

# LES EXIGENCES DE LA GOUVERNANCE EN RÉSEAU

TEXTE DE LA CONFÉRENCE

DE M. CLAUDE BÉLAND

21<sup>e</sup> COLLOQUE DE L'ADIGECS

17 janvier 2008

Hôtel Hilton, Québec

J'aime le thème de votre colloque : les exigences de la gouvernance en réseau. Trois mots importants : réseau, gouvernance, exigences. Trois mots qui se complètent et l'un peut difficilement survivre sans la présence des autres. Le réseau – un ensemble d'unités unis par un but commun se compare à une flotte de bateaux dont le gouvernail de chaque unité doit les mener tous au même port. Et cela a des exigences, bien sûr.

J'ai eu le privilège, au cours de ma carrière, d'œuvrer, soit comme conseiller juridique ou comme gestionnaire dans des réseaux et de pouvoir mesurer la profondeur des exigences d'une bonne gouvernance d'un réseau. Plus récemment, à titre de président pendant treize ans d'un grand réseau de coopératives de services financiers : au premier niveau, un réseau de plus de 1300 coopératives d'épargne et de crédit, lesquelles étaient regroupées régionalement en fédérations (10 fédérations régionales et une fédération de caisses industrielles- soit le deuxième niveau) et finalement au troisième niveau, la Confédération regroupant les 11 fédérations. En parallèle, un réseau de quelques institutions ou filiales.

À titre de président de ce grand regroupement de coopératives, j'ai eu à vivre les exigences non pas simplement d'une gouvernance d'un grand réseau – mais les exigences d'une transformation de la gouvernance d'un réseau, fortement enraciné dans une culture organisationnelle qui remonte aux premières années du siècle dernier. Un réseau qui, sous l'effet de la mondialisation, subissait les premiers effets de la mondialisation et d'une véritable révolution de l'industrie des services financiers.

Malheureusement, (j'aimerais bien vous dire le contraire) il a fallu y mettre beaucoup de temps ! Plus de 10 ans... Ce qui m'a donné le temps de longuement réfléchir sur les exigences de la gouvernance d'un réseau ! Et surtout sur la transformation de la gouvernance d'un réseau.

Je suis donc venu vous raconter une histoire – une histoire vraie - de la transformation de ce grand réseau qu'est le réseau des caisses Desjardins. J'en ai tiré quelques enseignements que je partagerai avec vous.

Chez Desjardins, les hauts dirigeants savaient depuis quelques années que des changements structurels s'imposaient. En 1975, le conseil d'administration du Mouvement n'avait pas donné suite à des recommandations de consultants externes à ce sujet. En 1979, un comité sur le partage des responsabilités fut mis sur pied sur lequel siégeait des représentants de différentes fédérations régionales. Ce comité fit plusieurs recommandations auquel, de nouveau, le conseil d'administration ne donna pas suite.

Dès mon élection à la présidence du Mouvement Desjardins, en 1987, quelques incidents imprévus mais suffisamment éloquents m'ont convaincu de la nécessité de procéder à des changements et qu'il était urgent de le faire ! Je vous trois exemples :

Le premier incident se produit dès ma première conférence de presse, celle qui annonce mon élection. À cette conférence, un journaliste me dit : *M.Béland, comme nouveau président du Mouvement des caisses populaires, allez-vous désormais*

*changer le Mouvement pour qu'il fasse affaires comme tout le monde...Et il ajoute : Comme du monde ! Cette question m'a choqué. Je ne me souviens pas de ma réponse mais je me suis dit : le Mouvement est mal connu. Notre façon d'agir n'inspire pas confiance. Il faut faire en sorte de démontrer que les organisations coopératives comme Desjardins font de bonnes affaires, que nos distinctions sont tout de même productives et efficaces. Et convaincre la population que faire des affaires dans les coopératives, c'était faire des affaires comme tout le monde devrait les faire! Une des exigences d'un réseau efficace est certes de porter une bonne image, d'inspirer confiance, d'avoir une identité forte. Or, cette exigence faisait défaut : il fallait y voir. Je ne voulais pas être reconnu comme celui qui 87 ans après Alphonse Desjardins aurait dénaturé le Mouvement Desjardins. Mais dans l'intimité de ma pensée, je me disais aussi : il va falloir changer certaines choses si nous voulons que nos membres nous suivent dans un monde où des géants financiers se préparaient à envahir les marchés ! Il fallait garder la confiance des membres...*

Deuxième incident, même conférence de presse : un autre journaliste me demande : *M.Béland, est-ce vrai que le Mouvement Desjardins a fait une offre pour acheter le Sheraton St-Laurent, sur l'île Charron ?* Membre du conseil d'administration depuis 6 ans, membre du comité exécutif depuis 3 ans, je n'avais jamais entendu parler d'un tel dossier. J'ai répondu rapidement : NON ! - Une semaine plus tard, je lisais dans le journal LES AFFAIRES : Desjardins achète le Sheraton-St-Laurent ! Quelques jours plus tard, je recevais un appel téléphonique de ce journaliste à qui j'ai dû donner des explications!

