conseil d'administration de la Fédération ? Il nous est apparu rapidement que non. Il fallait avoir recours à l'autodiscipline. C'est là qu'a surgi l'idée des communautés d'intérêts de base. Cette notion s'inspire directement de la définition d'une coopérative. Sachant qu'il s'agit à la base d'une association de personnes partageant les mêmes intérêts, on a imaginé la notion de « communautés d'intérêts de base », à l'intérieur desquelles les dirigeants et les membres décideront de la géographie représentant l'espace où les membres partagent les mêmes intérêts et à l'intérieur duquel pouvait se réaliser la fusion recherchée. Les communautés d'intérêts de base allaient mettre un frein aux projets de fusion non rationnels en invoquant le respect de ce qu'est une coopérative. C'était un très bel exercice, quoique exigeant. Ces communautés d'intérêts de base ont servi. Elles ont aidé à baliser tout le processus.

Au début, on maintenait notre présence physique avec les centres de services. Puis, on a commencé à les fermer. Je me souviens d'un cas particulier, celui de la Caisse de Godbout, qui venait de fusionner avec la Caisse de Baie-Comeau. Après plusieurs mois, les dirigeants de la Caisse de Baie-Comeau ont décidé de fermer le centre de services de Godbout. Les membres ne l'utilisaient plus, ce qui engendrait des coûts inutiles. Cette décision a soulevé un tollé dans le village, à tel point qu'un journaliste m'accoste en me disant : « M. D'Amours, vous avez fermé la Caisse de Godbout. » J'ai répondu : « Je n'ai pas fermé la Caisse de Godbout. Je sais qu'ils se sont regroupés et ils ont peut-être décidé de fermer le centre de services. S'ils ont fermé le centre de services, c'est parce qu'il n'est pas utilisé. Si les gens de Godbout utilisent le centre de services, je ne vois pas pourquoi la caisse le fermerait. » Le message est parvenu aux dirigeants que les membres de Godbout pouvaient garder leur caisse s'ils l'utilisaient.

Les habitants de Godbout se sont réunis. Ils ont tenu une assemblée spéciale durant laquelle les membres de la caisse se sont engagés à utiliser le centre de services afin de le garder. Quelques mois plus tard, rien n'avait changé. Leurs habitudes de consommation les amenaient tous maintenant à Baie-Comeau. Allaient-ils chercher du numéraire au centre de services de Godbout pour ensuite dépenser cet argent dans un commerce à Baie-Comeau, situé à proximité du siège social de la caisse ? Bien sûr que non. Alors, le centre de services a fermé.

J'ai développé la conviction profonde que les fusions de caisses devaient dorénavant se faire en faisant appel à la responsabilité des membres. Être membre d'une coopérative, cela donne des droits, mais comporte aussi des devoirs. Si vous voulez conserver votre caisse qui est à votre service, il faut l'utiliser. La Fédération a aussi sa part de responsabilité. Elle doit soutenir la démarche, l'instrumenter, la documenter et ne pas hésiter à innover avant de se déclarer impuissante. Il faut impliquer les membres afin qu'ils comprennent qu'ils partagent la responsabilité de la fermeture de leur caisse. La plus mauvaise décision dans ces cas de fermeture est celle qui n'invoque que des raisons financières. On est loin alors de notre logique d'affaires qui repose sur le service.

Vouloir garder vivante sa caisse dans son milieu ne tient pas uniquement aux bénéfices financiers qu'un membre peut en tirer, les bénéfices à la collectivité sont tout aussi importants. L'engagement dans le milieu, la ristourne collective sont autant de motifs dont on peut faire état pour cultiver le sens de la responsabilité des membres. Dans une entrevue à Radio-Canada, je soulignais l'importance de la caisse dans son milieu, de son engagement social et de la ristourne collective. J'ai alors donné l'exemple d'un village qui n'avait pas de caserne de pompiers. Forcément, le coût d'assurance des maisons était beaucoup plus élevé qu'ailleurs. La caisse a alors contribué à l'installation d'une caserne, à l'achat d'un camion d'incendie avec une contribution financière tirée de son fonds d'aide au

milieu. Les primes d'assurance ont baissé. Toute la collectivité en a profité. C'est un bel exemple d'engagement dans le milieu. Il montre concrètement à quoi sert la performance de la caisse. Les exemples de ce genre sont nombreux.

Plus de dix ans ont passé et l'enjeu de la fermeture de points de services ou de guichets automatiques est toujours à l'ordre du jour. L'idée de partenariat fait son chemin et fait même l'objet de projets pilotes. Loin de moi l'idée de retourner aux membres la complète responsabilité à cet égard. Au contraire, c'est avec eux, dans une démarche démocratique participative, que surgiront les solutions. Aucune autre institution financière ne peut vivre de semblables moments de démocratie. Ils témoignent de la différence de notre modèle d'affaires, dont la gouvernance démocratique est une caractéristique distinctive.

Dans les endroits où les fusions et les fermetures fonctionnent bien, c'est souvent parce que les dirigeants ont eu le réflexe de se tourner vers les membres. Il faut d'abord aller vers nos membres afin d'explorer les solutions aux problèmes engendrés par des fermetures éventuelles de points de services. Les caisses ont maintenant une démarche d'acceptabilité sociale formelle. Évidemment, on ne parle pas de celles qui le font bien. Les médias et l'opinion publique ne s'emparent que des cas problèmes.

Avec le temps, les caisses sont devenues de plus en plus grosses, et Desjardins est devenu une institution systémique. Beaucoup de choses ont changé. Certaines caisses ont un bilan qui dépasse 2 milliards de dollars et servent plus de 50 000 membres. Les exigences de gouvernance, de gestion, de surveillance et de conformité ont atteint des niveaux qui militent en faveur d'un arrêt du processus de regroupement des caisses. Sinon, le modèle d'affaires coopératif Desjardins perdra ses racines, son agilité et sa capacité à innover grâce à une proximité renouvelée. Les caisses ne doivent pas devenir ce qu'étaient les anciennes fédérations. Elles doivent être

au service des membres dans un réseau intégré de nature coopérative.

Je pense que Desjardins a atteint son espace physique optimal. Aller plus loin se ferait au risque de perdre nos racines. La notion de copropriété à la base de notre gouvernance démocratique perdrait son sens. Un membre de caisse habite un territoire et il exerce son droit de vote dans sa coopérative. C'est comme membre de sa caisse qu'il participe à son évolution. Alors que le statut de membre Desjardins, c'est celui d'un utilisateur des services Desjardins. Ce double statut de membre est devenu la réalité de Desjardins. Comme membre Desjardins, je veux avoir accès à tous les services de Desjardins, je veux avoir accès au réseau de mon choix, mais je ne peux pas voter dans n'importe quelle caisse. Afin de rendre encore plus vivante cette démocratie représentative, il faut rapidement passer à la participation électronique.

Il faut que Desjardins continue d'occuper le territoire, ce qui est sa marque de commerce comme coopérative. Il faut qu'on soit très imaginatif sur la manière de renouveler notre notion de proximité dans le monde d'aujourd'hui. Quand j'ai quitté la présidence, nous avons déjà cette préoccupation. Comment pouvons-nous renouveler cette notion de proximité ? La rendre effective en sachant conjuguer présence physique et présence virtuelle. C'est ce qui dominera la réflexion des années à venir : conjuguer le physique et le virtuel. Ceux qui vont réussir à conjuguer ces deux éléments vont réussir. C'est vrai dans le commerce, notamment. Certains craignent que les commerces de détail disparaissent en raison de l'achat en ligne. Pourtant, Apple constitue un bel exemple du contraire. Qui n'aime pas aller dans un magasin Apple, vivre l'expérience, voir et toucher les produits offerts ? Le physique n'exclut pas l'achat en ligne. Les consommateurs ont vu le produit dans le magasin, puis ils l'achètent en ligne. S'il y a un problème, ils peuvent se rendre au magasin et rencontrer quelqu'un. Apple a vraiment

développé cette conjugaison physique et virtuelle. Desjardins doit entrevoir son avenir de cette manière.

Les membres et clients de Desjardins, tout comme les clients des banques, veulent dorénavant vivre une expérience personnalisée, simplifiée, à moindre coût et participer au partage de la valeur créée par l'usage efficace des nouvelles technologies et des banques massives de données. Reconnaissons que les nombreuses applications pour tablettes et téléphones intelligents ou encore des innovations comme Ajusto, Hop-Ép@rgne, les outils budgétaires comme celui d'AccèsD et tout le domaine de l'assurance télématique constituent des réponses partielles à ces attentes. N'oublions pas que près d'un Nord-Américain sur deux se dit prêt à recourir à une entreprise autre qu'une institution financière traditionnelle pour obtenir des services financiers, comme le révèle un sondage commandité par Accenture en 2014.

La révolution numérique entraîne Desjardins dans un monde où l'intelligence artificielle et la robotisation menaceront de nombreux emplois. Cet enjeu majeur crée l'obligation pour les entreprises de se responsabiliser à l'égard du développement de nouvelles compétences, et surtout des personnes qui perdront leur emploi.

En retour, le numérique permet une lecture efficace des besoins, tout en évitant les coûts associés au long parcours d'améliorations successives nécessaires à cette fin. Cette création de valeur repose sur la capacité de l'institution financière à maîtriser les mécanismes liant l'expérience client et les opérations internes. Les gagnants seront ceux qui sauront s'appuyer sur cette maîtrise pour optimiser la hauteur des investissements requis, qui forcément devront être inférieurs à ceux que nous avons connus jusqu'à maintenant afin de concurrencer efficacement les nouveaux joueurs.

L'ensemble du secteur des services financiers a appris depuis toutes ces années que les enjeux du numérique seront plus complexes et non moins exigeants que ceux associés tant à la

mécanisation des opérations qu'à la gestion de l'information ou au développement de nouvelles compétences à l'interne et en première ligne pour fidéliser. Aujourd'hui, les enjeux sont différents, car ils font appel à des changements ayant des incidences culturelles profondes, des changements qui envahissent nos modes de vie et qui remettent en question nos paradigmes économiques actuels.

Dans le passé, Desjardins a su tirer le meilleur de son modèle en se libérant des silos. Aujourd'hui, il doit créer des modèles d'opérations intégrés, moins coûteux, souples, simples et de moins en moins intensifs en capital pour faire vivre à ses membres une expérience à la hauteur de leurs attentes. Cette obligation interpelle d'ailleurs tous les secteurs d'activité économique.

UNE RÉUSSITE COLLECTIVE

Les grandes transformations apportées au modèle d'affaires Desjardins ont produit leurs fruits. Grâce à une vision forte de l'avenir et au renoncement de plusieurs, les membres et clients de Desjardins ont pu bénéficier des retombées de cette grande réussite collective. Les succès remportés dans les premières années qui ont suivi ce vaste chantier ont été reconnus par tous, membres et clients, analystes financiers, concurrents et observateurs étrangers. Ces succès n'étaient pas de l'ordre de l'exploit. Ils n'étaient pas fortuits. Par leur constance, ils pavaient la voie à une performance globale et durable, ferment de la pérennité d'une coopérative financière qui se classe parmi les meilleures et les plus modernes au monde. Fort de cent ans de présence active auprès de ses membres et de leur collectivité, Desjardins s'est résolument engagé de 2000 à 2008 dans une série d'actions marquantes tant sur le plan de la gouvernance, du développement des affaires que de la performance financière.

La mise en place de la nouvelle Fédération a rapidement permis de cheminer vers une direction stratégique unifiée pour

l'ensemble du Mouvement. Desjardins, groupe financier intégré de nature coopérative, a dès lors appuyé ses stratégies sur la caisse comme centre d'expertise financière, le regroupement des caisses guidé tant par des considérations de marché que géographiques et démocratiques, le redéploiement des réseaux de distribution, la qualité du service, la proximité, l'accessibilité, la maîtrise des technologies, le développement durable et la marque Desjardins. L'intention stratégique qui a inspiré toutes ces initiatives a été le renforcement de sa logique de service à l'encontre d'une logique de profit qui confine au court terme.

Les conseils des représentants des caisses, assises de l'équilibre politique du Mouvement, et l'assemblée des représentants sont devenus des instances dont les responsabilités étaient, d'une part, de fertiliser l'enracinement des caisses dans leur milieu et, d'autre part, d'exercer un pouvoir d'orientation sur les grandes stratégies du Mouvement. Ces instances ont donné une ouverture à de nouveaux mécanismes d'écoute et d'animation. Cette gouvernance a permis l'adoption d'un premier plan stratégique Mouvement. Enfin, les communautés d'intérêts de base définies démocratiquement et géographiquement par les caisses sont devenues des espaces d'encadrement du processus de regroupement des caisses.

Un des faits marquants de la période fut sans aucun doute la tenue du congrès de mars 2003 sur le renouveau coopératif. Fort d'une vaste consultation des membres et du grand public, les conclusions du congrès ont permis de réaffirmer les buts de la caisse et de donner une nouvelle vigueur aux pratiques qui fondent toute la richesse de la formule coopérative.

Le modèle d'affaires qui a émergé de la transformation de Desjardins s'est distingué par sa capacité à conjuguer performance financière et performance coopérative. Il devait se laisser guider par un objectif de développement global et durable dont les indicateurs de réalisation s'expriment sur le plan de la satisfaction des membres et clients, de mobilisation des personnes,

notamment par le développement des compétences, et en fonction de la rentabilité suffisante et rassurante.

Durant cette période, Desjardins a connu les meilleurs résultats financiers des 108 années précédentes de son histoire et a créé les fondements d'une rentabilité suffisante et rassurante pour l'avenir. Près de 45 % de ses excédents nets ont été retournés aux membres et à la collectivité. Sa capitalisation s'est classée parmi les plus élevées des institutions financières canadiennes. Discipliné, Desjardins n'a pas emprunté à d'autres modèles d'affaires des pratiques qui auraient pu menacer son authenticité coopérative. Sa notation financière est demeurée parmi les meilleures (AA-). La satisfaction des membres a atteint ses plus hauts niveaux. Mis à l'épreuve en 2008 par la crise, Desjardins a fait preuve de résilience grâce à sa solidité financière et à son sens de la discipline.

UN RÉCIT PORTEUR DE SENS

Ancré dans mon parcours Desjardins, le récit qui se termine ici se veut porteur de sens. Il s'appuie sur le pouvoir de l'exemple pour établir la capacité du modèle d'affaires coopératif à contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial. Ce même modèle contribue au pluralisme des modèles de propriété, seul tremplin possible à l'atteinte d'un objectif aussi global. Ses forces résident dans un ensemble de valeurs humaines seules capables d'engendrer la solidarité requise. Il a su évoluer et s'adapter pour maîtriser les règles de l'économie de marché sans dénaturer. Il n'a jamais dérogé de sa logique de service, un des puissants marqueurs de sa différence.

Desjardins en a fait la démonstration depuis sa naissance dans toutes les dimensions de l'évolution de son modèle d'affaires. Il a su se réinventer dans le respect des principes coopératifs et ses valeurs propres à son domaine d'activité : l'argent au service du développement humain ; l'engagement

personnel ; l'action démocratique ; l'intégrité et la rigueur ; la solidarité avec le milieu ; l'intercoopération.

