



**Desjardins**

NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE

MME MONIQUE F. LEROUX,  
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION  
DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

À L'OCCASION DE LA CONFÉRENCE 2008 ORGANISÉE PAR  
L'INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

« GOUVERNANCE ET  
RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES,  
DES ENJEUX AUJOURD'HUI INCONTOURNABLES »

MONTREAL, LE 18 SEPTEMBRE 2008

(La prestation peut différer du texte ci-joint)

---

Distingués invités,  
Mesdames,  
Messieurs,  
Ladies & Gentlemen,

C'est avec grand plaisir que je me joins à vous ce midi pour partager quelques éléments de réflexion sur la thématique de la gouvernance et de la responsabilité sociale des entreprises. Je le ferai d'un angle particulier, celui dont on voit les choses lorsque l'on est à la tête d'une vaste organisation coopérative comme Desjardins. J'espère que l'éclairage ainsi apporté sur un enjeu qui nous concerne tous saura enrichir vos propres réflexions sur le sujet.

Commençons par un petit clin d'œil à l'histoire, qui bien souvent nous aide à mieux interpréter la réalité d'aujourd'hui. En 1912, dans une brochure destinée à promouvoir le modèle des caisses Desjardins qui en était à ses premières armes en Amérique du Nord, notre fondateur Alphonse Desjardins décrivait les qualités recherchées chez le gérant de caisse. Ce dernier, disait-il,

*« est l'intermédiaire entre les sociétaires et les organes de la société. (...) aussi doit-on choisir une personne de tact, d'un commerce facile et agréable même, toujours serviable, courtois mais inflexible sur l'observance des règlements jusque dans leurs plus petits détails. Il ne peut tolérer aucun relâchement, source d'abus toujours déplorables et qui trop souvent amène la mort des meilleures sociétés. S'il a à signaler des écarts ou à réprimer des manquements, il ne doit pas hésiter: il est de son strict devoir de le faire, mais il lui faut apporter une grande courtoisie dans ses réprimandes mêlées à beaucoup de bienveillance, ce qui n'exclut pas la fermeté la plus sévère. Il doit aussi avoir une connaissance générale de la situation des sociétaires: de leurs qualités comme de leur solvabilité. »*

On décèle dans ce passage un grand souci de rigueur dans l'administration et un grand souci des personnes aussi. Si l'environnement dans lequel oeuvrent les caisses Desjardins a beaucoup changé depuis cette époque, ce n'en sont pas moins des qualités que l'on attend encore aujourd'hui de nos directrices et de nos directeurs généraux de caisse ainsi que des membres de la direction de l'ensemble des composantes de Desjardins.

---

Il va sans dire toutefois, que le nombre d'intervenants avec lesquels nous devons aujourd'hui interagir, au sein de nos entreprises et organisations respectives et en dehors de celles-ci, s'est considérablement accru. L'environnement d'affaires s'est aussi passablement étendu. Au total, les facteurs à prendre en compte dans l'exercice de nos responsabilités sont en 2008 beaucoup plus nombreux qu'ils ne l'étaient en 1912.

### **De nouvelles règles pour faire face à un monde plus complexe**

Nos questionnements d'aujourd'hui relatifs à la gouvernance et à la responsabilité sociale de nos entreprises sont le reflet d'une époque qui a beaucoup gagné en complexité. Elles sont le reflet d'un monde globalisé où la technologie permet des échanges de données et d'informations qui ne connaissent plus de frontières et ne prennent plus jamais de pause.

Les risques associés à nos décisions et les dilemmes auxquels nous avons régulièrement à faire face en tant que décideurs se sont donc considérablement accrûs depuis l'époque d'Alphonse Desjardins. On ne s'étonnera donc pas que les sciences de la gestion, les règles comptables, les instruments financiers, ou encore l'ensemble des lois et des règlements qui encadrent nos activités aient connu un développement aussi considérable au cours du dernier siècle.

Dans cette dynamique, et même si cela s'est fait plus récemment, il n'est que logique qu'on ait aussi cherché à mieux définir quelles sont les structures et les règles les mieux en mesure d'assurer le bon fonctionnement, le bon contrôle et une plus grande transparence au sein des entreprises.

Il faut dire aussi que les nombreuses irrégularités qui ont été mises à jour au cours de la dernière décennie et certains grands scandales financiers ont pour leur part motivé les autorités réglementaires à accroître les exigences de divulgation et de contrôle.

### **Desjardins et la gouvernance, une approche volontaire**

Bien qu'il ne soit pas une société publique, le Mouvement des caisses Desjardins s'est rapidement approprié les nouvelles règles de gouvernance. Dès 1997-1998, il a volontairement adopté les règles de régie d'entreprise édictées par les Bourses de Toronto et de Montréal et ce, bien qu'il n'ait pas été légalement tenu de le faire. Il a depuis ce temps, d'année en année, fait progresser son programme de gouvernance.