Je me suis dit : « ça ne peut continuer ainsi. » Je n'avais pas l'intention, pendant les 7 prochaines années, à passer mon temps à expliquer ou justifier les décisions des autres ! D'autant plus qu'un tel incident contredisait la définition même du « réseau » dans son sens le plus dynamique. Un réseau, dit-on, doit traduire :

- les échanges entre les éléments d'une organisation;
- ainsi que les liens de communication et de collaboration qu'ils développent;
- en plus de la nécessaire synergie qu'ils produisent.

À cet égard, manifestement, le réseau des institutions du réseau ne connaissait pas très bien cette définition d'un réseau!

Quelques mois plus tard survient un autre événement important : j'ai présenté mon premier budget. Le conseil d'administration l'adopte majoritairement, la plus importante fédération – celle de Montréal – votant toutefois contre l'adoption de ce budget. Le lendemain, elle m'annonce qu'elle ne paiera pas sa cotisation ! J'ai compris que la pratique démocratique, si elle se pratiquait au premier niveau – celui du réseau des caisses – ne parvenait pas à se rendre jusqu'au sommet, celui du conseil d'administration de la Confédération !

Autant d'incidents qui démontraient clairement que les règles de gouvernance alors en vigueur réduisaient la force et le dynamisme de ce grand réseau qui, ainsi, à mon avis, se privait de ses forces les plus dynamiques.

Le réseau Desjardins, à l'époque, se satisfaisait d'une forte culture autonomiste, tant au niveau des caisses que des fédérations. Pour illustrer la réalité de l'époque, je dirais qu'on pouvait comparer le Mouvement à une flotte de bateaux, affiliés à une fédération de laquelle ils obtenaient certains services. Les dirigeants de chacun des bateaux étaient maîtres de leur parcours. Ces bateaux naviguaient à leur propre vitesse et ne portaient pas nécessairement la même bannière et avaient chacun leur propre plan d'action. Autrement dit, la Confédération n'était pas considérée comme le bateau amiral. On n'en voulait pas d'un bateau amiral !

(Si le président désirait visiter une région et s'adresser aux caisses, il fallait obtenir une autorisation préalable – afin de s'assurer que le message du président soit le même que celui des dirigeants de la fédération locale.)

Et les décisions du conseil d'administration de la Confédération n'étaient pas exécutoires, chacune des fédérations étant libre de s'y soumettre ou pas. (Exemple, de l'achat d'un logiciel pour la gestion des ressources humaines de l'ensemble des composantes du Mouvement. La fédération de Montréal décide de s'acheter son propre système...)

D'ailleurs, au Conseil, le représentant de la Confédération n'avait qu'un seul vote (c'était le vote du président du Mouvement) alors que les représentants des grandes fédérations avaient 5, 4, ou 3 votes et les petites chacune deux votes. (Total : 29 votes.) Mais dans la réalité, le poids des certaines fédérations (poids de son capital et du nombre de membres qu'elles représentaient) pesait lourd sur les décisions que le réseau aurait voulu adopter !

En fait, des règles de gouvernance qui misait sur l'autonomie régionale.

Oui, une culture autonomiste très forte, que je connaissais évidemment. Mais, si je connaissais la culture du Mouvement, je ne connaissais pas toutefois ce que c'était d'être président du Mouvement ! Une fonction qui permet de mieux comprendre le Mouvement et qui permet de faire le constat de la grande force que pourrait constituer ce vaste réseau – et des limites que les exigences de cette gouvernance autonomiste imposent au réseau. Une fonction, aussi, qui permet au président, informé des défis de l'avenir, de faire le constat que les temps nouveaux ne sont plus à l'isolement – mais au regroupement des forces.

Déjà, les premiers souffles de la mondialisation se font sentir et l'industrie des services financiers se prépare à des transformations majeures : décloisonnement, désintermédiation, formation de conglomérat, l'arrivée sur le marché de nouveaux produits, etc.

Cette transformation de l'industrie des services financiers a exacerbé ma conviction qu'il fallait que des changements se fassent, non pas tellement pour faciliter la tâche du président, mais pour maximiser les forces du Mouvement. Un Mouvement qui comptait 5 millions de membres, un réseau exceptionnel de caisses implantées dans tous les replis du Québec, plus de 27 000 employés et 13,000 administrateurs bénévoles. Des institutions qui pouvaient compter sur une clientèle quasi-captive et fortement enracinée dans pratiquement toutes les localités du Québec.