Il a su évoluer tout en protégeant les éléments immuables de son modèle d'affaires tant au niveau de son modèle de propriété collective, sa gouvernance démocratique, sa capitalisation et sa logique de service. Il n'a rien ménagé pour demeurer leader technologique et faire appel aux meilleures pratiques managériales toujours dans le respect de sa logique d'affaires. Conscient de ses vulnérabilités, il a su protéger son inaliénabilité. Il a toujours bâti pour durer et se donner les moyens d'affronter les crises comme je l'exposerai dans les pages qui viennent.

Une des grandes leçons à tirer de ce récit est de reconnaître que si le modèle coopératif est toujours vivant cela tient à sa grande capacité d'évoluer et d'aborder le changement dans l'intérêt de ses membres et de sa pérennité. Voilà de quoi rassurer ceux qui s'interrogent sur la capacité du coopératisme à contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial.

CHAPITRE 6

La grande récession, un monde en crise

Le 15 septembre 2008, la planète a frôlé la catastrophe. Non pas parce qu'elle a été menacée par une météorite quelconque, mais bien parce que le système économique mondial a failli s'écrouler sous l'ampleur d'une crise financière qui venait d'atteindre son paroxysme avec la faillite de Lehmann Brothers. Cette faillite a plongé l'économie mondiale dans sa pire crise financière depuis la Deuxième Guerre mondiale. La grande récession qui a suivi a exacerbé les inégalités et nourri la montée du populisme, qui s'installe à travers le monde et qui met en péril un ordre économique et politique déjà fragilisé et en place depuis 70 ans.

De nombreux signaux comme la crise des *papiers commerciaux adossés à des actifs* en août 2007, les sauvetages de Baer Stearns en mars 2008 et d'AIG en septembre de la même année ont pu alerter la communauté financière mondiale, mais investisseurs et épargnants ne disposaient d'aucun moyen pour éviter les pertes colossales qu'ils ont essuyées. En séquence, la crise financière amorcée par une crise de liquidité a entraîné l'économie mondiale dans une grande récession suivie d'une crise des finances publiques qui, durant plusieurs années, privera les gouvernements de l'usage efficace des instruments de stabilisation économique dont nous avons bénéficié dans le passé. L'endettement tant des gouvernements que des

particuliers ne cesse depuis de cultiver la crainte d'une prochaine crise. Un déficit de leadership dans la résolution des problèmes socioéconomiques qui découlent de cette succession de crises ouvre la voie aux manifestations sociales. Après plus de dix ans, le ressac de cette suite de crises se manifeste par la montée du populisme et la répudiation de la mondialisation. Ces nombreuses formes de crises se traduisent en matière de déséquilibres qui ne pourront être résorbés que par l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial. De nouveaux obstacles se dressent devant nous, comme les guerres commerciales et le capitalisme d'État pratiqué par la Chine, à la recherche de l'hégémonie mondiale.

L'INGÉNIERIE FINANCIÈRE ET SES DÉMONS

La fin des années 1990 m'a fait prendre conscience de trois enjeux stratégiques financiers qui allaient marquer l'histoire de ma présidence. D'abord, la gestion intégrée des risques s'imposait progressivement dans l'univers des institutions financières. Aidés en cela par l'attention que nous avons portée aux règles de Bâle de 1988, nous avons été proactifs. Ma responsabilité d'inspecteur et de vérificateur général m'avait permis d'en saisir toute l'importance. En deuxième lieu, l'enjeu de la capitalisation prenait un autre visage avec l'avènement de la Fédération unique et le rachat du capital boursier de la Société financière Desjardins Laurentienne (SFDL). La disparition de la SFDL comme société opérante a ramené les projecteurs sur la génération du capital à propriété collective requis pour assurer la pérennité du groupe financier intégré de nature coopérative Desjardins, dont la logique d'affaires de son modèle est le service.

Enfin, la conjoncture des bas taux d'intérêt ajoutait une pression constante sur l'offre de produits d'épargne. Les membres ne cessaient de réclamer des produits d'épargne offrant de meilleurs rendements, se disant prêts à prendre plus de risques afin d'y avoir accès. L'ingénierie financière était venue

à la rescousse. Elle a connu ses heures de gloire jusqu'à la déconfiture des papiers commerciaux. Nous avons bâti une expertise dans le domaine qui, malheureusement, n'a pu servir de rempart.

Ce bref calendrier d'évènements nous ramène rapidement à la période plus tourmentée des années de mon deuxième mandat. Desjardins n'a pas été la seule institution financière à être plongée dans la tourmente. J'ai eu le privilège de siéger au conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec et de présider son comité des risques. Dès le début de mon mandat à la Caisse, nous avons innové en implantant une gestion intégrée des risques, alors peu répandue dans les différents secteurs de l'économie. Chez Desjardins, nous avons aussi saisi l'urgence d'agir, surtout après Bâle II. La deuxième phase d'implantation de la direction unique s'est alors concrétisée en élevant, comme je l'ai souligné dans les pages précédentes, un certain nombre de fonctions au rang de fonctions Mouvement, notamment la direction financière, la trésorerie et la gestion intégrée des risques. Saluée par certains observateurs, la gestion intégrée des risques a permis de renforcer de façon notable la gouvernance de Desjardins et de fournir de solides assises à sa croissance.

Avant de bénéficier pleinement de ces initiatives, nous avons été rattrapés par la crise des papiers commerciaux adossés à des actifs hors banques, ces produits d'ingénierie pris en otage par la recherche de rendements démesurés. Cette crise a eu des effets collatéraux importants dans le marché des produits dérivés, dont celui des dépôts à capital protégé. Premiers de classe dans ce marché, nous avons honoré nos engagements en protégeant le capital investi par nos membres. Ma grande déception de cette époque est de n'avoir pu tirer tous les bénéfices escomptés de la mise en place d'une direction financière Mouvement.

Le 13 août 2007 restera longtemps gravé dans ma mémoire. Pour moi, la crise financière a commencé ce jour-là. Je reçois

un appel d'Henri-Paul Rousseau de la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui me demande si Desjardins a du papier commercial hors banque dans son bilan, les fameux PCAA. Ils étaient identifiés hors banque parce qu'ils étaient adossés à des actifs non bancaires et parrainés par des entités non bancaires.

Les papiers commerciaux adossés à des actifs sont des placements à court terme qui génèrent des revenus d'intérêts provenant d'actifs tels que les dettes de carte de crédit, les prêts auto ou les hypothèques. Ayant recours à un processus de titrisation, les papiers commerciaux permettent de rendre liquides des dettes à long terme. La titrisation d'un prêt hypothécaire, par exemple, permet au prêteur de revendre son actif sous forme de placements à court terme et de libérer ainsi son bilan, tout en ayant accès à de nouvelles liquidités. Cette vente lui permet de poursuivre ses activités de prêts en minimisant le capital requis à cette fin. Cet instrument financier existe depuis de très nombreuses années et sert à gérer les risques. Malheureusement, l'ingénierie financière a ouvert la porte à la perversion du produit et a provoqué la crise en permettant la titrisation de très mauvais actifs du secteur hypothécaire américain. L'ajout de produits synthétiques et l'usage excessif de leviers ont rendu très complexes l'évaluation des risques et l'application des clauses de liquidité soutenant la solvabilité de ce type d'instrument financier.

À l'invitation d'Henri-Paul Rousseau, je procède à une vérification et constate que le Mouvement Desjardins a pour moins de 300 millions de dollars dans le bilan de quelques entités différentes, soit une part relativement minime des 32 milliards de PCAA hors banque en circulation. Cependant, ce produit s'est infiltré dans les comptes de nos clients à travers les dépôts et les fonds de placement à capital garanti. Nous avons fait le total et avons décidé très rapidement de racheter tout ce papier commercial et de le convertir en papier Desjardins émis par la Caisse centrale Desjardins. Nous avons ramené environ deux milliards de dollars dans notre bilan. Donc, aucun

membre Desjardins, aucun client Desjardins ayant ce type de papier commercial en sa possession au moment de la crise financière n'a perdu son capital investi dans cet instrument financier. Contrairement à la Banque Nationale, Desjardins ne vendait pas cet instrument financier. Il faut rappeler que par suite de l'intervention de l'Autorité des marchés financiers (AMF), la Financière Banque Nationale et six autres firmes de courtage boursier ont été condamnées à verser 138,8 millions de dollars en amendes pour des fautes commises lors de la revente de ces fameux PCAA hors banques.

Nous avons agi rapidement et prudemment. Les marchés avaient arrêté de fonctionner. Dans ces conditions, les PCAA perdaient toute leur valeur et devenaient la proie de fonds spéculatifs à l'affût de ce genre de situations de marché. Très rapidement, Henri-Paul Rousseau a convoqué les principaux intervenants, dont Desjardins qui donnait ainsi une voix à tous ses membres et clients dans le cadre d'intenses négociations à intervenir entre les principaux investisseurs. Ceux-ci ont convenu de conserver leurs titres et de ne pas les vendre afin d'avoir le temps de trouver une solution au problème. C'était la fameuse « Entente de Montréal ».

Après avoir convaincu les grands détenteurs de suspendre toute transaction, Henri-Paul Rousseau en tête, Louis Vachon de la Banque Nationale et moi-même sommes partis à Ottawa pour rencontrer Marc Carney, sous-ministre au ministère des Finances, futur gouverneur de la Banque du Canada, et David Dodge, gouverneur d'alors, afin de trouver une solution au problème. Nous souhaitions que le gouvernement canadien déclare une rupture de marché, en somme une désorganisation générale du marché au Canada afin de déclencher les clauses de liquidités signées par les grandes banques internationales. Avec le recul, nous avons constaté que la rédaction des clauses de liquidités comportait des faiblesses qui faisaient obstacle à notre demande et qui ont rendu les négociations très difficiles par la suite.

Cette visite à Ottawa n'a pas permis d'avoir recours à ces clauses de liquidité. Il faut savoir que la plupart des banques canadiennes avaient émis leurs propres papiers commerciaux adossés à leurs actifs, alors que les papiers commerciaux hors banque étaient parrainés par des entités indépendantes comme Coventree, dont elle-même et ses principaux dirigeants ont été reconnus coupables plus tard d'avoir caché à leurs clients-fournisseurs certaines conditions contenues aux clauses de liquidité dans un contexte de rupture de marché. La déclarer aurait engendré une situation hautement problématique sur le marché canadien. Même si nous faisons face à la perception qu'il s'agissait d'un problème propre au Québec, nous avons pu compter sur le soutien de Mark Carney et de David Dodge. Sous le leadership d'Henri-Paul Rousseau, cette fausse perception a rapidement été écartée avec l'arrivée du réputé M^e Purdy Crawford, avocat corporatif de Toronto, à titre de président d'un comité pancanadien mis sur pied pour mener à terme la transformation de ces PCAA en obligations à long terme. Ce comité a retenu les services de J.P. Morgan.

Finalement, après de nombreuses difficultés légales et les renouvellements de l'entente de non-transaction, nous avons pu dessiner le pourtour d'un nouvel instrument financier permettant d'éviter la vente précipitée. À mon départ de la présidence, Louis-Daniel Gauvin, déjà très présent aux négociations, a assuré le suivi avec grande compétence. Malgré les quelques difficultés qui ont surgi par la suite, l'entente entre les investisseurs a permis de restructurer les fameux PCAA en obligations avec échéances jusqu'à 7 ans. Il s'agissait d'une réalisation cruciale pour le système financier canadien.

Il est vrai que la surveillance des banques canadiennes est exemplaire et efficace, mais elle n'aurait pu endiguer l'effet systémique de l'échec des tentatives destinées à régler le problème des PCAA hors banque. Comme l'a décrit Claude Bergeron, responsable des affaires juridiques à la Caisse de dépôt et placement du Québec, la crise a pris une ampleur

insoupçonnée lorsque les 32 milliards ont servi de garantie à des produits extrêmement complexes vendus aux grandes banques mondiales sous forme de contrats d'assurance à la hauteur de 220 milliards de dollars qui auraient pu se retrouver en défaut de paiement. L'effet systémique aurait ébranlé l'économie mondiale.

Peu de gens ont saisi la dynamique de tout ce débat. Même les experts ont été confondus. Les PCAA sont rapidement passés au banc des accusés, d'autant plus qu'on ne semblait pas comprendre la nécessité d'un tel instrument financier. Malheureusement, il avait été perverti. Je me rappelle cependant avoir rassuré les membres du conseil d'administration de la Fédération le jour où les marchés ont cessé de fonctionner. Très rapidement, je suis allé voir les fondements – les fondamentaux, comme on dit en finance – de ce papier commercial et j'ai constaté qu'il était adossé à des entreprises très saines. Dès août 2007, j'ai dit aux membres du conseil que si nous arrivions à restructurer les PCAA, nous allions pouvoir récupérer au moins 85 % de nos placements. Le côté sombre de nos PCAA résidait dans la titrisation de très mauvaises hypothèques américaines qui les ont contaminés, même si elles représentaient moins de 5 %, et l'addition de risques considérables liés au montage très sophistiqué entourant la présence d'actifs synthétiques. Les Américains avaient triché avec la complicité de grandes banques et des agences de notation.

Il faut rappeler que les papiers commerciaux sont toujours échangés sur les marchés et leur utilité ne fait aucun doute. Ils servent à transformer des actifs à long terme en actifs à court terme. Ils servent à transformer une hypothèque de 25 ans en un titre pouvant avoir une échéance de 30 jours. Ils libèrent ainsi le bilan d'institutions prêteuses. Assimilables aux flux sanguins dans le corps, ces PCAA demeurent incontournables. Ils sont aussi des instruments de gestion de risques. Les spéculateurs les avaient cependant pervertis en s'appuyant sur

l'opacité et la confiance aveugle que vouaient les investisseurs aux notations financières des agences de crédit.

Les médias en ont fait les choux gras avec la Caisse de dépôt et placement du Québec en occultant le fait que son leadership a permis d'éviter le pire. Avec le recul, on constate aujourd'hui que grâce à la restructuration des PCAA hors banque, les rendements long terme de la Caisse seraient sensiblement au même niveau de rendement que s'il n'y avait jamais eu de papier commercial. L'économiste Pierre Fortin a produit un article très éclairant sur le sujet¹. Alors, évitons de crier au loup. C'est grâce au génie, à l'ingéniosité et au sens de l'innovation qu'on y est arrivé. À ma grande satisfaction, le Québec entier et le Canada se sont sortis de ce problème dans l'intérêt des investisseurs. Nulle part dans le monde, on n'a réussi ce que nous avons réussi malgré les coûts élevés de l'opération. Cette restructuration du papier commercial a été unique. Nous avons ainsi pu éviter des pertes considérables à nos membres et clients en protégeant leur capital. Les produits restructurés sont maintenant arrivés à échéance. Tous les investisseurs ayant conservé ce papier commercial restructuré en obligation long terme ont récupéré près de 100 % de leur investissement.

