



**Desjardins**

NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE

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

DEVANT LE CERCLE CANADIEN DE MONTRÉAL

« AGIR ET INNOVER  
POUR ASSURER UNE PROSPÉRITÉ DURABLE »

MONTRÉAL, LE 22 SEPTEMBRE 2009

(La prestation peut différer du texte ci-joint)

---

Distingués invités,  
Mesdames,  
Messieurs,

C'est avec beaucoup de plaisir que je me retrouve parmi vous ce midi et je veux d'abord remercier les dirigeants du Cercle Canadien de Montréal pour leur aimable invitation.

J'entends profiter de l'occasion pour vous faire part de quelques observations quant aux défis que doit relever le Québec ainsi qu'aux conditions à mettre en place pour assurer et maintenir chez nous une prospérité durable.

Je veux en outre vous assurer qu'en tant qu'entreprise soucieuse de son milieu, le Mouvement Desjardins entend apporter une contribution active à la réponse que nous donnerons collectivement à ces défis.

### **La reprise commence à prendre racine, mais des risques persistent**

Nous sommes toujours au cœur d'une période qui s'est avérée difficile sur le plan économique. Il y a un an, soit le 15 septembre 2008, la banque d'affaires Lehman Brothers déclarait faillite. Cet événement déclenchait alors une perte de confiance massive qui a fait s'écrouler les marchés financiers et entraîné l'économie mondiale dans la récession. Un an plus tard, la confiance est de retour et divers signaux laissent entrevoir un début de reprise. Nous pouvons anticiper une amélioration graduelle de la situation.

Dans la plus récente mise à jour de leurs prévisions, nos économistes observent que le retour graduel de la confiance des consommateurs et des entrepreneurs, l'embellie des marchés boursiers ainsi que l'apaisement des marchés financiers sont des éléments qui permettent d'envisager la reconstruction de nos économies, même s'il nous faudra faire face à plusieurs enjeux tout au long du parcours.

Nous devons reconnaître que c'est la concertation et la coopération des gouvernements et des autorités monétaires à travers le monde qui a permis de rétablir une certaine stabilité. Des risques de différentes natures n'en persistent pas moins encore aujourd'hui et nous devons demeurer sur nos gardes.

Ainsi, tout n'est pas encore terminé en ce qui concerne l'assainissement du secteur bancaire et du marché hypothécaire chez nos voisins du Sud. L'endettement des gouvernements atteint pour sa part un niveau préoccupant. Nous pouvons craindre aussi que toutes les liquidités injectées dans les marchés et l'économie au cours de la dernière année ne génèrent de l'inflation ou encore de nouvelles bulles financières. De même, une explosion de nouveaux cas de grippe A (H1N1) à l'échelle mondiale pourrait venir « contaminer » et entraver la reprise. Nous devons donc faire preuve de prudence et de vigilance.

Au Québec, l'Indice précurseur Desjardins permet d'anticiper le comportement de l'économie. Après avoir séjourné plusieurs mois en territoire négatif, notre Indice a enregistré un quatrième gain mensuel consécutif en juillet. Cela suggère que l'économie de la province pourrait renouer avec une légère croissance au quatrième trimestre.

Après un recul de 1,8 % en 2009, le PIB du Québec devrait ainsi connaître une progression de 1,6 % en 2010.

---

Comme un certain décalage est habituellement observé entre la reprise économique et celle de l'emploi, on prévoit cependant que la situation de l'emploi continuera à se détériorer encore. Le taux de chômage, qui se situe actuellement à 9,1 % devrait donc continuer à augmenter pour culminer aux environs de 10 % au début de 2010. Il s'agit d'une détérioration significative par rapport au taux de 6,8 % atteint en janvier 2008.

Si l'on compare l'actuelle récession avec celle qui avait touché le Québec en 1990-1991, deux points positifs devraient permettre à la demande intérieure de reprendre du tonus. D'une part, la faiblesse des taux d'intérêt permettra de remettre les consommateurs plus facilement sur les rails. D'autre part, le secteur public participera activement à la reprise grâce au plan de relance fédéral et à la poursuite du programme d'investissements en infrastructures du gouvernement du Québec.

Le redémarrage de l'économie du Québec aura cependant un point faible : ses exportations internationales. Un dollar canadien élevé, des mesures protectionnistes accrues et des ajustements structurels importants au sein de l'économie américaine constituent des embûches majeures dans le contexte actuel. Les entreprises québécoises devront donc être très compétitives.