Un réseau, cependant, fortement attaché à ses façons historiques d'agir. Dès qu'il était question de changement, la réaction était toujours la même : « *Nous agissons ainsi depuis 80 ans...et ça marche ! Pourquoi changer ?* » Et lorsque nous osions comparer nos résultats globaux avec la concurrence, la réponse était rapide : *Nous, c'est pas pareil ! Nous sommes des coopératives ! On n'est pas là pour faire de gros profits !*»

On oubliait toutefois que les caisses n'existaient pas pour elles-mêmes mais qu'elles existaient pour les membres. Et que les membres, eux, n'étaient pas tous pareils ! Et les grands épargnants se laissaient facilement tenter par les offres des concurrents !

De toute évidence, le fait de compter sur plus de 13,000 dirigeants bénévoles, 26 000 employés, et 1300 caisses, ne suffisait pas à affronter efficacement les défis du futur. Donc, ce qui importait, était de canaliser ces forces. Car la force du nombre – si elle est divisée – éparpillée – isolée – ne suffit plus.

De toute évidence – du moins, pour les membres du comité de direction de la Confédération et son président :

Il fallait à tout prix regrouper ces forces !

Faire en sorte de créer une meilleure unité de pensée et d'action.

Faire en sorte qu'il n'y ait pas de caisses de seconde zone : autrement dit, équiper les caisses pour qu'elles puissent offrir partout les mêmes services. (Politique de prêts, prêts étudiants, produits d'épargne, etc.) (800 caisses comptaient cinq employés ou moins...et n'offraient que des services limités aux particuliers.)

Faire en sorte qu'elles portent la même bannière, le même nom, la même couleur. (Boutons à la boutonnière...)

Autrement dit, il fallait changer la culture. Pour ce faire, il fallait convaincre les dirigeants des fédérations et des caisses que la culture de Desjardins ne pouvait à l'avenir être uniquement l'autonomie, mais qu'il fallait d'une façon autonome et libre accepter comme fondement de nos actions comme réseau, la coopération et la solidarité. Et que la coopération était composée de trois ingrédients : *L'autonomie, bien sûr, mais surtout la démocratie et la solidarité. (Ce sont des principes universels !)* J'ai fait une vidéo sur le sujet et l'ai diffusée dans tout le réseau.

Bref, il fallait convaincre le conseil d'administration de la nécessité de ces changements. Il fallait convaincre tous ces représentants des différentes régions du Québec de troquer la culture autonomiste pour une culture de solidarité, de convergence, de cohérence. Autant d'exigences pour donner du muscle à un réseau qui s'aventurait dans les grandes ligues du monde financier.

---

Mais quelle stratégie adopte? Comment créer cette solidarité, cette convergence?

Manifestement, il fallait être étapiste : la culture autonomiste venait de loin et on ne pouvait espérer un virage brusque et rapide. Il fallait procéder par étapes, en posant des jalons solides, quitte parfois à faire des replis stratégiques, si nécessaires. Il fallait surtout rassurer tous ceux et toutes celles qui pouvaient être affectées par ces changements (la stratégie de l'alpiniste...)

Il fallait créer une émotion et une fierté nouvelles : remplacer la fierté suscitée par la réussite régionale par celle de la réussite nationale et ce par l'adhésion à une nouvelle pensée, celle de contribuer chacun dans son milieu à la réalisation du projet commun. Convaincre les dirigeants des fédérations et des caisses que le membre de la caisse de Carleton, en Gaspésie, était un membre Desjardins au même titre que celui de la caisse Lévis, dans la région de Québec.

Développer la fierté d'une appartenance non pas seulement à une organisation locale ou régionale mais à une grande organisation nationale, à un seul et grand Mouvement.

Pour ce faire, oui, il fallait choisir la voie de l'étape. Donc, la voie de la patience.

Je vous fais grâce des différentes étapes. Je vous résume toutefois les étapes déterminantes, à mon avis :

1. Première étape : Puisque déjà les présidents Alfred Rouleau en 1975 et Raymond Blais en 1979 avaient créé des comités pour discuter du partage des responsabilités entre les caisses, les fédérations et la Confédération, j'ai suggéré, en 1990, la mise en place d'un nouveau comité pour revoir les structures du Mouvement et le partage des responsabilités entre les trois niveaux de la structure. Après quelques séances, nous nous rendons compte que c'est inutile. Les grandes fédérations tiennent à demeurer grandes et suggèrent d'intégrer les petites fédérations dans leurs fédérations respectives. (Créer trois grandes fédérations – et pourquoi pas deux ?) En réponse les petites suggèrent de découper plutôt le territoire des grandes et d'augmenter le nombre des fédérations – et ce pour assurer une plus grande démocratie et éviter que les grandes fédérations dominent les petites.