La saga des PCAA nous a fait réaliser que le nouveau modèle d'affaires Desjardins, celui de 2001, avait permis de passer à travers la crise sans trop de dommages. Heureusement, Desjardins avait regroupé les fédérations et la Confédération pour donner naissance à son nouveau modèle d'affaires. Avec la lourdeur du processus décisionnel du modèle à trois niveaux, nous n'aurions pu réagir assez rapidement pour protéger nos membres et clients, ainsi que notre solidité financière tout en jouant un rôle majeur dans la résolution de la crise. Au début, c'était une crise de liquidité, et nous avons besoin de la force financière de Desjardins dans son ensemble pour réussir. Le

1. Pierre Fortin, « Cinq ans après, le point sur l'*annus horribilis* de la Caisse de dépôt », *L'Actualité*, 28 mars 2014 : <<https://lactualite.com/lactualite-affaires/2014/03/28/cinq-ans-apres-le-point-sur-lannus-horribilis-de-la-caisse-de-depot/>>.

grand défi de la gestion des liquidités n'aurait pu être relevé sans la mise en commun de toutes les ressources financières disponibles au sein des différentes entités Desjardins.

Une des forces retrouvées du nouveau modèle a été le retour à la propriété collective, concrétisé par le rachat du capital boursier de la SFDL. Nous n'avons pas été touchés par la spéculation qui s'est emparée des marchés à partir d'août 2007. La propriété collective des membres est demeurée à sa valeur nominale, alors que la valeur de la propriété individuelle des détenteurs du capital-actions des banques a chuté considérablement. En se soumettant rigoureusement aux normes comptables en vigueur, Desjardins a connu en 2008 une baisse importante de ses excédents nets, entraînée par la prise de provisions à la valeur de 50 % des actifs ramenés au bilan. Bien sûr, les ristournes ont baissé, mais la croissance des revenus d'exploitation n'a heureusement pas connu de baisse, compte tenu des performances des années antérieures. Les excédents des années suivantes se sont aussi inscrits dans la tendance. En somme, Desjardins s'en est très bien tiré, d'autant plus qu'il a pu protéger la valeur de ses actifs en inscrivant aux excédents des années ultérieures des renversements importants des provisions 2008.

Après la crise de 2008, les régulateurs ont voulu se prémunir pour l'avenir. Les normes internationales de liquidité et de capital ont été revues à la hausse. Forcément, les niveaux de rentabilité ont été affectés à la baisse. Les besoins additionnels de capital et la réduction des excédents ont forcé Desjardins à réduire les ristournes, qui étaient à la hauteur de 560 millions à la dernière année de ma présidence. Un rendement sur l'avoir collectif de 12 %, une capitalisation plus élevée que celle de nos concurrents bancaires et un taux de satisfaction des membres atteignant des sommets justifiaient le versement de ristournes à cette hauteur. On répondait ainsi aux attentes de nos membres telles qu'ils les avaient formulées en 2003 dans le cadre du renouveau coopératif.

Avec les nouvelles exigences internationales, Desjardins a dû bonifier sa capitalisation. Comme la seule façon de le faire est de puiser dans les excédents, il a fallu réduire les ristournes. Nous l'avions fait au début des années 1990 pour satisfaire aux nouvelles normes internationales de l'époque, avec la promesse de les rétablir dès que la situation financière le permettrait. Cette promesse n'a pas été renouvelée en 2008. Ce n'est qu'avec l'arrivée du président Guy Cormier que le sujet de la ristourne est revenu à l'ordre du jour. Il faut savoir que la ristourne n'existe pas dans le monde bancaire coopératif à travers le monde. Ailleurs, tous les excédents sont ramenés, en grande partie, entre les mains des administrateurs du groupe. Il en va ainsi chez Rabobank, par exemple, suivant une entente entre les caisses et le centre. Cela a pu influencer les dirigeants de Desjardins durant cette période.

Quand j'ai quitté la présidence, le Mouvement Desjardins figurait parmi les cent premières institutions financières bancaires les plus solides au monde. En 2014, il a été la deuxième institution financière la plus solide au monde grâce à sa capitalisation. Faire ce passage a des conséquences. Progressivement, notre logique d'affaires a été modifiée. Le discours n'a pas changé, mais on a modifié de façon séquentielle notre logique d'affaires et donc notre modèle d'affaires. Quand la capitalisation est en tête des priorités, on subordonne l'autre logique d'affaires qui est le service aux membres. C'est inévitable. Il n'y a pas deux logiques d'affaires qui dominent dans une entreprise, il y en a une et les autres sont subordonnées. Les conséquences se sont traduites par la diminution de la ristourne, la réduction du nombre de membres et la baisse de satisfaction des membres. Heureusement, les dirigeants ne sont pas restés insensibles à cette situation, et des efforts renouvelés ont été consentis pour corriger la situation.

L'élan qu'a connu le Mouvement depuis 2000 a fait en sorte que les années qui ont suivi la crise de 2008 ont connu une croissance soutenue des revenus, et forcément des bénéficiaires.

Ces bénéfices ont été surtout consacrés à la capitalisation et à d'autres investissements majeurs dans le domaine de la technologie et des assurances. Je ne conteste pas les décisions prises après la crise, je ne fais que constater les conséquences et l'incidence de ces décisions sur notre modèle d'affaires. On ne peut cependant envisager l'avenir sans revenir à notre modèle d'affaires dont la logique en est une de service, soutenue par la recherche d'une rentabilité suffisante et rassurante. Celle-ci est forcément requise pour consolider la capacité de Desjardins à générer le capital nécessaire à son développement.

RÉFLEXIONS SUR LA CRISE FINANCIÈRE ET SES SUITES

En 2008, le spectre de la crise de 1929 a hanté les esprits pendant plusieurs mois et fait craindre le pire. La volatilité des marchés s'est installée et a succédé à une stabilité économique qui avait leurré les gestionnaires de risques. Les rencontres du G20 se succèdent rapidement à la recherche des causes de la crise et dans une volonté de revoir les règles internationales de régulation des marchés financiers. Les espoirs de voir le monde entier tirer des leçons et de convaincre les gouvernements de prendre les décisions appropriées afin d'éviter la répétition des comportements ayant mené à la situation que nous connaissons sont rapidement déçus. Wall Street n'a pas appris de la crise, et la pensée des spéculateurs domine toujours l'industrie de la finance, malgré le verdict accablant sur le fonctionnement du système financier des États-Unis.

Loin de moi l'idée de vouloir imposer ma compréhension des événements et de l'ériger en diagnostic indiscutable. Cependant, la lecture que j'ai faite de la crise alors que j'assumais la présidence et la direction du Mouvement Desjardins m'a permis de voir que la déréglementation excessive, les bas taux d'intérêt, la rémunération décroissante des risques, la rémunération injustifiable de nombreux dirigeants d'entreprise, la financiarisation des économies et ses effets sur l'évolution des

modèles d'affaires et l'avidité humaine ont tous été des composantes d'un cocktail explosif qui a fini par produire ses effets destructeurs.

Les attentes de rendement démesurées et insoutenables à long terme, mues par un désir d'enrichissement rapide, ont mené aux pires excès et même à des comportements à la fois illégaux et immoraux de la part de dirigeants d'entreprises. Vouloir à tout prix maximiser les profits à court terme comporte pourtant des risques élevés pour le futur d'une entreprise. L'histoire est pleine d'exemples d'égarements ayant donné lieu à des comportements malsains que le marché vient toujours sanctionner. Le prix à payer est alors très élevé pour les petits actionnaires, les travailleurs et les épargnants. Les multiples scandales financiers qui ont éclaté au cours des dernières années ont en outre largement contribué à ébranler les assises de l'économie mondiale et la confiance du public dans la probité du milieu des affaires. Nous vivons une « crise morale » du capitalisme.

Or, la crise qui fait ressortir de façon éclatante les travers du capitalisme financiarisé est inscrite dans les gènes mêmes du fonctionnement des marchés qui, laissés à eux-mêmes, ne peuvent générer les antidotes à leurs égarements. Les marchés sont incapables de prendre en compte les coûts sociaux. Ils ne connaissent qu'une seule forme de démocratie, celle de l'argent dans laquelle « acheter, c'est voter », qui est, par surcroît, faussée par l'asymétrie de l'information dont dispose le consommateur. Ils sont incapables d'assumer les obligations associées à la poursuite d'un développement durable. Ils ne mesurent l'efficacité qu'en comparant des entreprises partageant le modèle d'affaires capitaliste.

Une commission d'enquête bipartite du Sénat américain a conclu que le fonctionnement du système financier des États-Unis s'est révélé incapable d'éviter la pire crise économique que le pays a connue depuis les années 1930. « Les capitaines de la finance et les gardiens de notre système financier ont ignoré

les avertissements et ont été incapables de s'interroger, de comprendre et de gérer les risques²», lit-on dans la préface du rapport de la commission. Tout en retraçant les origines de la crise, ce réquisitoire accablant pour les régulateurs américains souligne avec force les dommages considérables qu'elle a engendrés en matière de destruction de richesse et de pertes d'emplois aux États-Unis. Puisque la finance n'a plus de frontières avec la globalisation des marchés, il est facile de comprendre comment la propagation systémique des risques a propulsé la planète vers cette succession de crises qui ont détruit des emplois par centaines de millions et la richesse par milliers de milliards de dollars.

La mondialisation a de bons côtés, comme d'avoir fait reculer la pauvreté dans le monde, mais force est d'admettre qu'elle a aussi de profonds effets pervers. La crise que nous avons traversée en témoigne, puisqu'elle était systémique et qu'elle a touché l'ensemble de la planète. Tous en ont ressenti les effets. La logique de la mondialisation s'est traduite par de grandes fusions et acquisitions, par le déplacement des centres de décision et d'opération, par des rationalisations massives, par la spéculation qu'entraîne la soif intarissable de meilleurs rendements, ainsi que par les fluctuations souvent irrationnelles des marchés financiers.

Cette logique a étendu partout son emprise, au détriment des personnes et des collectivités. Pour des motifs économiques ou financiers qui l'emportent sur tout, on délaisse des clientèles depuis longtemps acquises, des cohortes entières de travailleurs, des régions complètes. Cette dynamique entretient aussi les craintes de voir s'affaiblir le pouvoir démocratique du citoyen, désireux de protéger son environnement culturel et physique.

2. « Crise financière américaine – Un échec collectif, dit la Commission d'enquête », *Le Devoir*, 28 janvier 2011.

Cette logique qui a conduit les marchés financiers à imposer une sorte de «dictature du court terme» est de plus en plus souvent dénoncée. Un nombre croissant de personnalités comme Warren Buffett ainsi que des scientifiques et divers groupes de réflexion encouragent aujourd'hui les entreprises cotées en bourse à ne plus publier d'objectifs trimestriels, dénoncent la rémunération des dirigeants liée aux bénéfices par action ainsi que la durée de plus en plus courte des mandats de PDG. Ils réclament l'avènement d'un nouveau capitalisme fondé sur des modèles d'affaires et de rémunération qui ramèneraient la confiance et la loyauté dans les compagnies, la perspective du long terme dans leur management et le respect porté aux actionnaires et aux parties prenantes.

L'empressement des gouvernements à vouloir stabiliser les marchés et rétablir les bases d'une croissance économique réparatrice s'est traduit par des interventions massives pour sauver des institutions d'importance systémique, les banques qualifiées de «*too big to fail*». Ces actions ont eu des effets positifs en ramenant une stabilité temporaire des marchés. Malheureusement, elles n'ont pas été inspirées par le désir de trouver une solution à long terme aux problèmes engendrés par la crise. Elles ont plutôt exacerbé les niveaux d'endettement des gouvernements et miné la confiance des citoyens. Ceux-ci refusent d'assumer des charges fiscales additionnelles qui viendraient creuser encore davantage les écarts de richesse qu'engendrent les marchés laissés à eux-mêmes. Ils sont descendus dans les rues pour s'opposer à tout programme d'austérité.

La crise des finances publiques ne fait que rendre encore plus difficile le retour à l'équilibre. Les leviers à la disposition des gouvernements sont de moins en moins nombreux et le risque d'être emprisonné dans un environnement de stagnation économique comme a connu le Japon n'a cessé de grandir. Les agences de notation semencent, les idéologies s'opposent et obscurcissent le regard sur la réalité, l'asymétrie des

informations fait jubiler les spéculateurs, les écarts de taux croissent, les déficits se creusent et les inquiétudes entourant la faillite devenue probable de certains pays de la zone euro persistent. Tout en étant aux antipodes, les exemples de la Grèce et des États-Unis nous renseignent sur l'univers des situations où l'indiscipline, l'irresponsabilité, l'arrogance, la cupidité et le libéralisme sans vergogne perpétuent les déséquilibres économiques, politiques et sociaux.

Devant l'ampleur du désastre, l'idée que le nettoyage se fera de toute façon, parce que le système comporterait en lui-même des modes de régulation très puissants, bat en retraite. Tous se rendent maintenant à l'évidence que les gouvernements doivent intervenir dans l'économie et que les organismes de réglementation doivent assurer un encadrement adéquat afin de prévenir la répétition des abus que nous avons connus.

LA CROISSANCE DES INÉGALITÉS

Il a fallu presque dix ans afin de sortir de la crise. Les chiffres du Fonds monétaire international concernant cette catastrophe sont étourdissants : 420 milliards pour les pertes mondiales liées à l'éclatement de la bulle des hypothèques à haut risque ; 700 milliards pour venir en aide au secteur bancaire ; 1 400 milliards pour les pertes potentielles des banques mondiales ; 1 000 milliards pour les pertes liées à la crise globale, estimées par le Fonds monétaire international ; 4 500 milliards pour l'actif accumulé au bilan de la Banque fédérale américaine³. Ces centaines de milliards n'ont pas empêché des pertes d'emplois par millions, plus de 400 000 au Canada, des contractions du PIB voisinant les 4 %, notamment aux États-Unis. Cette grande récession a pénalisé les personnes les moins aptes au travail et creusé les inégalités. Les salaires ont stagné.

3. Gérard Bérubé, « La crise est finie ! », *Le Devoir*, 21 septembre 2017.

L'environnement économique vers lequel nous nous dirigeons risque fortement de reproduire le passé tel qu'il est décrit dans un rapport publié par l'OCDE en décembre 2014. S'appuyant sur des données harmonisées des pays membres de l'organisation au cours des 30 dernières années, les auteurs affirment que « le fossé entre riches et pauvres est à son plus haut niveau depuis 30 ans ». Dans la zone de l'OCDE, les 10 % de la population les plus riches gagnent aujourd'hui 9,5 fois le revenu des 10 % les plus pauvres, et ce ratio continue d'augmenter. « Toutefois, la hausse de l'inégalité de revenu n'est pas (seulement) relative à la flambée de la part des plus hauts revenus : souvent, les revenus les plus bas ont augmenté beaucoup plus lentement pendant les années prospères, et sont tombés en période de ralentissement économique, mettant la pauvreté monétaire relative (et, dans certains pays, absolue) sur le radar des préoccupations politiques⁴. »

En 2013, Thomas Piketty publie *Le capital au XXI^e siècle*, un ouvrage colossal et largement louangé. Il utilise une banque de données bâtie de façon originale sur deux siècles pour déterminer la structure des inégalités. S'appuyant sur l'évolution du rapport de la valeur du capital sur les revenus, il conclut que le taux de rendement sur le capital a toujours excédé le taux de croissance des revenus, donc que la richesse accumulée entre les mains d'un nombre réduit de personnes croît plus rapidement que les salaires, d'où la croissance des inégalités. Il situe la croissance future réelle à long terme, celle sans inflation, dans le voisinage de 1,5 %. À la suite de ces résultats, il soutient que la vague des innovations récentes dans le domaine, notamment des technologies de l'information, a un potentiel de croissance sensiblement moindre que celle du XIX^e et du XX^e siècle. Il plaide donc pour une taxation accrue sur le capital afin d'éviter l'avènement d'une économie de rentiers et souhaite

4. F. Cingano (2014), « Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth », Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations, n° 163, Éditions OCDE, Paris, <<https://doi.org/10.1787/5jxrnjncwvxv6j-en>>.

en même temps une réforme du capitalisme qui soit à la fois plus pacifiste, plus démocratique et plus durable.