De plus, la restructuration du secteur forestier et des industries qui en dépendent n'est pas encore complétée. Tout ce secteur devra demeurer sous haute surveillance et exigera une forte concertation des intervenants privés et gouvernementaux.

### **Un choc démographique inévitable**

S'il nous faut continuer à faire preuve de vigilance, c'est aussi parce que d'autres grands enjeux se profilent à l'horizon.

Le plus fondamental de tous, celui qui aura une influence sur pratiquement tous les autres, est un enjeu de nature démographique. Dans la prochaine décennie, le vieillissement accéléré de la population et, incidemment, la baisse du nombre de personnes qui participent activement au marché du travail vont affecter toute la dynamique de la croissance économique du Québec. Cela rendra aussi la gestion des finances publiques très délicate.

Par rapport aux autres provinces et aux autres pays où le vieillissement de la population représente également une problématique, le Québec a ceci de particulier que pendant une génération, à partir de l'après-guerre, il a affiché un très fort taux de fécondité. Dès la génération suivante toutefois, ce taux a chuté dramatiquement. C'est le contraste entre les deux, plus accentué chez nous qu'ailleurs, qui sera cause des importants défis que nous devons relever dans les années à venir.

Comme l'écrivait récemment un chroniqueur du Journal Les Affaires (René Vézina) : « Vieillir n'est pas un drame et on peut fort bien s'en accommoder. Le problème surgit quant toute une société vieillit en même temps. »

---

Pourquoi cela fera-t-il problème ? Parce depuis une dizaine d'années, le potentiel de croissance de l'économie repose sur deux éléments principaux : la progression de la population active au travail et les gains de productivité. Avec le déclin, à compter de 2014, de la population en âge de travailler, nous courrons le risque de voir ralentir significativement le rythme de la croissance économique.

### **La productivité, clef de la prospérité pour l'économie du Québec**

Dans un *Point de vue économique* publié aujourd'hui même, les économistes de Desjardins insistent sur le fait que dans le contexte des échéances démographiques à venir, c'est l'accélération des gains de productivité qui permettra d'éviter une baisse de régime trop prononcée de l'activité économique.

Si, dans la prochaine décennie, l'augmentation de la productivité ne faisait que se maintenir au même rythme que celle des dix dernières années, soit environ 1 % en moyenne annuellement, la baisse de la population active entraînerait alors le potentiel de croissance de l'économie sous les 1 % d'ici 2020. Et tout indique que la tendance se maintiendrait pour la décennie suivante.

À titre de comparaison, rappelons que l'économie québécoise avait, de 2003 à 2008, un potentiel de croissance de 2,1 % par année. L'enjeu est donc crucial pour le Québec car moins de 1 % de croissance équivaut à une quasi-stagnation de l'économie et à une situation de panne pour la création de richesse. Le Japon, qui a fait face à cette réalité au cours des 10 dernières années, a connu d'importants problèmes, en particulier un accroissement inquiétant de sa dette publique.

La hausse de la productivité sera la pierre angulaire de notre prospérité future et il importe d'agir sans tarder à ce chapitre. Cela est d'autant plus important que les finances publiques, déjà précaires, seront soumises à de fortes pressions.

### **Une meilleure productivité profite à tous**

Je suis bien consciente du fait que pour un grand nombre de personnes, entendre parler de productivité et de performance suscite la méfiance plutôt que l'enthousiasme. Plusieurs associent la productivité à la froide logique de l'économie. Plusieurs voient cela en opposition aux valeurs sociales de solidarité et de compassion. Et ils sont aussi nombreux à associer le concept de productivité à la nécessité de travailler plus fort.

Le dictionnaire nous dit que la productivité est le rapport entre les résultats, quantitatifs ou qualitatifs, tirés d'une activité et les ressources ou facteurs de production affectés à cette activité.

En fait, une productivité croissante profite à l'ensemble des agents économiques. Quand la productivité augmente, les entreprises augmentent leurs profits et cela permet généralement, à terme, de verser de meilleurs salaires et d'accroître les investissements en capital. En bout de ligne, les revenus des gouvernements augmentent, ce qui permet de maintenir la qualité des services publics.

