



Desjardins
Fédération des caisses
du Québec



Éco-conception et stratégie d'entreprise

Association des économistes
québécois

32^e congrès annuel 2007

pauline.damboise@desjardins.com ©

Jim Collins¹ nous dit :



- «À l'opposé des théories enseignées dans les écoles de commerce, la formule de «maximisation des profits» n'a pas été l'objectif dominant ni la motivation première des entreprises visionnaires au cours de leur histoire
- Celles-ci poursuivent un ensemble de buts, dont (...) celui de faire de l'argent
- Elles sont toutes guidées par une idéologie fondamentale, soit des valeurs intrinsèques et un sens de leur utilité qui va au-delà du simple fait de produire de l'argent (...)
- Elles cumulent plus de profits que les entreprises tendues vers la réalisation de revenus financiers»

¹ Auteur de «*Bâties pour durer*» et de «*La performance à l'excellence*»

Qui suis-je ?



- «J'ai participé à une réunion de dirigeants économiques. J'ai suggéré lors de cette réunion que les acteurs du management ont une responsabilité au-delà de la rentabilité due aux actionnaires
 - J'ai dit que nous avons une responsabilité envers nos employés (...), nos clients et envers les communautés au sens large
- J'ai été surpris et même choqué qu'aucune personne présente à cette réunion soit d'accord avec moi (...)
 - Il était très clair que je n'étais, selon eux, pas des leurs, et manifestement non qualifié pour diriger une importante entreprise»

Desjardins – 107 ans



- 1^{ère} institution financière au Québec – 6^e au Canada
- 135 milliards \$ d'actif au 31-12-2006
- 5,8 millions de membres et clients – 589 caisses – 1 552 points de service – 7 020 dirigeants élus
- 39 000 employés – 2,4 milliards \$ en salaires et avantages sociaux – le 1^{er} employeur privé au Québec
- 1,5 milliard \$ → valeur de son parc immobilier - le plus important propriétaire foncier privé au Québec
- 740 M \$/an d'achats en biens et services

Ses valeurs



Alliance coopérative internationale

- prise en charge personnelle et mutuelle
- démocratie
- égalité
- équité
- solidarité

Valeurs permanentes de Desjardins

- L'argent au service du développement humain
- l'action démocratique
- l'engagement personnel
- l'intégrité et la rigueur
- la solidarité avec le milieu

Sa mission



- Contribuer au **mieux-être économique et social** des personnes et des collectivités:
 - En développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administrés 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 ses membres, de ses dirigeants et de ses employés.
- Notre signature institutionnelle
«Conjuguer avoirs et êtres»

Finalité de sa gouvernance



Créer de la valeur pour ses propriétaires-usagers afin d'assurer :

- une offre de service concurrentielle, complète, intégrée, accessible (tous les milieux et tous les membres, peu importe leurs avoirs)
- le versement de ristournes individuelles et collectives
- **une contribution au développement durable des collectivités**
- le renforcement du Mouvement coopératif canadien

Desjardins et le développement durable

- Desjardins conjugue deux des trois dimensions du développement durable depuis 107 ans, soit l'économique et le social
- Il a adopté son option environnementale à la fin des années '80
- En 2005, il adopte sa politique de développement durable en s'appuyant sur un vote favorable de 97% des 1 300 délégués présents à l'AGA
- Il confirme l'intégration des trois dimensions du développement durable en introduisant la dimension environnementale à son plan stratégique 2006-2008

Consultation et sensibilisation des parties prenantes



- Tournée des comités de direction des filiales et des comités de gestion des premières vice-présidences de la Fédération (2005-2006)
- Tournée des conseils des représentants des 17 régions en 2005
- Création et tenue en juin 2006 du 1^{er} Forum sur le développement durable Desjardins portant sur le programme d'efficacité énergétique pour le Mouvement et 2^e Forum en juin 2007 sur l'intégration de l'ACV dans la chaîne d'approvisionnement du Mouvement
- Deux sondages auprès des employés – moyenne de 3 000 répondants (2004 et 2006)

Principes directeurs de sa politique DD

- Desjardins s'implique dans les communautés dans une optique de développement durable à l'intérieur de la réalisation de sa mission, il contribue ainsi à la vitalité des régions, en particulier des régions ressources
- Il reconnaît que sa prospérité et le développement économique et social sont liés à la préservation de la biodiversité et à la viabilité des écosystèmes
- Il ne se substitue pas au gouvernement
- Prend en compte les principes du développement durable dans le cadre des opérations de chacune de ses composantes