Prix Nobel d'économie en 2001 et auteur prolifique, Joseph Stiglitz soulève un doute raisonnable sur l'approche de Piketty. Pour lui, la montée des inégalités est liée notamment au caractère régressif du système fiscal, et non à la hausse de la valeur du capital global mise de l'avant par Piketty, laquelle est plutôt liée à l'augmentation des prix du foncier et de l'immobilier. Il met l'accent sur la richesse croissante des plus riches, liée à un système de rémunération pollué par la financiarisation de l'économie et s'éloignant du principe de la méritocratie.

Je renonce à faire une revue exhaustive de la littérature et à trancher en faveur de l'un ou de l'autre, comme certains économistes peuvent le faire. Ces deux sources d'inégalités existent et elles doivent être reconnues par les législateurs afin d'adopter les politiques les plus efficaces dans le but de les réduire. Je constate cependant que les adhérents à l'une ou l'autre de ces thèses font confiance aux vertus de l'économie de marché fondée sur la propriété privée qui, laissée à elle-même, devrait contenir de puissantes forces de convergence, notamment à l'égard de la diffusion des connaissances et des compétences à l'origine des innovations. Ils n'associent pas l'origine des inégalités à une défaillance quelconque des marchés. Ils souhaitent cependant voir actualiser les innovations technologiques à nos portes qui viendront bouleverser nos modes de vie tant dans les domaines de l'Internet des objets, des imprimantes 3D, des nanotechnologies, de la chimie verte ou de l'énergie.

Personne ne minimise le phénomène des inégalités. Pour plusieurs, ils refusent de reconnaître que la mécanique décrite par Piketty soit inhérente au capitalisme. Ils font appel à la notion de cycles économiques amplifiés par des bulles financières et immobilières, et plus généralement à la financiarisation de l'économie. Devant l'ampleur du phénomène des inégalités, ils reconnaissent la nécessité sinon la pertinence de l'intervention

de l'État avec l'adoption de politiques fiscales et économiques appropriées.

L'AVENIR DU CAPITALISME : DES SOLUTIONS DE RECHANGE

La mondialisation et l'élimination des barrières tarifaires ont consacré la concurrence comme moteur du développement économique. Cette concurrence a exercé une influence considérable sur la définition des différents modèles d'affaires associés à la diversité des modes de propriété. Les entreprises familiales, étatiques, sans but lucratif ou encore les coopératives dont la propriété collective est assumée par ses propriétaires-usagers ont toutes été forcées de revoir leurs stratégies. L'environnement capitaliste d'après-guerre dans lequel ont évolué les différentes formes de propriété avait favorisé l'émergence de modèles d'affaires véhiculant un grand souci pour la stabilité, la sécurité d'emploi, la culture familiale et la performance sur des marchés au service de l'économie réelle.

Les dernières années, fortement marquées par la mondialisation et la globalisation des marchés, ont forcé les entreprises à s'ouvrir à leur nouvel environnement. Alors qu'elles réussissaient, dans un passé pas si lointain, en cultivant la fierté des employés à l'égard des produits qu'elles mettaient en marché et leur loyauté, elles se sont rapprochées de leurs clients, elles ont cherché à être plus efficaces, elles ont fait la promotion des talents. Malheureusement, plusieurs d'entre elles ont succombé aux charmes d'un capitalisme de plus en plus spéculatif et dominé par l'innovation financière incontrôlée. La conversation des chefs d'entreprise, qui se concentrait sur les produits, a muté vers des préoccupations essentiellement financières nourries par la maximisation des rendements à l'actionnaire et la rémunération des dirigeants, ce qui a donné lieu aux pires excès. La tyrannie des trimestres s'est installée et la pérennité des entreprises a été réduite à des considérations exclusivement

financières. Refaire une beauté à l'entreprise pour pouvoir la vendre au meilleur prix est devenu le leitmotiv de plusieurs.

Alors que l'économie mondiale retrouve le sentier de la croissance, il surgit une forme de paradoxe qui nourrit l'appréhension d'une nouvelle crise. Misant sur le désaveu populaire des politiques mises en œuvre pour gérer la grande récession et revenir à la croissance économique, le populisme et l'anti-mondialisation sont devenus le credo de nombreux politiciens sur la planète, qui promettent le retour à la croissance par la fermeture des frontières et les guerres commerciales. Malheureusement, aucun de ces moyens ne mène à une croissance durable, celle qui minimalement ne met pas en opposition la réduction de la pauvreté et la création de la richesse.

La crise ne doit toutefois pas nous amener à rejeter totalement la mondialisation, car elle s'avère nécessaire si on veut que l'ensemble de l'humanité puisse profiter des bienfaits de la production de la richesse à condition, bien sûr, que cette production soit faite sur la base d'un développement durable et que des mécanismes de distribution la répartissent équitablement entre les pays et au sein de ceux-ci. Les crises engendrent toujours la recherche de solutions de rechange qui s'expriment sous la forme d'idéologies politiques, sociales et économiques. Celles-ci puisent leurs inspirations de pondérations différentes accordées aux caractéristiques du système économique et social dans lequel nous évoluons comme la propriété (privée ou collective), la rémunération du travail et du capital, les échanges économiques, l'accumulation de la richesse et son partage.

La crise financière et économique que nous avons traversée, par son ampleur et sa férocité, fait appel à nouveau à des solutions de rechange. Plusieurs rêvent de refonder le capitalisme, mais la puissance de l'intellect d'antan ne répond plus. Nous savons où nous ont amenés le communisme, le fascisme et le libéralisme à outrance. L'histoire nous enseigne que la sortie du capitalisme est illusoire. S'il n'y a plus de sortie possible du capitalisme, nous avons tous la responsabilité de le réformer

et de le confronter en même temps à la mutation des agents économiques, consommateurs et producteurs, qui se sentent à raison pressés devant l'urgence d'agir et de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur recherche de bien-être. Malgré cet énoncé, le capitalisme souffre toujours de défaillances qui l'empêchent de contrer la croissance des inégalités, de protéger la part des revenus allant au travail versus celle allant au capital ou encore de stimuler la concurrence mise à mal par la tolérance envers les monopoles.

L'ampleur de la crise de 2008 a amené Michael Porter à reconnaître les vertus du modèle coopératif. Dans son ouvrage *Choix stratégiques et concurrence*, il avait élaboré le modèle des « cinq forces » pour synthétiser les déterminants de la performance d'une entreprise qui se mesure à l'aune des profits qu'elle peut dégager. Depuis, la pensée dominante en matière de « modèle d'affaires » s'est employée à faire l'apologie de la logique de profit que nous retrouvons aux commandes des entreprises soumises à la concurrence. Le cheminement du maître à penser dans le domaine de la réflexion stratégique des entreprises en concurrence illustre très bien les difficultés qu'éprouve le modèle d'affaires coopératif à faire valoir sa pertinence. Nous sommes en présence de penseurs qui ont mis toutes leurs énergies dans le développement d'un seul modèle. Le modèle coopératif apparaît comme l'enfant pauvre dans ce cheminement de la pensée, alors que sa place et le rôle qu'il joue de façon différente devraient être reconnus.

Dans les dernières années, Porter a dit vouloir transformer le capitalisme en introduisant dans son modèle de pensée la notion de « valeur partagée ». La valeur créée par une entreprise devrait être partagée, notamment en concluant des partenariats avec les ONG, en se préoccupant d'environnement ou en soutenant l'entrepreneuriat des femmes dans les pays en voie de développement. Sa stratégie vise à éliminer les tensions entre le monde des affaires et la société en proposant aux entreprises capitalistes une façon de concilier l'intérêt individuel et le bien

public. L'approche de la responsabilité sociale, une façon de redonner au capitalisme sa légitimité aux yeux de certains, lui apparaît insuffisante. Selon Porter, il faut faire plus pour amener le système capitaliste à sortir du carcan que lui imposent le court-termisme et la sortie de crise. Il espère engendrer ainsi une nouvelle vague d'innovations et de croissance de la productivité.

Joseph E. Stiglitz a publié une série d'articles dès 2007 dans différentes revues américaines dans lesquels il aborde un thème qui lui est cher : les liens entre politique et économie et leurs conséquences sur l'aggravation des inégalités économiques. Il propose une démarche pour réparer le capitalisme. Les pistes à explorer sont nombreuses. Elles se concrétiseront dans des réglementations financières efficaces, des réformes de la fiscalité, des investissements dans les infrastructures, l'éducation et la recherche. À ses yeux, si la politique a été la cause de nos problèmes actuels, ce n'est que par la politique que nous trouverons des solutions : le marché ne le fera pas par lui-même. Comme plusieurs, il n'hésite pas à faire appel à plus de démocratie dans la conduite des affaires. Il invite les gouvernements à faire de la place aux différents modèles de propriété, dont celui du modèle coopératif.

D'autres thèses ont été élaborées autour de l'avenir du capitalisme. J'ai eu l'occasion d'évoquer celle de Jeremy Rifkin dans les pages qui précèdent. Le capitalisme renferme des mécanismes d'autodestruction activés par la réduction inéluctable des coûts marginaux soutenue par l'avènement du numérique. Cette révolution provoque la diminution séculaire des incitatifs à investir. Rifkin conclut à l'avènement d'un nouveau paradigme économique, celui de l'économie de partage, dont la logique d'affaires des modèles collaboratifs n'est plus le profit, mais l'accès aux biens et aux services à moindres coûts. À ses yeux, les deux types d'économie cohabiteront et donneront au modèle coopératif un plus large rayon d'action. La thèse de Rifkin à l'égard de la réduction de coûts marginaux associée

aux progrès technologiques n'est pas nouvelle. Émanant des classiques, elle a été reprise par Keynes et demeure source d'inquiétudes pour ceux qui veulent réformer le capitalisme. Elle faisait déjà ressortir les forces contradictoires qui animent le capitalisme.

En 2001, Lawrence Summers, secrétaire au Trésor sous le président Clinton, et J. Bradford DeLong, économiste et professeur à l'université californienne de Berkeley, ont mis en lumière une fois de plus le séisme de l'innovation associée à l'arrivée d'Internet et à la réduction des coûts marginaux. Ils ont avoué ne pas connaître l'issue de ce dilemme et ont admis la possibilité d'un paradigme de remplacement. La seule issue évoquée a été de s'en remettre aux monopoles de courte durée afin de soutenir les profits et renverser la vapeur.

D'autres initiatives tentent de séduire le capitalisme américain ou mieux de lui donner une couleur plus positive. Dans 33 États et le District of Columbia, des lois ont été adoptées afin de définir les buts d'une nouvelle forme d'entreprise, la « *Benefit Corporation* ». La performance d'une telle entreprise est évaluée en fonction des bénéfices pour la société, les travailleurs et l'environnement, en plus des profits qu'elle doit générer à la faveur des actionnaires. Ces derniers et les gestionnaires peuvent intervenir auprès des tribunaux pour contester l'évaluation qualitative faite annuellement par la direction. Ces règles sont assujetties à des obligations de transparence afin de donner accès aux procédures légales. Elles n'échappent pas aux principes comptables reconnus.

LE MODÈLE COOPÉRATIF : POUR UN SYSTÈME ÉCONOMIQUE PLURALISTE

Plusieurs spécialistes des sciences sociales abondent dans le même sens que Joseph Stiglitz, qui suggère qu'une réflexion majeure sur le rôle de l'État et du marché s'avère nécessaire afin de repositionner le rôle traditionnel des différents types

d'entreprises. Stiglitz ajoute qu'il est nécessaire « de trouver un équilibre entre les marchés, l'État et les autres institutions incluant les organismes à but non lucratif et les coopératives » en favorisant la construction d'un système économique pluraliste qui s'appuie sur ces différents piliers.

L'Assemblée générale des Nations Unies allait dans la même direction en déclarant 2012 « Année internationale des coopératives ». Dans sa résolution, l'ONU reconnaît l'existence de différents modèles de propriété dans le monde : l'actionnariat, la propriété étatique, la propriété familiale, l'organisme à but non lucratif et la propriété collective que représentent les coopératives. Selon l'ONU, c'est sur ce pluralisme que doit se construire le nouvel ordre économique à l'intérieur duquel le modèle coopératif devient un contrepoids important dans la recherche d'un juste équilibre.

Depuis son apparition dans l'Europe de la première moitié du XIX^e siècle, le modèle coopératif a graduellement pris racine partout sur la planète. Sa large diffusion dans le monde et le fait qu'il a su connaître le succès dans les contextes culturels et socioéconomiques les plus variés permettent de le qualifier à la fois de moderne, pragmatique et universel. Bien que certaines coopératives aient succombé aux charmes du modèle capitaliste et choisi la démutualisation pour se soumettre aux impératifs du modèle financier dominant, la très grande majorité a continué de croître dans le respect des valeurs et des principes de la coopération. La crise que nous venons de traverser a permis de témoigner de la force de leur modèle d'affaires dans l'économie de marché. Le modèle coopératif a fait ses preuves et il est rempli de promesses.

La crise a créé de nouvelles occasions pour les coopératives de faire la démonstration de leur volonté et leur capacité à contribuer de manière significative au mieux-être des personnes et des collectivités. La résilience des coopératives et leur capacité à croître en temps de crise illustrent bien que le modèle d'affaires coopératif demeure le mieux placé pour conjuguer la

poursuite de buts sociaux et l'efficacité de sa présence sur les marchés. Je l'ai observé sur la scène internationale grâce à ma présence au conseil d'administration de l'Alliance coopérative internationale, et à titre de président de la Confédération internationale des Banques Populaires. J'ai noté aussi que la diversité des modèles coopératifs sur la planète, s'exprimant tant par la dimension que par l'influence culturelle de leur milieu, n'a pas handicapé l'efficacité de leurs contributions en cette période de crise, bien au contraire.

