



Desjardins

NOTES

POUR UNE ALLOCUTION DE

M^{ME} MONIQUE F. LEROUX,
PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION
DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

DANS LE CADRE D'UN DÉJEUNER CAUSERIE ORGANISÉ PAR
WOMEN IN CAPITAL MARKETS

**« Après la crise,
l'importance de la productivité et de l'innovation »**

HÔTEL SHERATON CENTER TORONTO
SALLE DOMINION BALLROOM
23, QUEEN STREET WEST, TORONTO

LE MARDI 23 NOVEMBRE 2010

(La prestation peut différer du texte)

Mesdames,
Messieurs,

C'est avec beaucoup de plaisir que je me retrouve parmi vous ce midi. Je remercie les dirigeantes du *Women in Capital Markets* pour leur aimable invitation.

Je suis d'autant plus heureuse d'être ici qu'il s'agit non seulement d'un auditoire lié au milieu financier, mais aussi d'un auditoire de femmes qui font carrière dans ce milieu, où elles jouent un rôle de plus en plus déterminant. Dans ce contexte, vous comprendrez que je n'ai pas hésité une seconde avant d'accepter votre invitation.

J'aimerais vous faire part, ce midi, de mes observations entourant deux défis majeurs qui se présentent à tous les Canadiens : la productivité et l'innovation. Mais auparavant, je vous invite à apprécier le court vidéo que voici.

VIDÉO

Le vidéo que vous venez de voir donne un aperçu du contexte dans lequel Alphonse Desjardins se questionnait sur le modèle de caisse qu'il souhaitait créer.

Il cherchait à créer un type nouveau de banque, en s'inspirant pour cela des modèles de banques populaires et de caisses rurales existant de l'autre côté de l'Atlantique et qu'il avait pris le temps de bien étudier. Il est intéressant de noter à quel point cet homme avait de la vision, puisqu'il faisait déjà en quelque sorte de l'« étalonnage », une pratique si populaire de nos jours !

Alphonse Desjardins écrit, à cette époque : « *Vous me direz sans doute que mon entreprise est bien audacieuse* ».

J'aime bien ce mot : audace.

Surtout quand je m'appête à réfléchir avec vous à l'innovation dans notre société.

Celui qui a créé l'organisation que j'ai le privilège de diriger aujourd'hui était probablement l'un des hommes les plus innovateurs et entrepreneurs de son époque. C'était d'ailleurs une époque particulièrement difficile pour beaucoup de Canadiens, et le rappel des origines du Mouvement Desjardins est toujours pour moi une grande source d'inspiration et de motivation.

La crise de 2008

Même si nous aimerions tous pouvoir tourner la page, la crise de 2008 est encore présente sur nos écrans radars. Elle suscite encore aujourd'hui bien des préoccupations.

Au terme d'un été fort mouvementé, la crise financière allait connaître son point de bascule le 15 septembre 2008, le jour où la banque d'affaires Lehman Brothers déclarait faillite. L'événement allait déclencher une perte de confiance massive qui a fait s'écrouler les marchés financiers et entraîné l'économie mondiale dans une sévère récession.

Personnellement, cela faisait à peine six mois que je venais d'être élue présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins. Inutile de vous dire que j'aurais souhaité un contexte plus positif pour entamer ma présidence !

Deux ans plus tard, la confiance revient au Canada, mais elle demeure fragile. La reprise est amorcée dans certains pays, mais elle suscite toujours des inquiétudes.

Le monde change

Le monde change. Certains pays se développent à un rythme accéléré. C'est le cas de la Chine, de l'Inde et d'autres marchés émergents. Plus de 70 millions de personnes rejoignent les rangs de la classe moyenne chaque année, la plupart dans des économies émergentes. Les consommateurs des pays en développement s'enrichissent plus vite que les Nord-Américains et les Européens.

Au cours de la prochaine décennie, le PIB par habitant augmentera cinq fois plus vite dans les pays émergents que dans les pays de l'OCDE.