- Sa stratégie et ses objectifs financiers reflètent cet engagement en conjuguant satisfaction de ses membres et clients et compétitivité (*rentabilité suffisante et rassurante...*)
- Application du principe de précaution en vertu duquel en cas d'incertitude, il privilégie la prévention des risques de dommages graves et irréversibles à l'environnement
- Il privilégie une approche respectueuse de sa mission en favorisant des activités de nature éducative, de sensibilisation et de consultation

Approche pour l'implantation de la politique

- Identification des secteurs d'activités visés :
 - manufacture et distribution de produits financiers
 - gestion de placements
 - investissement en capital de risque
 - ☀ **entreprise consommatrice de biens et services**
 - développement international
 - activités découlant de son positionnement d'entreprise socialement responsable

Application



- Gestion courante de ses affaires
- Évaluation des impacts positifs et négatifs de ses projets et activités en fonction des trois pôles du développement durable
- Strict respect des lois et règlements et dépassement lorsqu'on est en mesure d'assurer un équilibre entre ces pôles
- Programmes de formation pour les dirigeants, employés, membres et clients
- Mesures incitatives pour la clientèle «entreprise»



- Optimisation de l'utilisation des ressources renouvelables et non renouvelables par :
 - réduction à la source des matières résiduelles, le recyclage et la recyclabilité des matériaux 😊
 - réduction de l'intensité énergétique associée à ses activités 😊
 - réduction des gaz à effet de serre 😊
 - gestion responsable de l'eau
 - réduction et si possible élimination de l'usage de matières toxiques
 - choix de produits durables



- Intégration de critères de responsabilité sociale
 - politique d'achat 😊
 - politique d'investissement
 - politique de placement
 - politique de financement 😊
 - politique de dons et commandites 😊
- Collaboration avec le milieu pour favoriser des projets de développement durable en lien avec ses politiques 😊
- Rapport sur la responsabilité sociale et coopérative aux trois ans 😊

Plans d'action en cours



- Manufacturier et distributeur de produits et services financiers
 - intégration dans les modèles d'affaires des principes du développement durable 😊
 - réflexion sur l'intégration du volet environnemental au design des produits (valeurs mobilières, épargne, crédit, assurances) 😊
 - réflexion sur le renforcement de la prise en compte de critères de responsabilité sociale dans les politiques de financement



- Gestion de placements
 - réflexion sur la mise sur pied d'un Fonds de placement «développement durable» - Desjardins offre déjà un Fonds Environnement et un Fonds éthique
 - adoption d'une politique sur l'exercice des droits de vote par procuration pour les Fonds de placement Desjardins (activisme) 😊
 - réflexion sur le renforcement de la prise en compte de critères de responsabilité sociale dans les politiques de placements



- Investissement en capital de risque
 - adoption d'une politique sur les investissements dans le secteur des biotechnologies 😊
 - réflexion sur le renforcement de la prise en compte de critères de responsabilité sociale dans les politiques d'investissement



- **Entreprise socialement responsable**
 - gouvernance coopérative (amélioration continue) 😊
 - gestion des ressources humaines (développement des compétences, rémunération et conditions de travail) 😊
 - investissement et engagement dans la communauté (implication dans des projets structurants) 😊



- protection et gestion de l'environnement (Politique sur le développement durable) 😊
- santé et sécurité au travail (programme santé-mieux-être, équilibre vie-travail, respect des normes du travail) 😊
- droits humains (Respect de la Charte des droits et libertés) 😊