Le futur du modèle coopératif, notamment celui de Desjardins, se façonnera dans un environnement économique où les tensions sociales ne cesseront de fragiliser les différents modèles d'affaires en action dans notre économie de marché. L'invitation à promouvoir l'avènement d'un nouvel équilibre économique mondial se fera de plus en plus pressante. Le modèle capitaliste financiarisé risque de perdre ses atouts concurrentiels devant la montée du modèle capitaliste d'État comme celui de la Chine, dont la logique d'affaires est différente, et devant l'avènement du numérique, qui minera les rendements sur investissements par son influence sur l'évolution des coûts marginaux. Nous sommes déjà à la recherche de nouvelles façons d'évaluer le progrès économique et de développer de nouveaux indicateurs de la performance économique, sociale et environnementale, de modèles d'affaires accordant la priorité à l'accès durable aux biens et services dont les humains ont besoin. Pensons à l'économie circulaire, celle qui invite au bon fonctionnement de l'économie de marché en lui offrant de nouvelles perspectives de progrès grâce à une réutilisation efficace des ressources déjà limitées, celle qui prolonge le cycle de vie des ressources ou qui redonne vie à nos déchets.

Ce passage permet de démocratiser l'innovation et la créativité en créant de nouvelles incitations comme le désir de faire avancer le mieux-être de l'humanité plutôt que de miser totalement sur les rendements financiers à court terme. Le

capitalisme survivra, mais il ne devrait plus être seul à définir la ligne d'action économique des nations. Le coopératisme est incontournable et doit contribuer. Le modèle d'affaires coopératif trouvera sa place dans ce nouvel environnement s'il sait se distinguer et s'imposer aux populations par sa performance nettement plus attrayante et pour la valeur qu'il crée dans un souci d'équité et de justice sociale.

CHAPITRE 7

Aux portes de l'avenir

Pour que le modèle d'affaires coopératif contribue à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial, il faut recourir au pouvoir de la pensée. La recherche et l'enseignement universitaire sont nécessaires pour s'imposer parmi les paradigmes qui guident tant l'élaboration des politiques économiques et sociales que l'évolution de la pensée à l'égard des mécanismes de décision des agents économiques. Ce pouvoir de la pensée a besoin d'un nouveau paradigme qui conçoit l'utilité d'une prise en compte notamment des enjeux sociaux et climatiques, ou la réduction des inégalités dans la recherche d'un bien-être individuel et collectif. Les économistes de demain devront être proches du réel, moins sectaires, moins dogmatiques. Leur modèle devra intégrer économie réelle et économie financière. Ils devront faire appel aux autres sciences sociales afin de mieux comprendre la société.

Comme je suis économiste de formation, j'ai souhaité y contribuer avec la création d'une Chaire de leadership en enseignement en sociologie de la coopération à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, en octobre 2018. Son objet est d'enrichir le concept de modèle d'affaires coopératif, tant dans l'économie de marché que dans l'économie de partage qui s'ouvre à nous.

LA FIN DE L'*HOMO ŒCONOMICUS*?

Afin d'illustrer comment ce pouvoir de la pensée s'est construit au cours des ans et comment il a soutenu la propagation du modèle d'affaires capitaliste, il suffit de rappeler l'importance qu'a prise la théorie économique héritée d'Adam Smith et de sa main invisible. L'agent économique, ce décideur auquel vient s'adosser cette théorie a été baptisé « *homo œconomicus* ». Érigé en paradigme, il a été au cœur de tous les modèles d'affaires de la propriété individuelle. Il est la représentation théorique du comportement de l'être humain à la base du modèle néoclassique en économie. Sa rationalité l'amène à prendre des décisions de consommation qui maximisent sa satisfaction ou encore son utilité. Cet individu profite de conditions très favorables pour prendre ses décisions. Il a accès à toute l'information dont il a besoin. Il transige sur des marchés pleinement concurrentiels. Il connaît les risques associés à sa décision. Il fait l'hypothèse que tous les autres agents économiques seront aussi rationnels que lui. Il fait abstraction du temps et de l'espace.

En attribuant à tous les agents économiques ces caractéristiques rationnelles, on peut bâtir des modèles économiques qui maximisent l'utilité de chacun. En termes macroéconomiques, le résultat anticipé est simple. Les marchés laissés à eux-mêmes dans un environnement concurrentiel contribuent à l'avènement d'un équilibre général bénéfique au bien-être de tous, consacrant ainsi l'efficacité de l'économie de marché. Le marché est ainsi vu comme un lieu de coordination des interactions où seul l'intérêt individuel devient l'horizon de chacun.

L'hégémonie de cette hypothèse de rationalité pour traiter toutes les situations d'interactions entre les agents économiques laisse très peu de place, sinon aucune, aux possibilités d'agir ensemble ou de coopérer pour profiter de l'action collective. Les différentes tendances qu'a connues la pensée économique au cours du siècle dernier ont été dominées par

la force du concept de rationalité sur lequel se sont appuyés des économistes de renom. Dans une économie de marché, le modèle d'affaires le plus apte à répondre aux aspirations de l'*homo œconomicus* est forcément celui qui est adossé au modèle de propriété privée.

Sans renier le modèle d'affaires capitaliste, John Maynard Keynes a renoncé à l'idée que l'équilibre économique était assuré par le fonctionnement des marchés laissés à eux-mêmes. Il a établi de nombreuses défaillances et proposé que l'État intervienne pour mieux coordonner les interactions sur les marchés. Il a voulu combler les déficits de la rationalité de l'*homo œconomicus* en conjuguant de nombreux impératifs de la réalité sociale et économique. Le pouvoir de sa pensée a envahi celle des leaders politiques et a contribué à l'essor économique de plusieurs pays industrialisés, notamment en inspirant la deuxième version du New Deal américain¹. Pour Keynes, la rationalité de l'*homo œconomicus* ne suffisait pas. Il fallait soutenir la demande globale pour assurer la reprise économique. Des milliards de dollars ont été dépensés en infrastructures aux États-Unis sous son influence dans la deuxième moitié des années 1930. Elle s'est étendue à plusieurs autres aspects de la politique économique, notamment le commerce extérieur et le système monétaire international.

En avançant que la demande crée l'offre, Keynes n'a pas fait oublier l'héritage d'Adam Smith. Il est devenu la cible de penseurs d'inspiration libérale s'abreuvant des classiques et de la rationalité de l'*homo œconomicus*. Son chef de file, Milton Friedman, Prix Nobel d'économie en 1976, a donné naissance à l'école de Chicago. Ses prescriptions s'opposaient de front à celles du keynésianisme. Elles ont été à l'origine des politiques économiques de la Banque mondiale pendant plus d'une

1. Le New Deal est la politique interventionniste mise en place par le président américain Franklin Roosevelt entre 1933 et 1938 pour affronter la Grande Dépression aux États-Unis. L'objectif général était de soutenir les plus pauvres et de réformer les marchés financiers.

décennie. Elles ont conduit à plusieurs privatisations et à propager une vision libérale de l'économie en s'appuyant habilement sur des méthodes statistiques et quantitatives. Comme Keynes, son influence s'est manifestée dans les politiques fiscales et monétaires de nombreux pays industrialisés.

Célèbre économiste et Prix Nobel d'économie en 1974, Friedrich Hayek a lui aussi fortement contesté les politiques d'inspiration keynésienne en rejetant l'intervention économique de l'État dans les économies capitalistes. Il s'oppose aux intellectuels constructivistes qui pensent en termes de projets de société, comme les socialistes. Selon lui, nul ne peut appréhender le monde dans sa complexité, y compris les élus. Il est impossible à la pensée humaine de décoder le système social pour le comprendre. Dans ces circonstances, rien de mieux que de s'en remettre aux forces du marché et à son pouvoir d'auto-régulation. Il répudie bien sûr toute tentative de gestion rationnelle et globale de la société qui ne tient pas nécessairement compte de l'autonomie des personnes et de l'imprévisibilité de leurs actes.

D'autres économistes de renom ont voulu affermir le concept de l'*homo œconomicus*. Robert E. Lucas, Prix Nobel d'économie en 1995, a poussé plus loin le concept de rationalité de l'agent économique à la recherche d'une façon de maximiser son utilité en lui accordant un peu plus d'autonomie. Il a conçu la modélisation de l'économie en proposant que les agents économiques s'appuient sur des anticipations rationnelles pour maximiser leur utilité espérée. Ces derniers peuvent ainsi anticiper l'inflation, l'évolution des taux d'intérêt ou encore leurs revenus futurs. En somme, Lucas prête aux agents économiques la capacité d'évoluer dans un monde probabiliste pour assurer le fonctionnement d'une économie de marché. D'autres chercheurs, dont ceux de l'école de Chicago, ont sophistiqué l'approche en proposant la notion d'anticipations adaptatives. Il s'agirait de prendre en compte les erreurs du passé pour mieux anticiper l'avenir.

Ce bref retour sur l'histoire de la pensée économique sert à illustrer comment le pouvoir de la pensée a consolidé le paradigme de l'agent rationnel, comment le capitalisme a eu l'avantage du jeu pendant de nombreuses années en étant soutenu depuis longtemps par la main invisible d'Adam Smith et la rationalité de l'*homo œconomicus*. Au fil des ans, ces concepts ont façonné la société par l'influence exercée sur l'élaboration des politiques. Celles-ci n'ont malheureusement pas réussi à corriger les défaillances de marché qui révèlent que la rationalité de l'*homo œconomicus* ne peut s'imposer en dogme lorsqu'elle est soumise à l'épreuve des faits.

Un nombre grandissant de personnes croient par exemple que prendre en considération la protection de l'environnement dans leur décision de consommation sera bénéfique pour elles-mêmes et les générations futures. Les marchés laissés à eux-mêmes ne peuvent prendre en compte cet enjeu social, à moins d'être actionnés par des agents économiques l'intégrant dans leurs processus décisionnels ou encore par des politiques gouvernementales.

LE COOPÉRATEUR ET L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE RATIONALITÉ

Le modèle d'affaires coopératif lutte depuis près de 200 ans pour faire valoir sa façon différente de répondre aux besoins des personnes et des collectivités. Sa logique d'affaires défie la rationalité de l'*homo œconomicus* en tentant de conjuguer l'intérêt individuel et collectif. Elle rappelle que ce qui est bon pour un acteur économique n'est pas forcément bon pour l'ensemble d'une collectivité ou de la société. Ce constat amène plusieurs chercheurs à concevoir autrement la rationalité des agents économiques. Elle est complexe et prend en compte des enjeux sociaux comme le réchauffement climatique, le développement durable ou encore les inégalités dans leurs processus décisionnels. Le coopérateur, par exemple, est un agent économique dont la rationalité l'amène à reconnaître que la solidarité

associée à la propriété collective lui procure un bien-être. Les modèles macroéconomiques adossés à cette nouvelle rationalité qui se retrouve à la base des comportements des agents économiques auront de nouveaux atouts pour exercer leur influence sur les politiques économiques et sociales.

L'économiste Jean Tirole, Prix Nobel d'économie en 2014, et le sociologue Luc Boltanski débattaient dans le journal *Le Monde* en 2018 de la possibilité de faire converger les sciences humaines au-delà de leurs spécificités, soulignant au passage que les économistes apprennent à prendre en compte la complexité humaine. La science économique se rapproche progressivement des autres sciences sociales. Jean Tirole affirme que l'*homo œconomicus* a vécu. Il est aujourd'hui remplacé par un humain plus complexe, plus difficile à comprendre qui ne doit pas être étudié hors contexte. Une autre rationalité s'installe. Je souhaite que le pouvoir d'abstraction qu'elle engendre soit mis au service de l'essor du coopératisme et de l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial.

Cette tendance se reflète dans l'attribution de prix Nobel à des chercheurs qui s'intéressent au comportementalisme : Daniel Kahneman en 2002, Robert Shiller en 2013 et Richard Thaler en 2014. Les plus récents Prix Nobel d'économie bousculent les concepts et ouvrent la voie à l'élaboration de modèles macroéconomiques adossés à une rationalité plus inclusive des enjeux sociaux. Paul Romer, de l'Université de New York et ancien économiste en chef de la Banque mondiale, a posé les bases de la théorie de « la croissance endogène ». Il a montré comment « l'accumulation d'idées soutient la croissance économique sur le long terme » et mis en évidence le rôle des forces économiques et des régulations dans « l'inclination » des entreprises à innover. Quant à William Nordhaus de l'Université Yale, il a été le premier, dans les années 1990, à modéliser le lien entre l'activité économique et le climat en conjuguant les théories et l'expérience tirées de la physique, de la chimie et de l'économie. Ces travaux font aujourd'hui autorité et servent à

prédire ou à quantifier les conséquences des politiques climatiques. Ces deux économistes ont modélisé la manière dont les décisions économiques ou le choix d'un modèle d'affaires influent sur l'efficacité des marchés.

La plupart des travaux des récents Prix Nobel d'économie se situent dans le cadre d'un modèle de propriété différent de celui d'une coopérative. C'est ici que le choix d'utiliser le concept de modèle d'affaires pour ouvrir de nouveaux horizons et démontrer que le modèle d'affaires coopératif permet au fameux *homo œconomicus* de se transformer concrètement en modifiant ses comportements dits rationnels prend tout son sens. Le nouvel agent économique capable de raisonner différemment peut s'incarner dans la figure du coopérateur. Le modèle coopératif lui offre la possibilité d'introduire des enjeux autres que son espérance de bien-être individuel assuré par la mécanique des marchés.

Le succès du modèle coopératif a été tributaire de nombreux savoirs dans le passé. De nouveaux savoirs sont essentiels pour mieux entrevoir le futur et contribuer à l'essor du coopératisme. Ces nouveaux savoirs seront les leviers du pouvoir de la pensée. Nous avons un grand défi devant nous. Pour mieux illustrer le type de questions auxquelles on devrait s'attendre, on peut se demander comment ce nouvel agent économique dont la rationalité s'imprégnera de considérations sociales ou collectives peut faire fleurir le modèle coopératif et contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial.

Comment s'inspirer de ces nouvelles recherches liées aux comportements afin de trouver réponse à de nombreuses questions ? Comment l'individu associe-t-il son bien-être individuel au bien-être collectif ou social ? Comment l'étude de ces comportements s'avère-t-elle essentielle pour imaginer l'avenir du coopératisme ? Comment faire reconnaître cet agent économique qu'on nomme le coopérateur et dont la rationalité est cohérente avec le modèle de propriété collective ?

Comment faire valoir ce modèle qui se distingue notamment par le fait que sa logique d'affaires est le service, sa gouvernance est démocratique, son capital ne fait l'objet d'aucune spéculation et n'a pas prédominance sur la règle « une personne, un vote » ? Quelles sont les conditions de reconnaissance sociale et politique de l'importance de l'essor du coopératisme ?

Les comportements des individus sont-ils précurseurs de l'avènement d'une nouvelle économie, soit l'économie de partage, cette nouvelle économie qui viendra côtoyer l'économie de marché ? Quelle est la capacité des coopératives à évoluer et à innover, tant dans l'économie de marché que dans l'économie de partage, sans renoncer à leur spécificité ? Quels sont les défis et les occasions de renforcement du modèle coopératif offertes par l'avènement du numérique ?

LE MODÈLE COOPÉRATIF DANS L'AVÈNEMENT D'UNE ÉCONOMIE DE PARTAGE

Deux familles de modèles d'affaires ont dominé le monde économique jusqu'à nos jours, celle du capitalisme et celle du coopératisme. Le modèle de propriété, la gouvernance, la logique d'affaires et la valeur créée constituent l'épine dorsale de ces deux familles. Le modèle capitaliste s'appuie sur la propriété privée, dont la logique d'affaires est le profit, et la gouvernance, soumise à la primauté du capital. Le modèle coopératif s'appuie sur la propriété collective ; il se distingue par sa logique d'affaires qui est le service, et par ses fondements démocratiques dont l'assise est la règle « un membre, un vote ».