L'évolution du commerce mondial a aujourd'hui des répercussions profondes sur l'équilibre des forces économiques et nous savons que l'influence des marchés émergents va continuer à s'accroître. Ces nouveaux marchés constituent les nouveaux foyers de croissance pour la production, pour la consommation et pour l'innovation. Bien sûr, ils font saliver nos exportateurs. Mais en même temps, ils affaiblissent certains secteurs de notre économie.

Le développement des communications et de la connectivité agit sur tout cela comme un accélérateur de particules. La concurrence mondiale crée une forte pression qui menace certains joueurs, mais elle permet en même temps à d'autres entreprises de conquérir des marchés inatteignables il y a même 10 ans !

C'est le paradoxe.

L'entrepreneur d'aujourd'hui ne sait pas de quel côté viendra son prochain concurrent, mais en même temps, il peut décrocher le contrat du siècle avant même d'avoir atteint la notoriété dans son propre marché.

À mes yeux, même si nous avons la chance de vivre une époque sans précédent où l'information en temps réel prédomine, la dynamique sociale et économique n'a jamais été aussi complexe.

La complexité

L'entreprise bien connue IBM mène périodiquement un sondage mondial auprès des chefs d'entreprises. Le coup de sonde réalisé en 2010 repose sur un échantillon de 1500 PDG en provenance de 60 pays et œuvrant dans 33 secteurs d'activité.

Le principal enjeu identifié par les chefs d'entreprises interrogés est celui de la complexité. Et le principal défi, c'est d'arriver à intégrer cette complexité dans la gouvernance et la gestion des organisations.

Tout cela parce que nous évoluons aujourd'hui dans un monde fortement interconnecté, et ce, dans de multiples dimensions. Au point où il existe maintenant un « système des systèmes », un système mondial résultant de milliers de systèmes locaux, régionaux et nationaux. Cela crée un niveau sans précédent d'interconnexion et d'interdépendance.

Un grand visionnaire canadien, le professeur Marshall McLuhan, avait déjà prédit l'arrivée du village global. Nous y sommes. En plus de nous obliger à conjuguer avec la complexité de notre propre secteur d'activité, le village global génère d'autres sources de complexité, comme les changements climatiques, la sécurité énergétique, la technologie, les réseaux sociaux, sans parler des marchés financiers mondialisés et des impacts sur les politiques monétaires.

Pour un PDG, le défi consiste à comprendre, parfois jusque dans les détails, le degré de complexité de son époque, de façon à bien gérer le risque sans pour autant priver l'organisation qu'il dirige de son agilité organisationnelle. Tout cela en tentant de simplifier les principaux enjeux afin de motiver les gens – les employés notamment – pour qu'ils s'engagent et agissent au meilleur de leurs compétences. Dans ce contexte, le besoin d'un fort leadership n'a jamais été aussi critique qu'aujourd'hui.

Les défis que doit affronter le Canada sont exigeants. La population vieillit et bon nombre de nos employés sont en voie de passer l'âge de travailler. Nos infrastructures aussi vieillissent et nos gouvernements doivent composer avec des déficits et des dettes.

Les questions à se poser viennent rapidement : sommes-nous prêts à composer avec la complexité ? Préférons-nous le statu quo ? Que devons-nous faire pour préparer efficacement nos organisations aux grands défis de notre époque ?

La productivité

Qu'on prenne conscience de l'importance de la concurrence mondiale ou encore des défis spécifiques à chaque province canadienne ou à chaque secteur d'activité, la conclusion est toujours la même : la productivité et l'innovation constituent les pierres angulaires de notre prospérité future.

Parlons d'abord de productivité.

Encore de nos jours, malheureusement, entendre parler de productivité suscite plus de méfiance que d'enthousiasme. Certains l'associent à la nécessité de travailler plus fort. D'autres y voient la menace de devoir couper dans les régimes sociaux, ce qui porterait atteinte aux valeurs canadiennes de solidarité et d'égalité.

En fait, la productivité est le rapport entre les résultats d'une activité et les ressources affectées à cette activité. Plus on produit à moindre coût – coûts économiques et coûts humains, bien sûr, – plus la productivité augmente. C'est donc un rapport dynamique qui mesure à la fois la capacité de générer des revenus et l'habileté à gérer des coûts et des ressources.