Le rationnel derrière la décision d'appliquer des règles qui ne nous étaient pas spécifiquement destinées dans un premier temps est que nous estimons avoir tout à gagner à adopter les meilleures pratiques en vigueur dans notre industrie. Tous les intervenants peuvent dès lors constater le sérieux de notre démarche et nous demeurons ainsi en mesure de nous comparer aux meilleurs de notre secteur d'activité.

---

Ce n'est pas la première fois dans son histoire que Desjardins adopte volontairement des normes contraignantes. De semblables décisions ont par exemple été prises, il y a plus de 20 ans, en matière de capitalisation. Bien que, en tant qu'organisation coopérative, nous n'étions pas légalement tenus de le faire, nous avons alors fait le choix, au prix de grands efforts, de nous conformer aux nouvelles normes de capitalisation édictées par la Banque des règlements internationaux.

Cette décision a contribué à renforcer notre crédibilité sur les marchés financiers ainsi que notre capacité à lever du nouveau capital. Les excellentes cotes de crédit dont jouit Desjardins aujourd'hui sont attribuables à cette décision prise il y a longtemps.

Lorsque par exemple le *Financial Times* de Londres, dans la revue *The Banker*, classe Desjardins dans le club très sélect des 100 institutions financières les plus solides au monde, et ce en vertu de la très grande qualité de son capital, nous en sommes très fiers et nous éprouvons beaucoup de reconnaissance pour les dirigeants et les dirigeantes du Mouvement qui lui ont fait prendre ce virage dans les années 1980.

La pratique du balisage (benchmarking), c'est-à-dire la comparaison systématique du coût de nos opérations avec la concurrence est un autre moyen qui nous permet de demeurer bien en prise sur les standards les plus exigeants qui prévalent dans notre secteur d'activité.

### **Des raisons qui militent en faveur d'une bonne gouvernance et de la responsabilité sociale des entreprises**

On peut réduire l'acception du concept de responsabilité sociale de l'entreprise au seul fait de se comporter en « bon citoyen corporatif » dans son milieu. Mais on peut aussi, avec le Conference Board, la voir plus largement comme la capacité de l'entreprise à adopter de hauts standards non seulement en matière de gouvernance, mais aussi sur les plans de la gestion des ressources humaines, de l'investissement, de l'engagement dans la communauté, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail ainsi que des droits humains.

C'est non seulement ainsi que nous la comprenons chez Desjardins mais nous estimons en outre qu'une tendance lourde est en train de s'installer à ce chapitre et qu'il est important d'en tenir compte.

De plus en plus, les groupes de pression actifs dans les domaines de l'environnement, des questions sociales ou de la gouvernance ont leurs antennes au sein de groupes d'actionnaires influents.

---

Ne viser que la performance financière au détriment de tout le reste s'avère ainsi de moins en moins soutenable. Un nombre croissant d'investisseurs et d'institutions, financières ou autres, exigent aujourd'hui de faire affaire avec des entreprises dont les pratiques de bonne gouvernance sont attestées. Et la tendance ne devrait pas s'inverser.

Whether we like it or not, we – as company leaders – are inevitably subject to the moral judgment of our peers and of those we call the company's stakeholders, namely the clients, employees, suppliers, local communities and governments... in fact, all the people and entities upon which our activities have an impact or which may influence the future of the company.

Reputation and trust are the foundations of the harmonious and durable relationships we want to have with those stakeholders. As Warren Buffet has said: *“We can afford to lose money, even lots of money; we cannot afford to lose reputation, not even a shred of reputation.”*

Maintaining a solid reputation and the trust of our stakeholders is what enables companies to generate value and avoid costs. Financing costs will, in fact, drop if the risks are mitigated. A better balance between employee and employer expectations will help reduce the risk of labour conflicts. Fewer complaints or lawsuits brought forth by the clientele will also be beneficial for the company's balance sheet.

In its work on governance, the International Finance Corporation, affiliated with the World Bank Group, has also stated – backed by studies – that good corporate governance won't just keep companies out of trouble. Well-governed companies often draw huge investment premiums, get access to cheaper debt and outperform their peers.

Good behaviour, a good reputation and maintaining the trust of your stakeholders all contribute to creating long-term economic value.

### **La convergence des valeurs coopératives et des objectifs d'une bonne gouvernance**

L'évolution récente des pratiques de gouvernance au sein de Desjardins de même que ses pratiques de longue date en matière de responsabilité sociale ne sont pas étrangères à la mission du Mouvement Desjardins, elle-même liée à sa nature coopérative.