Ces deux familles différentes ont fait le choix d'opérer dans une économie de marché alors que pointe à l'horizon l'économie de partage, qui est en train de donner naissance à une troisième famille, celle du modèle collaboratif. Le modèle collaboratif promeut le partage de la propriété privée, dont la logique d'affaires est d'assurer l'accès aux biens et aux services à meilleur coût. Pour chacun de ces modèles, la création de valeur prend

un sens bien différent. Né du potentiel offert par le numérique, le modèle collaboratif repose sur la performance des plateformes qui soutiennent les logiques d'affaires.

Le système économique est en train de changer radicalement avec l'avènement d'une économie de partage. À l'avenir, ce ne sera pas tellement le profit qui sera valorisé, mais plutôt l'accessibilité. Les ressources rares sont, en fait, abondantes, si on est capable d'en partager la propriété. Si tous les individus qui sont propriétaires de ressources les mettent en commun, les partagent et collaborent en s'appuyant sur le développement numérique, on réduit nos coûts énormément. Ce concept d'économie d'abondance peut choquer l'oreille de ceux qui nous alertent au phénomène de l'épuisement des ressources. L'économie circulaire, évoquée dans les pages précédentes, offre une voie de passage vers l'économie de partage en prolongeant l'usage de ces ressources par le recyclage. Il s'agit ici de mettre en lumière le rôle du partage dans une économie bâtie autour de la rareté des ressources et de la mécanique des marchés, dont le principal attribut est sa capacité à en faire une allocation optimale.

Dans cette transition qui s'inscrit sur le long terme, la logique d'affaires de profit du paradigme dominant pourrait s'essouffler, tandis que la logique de services du coopératisme s'avérerait beaucoup plus cohérente avec une économie de partage. Le modèle d'affaires coopératif offre aussi sa solution de passage grâce à sa gouvernance démocratique. Il ne faut cependant pas confondre économie de partage et coopératisme. L'économie de partage est l'alternative à l'économie de marché. Le coopératisme est l'institutionnalisation d'un modèle d'entreprise coopérative capable de prendre le relais dans un nouveau système économique fondé sur une notion alternative de la propriété et du rendement sur investissement.

Le système capitaliste actuel est en train de s'emparer de cette nouvelle économie. Les grands systèmes monopolistiques que constituent les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon)

ont maintenant un pouvoir financier considérable, comme à l'époque de la révolution industrielle du XIX^e siècle, alors qu'il n'y avait que ceux qui détenaient du capital en masse qui pouvaient contrôler l'économie. Nous sommes sur le point de franchir cette ligne, dans une sorte de nouveau système économique. Ces grandes entreprises, avec leurs moyens financiers, vont s'emparer de la propriété et l'utiliser à leur profit.

L'économie de partage à la Uber est une sorte de prolétarianisation de la propriété privée. Les individus sont propriétaires de leur automobile et on leur propose de gérer leur utilisation à l'aide d'une plateforme numérique conçue à cette fin et de leur offrir un petit rendement en retour sous forme de revenus. C'est dans le domaine de l'énergie que les exemples les plus éloquents se produisent à l'heure actuelle. Les consommateurs d'énergie vont devenir des producteurs d'énergie, des « prosumers », comme l'écrivait Alvin Toffler dès les années 1980. Achetant leur électricité d'un réseau comme celui d'Hydro-Québec, ces consommateurs s'équiperont de capteurs solaires, réduiront leur consommation d'énergie à l'aide de la géothermie, modifieront leurs comportements afin de dépendre de moins en moins d'un réseau public, au point de pouvoir revendre au réseau des excédents d'énergie. Ils partageront ainsi leur propriété, c'est-à-dire les équipements producteurs d'énergie. Afin de tirer les pleins avantages de ce partage de propriété, les « prosumers » ont tout intérêt à s'associer à l'aide d'une coopérative.

L'économie de partage est en croissance dans le monde. Grâce aux développements du numérique et des plateformes qu'il permet de fabriquer afin de mettre rapidement le demandeur et l'offreur en lien sans intermédiaire, ce nouveau système économique est promis à un bel avenir. Il a cependant un long chemin à parcourir. Il dépend de la collaboration – pour ne pas dire de la coopération – entre les acteurs. L'écosystème du modèle collaboratif doit être tout aussi attrayant aux yeux des concepteurs de plateformes que l'a été le modèle coopératif.

L'histoire de Desjardins révèle tout le potentiel de ce champ nouveau d'innovations. Les plateformes coopératives permettront au modèle d'affaires coopératif d'envahir au profit de ses membres cette nouvelle économie de partage.

Loin de moi l'idée d'interdire au modèle capitaliste d'envahir l'économie de partage. À sa naissance, le coopératisme n'a pas hésité à envahir l'économie de marché alors que le capitalisme y fleurissait. Nous allons revivre l'histoire, cette fois avec plus d'assurance. La formule coopérative est très appropriée pour consolider et structurer la collaboration entre les propriétaires qui veulent se mettre en commun pour se donner des services. La propriété collective du capital coopératif est une forme de partage de la propriété. Elle est une caractéristique déterminante du modèle d'affaires coopératif. C'est grâce à cette propriété partagée que l'accès aux services est assuré. La parenté entre le modèle coopératif et le modèle collaboratif n'exclut pas les différences, cependant. Généralement, l'accès à l'actif, c'est-à-dire le droit de récupérer une part de la copropriété, n'existe pas dans le modèle coopératif alors que dans le modèle collaboratif, l'actif est partagé, mais le propriétaire peut en tout temps cesser de collaborer en le retirant de la plateforme utilisée pour produire les bénéfices recherchés.

Il faut que Desjardins soit très au fait de cet environnement. Dans ce nouveau système économique, le modèle d'affaires coopératif devrait être un joueur majeur. Il donnera un sens à la notion de partage grâce à sa maîtrise des technologies et du modèle de propriété approprié pour distribuer les bénéfices associés à la propriété des plateformes technologiques requises. La parenté évidente entre la logique d'accès et la logique de service invite le modèle d'affaires coopératif à envahir l'économie de partage.

Des changements encore inconnus s'imposeront. La clé des arbitrages à faire sera toujours la primauté de l'intérêt des membres. Tout comme le capital, le numérique, qui est incontournable dans l'avènement de l'économie de partage, ne sera

toujours qu'un moyen pour le modèle d'affaires coopératif. S'il en devenait une finalité, la logique de service ne serait plus le moteur dans la marche vers la transformation de notre système économique. Il faut que le modèle coopératif se positionne fortement en anticipant l'avenir de notre société et de ses besoins en mettant les technologies à son service et au service du modèle d'affaires collaboratif. L'histoire nous enseigne que le modèle d'affaires coopératif, particulièrement celui de Desjardins, a su évoluer sans se dénaturer et développer ainsi une vision forte de l'avenir.

L'âme qui habite le modèle d'affaires coopératif est toujours vivante, bien qu'elle sommeille chez certains. Elle est le reflet de celle des personnes qui composent le groupe, soit les membres, les dirigeants et les employés. Alphonse Desjardins la personnifiait à ses débuts, il animait ses concitoyens en s'appuyant sur le sens des responsabilités et l'adhésion aux valeurs et aux principes coopératifs. Il prenait soin de la différencier des attributs physiques de la caisse sans les opposer, en somme à conjuguer les êtres et les avoirs.

L'âme de Desjardins a certes évolué depuis les 120 dernières années. Il ne faut pas s'en étonner, puisqu'elle a évolué sous l'influence d'une société qui n'a cessé de se transformer sociologiquement et économiquement. Les membres des caisses, les dirigeants et les employés du XXI^e siècle ne sont plus les mêmes, mais ils ont toujours soif de valeurs et d'humanisme. Fort de ses nombreux débats sur les valeurs et du souci constant de renforcer son authenticité coopérative, Desjardins a su évoluer. C'est ainsi que la marque Desjardins incarne responsabilité sociale et développement durable.

À cette étape de notre histoire, un défi considérable surgit, celui de perpétuer les valeurs et les principes qui distinguent le modèle coopératif dans ce nouveau monde des technologies de l'information et du numérique. Des changements encore inconnus s'imposeront.

SAVOIR SE RÉINVENTER

Les pages qui précèdent ont largement fait la preuve que le modèle coopératif sait se réinventer. Il devra mettre les succès du passé au service de l'avenir. Desjardins a réussi à cette enseigne de manière éloquente. Il peut encore tracer la voie du futur. Grâce à son attachement aux principes fondateurs coopératifs, il contournera plus facilement la grande difficulté de notre temps, à savoir l'imprévisibilité des ruptures technologiques à venir. Il y arrivera en cultivant une compétence essentielle, celle d'apprendre à affronter le changement et les nouveaux risques qui y sont associés, notamment les risques cybernétiques.

Fort de l'héritage que nous ont laissé des milliers de femmes et d'hommes et qui suscite la fierté de tous, le Mouvement Desjardins possède tous les atouts pour envahir ce nouveau monde. Il devra renforcer le pouvoir de l'exemple. Dans les dernières décennies, il a été un leader. Il s'est déjà engagé à s'adapter à son environnement et à saisir les occasions de progrès dans ce nouveau monde, comme nous l'ont enseigné nos prédécesseurs confrontés à la modernité de leur temps. L'histoire nous rappelle plein d'exemples éloquents de leur virtuosité.

Dans ce nouveau contexte de socialisation numérique et d'ubérisation de l'économie, la véritable innovation émanera toujours d'une bonne lecture des besoins des membres et de leur collectivité. Les succès remportés par Desjardins dans la maîtrise des technologies de l'information et du numérique ne doivent pas nous aveugler. Bien qu'ils aient répondu aux attentes des membres, ils n'ont pas eu tous les effets escomptés en sur le plan de la productivité. Demain sera encore plus exigeant. Il faudra compter sur la complicité entre la coopération et l'innovation dans ce nouveau monde numérique. Les membres, les dirigeants et les employés seront les agents de cette complicité fondée sur la confiance et la considération des

personnes. En paraphrasant Jeremy Rifkin, on peut dire que la technologie est le copain de l'âme de Desjardins, qui est en avance sur ces aspects.

Les interactions entre les membres et leur caisse et la collaboration entre les composantes se sont avérées les principaux facteurs de son succès. Dans le passé, Desjardins apprenait tout de ses membres dans la proximité. Il innovait en étant à l'écoute des besoins. L'avènement des techniques de marketing a modifié cette approche. Il fallait dorénavant savoir anticiper les besoins. Le numérique simplifie l'approche. Les gens acceptent de se faire épier par les entreprises afin qu'elles leur fournissent des services sur mesure. Le modèle d'affaires coopératif Desjardins offre les meilleures conditions de succès dans ce nouveau monde, à la condition de se laisser guider par les éléments immuables de son modèle d'affaires, de réinventer la proximité, de revitaliser sa gouvernance démocratique en misant sur le numérique et d'accroître sa productivité.

Comment Desjardins peut-il évoluer dans ce sens-là ? Il n'y a pas de secret. Il y arrivera s'il est ferme quant aux caractéristiques immuables de son modèle qui se distingue par son mode de propriété, sa gouvernance démocratique, la nature de son capital et une logique de service fortifiée par une écoute attentive des besoins des membres et accrochée à l'accessibilité et à la proximité, s'il met toujours l'argent au service des gens et jamais l'inverse, s'il met la technologie au service de sa raison d'être et non l'inverse. Il faut que l'action reflète la capacité de faire des arbitrages dictés par les caractéristiques immuables du modèle. Les arbitrages doivent protéger la primauté de l'intérêt des membres dans un contexte de rentabilité suffisante et rassurante. Notamment, la modification des modes d'accès aux services devrait être accompagnée de modes compatibles avec sa logique d'affaires, même s'il faut assumer temporairement des coûts additionnels nécessaires à la mutation et à son acceptabilité par les membres. C'est là où se trouve le Desjardins d'aujourd'hui. Il lui faut apprivoiser le nouveau système

économique et se retrouver au même carrefour de son évolution. C'est son grand défi. Les grands principes coopératifs doivent continuer à guider l'évolution du modèle en les considérant comme des leviers d'efficacité dans sa propagation, qu'il s'agisse de responsabilisation des membres à titre de copropriétaires et d'utilisateurs, de leur participation accrue dans la gouvernance, de la formation coopérative, du partage des bénéfices financiers ou de la contribution au développement des milieux. Que la capacité à verser temporairement des ristournes à ses membres soit réduite, il ne faudra pas en conclure qu'il se dénature. Une faiblesse d'une des parties ne peut discréditer l'ensemble, sans oublier que le tout ne retrouvera sa vigueur que si Desjardins continue à valoriser la performance globale et durable, celle qui conjugue performance coopérative et financière, et qui est adossée aux compétences du management et des administratrices et administrateurs.

La performance coopérative se mesure à l'aune de la qualité des services et du respect des principes coopératifs. La performance financière doit être suffisante et rassurante. Sa mesure doit s'appuyer sur des comparables qui adhèrent au même modèle d'affaires. En exemple, je rappelle qu'avant de quitter la présidence de Desjardins, nous avons conclu à l'Assemblée des représentants des caisses que les meilleurs indicateurs de mesure nous venaient de la comparaison des caisses entre elles. Quant à la performance adossée aux compétences du management et de la gouvernance, elle demeure un enjeu récurrent. Desjardins y a fait face depuis la fin des années 1970. Il a très bien relevé les défis qui en découlent dans le domaine du management, des technologies et des compétences professionnelles, alors que l'enjeu des compétences sur le plan de la gouvernance a dû attendre le nouveau modèle d'affaires du début des années 2000 avant de s'imposer comme un incontournable dans la progression vers l'avenir.

Ces prérequis s'imposent au modèle d'affaires coopératif pour qu'il puisse aborder le futur avec assurance. En effet, il

sera catapulté dans un environnement où les nouvelles plateformes vont l'amener ailleurs et il devra pouvoir s'y retrouver. D'autres grands joueurs vivront les mêmes expériences. Il faut savoir partager. Des lieux doivent être aménagés pour faciliter le décodage de ces expériences. La proximité qu'entretiennent Desjardins et le Crédit Mutuel de France depuis de nombreuses années a favorisé ces échanges et des rapprochements fructueux, en lien avec l'expérience de service qu'ils font vivre à leurs membres et sociétaires et clients. Crédit Mutuel de France a élargi son offre de service à d'autres produits ou services non financiers.

Un exemple de cette sortie pour Desjardins pourrait être d'accompagner les coopératives québécoises qui souhaitent se doter de ces plateformes requises par la nouvelle économie, celles destinées à gérer le partage de la propriété. De nouvelles coopératives naissent et naîtront grâce à ces plateformes. Il doit miser sur ces nouvelles plateformes pour dynamiser la participation démocratique de ses membres, s'y investir pour favoriser tant l'intercoopération que les transferts de connaissances et d'expertises dans la promotion et le soutien à la propagation du modèle d'affaires coopératif.