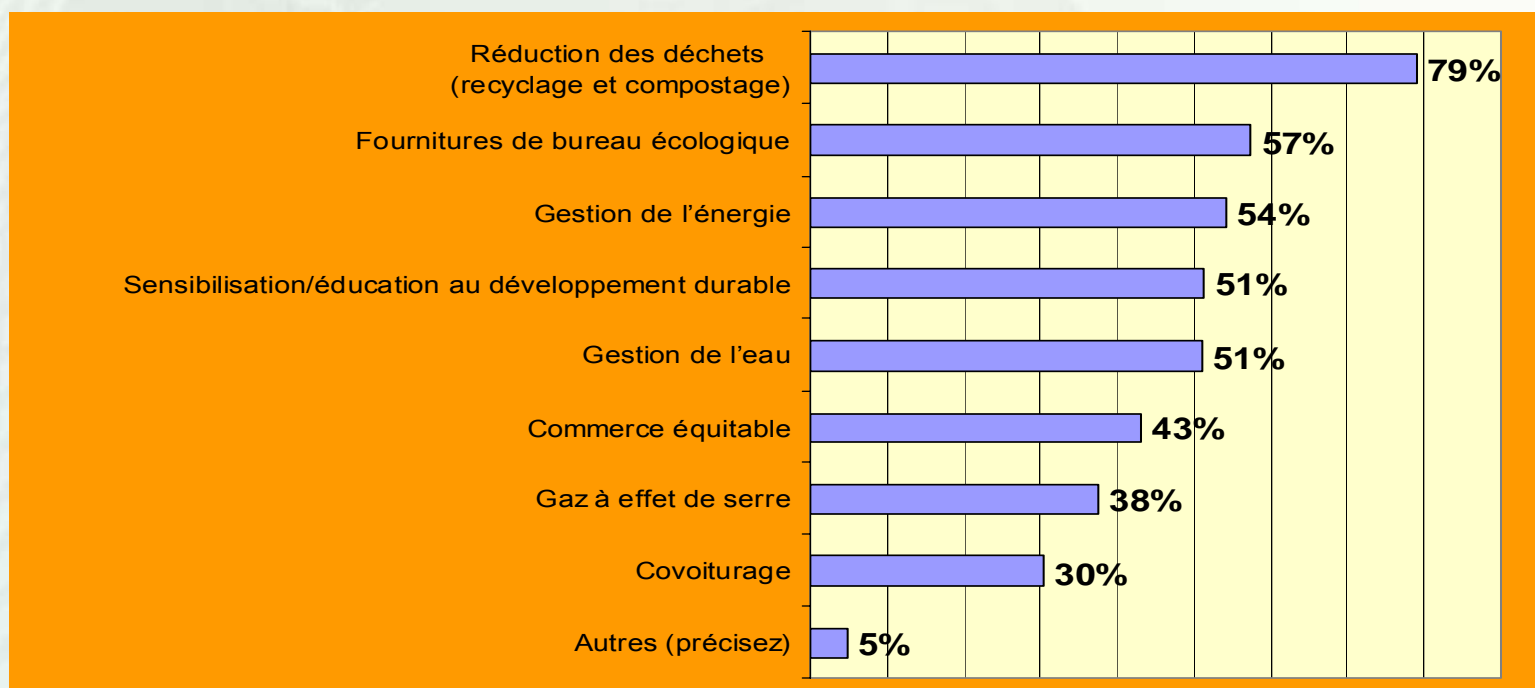


- Entreprise consommatrice de biens et services
 - Politique Achat responsable Mouvement ☺
 - Forum sur le développement durable 1^{er} juin (ACV)
 - Programme Efficacité énergétique Mouvement ☺
 - Volet immobilier : unité responsable de la gestion immobilière
 - Volet transport : PVP Ressources humaines Mouvement
 - Programme Gestion des matières résiduelles ☺
 - Pilote : Place Desjardins inc.

Premier sondage - 2004



- 2537/6189 employés ont répondu à un sondage pour connaître leurs habitudes de consommation de papier et leurs principales préoccupations en lien avec le développement durable





- 98 % croient nécessaire que l'entreprise instaure de nouvelles pratiques de réduction de papier
 - Objectif du Défi Papier Desjardins (15% de réduction après 3 ans → 18% après 2 ans)
 - Objectif du Défi Relevé Vert Desjardins (100 000 arbres en 3 ans → atteint en 5 mois)
- 91 % prêts à modifier leurs méthodes de travail
- 78 % aimeraient être informés périodiquement sur les meilleures pratiques
- 46 % prêts à assumer un leadership (Escouades vertes → 75 employés à la Fédération)

Deuxième sondage - 2006



- 3391/7482 employés ont répondu à un sondage pour vérifier leur connaissance des 12 gestes de la campagne de sensibilisation d'Équiterre *Changer le monde, un geste à la fois* et vérifier leur adhésion à certaines pistes d'amélioration
- Exemples de leurs attentes :
 - Rabais sur transport en commun (58%)
 - Système de covoiturage (36%)
 - Café équitable seulement – prêts à payer + cher (77%)
 - Prêts à utiliser leur tasse au lieu des verres styromousse (78%)
 - Distribution de paniers de produits de culture bio et locale (51%)



- Développement international
 - transfert de notre savoir-faire pour développer des institutions financières coopératives durables dans les pays en développement

Stratégie de déploiement



- la sensibilisation, l'éducation, la formation, la consultation, la participation, la mobilisation des parties prenantes
- des plans d'action concrets permettant de réaliser des gains (au sens large) à court terme dans les différents secteurs d'activités (distribution des efforts)
- une planification des actions à moyen et long termes
- intégrer dans les mécanismes de gestion et de décision existants



- une rigueur dans la gestion des projets (étude coûts-bénéfices incluant la gestion du risque) pour en démontrer la plus-value (recherche d'un équilibre entre les trois pôles DD)
- la mise en oeuvre graduelle de pratiques gagnantes, on ne vise pas la perfection qui paralyse, on encourage les initiatives faisant progresser la cause
- prêcher par l'exemple !