---

La mission de Desjardins l'enjoint en effet explicitement à contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités et ce, non seulement à l'aide de services financiers sécuritaires et rentables, mais aussi en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses 5,8 millions de membres, de ses 6500 dirigeants élus et de ses 40 000 employés.

Les valeurs permanentes de Desjardins, étroitement liées à son identité coopérative, sont pour leur part les suivantes : l'argent au service du développement humain, l'engagement personnel, l'action démocratique, l'intégrité et la rigueur ainsi que la solidarité avec le milieu.

La gouvernance est nécessairement influencée par la mission et les valeurs de l'organisation. Il serait réducteur de la voir comme un simple cadre normatif ou un ensemble de règles de conduite. Pour cette raison, on peut dire d'une bonne gouvernance qu'elle est aussi une question d'attitude et d'état d'esprit.

À ce chapitre, l'un des principaux défis que j'ai à relever à titre de présidente et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins consiste à m'assurer que la mission et les valeurs de l'entreprise soient connues de tous à la grandeur de l'organisation pour pouvoir être réellement vécues au quotidien. C'est grâce à ces valeurs largement partagées que nous pouvons travailler tous ensemble dans le contexte d'autodiscipline associé à une bonne gouvernance.

La mission et les valeurs propres aux coopératives les amènent aussi obligatoirement à avoir grand souci de leur responsabilité sociale.

In a press release published in 2007 on the occasion of the International Day of Cooperatives, the Director-General of the International Labour Organization (ILO), Mr. Juan Somavia, recognized this relationship between cooperative values and corporate social responsibility:

*“The cooperative movement has a 150-year old commitment to social responsibility, pursuing practical programmes for social justice (...), improving the lives of women and men, their families and communities, opening up pathways out of the informal economy. The movement is in the vanguard of the contemporary quest for globalization with a human face and it is not surprising that cooperatives have shown leadership in realizing the values of good corporate citizenship. It has practiced corporate social responsibility since long before the term was invented.”*

By crystallizing its values in its commercial and management practices, by its commitment to the community and by its participation in local and regional sustainable development, Desjardins has been exercising social responsibility for a great many years.

---

In fact, it is in order to report on those activities as best as we can, that we have undertaken to adopt additional new practices that have become necessary today.

Convaincus que les lignes directrices proposées par la Global Reporting Initiative sont en train de devenir, pour la responsabilité sociale des entreprises, ce que les « principes comptables généralement reconnus » sont aux rapports financiers, nous avons entrepris, à compter de 2007, de préparer notre rapport de responsabilité sociale et coopératif en suivant la méthodologie proposée par cette organisation internationale indépendante et multipartite. Nous le faisons tout en tenant compte de notre distinction coopérative.

Les lignes directrices proposées par cet organisme permettent d'évaluer la performance globale d'une entreprise en incluant les dimensions économique, sociale et environnementale. Elles encouragent l'émulation par la comparaison rendue possible entre les entreprises et incitent chacune d'elles à se dépasser d'année en année.

### **Un nécessaire horizon : le long terme**

Les nouvelles règles de gouvernance et la prise en compte de leur responsabilité sociale par les entreprises ont également ceci de positif qu'elles obligent à adopter une perspective de plus long terme. Nous touchons là à mon avis à un enjeu capital.

Dans un article qu'il a fait paraître l'an dernier dans la revue Forces et intitulé « La recette de nos champions industriels », l'un des conférenciers de ce matin, M. Yvan Allaire, fait remarquer que ce qui caractérise les entreprises d'ici qui ont su se démarquer dans leurs marchés respectifs hors du Québec et du Canada, c'est un actionariat stable. Ces entreprises ont été bâties patiemment, à l'abri des prises de contrôle non souhaitées.

À l'inverse, dit-il, « *une entreprise dont les « propriétaires » sont des spéculateurs sera incapable de concevoir et exécuter une stratégie à long terme (...) Les dirigeants de ce genre d'entreprises deviennent des mercenaires attentifs aux attentes des « actionnaires ». Ainsi, ajoute-t-il, l'entreprise perd graduellement sa légitimité auprès de son personnel et de la société civile.* »

Lorsque l'on se préoccupe du rôle plus large de l'entreprise dans la collectivité, que l'on se préoccupe de la relève, que l'on cherche à établir des relations durables et harmonieuses avec les diverses parties prenantes, on voit obligatoirement au-delà du trimestre.

Sur ce point, j'estime que les coopératives, qui appartiennent à leurs membres et qui sont capitalisées par eux en bonne partie, jouissent d'un avantage certain.