Le Canada se situait toujours au 17^e rang des 23 pays membres de l'OCDE pour la productivité du travail en 2009, alors que les États-Unis, malgré la crise, occupaient le 7^e rang.

Le déficit de productivité des entreprises canadiennes est un phénomène bien connu et documenté.

Dans une étude de l'*Institute for Competitiveness & Prosperity* de Toronto, intitulée *Management Matters*, en 2009, les auteurs ont clairement fait ressortir que, même si les gestionnaires canadiens sont généralement bien formés et considérés comme étant de haut niveau, ceux des multinationales les surpassent en compétences et en qualité de management. Ces mêmes multinationales alignent en outre plus de diplômés issus des grandes écoles de gestion.

Les comparaisons entre le Canada et les États-Unis vont dans le même sens : nos entreprises accueillent moins de bacheliers et de diplômés des niveaux d'études supérieures qu'aux États-Unis. Même chose pour les diplômés des écoles de gestion et des autres spécialités reliées au monde des affaires.

Il faut aujourd'hui s'en convaincre : la qualité des gestionnaires est l'un des facteurs clés de la productivité dans les entreprises.

Quant aux marchés mondiaux, les auteurs de la même étude encouragent les sociétés canadiennes à accroître leurs activités à l'étranger, parce que la recherche démontre clairement que la qualité du management se bonifie au fur et à mesure que les entreprises évoluent sur les marchés étrangers.

Dans ce contexte, je trouve encore étonnant que la productivité ne soit pas devenue un objectif collectif pour le Canada.

Nous devons travailler sur plusieurs dimensions, parce que plusieurs facteurs influencent la productivité. Même si les technologies jouent un rôle important dans les gains de productivité et même si les capitaux sont aussi indispensables, les conditions de réussite d'une productivité accrue reposent avant tout sur les hommes et les femmes qui donnent vie à l'entreprise, qu'elle soit publique, privée, coopérative, sans but lucratif ou gouvernementale.

Et s'il y a une attitude, une qualité, une culture à implanter qui dépasse toutes les autres parce que c'est la plus importante, c'est l'innovation. L'innovation, pas seulement au sens de la technologie ou de l'invention pure, mais au sens de la créativité dans tous les domaines de l'activité humaine.

L'innovation

Plusieurs institutions et organismes se sont intéressés au concept d'innovation. Cela va du *Conseil des académies canadiennes* au *Conseil canadien des chefs d'entreprise*, en passant par nos grandes écoles de gestion, le *Conference Board du Canada*, l'*Institut C.D. Howe*, le *Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation*, sans oublier la *Coalition pour l'action en matière d'innovation au Canada*, co-présidée par Paul Lucas et l'honorable John Manley.

Tous s'entendent pour dire que l'innovation est LE facteur le plus déterminant en matière de productivité.

J'aime bien à cet égard la simplicité du rapport Lucas/Manley sur l'innovation. Les auteurs y apportent trois précisions importantes.

Ils soulignent d'abord que « l'innovation met les idées au travail ». Dans mes mots, cela veut dire passer de l'idée à l'action.

L'innovation est constituée d'actions qui créent de la valeur. Elle permet de répondre aux nouveaux besoins. Elle peut mener au développement de nouveaux produits, améliorer la qualité ou le coût de ce que nous fabriquons déjà, ou simplement nous aider à travailler plus efficacement. J'ajouterai que l'innovation est intimement liée à la capacité des personnes d'être créatives et de pouvoir s'adapter aux besoins et aux aspirations qui sont toujours en évolution.

Deuxième précision : l'innovation est importante partout, dans le privé comme dans le public.

Dans le secteur privé, elle influence l'organisation du travail. Elle incite à moderniser les équipements. Elle stimule les entrepreneurs à commercialiser les nouvelles idées, ce qui crée des emplois et de la richesse. La culture d'innovation est également essentielle à la prestation de services publics efficaces, au développement des organismes de bienfaisance ainsi qu'à toute organisation qui intervient dans une collectivité.

Troisième précision : l'innovation est une attitude.