---

Les gains de productivité sont ainsi à la base de toute la dynamique de la croissance de l'économie, de l'enrichissement de la collectivité et de la hausse du niveau de vie des citoyens. Sur une longue période, les pays qui affichent les plus fortes croissances de la richesse collective dominent au chapitre des gains de productivité. Et qui dit richesse collective dit aussi possibilité de redistribuer cette richesse en fonction de nos priorités et de nos valeurs comme société. Car il existe un principe fondamental : il faut d'abord créer la richesse avant de la redistribuer !

Aspirer à la prospérité durable implique aussi que l'on pense à long terme. En complément aux initiatives de nature économique, les entreprises et les gouvernements doivent ainsi demeurer conscients de leur responsabilité à l'égard de la société et de l'environnement.

Mettre en opposition productivité et valeurs sociales généreuses n'est donc pas tout à fait juste. En réalité, il nous faut accroître la productivité pour que nous puissions continuer à concrétiser les valeurs sociales qui nous sont chères au Québec.

Travailler sur la productivité, c'est donc travailler à la croissance. C'est nous donner les moyens de générer plus de revenus avec moins d'efforts. Mais comme plusieurs études le démontrent, et c'est là que le bât blesse, le Québec est moins productif que l'Ontario et nettement moins que les États-Unis. Si rien ne change, notre niveau de vie et de richesse s'en ressentiront assurément et, à long terme, cela affectera la qualité de vie de notre société.

### **L'innovation, un moteur pour la croissance de la productivité**

Plusieurs facteurs influencent la productivité et il va falloir agir conjointement sur chacun d'eux. Parmi les plus importants, il y a le niveau et la qualité de l'éducation, la formation de la main-d'oeuvre, les investissements en capital, de même que le régime fiscal et la réglementation.

Dans un rapport du Conseil des académies canadiennes publié en juillet dernier, on identifie cependant l'innovation comme le facteur le plus déterminant en matière de productivité. Bien que les éléments nommés précédemment soient importants et nécessaires, c'est avant tout l'innovation qui permet à l'économie d'augmenter la valeur de production de biens et services à partir de quantités de ressources fixes. Avec l'innovation, de nouvelles et de meilleures façons de faire permettent de créer cette valeur. Parce qu'elles utilisent leurs ressources plus efficacement et de façon innovatrice, la compétitivité des entreprises s'en trouve dès lors renforcée.

L'innovation, nous dit encore le dictionnaire, c'est « introduire dans une chose établie, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu ». Suivant cette définition ainsi que les études sur la question, on doit comprendre que l'innovation ne se limite pas aux nouvelles découvertes ou au lancement de nouveaux produits. Il peut aussi s'agir de faire les choses différemment.

C'est ce qu'a fait par exemple le Cirque du Soleil en transformant l'expérience du cirque traditionnel. Ses artisans ont en effet éliminé certains éléments associés au vieux modèle (animaux, pistes circulaires, sièges rudimentaires pour les spectateurs) et en ont introduit de nouveaux (touche théâtrale, musiques et costumes originaux, confort des spectateurs, etc.). Le Cirque n'a pas inventé un tout nouveau produit, il a transformé et enrichi quelque chose qui existait déjà. Et on connaît son immense succès.

---

De la même façon, les services financiers existaient déjà à l'époque où Alphonse Desjardins a mis au point le modèle d'affaires de la caisse populaire. Mais le fondateur de notre Mouvement a vu qu'il existait des besoins auxquels les institutions existantes ne répondaient pas. Après avoir étudié avec beaucoup d'attention les solutions qui avaient été mises au point en Europe pour répondre à ces besoins, il a finalement proposé quelque chose d'inédit. Alphonse Desjardins a proposé un modèle de caisse qui n'existait dans cette forme nulle part ailleurs. Il voulait que ce modèle soit adapté à la réalité et aux besoins des gens d'ici. Depuis cette innovation première, le Mouvement Desjardins n'a jamais cessé de grandir.

Ainsi donc, on peut innover d'une foule de façons. Tous les processus en cours au sein d'une entreprise peuvent être améliorés et faire place à l'innovation, de l'approvisionnement en matières premières jusqu'au service après-vente.

Pour donner tous ses fruits, l'innovation doit être alliée à une forte capacité d'entreprendre et à une bonne dose d'initiative, individuelle et collective.