Défis

- Assurer une communication efficace des orientations et initiatives de Desjardins en matière de développement durable
- Obtenir l'adhésion des équipes de gestion en travaillant avec eux les plans d'action – il faudra être réalistes et étagés
- Mobiliser toutes les parties prenantes les associant (ex : membres et clients, fournisseurs, employés, gestionnaires, dirigeants élus)
- Identifier des incitatifs originaux, ce qui inclut les régimes d'intéressement



- Matérialiser les retours sur investissement prévus (enjeu de crédibilité)
- Former les équipes de gestion à résoudre les dilemmes éthiques qui surviendront car il sera difficile de conjuguer parfaitement les trois pôles
- Mettre sur pied un système permettant de mesurer les progrès

Conclusion

- Opportunité pour le Québec d'assumer un leadership et d'en tirer partie
- Prend une volonté claire du gouvernement qui devrait se traduire par une réglementation intelligente – incitative pour les entreprises qui s'engagent et significativement punitive ou dissuasive pour celles qui sont irresponsables
- Engagement graduel des entreprises – attention particulière pour les PME – concurrence étrangère et exigences des pays importateurs (ex : Europe)



- Développement des expertises de pointe pour revoir les modes de production et aider les entreprises dans la transition
- Conscientisation des divers intervenants gravitant autour des marchés financiers pour assurer la compétitivité des entreprises canadiennes (*bourses, agences de notation, analystes financiers, investisseurs institutionnels, ordres professionnels qui édictent des normes et voient à la formation continue de leurs membres, etc*)
- Reconnaissance des entreprises socialement responsables par les marchés financiers



- Intégration du développement durable comme objet d'étude dans les facultés d'administration
- Et vous ? à quand l'intégration des enjeux du développement durable dans les prévisions économiques ?

À consulter ...



- Rapport Stern sur l'économie du changement climatique – http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm
- Rapports du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) – <http://www.ipcc.ch>
- Rapport 2006 du Carbon Disclosure Project Canada 280 – <http://www.cdproject.net>



- Étude de la firme McKinsey dans The Mckinsey Quarterly, # 1, 2007 : A cost curve for greenhouse gas reduction
- Rapport de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie sur la durabilité des marchés financiers
<http://www.nrtee-trnee.ca>

Ceci
n'est pas
un caillou
dans
l'univers



C'est la pierre angulaire de notre propre survie.

Parce que la protection de l'environnement est devenue un enjeu incontournable, Desjardins, en tant que groupe financier intégré, a depuis longtemps placé au cœur de sa distinction coopérative la notion de développement durable. Dans l'optique de préserver et de protéger notre patrimoine naturel, plusieurs mesures mises en place perpétuent et témoignent de notre engagement à conjuguer avoirs et êtres au présent... comme au futur.

Ceci n'est pas une banque. C'est Desjardins.



Conjuguer avoirs et êtres

- Adoption dans les années 80 de l'option environnementale Desjardins visant à démontrer la rentabilité d'un développement durable.
- Création du fonds Desjardins Environnement.
- Adhésion en 2009 à la Déclaration des institutions financières pour l'environnement et le développement durable des Nations Unies.

Engagements de Desjardins



- Adhésion à la Déclaration des institutions financières sur l'environnement et le développement durable des Nations Unies
- Signataire de la déclaration des grandes entreprises envers les engagements de Kyoto et de la Coalition québécoise en faveur de Kyoto
- Membre du Comité consultatif du Centre québécois sur les changements climatiques
- Membre du CA de Éco-Entreprise Québec (gestion des matières résiduelles)



- Appui financier et membre des conseils de formation:
 - Chaire en Éco-Conseil de l'Université de Chicoutimi
 - Chaire en développement durable de l'Université de Sherbrooke
 - Chaire en analyse de cycle de vie du CIRAIG
 - Chaire en responsabilité sociale et développement durable de l'UQAM
- Appui financier à la Fondation de la faune et à la Fondation de l'environnement ainsi qu'au Jour de la terre, Équiterre et Éthiquette.ca