Un autre exemple nous vient de l'actualité récente. Dans ce nouveau monde numérique où les risques cybernétiques ne cessent de croître, Desjardins a fait l'objet d'un geste criminel et malveillant posé de l'intérieur. Celui-ci a été à l'origine d'une fuite de renseignements personnels mettant à risque la protection de l'identité des membres ayant fait l'objet de cette fuite. Desjardins, guidé par ses valeurs et par sa logique de service, n'a rien ménagé pour rassurer en toute transparence les membres et la population en général, et en maîtrisant la science de se réinventer. Cet événement a mis en lumière les faiblesses de la protection de l'identité associée à l'usage d'un numéro d'assurance sociale dont l'efficacité est devenue problématique, alors que la nécessité de maîtriser l'identité numérique s'impose. Nous nous sommes rapidement retrouvés en présence

d'un enjeu interpellant toutes les parties prenantes de notre société. Desjardins n'a pas hésité à sortir de ses frontières et à innover en offrant à tous les membres la « Protection membres Desjardins ». Cette incursion dans l'espace numérique est motivée par sa mission et son modèle d'affaires. Les retombées rejailliront sur l'ensemble de la population. Desjardins est la première institution financière à offrir ce service en offrant son expertise, notamment afin de combler les déficiences du système canadien de protection de l'identité. Ce service s'articule autour d'une protection accrue des actifs, de l'accompagnement en cas de vol d'identité et du remboursement de frais pouvant aller jusqu'à 50 000 \$ dans le cadre de la restauration d'identité. Comme Desjardins se soucie de la responsabilité partagée par les membres dans ce nouveau monde numérique, il n'a rien ménagé pour renforcer leur niveau de connaissance des exigences qu'impose l'usage des nouvelles technologies.

UN MODÈLE D'AFFAIRES SANS FRONTIÈRES

Déjà, Desjardins sort littéralement de ses frontières, et ce, depuis plusieurs décennies. À preuve, sa présence à l'international avec Développement international Desjardins (DID). Depuis 1970, DID s'emploie à partager avec les pays en développement et en émergence l'expérience et l'expertise du Mouvement Desjardins, le plus grand groupe financier de nature coopérative en Amérique. Son objectif est de rendre accessibles aux populations moins favorisées de la planète des services financiers diversifiés, sécuritaires et répondant à leurs besoins. Pionnier dans le déploiement et le développement de la microfinance à travers le monde, DID est aujourd'hui un leader mondial dans ce secteur.

Desjardins n'est pas seul au monde, mais il y occupe une place enviable. Il est reconnu comme un modèle d'affaires coopératif exemplaire. Il compte parmi les héritiers des pionniers de Rochdale les plus fidèles aux principes coopératifs. Il est né sur un territoire dont le terreau est très fertile pour

assurer l'essor des coopératives de toute nature. Depuis maintenant un siècle, les coopératives et les mutuelles occupent une place de choix dans l'économie du Québec et dans le monde. Nous sommes plus d'un milliard de coopérateurs dans le monde. Importants agents de changement, les coopératives sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité économique. Certaines d'entre elles sont même devenues des entreprises de très grande envergure.

L'Alliance coopérative internationale, par sa présence sur tous les continents, est la gardienne et la porte-parole de ce modèle d'affaires au forum des nations. Elle regroupe plus de 100 pays et des centaines de millions de membres. Selon le World Cooperative Monitor, les 300 plus grandes coopératives ont une production égale au produit intérieur brut du Canada. Desjardins se classe au 5^e rang parmi les groupes financiers intégrés de nature coopérative et 36^e parmi toutes les mutuelles et coopératives de toutes catégories au monde. Les 100 millions d'emplois créés par les coopératives surpassent le nombre d'emplois au sein des entreprises multinationales. Dans l'Union européenne, plus nombreuses sont les personnes qui investissent dans les coopératives que dans les sociétés à capital-actions. En France, les banques coopératives occupent plus de 70 % du marché. En Allemagne, les coopératives énergétiques envahissent le territoire. En Allemagne et aux États-Unis, une personne sur quatre est membre d'une coopérative. Au Canada, le rapport est de quatre sur dix. Leur présence est aussi intense en Inde et au Japon. Cette énumération n'est pas exhaustive, elle ne fait qu'illustrer la présence du modèle d'affaires coopératif sur la planète dans tous les secteurs économiques.

Ce portrait à grands traits de l'étendue du modèle coopératif ne fait que convaincre davantage du potentiel d'influence qu'il peut exercer. On ne peut que souhaiter que l'intercoopération continue de fleurir grâce aux échanges, tant de biens et services que des meilleures pratiques coopératives, suscités par une

présence active à l'international. Compris de cette façon, le principe de l'intercoopération est au fondement du pouvoir d'agir du modèle d'affaires coopératif dans la recherche d'un nouvel ordre économique mondial. Alphonse Desjardins l'avait déjà compris en créant la caisse populaire à Lévis en 1900, après s'être largement inspiré des expériences européennes. Il est devenu membre de l'Alliance coopérative internationale dès ses débuts. Il est devenu le père reconnu de la création des *credit unions* en Amérique du Nord. Ses successeurs ont poursuivi cette présence à l'international. La présence active des présidents et de la présidente de Desjardins au cours des dernières décennies tant à l'Alliance coopérative internationale (ACI) qu'à la Confédération internationale des Banques Populaires (CIBP) témoigne d'une volonté partagée par le monde coopératif de franchir les frontières.

J'ai eu le privilège de siéger à ces deux organisations et de pouvoir mesurer la richesse de l'influence pratiquée sur le plan international. Parmi les contributions de Desjardins à l'ACI, j'ai présidé un comité qui, au printemps 2008, déposait, à l'occasion d'une assemblée générale spéciale tenue à Rome, une réforme de son mode de financement et un projet de réorganisation de ses activités. Il faut savoir que l'ACI est structurée sur des bases régionales et sectorielles. Quatre grandes régions (Coopératives des Amériques, Coopératives Europe, l'Alliance Afrique et l'ACI Asie-Pacifique) et huit grands secteurs (l'agriculture, les pêches, la santé, la vente au détail, les banques, les assurances, le logement, l'industrie, les services et l'artisanat) définissent ses vastes champs d'activité. L'aspect matriciel de l'organisation rend très complexes son financement et sa gestion. Le succès de cette réorganisation a été largement tributaire du savoir-faire de Desjardins.

À la fin de mon mandat à l'ACI, j'ai accepté la présidence de la CIBC. Ce fut une autre occasion de parfaire l'expérience coopérative à l'international. La Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec avait,

en son temps, tissé des relations étroites avec la CIBP. J'ai participé à plusieurs de ses congrès et appris ainsi à mieux la connaître. La CIBP existe depuis de nombreuses années et réunit plus d'une quinzaine de pays. J'ai accepté le défi de la présider dans le but de la faire évoluer vers une organisation plus affirmative de sa nature coopérative. J'y ai vécu de magnifiques expériences humaines et coopératives. L'adoption d'une planification stratégique destinée à positionner la CIBP comme organisation coopérative a marqué son évolution. Nous avons pris soin de reconnaître les particularités des banques coopératives italiennes, allemandes, brésiliennes, françaises, autrichiennes et de Desjardins, bien entendu. La Confédération développait des plateformes pour soutenir et bâtir des partenariats tant sur le plan de la formation des cadres supérieurs que du financement des petites et moyennes entreprises, des communications et des technologies.

J'y ai vu aussi les dangers qui guettent une coopérative, en particulier les grandes coopératives financières dans le monde financier d'aujourd'hui qui doivent composer avec la financiarisation des économies. Rappelons que tout juste avant la crise financière de 2008, les Banques populaires de France et les Caisses d'Épargne se sont regroupées sous le chapeau d'un grand groupe appelé BPCE, afin d'assurer la fusion de leur banque d'affaires respective. Natixis est ainsi née avec une capitalisation de 22 milliards d'euros, dont les titres de propriété se sont négociés en bourse. Les actions ont été vendues aux sociétaires des deux organisations, les Banques populaires et les Caisses d'épargne. Le titre qui s'échangeait à 20 euros avant la crise a chuté à moins de 2 euros par la suite. Devant la catastrophe, le président Sarkozy est intervenu en nommant un nouveau PDG du groupe BPCE. Il s'agissait de l'un de ses conseillers financiers. Il ne venait pas du monde coopératif. Il n'avait pas la culture coopérative. La direction du groupe était fortement sous l'influence du modèle d'affaires capitaliste.

Inspirées par la planification stratégique entreprise par la CIBP, les Banques populaires de France ont senti le besoin de se regrouper sous le chapeau d'une fédération, tout comme leurs partenaires des Caisses d'épargne. Je me réjouis de l'influence que j'ai pu exercer en les accompagnant dans cette démarche à titre de président de la CIBP. Ainsi, les valeurs coopératives ont pu trouver un milieu plus fertile et plus ouvert au développement d'un modèle d'affaires coopératif. C'est avec beaucoup de fierté et de convictions que la Fédération poursuit sa mission coopérative.

La proximité des groupes coopératifs ne favorise pas uniquement l'influence réciproque, elle invite à tisser des liens d'affaires pouvant donner encore plus de poids à l'option coopérative dans le pluralisme des modèles de propriété si nécessaire à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial. Un exemple me vient à l'esprit. Président de Desjardins, je valorisais ce type de proximité internationale. Grâce aux relations entretenues avec la CIBP, j'ai vivement souhaité que nous formions un syndicat financier coopératif pour nos emprunts sur le marché européen et échapper ainsi au monopole des banques d'affaires capitalistes. Nous avons innové en créant ce syndicat financier composé de Natixis, du Crédit Agricole de France et de la DZ Bank allemande. Nous avons été très performants dans notre recherche de financement. Nous avons levé des milliards de dollars. Ces succès ont éveillé l'intérêt des grandes banques canadiennes pour le marché européen, qu'elles n'avaient pas encore exploré.

Il faut reconnaître que nous avons eu beau jeu, puisqu'en France, 75 % des banques sont coopératives. Nous avons misé sur elles pour faire la démonstration qu'en regroupant nos forces coopératives, nous pouvions faire la différence. J'ai souvent donné ce syndicat en exemple pour mettre en avant-plan un principe fort de la coopération, soit l'intercoopération. Je pourrais aussi souligner la richesse de la relation entre le Mouvement Desjardins et le Crédit Mutuel de France, tant dans

le domaine financier que dans le domaine technologique. Desjardins Europe, issu de ces relations fructueuses, prolonge l'offre de services Desjardins en territoire européen et concrétise les bénéfices de l'intercoopération.

Une autre organisation mondiale dans le secteur financier coopératif ne peut être ignorée, si nous voulons faire appel à toutes les forces vives du modèle d'affaires coopératif ; c'est le World Council of Credit Unions (WOCCU), qui réunit les *credit unions* de la planète. Il personnalise un autre visage du modèle d'affaires coopératif, et il constitue une compagne de route, tant de l'ACI que de la CIBP. Ces exemples d'intercoopération ne sont ni exhaustifs ni exclusifs au secteur financier. Ils se multiplient dans tous les secteurs de l'économie.

Le coopératisme possède tous les atouts pour contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial. En cette période d'aveuglement politique de certains pays et devant le phénomène d'une globalisation des marchés en recul et la parcellisation de grands espaces commerciaux, les efforts de ralliement du monde coopératif ne doivent pas manquer de muscles et d'engagement.

CONCLUSION

Pourquoi vouloir contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial ? La réponse est simple. Selon plusieurs, le capitalisme est malade. Les inégalités s'amplifient, la concentration de la richesse devient un contre-pouvoir démocratique, la mondialisation n'a pas répondu aux espoirs qu'elle suscitait. Nombreuses sont les personnes qui se rallient à la conclusion que les marchés laissés à eux-mêmes comportent des défaillances qui les empêchent de prendre en compte de nombreux enjeux sociaux, comme les enjeux climatiques ou ceux associés aux inégalités croissantes. L'asymétrie de l'information, le détournement de la méritocratie et ses effets néfastes sur la rémunération continuent d'amplifier les symptômes de la maladie. Concurrément, la réduction des coûts marginaux soutenue par l'avènement du numérique et à l'origine de la diminution séculaire des incitatifs à investir laisse entrevoir l'avènement d'un nouveau paradigme économique, celui de l'économie de partage, en remplacement ou en complémentarité à celui qui définit actuellement l'ordre du jour de l'économie mondiale.

Le marché libre n'a pas réussi après plus de 200 ans d'existence à conjuguer les intérêts personnels et les intérêts collectifs. Le pouvoir de la pensée a érigé la rationalité des agents économiques en paradigme, dont les influences se sont répercutées sur l'ensemble des économies industrialisées et traduites en politiques économiques misant sur la concurrence, mais tolérant en même temps les quasi-monopoles. Bien que la rareté des ressources soit au cœur de l'économie de marché

reconnue comme la plus efficace dans l'affectation aux usages qu'on peut en faire, l'épuisement de ces mêmes ressources fait craindre le pire. Les concepts de développement durable et d'économie circulaire peinent à s'imposer dans une économie fortement financiarisée et dominée par les intérêts à court terme. Les enjeux climatiques et d'inégalités menacent tant le bien-être individuel que collectif.

Les diagnostics et les constats se multiplient. Nombreux sont les remèdes proposés. Les pages qui précèdent m'ont permis d'en évoquer certains. Ils émanent de plusieurs sources. Parmi ceux-ci, on trouve une idée maîtresse, celle de créer une solide assise au pluralisme des modèles de propriété, de manière à donner aux humains un pouvoir démocratique fondé sur leurs capacités de prise en main de leur destin. Ce pouvoir trouve sa force dans la propriété collective et la nouvelle rationalité qui habite les copropriétaires. Ce pouvoir s'offre en contrepoids au pouvoir exclusif de l'argent. Ce principe de poids contre poids mène normalement à un meilleur équilibre, toujours à l'intérieur d'une économie de marché. Ce passage nécessite une double contribution, autant celle des coopérateurs et mutualistes que des entrepreneurs de l'économie sociale, forte des contributions philanthropiques et du soutien financier des différents paliers de gouvernement.

UN TÉMOIGNAGE SURPRENANT

Le hasard fait souvent bien les choses dans la vie. Au cours de ma carrière, j'ai été régulièrement mis en contact avec le modèle d'affaires capitaliste, ce qui m'a donné l'occasion de bien le connaître, mais comme observateur externe. À la fin de mon mandat comme président du Mouvement Desjardins, j'ai eu l'occasion de le connaître de l'intérieur en siégeant au conseil d'administration de Cominar, une fiducie immobilière soumise aux règles de gouvernance d'une société ouverte. Cela peut paraître non orthodoxe et même curieux de voir l'ancien président d'une des plus grandes coopératives financières au

monde parmi les administrateurs d'une telle société. Vous connaissez la fable du loup dans la bergerie. Eh bien, j'ai joué dans le film en toute honnêteté et loyauté pour les porteurs de parts.