### **En matière d'innovation, la nécessité fait loi**

Le rapport du Conseil des académies canadiennes auquel je faisais référence un peu plus tôt a ceci d'intéressant qu'il porte attention aux facteurs qui favorisent l'adoption de stratégies axées sur l'innovation dans les entreprises. On y apprend que si, au Canada et au Québec, nous avons du retard au plan de l'innovation, c'est que jusqu'à maintenant les entreprises ont été rentables sans avoir besoin d'innover beaucoup. Différentes raisons expliquent cela : le passé colonial du Canada et son rôle de fournisseur de matières premières, son petit marché intérieur, sa dépendance économique envers les États-Unis, où il a longtemps pu faire des affaires en bénéficiant d'un dollar canadien très faible.

À l'inverse de cela, l'innovation est une nécessité beaucoup plus pressante et on en récolte plus vite les retombées dans les pays où l'intensité de la concurrence est plus forte, ou encore dans ceux dont l'industrie est axée sur les marchés d'exportation où la compétition est aussi très forte.

Les États-Unis, dans le premier cas, et certains petits pays comme la Suède et la Finlande, dans le second cas, constituent ici des exemples probants.

Ceci dit, il faut prendre acte du fait que notre réalité a changé. L'innovation devient aujourd'hui un enjeu important au Canada et au Québec parce que nos entreprises doivent désormais affronter, autant ici que sur les marchés d'exportation, la concurrence accrue des pays émergents. Par exemple, on peut noter qu'après s'être graduellement rapprochée du Canada au cours de la dernière décennie, la Chine lui dispute aujourd'hui carrément le titre de premier exportateur en importance aux États-Unis. Étant donné la vigueur du dollar canadien, les entreprises les plus exposées à cette nouvelle concurrence ne pourront survivre et progresser qu'en devenant beaucoup plus productives.

Dans ce nouveau contexte d'affaires, nos entreprises devront axer leurs stratégies sur l'innovation. C'est à cette condition qu'elles se hisseront parmi les meilleures de leur secteur d'activité. Et c'est ainsi que nous relèverons collectivement le défi de la productivité et que pourrons aspirer à une prospérité durable.

---

## **Il n'y a rien de plus collectif que l'innovation**

Pour relever le défi, la contribution du secteur public et celle du secteur privé seront nécessaires. Les gouvernements devront s'assurer de créer un environnement propice afin de favoriser une éducation de qualité, des investissements en capital et dans la recherche-développement, ainsi qu'une offre de capital de risque. Ils devront également encourager la collaboration entre les entreprises, les centres de recherche et les universités.

Par la création et la diffusion des connaissances, les universités jouent un rôle essentiel dans l'augmentation de la productivité de l'économie. En fait, choisir l'éducation, c'est se tourner vers l'avenir et donner un tremplin à l'innovation.

Les entreprises devront aussi former leurs employés de façon continue, se doter d'équipements performants et exercer une vigie constante des pratiques en cours dans leur secteur. Elles devront travailler constamment à améliorer l'organisation du travail et leurs processus d'affaires. En fait, l'innovation passe par le savoir et la créativité du capital humain.

Dans ce contexte, l'innovation demande avant tout un engagement et un leadership de la haute direction des entreprises. Mais elle a aussi beaucoup à voir avec le style de leadership exercé. Le rythme effréné du développement technologique ainsi que la cadence du changement dans un environnement d'affaires mondialisé exigent aujourd'hui une gestion adaptée, plus souple, plus agile. Nous ne gérons plus la stabilité mais l'évolution perpétuelle et la rapidité.

L'innovation peut difficilement prendre son envol dans le cadre associé aux anciens modèles de gestion, fondés sur une hiérarchie rigide. Pour innover, il faut savoir impliquer les employés, valoriser l'expression de leurs opinions et suggestions, souvent mûries au contact des clients. Les employés doivent être encouragés à identifier ce qui peut être modifié ou amélioré dans les façons de faire, afin de travailler plus efficacement et de rehausser la qualité ou l'originalité des produits.

En somme, nous devons savoir combiner le talent et la technologie au sein d'organisations où règne un climat de travail stimulant et où les processus sont efficaces et encouragent la créativité. Cela sans exclure la discipline et la rigueur. C'est ainsi que l'on devient plus productif.

Le rôle des entreprises est donc tout à fait primordial puisque ce sont leurs initiatives qui, en bout de piste, font la différence. Établir un cadre qui permet l'émergence des nouvelles idées et la créativité des employés peut faire une grande différence entre une forte productivité et une productivité plus faible.

J'ajouterais que nous devons également comme collectivité mieux valoriser l'initiative individuelle et collective et faire preuve d'une plus grande capacité d'ouverture. On n'innove pas si on n'accepte pas de sortir de la zone de confort qui est liée au statu quo.