On peut en prendre pour preuve le palmarès des 300 plus grandes coopératives dans le monde, publié depuis quelques années par l'Alliance coopérative internationale.

---

Précisons d'abord que ces 300 coopératives qui oeuvrent dans une vaste gamme de secteurs d'activité, et dont fait partie le Mouvement Desjardins, génèrent ensemble un chiffre d'affaires d'environ 1000 milliards de dollars américains, ce qui au moment de l'établissement du dernier classement, était l'équivalent du PIB du Canada.

Ce qu'il y a de révélateur dans ce palmarès, c'est qu'on peut y constater la longévité des coopératives en question. En effet, pas moins de 40 des 300 plus grandes coopératives de la planète sont plus anciennes que le Mouvement Desjardins, lui-même plus que centenaire. Près de 60 % des coopératives membres de ce classement ont été fondées avant 1950 et 90 % d'entre elles l'ont été avant 1980.

La stabilité de leur membership et l'absence d'actionnaires exerçant sur elles de continuelles pressions à court terme ne sont certes pas étrangères à cette situation.

### **Une gouvernance respectueuse de la nature coopérative de Desjardins**

Cela dit, ce n'est pas sans compromis ou sans adaptation que le Mouvement Desjardins a fait siens les principes de gouvernance reconnus.

L'un des défis que nous avons à relever consiste en effet à faire évoluer notre gouvernance dans le respect de notre distinction coopérative. Les compromis que cela demande sont notamment visibles dans la composition du conseil d'administration du Mouvement ou encore dans le processus menant au choix de son président ou de sa présidente.

Je rappellerai ici que des représentants des membres sont élus à l'échelle locale pour veiller à la gouvernance de chaque caisse. Parmi eux, un certain nombre représentent les membres et les caisses au sein de conseils régionaux de représentants ainsi qu'au sein d'une assemblée des représentants de niveau national. Quant aux membres du conseil d'administration du Mouvement, ils sont tous, hormis le président, des représentants des caisses qui ont d'abord été élus à l'échelle locale et régionale.

À la différence des autres entreprises où le chef de la direction est nommé par le conseil d'administration, le titulaire de cette fonction chez Desjardins est élu par un collège électoral de 256 représentants des caisses membres de la Fédération. C'est ce qui explique notamment que nous n'ayons pas séparé les fonctions de président du conseil et de chef de la direction. Bien que cet élément puisse éventuellement être reconsidéré par nos instances démocratiques, l'assemblée générale des membres de la Fédération, composée de 1500 dirigeants élus, a jusqu'à aujourd'hui décidé de maintenir ensemble ces responsabilités.

Il faut aussi savoir que le président et chef de la direction de Desjardins n'a aucune influence sur le choix des membres du conseil d'administration puisque ceux-ci sont élus par les représentants des caisses au sein des instances démocratiques responsables de ces élections.

---

À nos yeux, notre démocratie coopérative préexistante et les règles de gouvernance que nous avons adoptées se complètent et se renforcent aujourd'hui mutuellement. Ils forment ensemble une réalité qui nous distingue à la fois des entreprises privées et publiques.

Les structures et façons de faire en vigueur dans Desjardins sont bien sûr perfectibles. J'ai quant à moi pris l'engagement de travailler à améliorer les relations existantes entre les caisses et leur Fédération, de façon que nous travaillions mieux ensemble, que nous appuyions mieux la capacité d'entreprendre de chaque caisse dans son milieu et que toutes les composantes de Desjardins soient en mesure de saisir les occasions d'affaires et de développement qui s'ouvrent dans le marché des services financiers au Canada.

J'entends faire en sorte que dans toutes nos démarches, y compris dans l'élaboration de notre planification stratégique, le réseau des caisses soit en mode de participation active plutôt qu'en mode essentiellement consultatif.

Bref, nous allons, dans une perspective d'amélioration continue, persévérer dans notre volonté de concilier les principes reconnus de gouvernance avec nos pratiques démocratiques qui, à mon avis, nous engagent à aller encore plus loin dans la transparence et la prise en compte de l'intérêt des membres et de nos diverses parties prenantes.

Les dernières années font la preuve que tout ça n'est pas incompatible avec une bonne performance financière et une progression régulière dans nos différents marchés.

Alphonse Desjardins nous invitait à « *[nous] dépouiller de l'ambition dangereuse de sacrifier la solidité des progrès recherchés à la rapidité de leur réalisation. (...) [Il faut] se garder, disait-il, du désir de montrer de prompts résultats susceptibles, tout au plus, de satisfaire l'amour-propre, mais sans lendemain.* »

C'est une réflexion qui méritera toujours d'être méditée.

\* \* \*