Une société novatrice est essentiellement axée sur l'entrepreneuriat. Elle accepte le risque. Elle carbure à l'audace. Elle apprend de ses échecs. Elle célèbre le succès. Elle fait preuve de leadership et de courage.

Innover, c'est créer de la valeur ajoutée. Pas besoin d'attendre de grandes inventions, car innover, c'est souvent introduire quelque chose de nouveau dans un ordre établi. C'est souvent faire les choses autrement, différemment.

C'est ce qu'a réalisé Guy Laliberté et son équipe avec le Cirque du Soleil, en transformant l'expérience du cirque traditionnel. Ses artisans ont éliminé plusieurs éléments du vieux modèle : les animaux, les pistes circulaires, même les bancs rudimentaires qui vous font mal au dos en moins de 15 minutes.

Ils ont introduit de nouveaux ingrédients : une ambiance dramatique, des costumes époustouflants, et bien sûr, une performance impeccable.

Le Cirque du Soleil n'a pas inventé un produit. Il a transformé et enrichi quelque chose qui existait déjà. Et on connaît son succès à travers le monde.

J'aimerais souligner au passage la perspicacité du directeur général de la Caisse d'économie solidaire Desjardins de l'époque, M. Clément Guimond, qui a soutenu le Cirque du Soleil à ses tout débuts.

Quand on examine la gamme des produits Apple, - du *iPad* au *iPhone* en passant par le *iPod* ou la série des *MacBook*, on est impressionné par l'inventivité des produits, leur design unique sur le marché, leur intelligence presque palpable et leur raffinement. Pourtant, lorsque Steve Jobs est revenu chez Apple, la compagnie était presque en faillite !

Même phénomène chez *Research in Motion*, qui n'a pas inventé le téléphone intelligent, mais qui l'a fait fonctionner efficacement ! Le *Blackberry* fait aujourd'hui partie d'un club sélect. Même le président Obama ne peut pas s'en passer !

L'innovation dans les entreprises

Évidemment, les *cirques du soleil*, *apple* et *blackberry* de ce monde sont devenus des symboles à cause de leur succès planétaire. Mais de façon réaliste, nous savons qu'être innovateur n'est pas toujours facile. C'est un défi continu.

À mon avis, c'est le défi le plus important qu'ont aujourd'hui à relever les PDG au Canada.

Nous avons, en effet, la responsabilité de créer un environnement qui encourage l'innovation et la créativité dans nos organisations. Pour ce faire, nous devons promouvoir la transparence, et prendre les moyens nécessaires pour que les employés se sentent à l'aise et suffisamment motivés pour prendre des initiatives et proposer de nouvelles idées.

Ce n'est pas toujours facile, car les pratiques innovatrices génèrent de nouvelles priorités qui viennent souvent bousculer l'ordre établi. L'innovation force le changement.

Elle fait pression sur le leadership des gestionnaires qui doivent aussi composer avec les risques, les priorités d'affaires et les implications budgétaires.

L'innovation à la saveur Desjardins

Chez Desjardins, nous avons pris le pari de l'innovation, comme notre fondateur l'avait d'abord fait. Nous avons pris le risque de nous remettre en question, en évitant bien sûr de sauter dans le vide. C'est pour cela que notre démarche d'innovation s'appuie sur une mission et des valeurs qui ont un caractère permanent.

Nous aussi chez Desjardins avons subi les secousses de la crise. Mais même en pleine période d'incertitude, nous nous sommes laissés inspirer par notre histoire et avons décidé d'entreprendre un vaste processus de consultation et de réflexion à l'interne. Nous avons mis sur pied des équipes de réflexion. Nous avons fait travailler nos meilleures ressources pour penser le futur de Desjardins. Nous avons créé un environnement libre de contraintes pour ouvrir la porte à toutes les propositions possibles. Et au terme de six mois de travail, quelque 70 propositions se sont ainsi retrouvées sur la table.

Au moment où je vous parle, ce que nous appelons le *Plan d'évolution* de notre organisation est en route. C'est devenu un grand processus de transformation de notre organisation, une opération qui implique aujourd'hui des milliers de personnes et qui se déroule dans le respect de notre mission et de nos valeurs.