C'est donc ensemble, avec conviction et en étant bien conscients de nos responsabilités respectives que nous devons nous attaquer à ces problèmes et à ces opportunités qui sont fondamentaux pour notre avenir.

---

## **Desjardins et l'innovation**

Desjardins est aujourd'hui interpellé par ces grands défis collectifs. C'est pourquoi, plutôt que de nous contenter du statu quo, nous faisons une nouvelle fois dans notre histoire le choix de la croissance et de l'ouverture sur l'avenir. Nous sommes en cela inspirés par notre fondateur, Alphonse Desjardins.

Plusieurs années avant la fondation des caisses, alors qu'il était activement impliqué au sein de la Chambre de commerce de Lévis et que la ville et sa région connaissaient toutes sortes de difficultés, Alphonse Desjardins écrivait dans le journal qu'il avait lui-même fondé :

*« Que nous manque-t-il donc pour être un centre prospère et industriel ? Ce qui nous manque, ne nous le cachons point, c'est un peu plus d'esprit d'initiative, joint à une dose d'audace compatible avec la prudence et la sagesse les plus ordinaires. Ce qui nous manque, disons-le franchement sans fausse honte comme sans crainte, c'est une connaissance plus approfondie des incomparables avantages que nous possédons, et que nous laissons dormir dans une très coupable inactivité. »*

Cet appel à l'initiative et à l'innovation, Alphonse Desjardins y répondra lui-même en fondant la première caisse avec ses concitoyens de Lévis et en encourageant et en aidant plus d'une centaine de collectivités du Québec, de l'Ontario et des États-Unis à faire de même.

Parce que nous voulons aujourd'hui continuer d'innover, nous sommes actuellement au cœur d'un grand processus de transformation et d'évolution du Mouvement Desjardins.

Nous simplifions notre structure globale de direction de façon à accroître la cohésion au sein du Mouvement ainsi que la proximité avec les caisses et leurs membres. Nous allons ainsi pouvoir encore mieux contribuer à satisfaire leurs besoins. Nous voulons un Mouvement plus proche des caisses et des caisses plus proches de leurs membres.

Par une révision en profondeur des processus d'affaires et de la technologie, la simplification de nos processus internes et une meilleure communication à la grandeur du Mouvement, bref en unissant mieux nos forces, nos expertises et nos compétences, nous entendons ainsi offrir à nos membres et nos clients le meilleur du Mouvement Desjardins.

Ce Mouvement, dont nous sommes fiers, nous le voulons plus cohésif et agile afin de mieux relever les défis des années à venir par une réponse innovante aux besoins de la société. C'est d'ailleurs dans cet esprit que nous sommes à préparer le 20<sup>e</sup> Congrès des dirigeants du Mouvement Desjardins, qui aura lieu en novembre prochain.

Notre capacité d'innover et d'entreprendre, nous voulons également la conjuguer à long terme. Nous voulons qu'elle soit le vecteur d'une prospérité durable. C'est pourquoi nous recherchons aussi de hauts standards de pratiques dans un large spectre d'activités : démocratie et gouvernance, gestion des ressources humaines, investissement, engagement dans la communauté, environnement et droits humains.

---

Nous rendons d'ailleurs compte de nos réalisations à ce chapitre dans un Rapport de responsabilité sociale et coopératif. À l'occasion de la Semaine de la coopération qui se tiendra du 11 au 17 octobre prochain, nous ferons paraître, sur notre site Internet, une nouvelle édition de ce rapport. Je vous invite à le consulter.

### **Conclusion**

Pour relever tous ensemble les défis de la productivité et de la prospérité durable, nous devons faire preuve de volonté, de persévérance, d'un grand sens de nos responsabilités collectives et d'une réelle volonté de coopération.

Nous avons au Québec, ne l'oublions pas, des atouts et des forces que de nombreux pays du monde pourraient nous envier : une économie diversifiée, des ressources naturelles importantes, de l'électricité, de l'eau en abondance, un secteur de services solide, des valeurs démocratiques fortes et une longue tradition de solidarité, de concertation et de coopération.

Pour reprendre les mots d'Alphonse Desjardins, ne laissons pas dormir ces incomparables avantages dans une coupable inactivité. À nous d'innover pour développer plus encore ces avantages et faire grandir le patrimoine que nous remettrons à nos enfants pour leur avenir.

\* \* \*