J'ai accepté d'y siéger parce que la mission d'une fiducie immobilière est de gérer un portefeuille de façon optimale afin qu'elle puisse générer des revenus de façon durable à ses porteurs de parts. Elle est naturellement et culturellement proche des intérêts de toutes ses parties prenantes. Elle est soucieuse de sa mission et grâce à la performance de sa gestion immobilière, elle peut répondre aux attentes de ses porteurs de parts qui sont dans une grande proportion de petits épargnants. Elle doit échapper à la tyrannie des trimestres et gérer dans une perspective à plus long terme. L'immobilier n'est pas une valeur mobilière. La propriété partagée à l'intérieur d'une fiducie qui fait appel au marché boursier pour demeurer un actif liquide n'échappe malheureusement pas à la spéculation, même si ses propriétaires sont reconnus comme porteurs de parts et non comme actionnaires. Une fiducie immobilière est donc soumise aux règles de surveillance du modèle d'affaires capitaliste.

Mon incursion dans la gouvernance d'un modèle d'affaires capitaliste m'a rassuré à certains égards. Elle ne cesse d'évoluer devant l'impératif d'une plus grande responsabilité sociale. Les droits de propriété individuelle sont très bien protégés. Le souci de la compétence des fiduciaires est très présent et nous éloigne des pratiques passées associées au club d'amis. J'ai constaté cependant que l'accent mis sur la protection des droits individuels rend plus difficile l'obligation naissante de prendre en compte l'intérêt de toutes les parties prenantes. Toutes ces règles, quoique rigoureuses, ne protègent pas les fiducies immobilières du fléau de la spéculation. J'ai eu l'occasion d'observer sur le marché des comportements d'investisseurs institutionnels déplorables et préjudiciables aux porteurs de parts individuels. J'y ai vu comment la finance trouble trop souvent

les esprits et fait perdre de vue l'horizon au profit d'un rendement financier à court terme, parfois essentiellement lié à la spéculation. J'ai vu toute l'influence encore très vivante de l'*homo œconomicus*. Cette réalité a sans aucun doute inspiré les promoteurs des « *Benefit Corporations* » américaines, dont j'ai souligné au passage l'existence dans les pages précédentes.

Mon intérêt pour ce type de modèle d'affaires m'a permis d'apprécier et de marquer encore plus clairement les différences entre le modèle d'affaires coopératif et le modèle capitaliste. Ce sont deux mondes différents. Savoir le reconnaître est un atout pour faire la promotion du coopératisme. J'ai longuement exposé les différences dans les pages précédentes. Je suis en mesure d'évaluer la distance entre les deux modèles et la valeur ajoutée qu'elle procure dans le concert des efforts pour favoriser le pluralisme des modèles de propriété et ajouter plus de justice, de démocratie et de valeurs humaines dans la conduite des affaires.

Les rapprochements entre ces deux modèles peuvent faire craindre que le modèle coopératif soit en train de perdre son âme. Soyons clairs sur les vrais marqueurs de cette distance. La performance financière n'en est pas un, si le modèle d'affaires ne dévie pas de sa logique d'affaires. La performance financière n'est pas une vertu réservée au modèle capitaliste. Les pratiques commerciales peuvent rapprocher les deux modèles, mais elles ne porteront pas atteinte à la distinction coopérative si elles n'entraînent pas la fusion des logiques d'affaires. Mon incursion dans le modèle capitaliste me permet d'affirmer que la distance est énorme si les coopératives ne s'éloignent pas de leurs principes fondateurs.

LE DÉFI DU COOPÉRATISME

L'entrepreneuriat coopératif existe bel et bien. Il doit se mettre à l'œuvre. Petites et grandes coopératives portent la responsabilité de faire du modèle coopératif un joueur majeur

dans la recherche d'un nouvel ordre économique mondial. Utopie ou ambition ? Qu'importe, car l'histoire nous enseigne que les progrès des coopératives ont été portés autant par l'utopie que par l'ambition. Ils sont tributaires d'un entrepreneuriat coopératif très à l'écoute des besoins. Parmi ces besoins surgit aujourd'hui celui de la nécessité de compter sur le pluralisme des modèles de propriété pour rendre moins dommageables les travers du capitalisme. Plus de justice, plus de démocratie, plus de valeurs humaines dans la conduite des affaires ne peuvent que contribuer au bien-être des populations. Pour y arriver, le modèle d'affaires coopératif doit être reconnu comme différent du modèle capitaliste. Ses caractéristiques immuables doivent nous projeter vers l'avenir, comme elles l'ont fait dans le passé. Les pages qui précèdent ont servi à le décrire en prenant pour exemple Desjardins. Ce modèle a su évoluer sans se dénaturer. Il a rempli ses promesses.

Le monde coopératif doit se mobiliser pour faire valoir ses avancées. Les plus grandes coopératives sont très actives dans l'économie de marché. Elles maîtrisent les règles de la concurrence, alors que les plus petites sont souvent épargnées par cette concurrence, parce qu'elles répondent à des besoins qui ne donnent lieu à aucune ou à peu de transactions marchandes. Elles n'ont pas moins un rôle à jouer. Elles partagent ce pouvoir de l'exemple qu'exercent les plus grandes.

Alors que je siégeais à l'ACI, j'ai proposé, à la suite d'une première expérience d'exposition internationale des coopératives tenue à Lisbonne, au Portugal, de profiter de ces rencontres pour inviter les coopérateurs à venir discuter de l'évolution de leur modèle. J'ai constaté que la formule d'exposition avait un avenir limité, parce qu'elle ouvrait une fenêtre restreinte aux expériences des coopératives naissantes. Nous avions à l'époque de ma présence au conseil de l'ACI développé le concept des 300 plus grandes coopératives mondiales, afin de faire valoir leur considérable force économique. J'ai proposé qu'elles offrent leurs contributions financières à la promotion

d'une grande idée, celle de consacrer un lieu de réflexion sur le modèle d'affaires coopératif et ses potentiels de développement, que ce lieu acquière une aussi grande notoriété que celle du Forum économique mondial de Davos. Je caressais alors le rêve que ce soit à proximité du berceau de la coopération au Québec, soit la ville de Lévis, où est née la première caisse populaire. N'ayant pu assurer le leadership d'une si grande ambition, faute de moyens financiers, j'ai dû l'abandonner. Heureusement, Monique Leroux l'a reprise en misant sur la grande générosité de Desjardins. Trois éditions de ce sommet ont été réalisées avec grand succès à Québec. Cette magnifique idée doit nous survivre. La cause du coopératisme est plus grande que nos personnes.

Pour que le coopératisme joue le rôle que l'on souhaite, il faut que les coopératives institutionnalisent sur le plan international une démarche de regroupement des forces, de prise en charge. Ni les gouvernements ni le modèle d'affaires capitaliste ne le feront à notre place. J'ai proposé à Monique Leroux et au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité de fédérer les grandes coopératives internationales dans le but de soutenir financièrement ce forum afin de marquer l'espace du modèle d'affaires coopératif. L'ordre du jour de ces sommets doit pouvoir situer les coopératives dans l'environnement planétaire d'aujourd'hui. Il doit s'ouvrir à l'interpellation, explorer toutes les façons de contribuer à la réduction des inégalités, devenir une référence dans la réponse aux grands enjeux économiques et sociaux de notre temps. Il doit mettre en lumière les contributions de toutes les coopératives, petites ou grandes. Il doit contribuer aux transferts des savoirs qui marquent la différence.

Même si les résultats de ces grands sommets sont de nature à nous réjouir, ils doivent aller au-delà des résolutions à l'attention des Nations Unies. Bien qu'ils se soient inscrits dans la foulée de l'Année internationale des coopératives et qu'ils aient mené à la proclamation par l'ACI de la décennie des coopératives,

ces sommets doivent trouver leur valeur ajoutée dans l'action concertée. Toutes ces initiatives doivent compter sur le soutien collectif du monde coopératif à l'échelle planétaire pour faire du coopératisme l'assise d'un nouvel ordre économique.

Bien connaître la différence entre le modèle d'affaires coopératif et le modèle capitaliste, et la partager à l'ensemble de l'univers exige que les coopérateurs soient équipés pour la mettre en lumière et la protéger. Il ne suffit pas de le dire, il faut monter la preuve pour assurer sa défense. Une preuve qui s'appuie sur l'exemple comme j'ai tenté de le faire dans les pages précédentes. Une preuve qui vient contrer les critiques trop brèves qui l'affaiblissent. Cette preuve doit s'articuler autour de la logique d'affaires du modèle coopératif. Elle doit faire appel à des témoins qui s'expriment grâce à la démocratie participative qui distingue la gouvernance du modèle coopératif. Ces témoins seront crédibles s'ils sont à l'écoute des jeunes, s'ils misent sur la diversité et l'inclusion, s'ils savent actionner le modèle d'affaires coopératif en intégrant dans leurs mécanismes de décision les enjeux sociaux que sont notamment les inégalités et le climat, s'ils gardent un œil sur l'histoire tout en se projetant dans le futur, s'ils ont l'humilité de ne pas croire que seul le passé est garant de l'avenir. Cette preuve se construit autour des savoirs.

De nombreux savoirs sont nécessaires pour marquer clairement les différences entre le modèle d'affaires coopératif et le modèle capitaliste. Les maîtriser devient un atout pour faire la promotion du coopératisme :

- savoir promouvoir une de ses caractéristiques fondamentales, sa logique de services (source de pérennité et de résilience) en lieu et place de la recherche absolue du profit ;
- savoir protéger et mettre en valeur la pertinence et la modernité de sa gouvernance démocratique ;

- savoir traduire dans ses pratiques commerciales l'adhésion aux valeurs coopératives : l'argent au service des gens, jamais l'inverse ;

savoir distinguer la performance du modèle d'affaires coopératif de celle du modèle capitaliste ;
savoir conjuguer la performance financière et la performance coopérative ;
savoir croître de façon durable ;
savoir élaborer ses propres critères de performance ;
savoir s'inscrire dans le marché et maîtriser ses règles ;
savoir se discipliner et éviter d'emprunter à d'autres modèles d'affaires des pratiques qui menacent l'authenticité coopérative ;
savoir subordonner ses plans d'affaires au développement durable qui intègre l'économie, le social, l'environnement et l'éthique ;
savoir combattre l'idée que le modèle d'affaires coopératif doit être vu comme une exception aux yeux des organismes internationaux de normalisation ;
savoir influencer les leaders politiques et les régulateurs à la recherche de nouveaux encadrements réglementaires afin qu'ils misent sur la présence accrue du modèle coopératif pour tirer avantage d'une plus grande pluralité des modèles de propriété ;
savoir regrouper les forces, savoir pratiquer l'intercoopération.

Je souhaite avoir fait œuvre utile avec ce livre afin que l'on reconnaisse la vitalité des valeurs et des principes du modèle coopératif invité à jouer pleinement son rôle dans l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial. À plusieurs reprises, j'ai mentionné que le modèle d'affaires coopératif pouvait évoluer sans se dénaturer. Il devra évoluer s'il veut être au diapason pour assumer cette responsabilité. J'ai voulu que cette conviction s'installe dans la tête des personnes qui jettent un regard critique sur son évolution. Par ailleurs, j'ai pris soin de dire que je ne faisais pas le procès du modèle d'affaires capitaliste, bien qu'au passage j'aie pu noter ses travers. Je me suis plutôt employé à fournir un cadre d'analyse afin de mettre en lumière le caractère distinct du modèle d'affaires coopératif et l'ampleur de la tâche à accomplir.

Depuis la crise financière de 2008, il est devenu de plus en plus évident que les efforts faits pour en sortir n'ont servi qu'à ramener une croissance économique qui, somme toute, n'a qu'amplifié le désordre économique dans lequel nous évoluons. Ce désordre a des conséquences considérables sur nos démocraties, qu'il met en péril. La culture financière du court terme a envahi l'espace gouvernemental, l'ignorance a pris le pas sur la science, les inégalités croissantes nourrissent la grogne, la mondialisation n'a pas répondu aux espoirs qu'elle suscitait, les directions politiques perdent leurs repères et les démocraties se fragilisent alors qu'on voit poindre des relents de totalitarisme.

Devant l'ampleur du défi, je ne peux que faire appel aux forces vives de la société et rappeler qu'en plus du pouvoir du modèle d'affaires coopératif et mutualiste dans notre économie de marché, nous profitons de la vitalité des entreprises de l'économie sociale pour élargir les assises d'un nouvel ordre économique mondial. La finance sociale ne cesse de se développer au Québec, entraînant dans son sillage un climat d'innovations sociales soutenues par un esprit entrepreneurial hors du commun. On ne peut que souhaiter que les contributions philanthropiques et le soutien financier des différents paliers de gouvernement continuent d'être au rendez-vous. Ces succès témoignent d'un engagement citoyen qui doit trouver écho dans le concert des efforts déployés pour assurer l'avènement d'un nouvel ordre économique mondial, celui qui répondra le mieux aux besoins des populations.

Quelle est la logique d'affaire d'une coopérative? Comment évolue-t-elle pour répondre aux défis de la concurrence et durer? Les menaces sont nombreuses et ébranlent la confiance de certains à l'égard du futur du coopératisme, d'autant plus que le modèle coopératif est trop souvent mis à mal par des régulateurs internationaux ayant une seule référence en tête: le modèle capitaliste. Comment convaincre les consommateurs et les agents de l'offre que le modèle coopératif a, plus que jamais, une place à prendre et à renforcer pour contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique?

Adoptant une approche à la fois historique, personnelle et prospective et s'appuyant sur un parcours de plus de 40 ans au sein du monde coopératif, dont deux mandats à la présidence du Mouvement des caisses Desjardins, Alban D'Amours propose ici une analyse des éléments distinctifs du modèle d'affaires coopératif.

Son témoignage vise à démontrer que ce modèle peut contribuer à l'avènement d'un nouvel ordre économique s'il entretient une forte capacité de changer et de s'adapter aux besoins des membres et aux nouvelles réalités. Il lie son avenir à la mise en lumière de son identité et des véritables facteurs de différenciation du modèle d'affaires capitaliste tant dans l'économie de marché que dans l'économie de partage.

Enfin, l'auteur décrit le type de pouvoir de la pensée dont ce modèle a besoin pour jouer son rôle d'influenceur auprès des législateurs afin d'avoir sa place dans les nombreux modèles de propriété. Un plaidoyer vivant et inspirant pour une économie plus humaine.



Témoignage et acteur reconnu du développement du modèle d'affaires coopératif tant à l'international qu'au Québec, **Alban D'Amours, économiste diplômé de l'Université Laval**, a fait ses études de doctorat à l'Université du Minnesota. D'abord professeur titulaire de l'Université de Sherbrooke, il rejoint les rangs des sous-ministres du gouvernement du Québec dès 1981. Concurrément et fort de son expérience universitaire des coopératives, il devient président bénévole de la Caisse des fonctionnaires du Québec dès 1982. En 1988, il poursuit sa carrière chez Desjardins à titre de premier vice-président à la Confédération. Il est élu président du Mouvement des caisses Desjardins en 2000.

Illustration de la couverture: iStockphoto

Économie
ISBN 978-2-7637-4629-6

9 782763 746296
Presses de l'Université Laval
www.pulaval.com