En fait, nous nous mettons en position de développement, de croissance et d'ouverture. Nous nous sommes donné un plan d'innovation et de développement des affaires qui repose sur cinq grandes stratégies :

- miser sur les valeurs de coopération et de responsabilité sociale pour différencier Desjardins et accroître sa capacité d'attraction;
- mettre en œuvre une approche centrée sur le membre et le client à l'échelle du Mouvement;
- réaliser une croissance soutenue et rentable en misant sur l'ouverture, l'innovation et l'agilité;
- optimiser la productivité et la performance globales et renforcer la solidité financière du Mouvement;
- miser sur le leadership et la mobilisation des dirigeants et des employés pour soutenir l'évolution du Mouvement.

Ces stratégies font partie d'une vision qui veut que le Mouvement Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada, inspire confiance dans le monde par l'engagement des personnes, par sa solidité financière et par sa contribution à la prospérité durable.

La prospérité durable, pour nous, c'est la croissance économique et la création de richesse envisagées sur des bases solides et de façon responsable. C'est la prospérité ancrée dans le respect des gens et de l'environnement et au bénéfice des générations actuelles et futures. C'est la création de valeur pour l'ensemble de la collectivité. C'est un processus qui s'inscrit nécessairement dans le long terme.

Évidemment, nous voulons travailler à réaliser cette vision dans le respect de nos valeurs coopératives et de notre mission, un héritage qui fait notre fierté alors que nous célébrons cette année notre 110^e anniversaire.

Conclusion

Je vous invite, en terminant, à devenir vous-mêmes innovateurs.

À court terme, nos actions individuelles peuvent paraître peu significatives. Mais chaque fois que nous posons un geste relié à une meilleure productivité, chaque fois que nous favorisons des pratiques innovatrices, nous contribuons à installer et à bâtir une culture de l'innovation dans ce pays. Petit à petit, au fil des ans, nous constaterons que les choses changent.

Mais le temps presse. Nous sommes dans une course contre la montre. Cette course est de dimension mondiale, et elle s'applique à de larges pans de notre économie.

À cet égard, permettez-moi de vous lire un texte que je trouve particulièrement significatif :

« Plus que jamais, les luttes des peuples se livrent sur le champ de bataille économique. Par suite de communications de plus en plus faciles et rapides, le marché est devenu mondial, et la victoire définitive sera au pays qui aura su mettre en œuvre toutes les énergies, toutes les forces vives de ses citoyens, qui aura le mieux fécondé leurs initiatives et qui aura par conséquent, adopté le régime le plus productif avec le moins d'efforts. »

Ce texte est tiré d'une conférence que donnait Alphonse Desjardins à Montréal, le 10 septembre 1910. Comme vous le voyez, notre fondateur était assez visionnaire.

Je vous offre un autre passage, plus court cette fois, mais tout aussi pertinent pour notre sujet de ce midi. Notre fondateur pose la question : *« Que nous manque-t-il (...) pour être (...) prospère ? »*.

Et il répond : « *Ce qui nous manque, (...) 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.* »

Comme représentants de l'industrie financière, nous avons l'avantage de disposer de moyens financiers et techniques que d'autres intervenants économiques n'ont pas. Nous devons aujourd'hui accentuer notre participation dans les différents forums canadiens qui prônent la productivité et l'innovation. Nous devons soutenir davantage les jeunes dans leurs études. Nous devons nous rapprocher encore plus de nos clients d'affaires qui misent sur l'innovation pour réussir leur stratégie de développement.

N'ayons pas peur des nouvelles idées. Accueillons avec ouverture les nouvelles générations d'employés qui entrent sur le marché du travail. Encourageons les nouveaux essais et les nouvelles approches dans tous les domaines.

Offrons à nos organisations le goût de se surpasser et de réussir. Il en va de notre avenir, et surtout, de l'avenir des générations qui nous suivent.

Je vous remercie sincèrement de votre accueil et de votre écoute. Je vous souhaite une bonne fin de journée.

* * *