Cette idée de créer un nouveau comité du partage des responsabilités fut une erreur. À l'interne, nous allions trop vite. Les dirigeants des fédérations n'étaient pas prêts à des changements de structure de cette nature. Un échec. Nous fermons le dossier. Nous ralentissons le rythme des étapes...

2. Deuxième étape : En 1993, la conjoncture est plus favorable. Nos systèmes de vigie annoncent que les grands changements prévus dans l'industrie des services financiers font leur apparition sur nos marchés. La concurrence se fait sentir. Les concurrents réduisent considérablement leurs coûts d'opération. Apparaissent sur le marché de nouveaux produits. Les membres des caisses – pourtant fidèles jusqu'à ce jour, s'intéressent à ce qu'offre la concurrence. Certaines caisses réagissent et s'inquiètent. Quelques caisses inventent même des solutions : alliances entre caisses d'une même localité, ententes avec les institutions de Desjardins (vente d'assurances, services fiduciaires, etc., prêts commerciaux...) Elles exigent que le Mouvement accélère le pas... Les dirigeants des fédérations – du moins ceux de plus grandes fédérations – résistent.

La conjoncture est propice à passer à une troisième étape. Les dirigeants des fédérations ne pourront tout de même pas contredire une vision stimulante et réaliste de la caisse de l'avenir (la caisse de l'an 2000.)

3. Troisième étape : Obtenir de la part des dirigeants des fédérations l'adhésion à une vision stratégique de ce que devrait être les caisses de l'an 2000 – les caisses du futur !

Ce qui devait nous conduire à écrire une nouvelle mission pour l'ensemble des caisses et du Mouvement – que nous voulions la plus noble et généreuse possible, la plus stimulante aussi. Dire clairement ce que sera la caisse de l'an 2000 ! Effectivement, une nouvelle vision stratégique est adoptée à l'occasion d'un colloque des dirigeants du Mouvement. Une vision pas menaçante puisqu'elle réfère à l'avenir :

*« Être l'institution financière par excellence de la majorité des Québécois et Québécoises et la meilleure institution financière coopérative en Amérique du Nord sur la base de critères d'efficacité, de qualité, de rentabilité et de contribution à ses membres et son milieu. »*

Nous convenons aussi que la caisse de l'an 2000 sera un lieu à la fois physique et virtuel qui permettra l'accès à tous les produits Desjardins, une caisse rentable, fiable et financièrement solide avec l'engagement de faire en sorte que toutes les caisses Desjardins offriront de façon intégrée, directement ou indirectement, tous les produits et services et qu'elles soient en mesure de saisir toutes les occasions d'affaires et ainsi augmenter le volume de leurs affaires avec leurs membres.

Et reconnaissant l'autonomie des caisses, cette déclaration affirmait que les caisses seront partie prenante de ces transformations et y contribueront

activement. Une déclaration qui s'est avérée une étape fort importante et un document fondamental, fort utile pour paver la route des étapes suivantes. Un document qui fut un phare qui a permis d'éclairer la route à suivre et de ramener les gens dans la bonne voie lorsqu'ils avaient tendance à dévier... Une déclaration solide – grâce à un leadership partagé par des représentants de chacune des fédérations. Donc, un document fondamental qui nous aura guidés tout au long du processus et qui fut la source d'inspiration dans l'élaboration des plans d'action.

4. Quatrième étape : en toute logique, si l'objectif final est à long terme, et s'il obtient l'adhésion d'une majorité, rien ne s'objecte à ce que des actions immédiates soient posées afin de préparer l'avenir :
  - le conseil d'administration, conscient de l'immense somme de travail à accomplir pour l'établissement des caisses de l'an 2000, accepta de créer une vice-présidence réingénierie et d'accorder un budget de \$ 550 millions ! En somme, mettre en place les outils et les expertises nécessaires à l'appui de la transformation des caisses.
  - afin de maintenir le rythme des actions, il fut décidé de confier la mise en place des diverses fonctions de la réingénierie aux gestionnaires de quelques caisses (trois caisses-pilotes). La fierté des directeurs-généraux des caisses choisies pour contribuer à la mise en place de la caisse du futur donna des résultats concrets – ce qui permit de déployer les résultats de leurs travaux dans 11 caisses vitrines afin que les autres caisses du réseau constatent les bienfaits des changements.
5. Cinquième étape : elle s'imposa d'elle-même. La caisse de l'an 2000 exigeait des investissements importants : de là, la nécessité pour les caisses de se regrouper, de fusionner à d'autres caisses, réduisant ainsi, graduellement, le nombre de caisses à environ 600, sans réduire toutefois le nombre de centres de services sur l'ensemble du territoire. Et pour assurer l'expertise dans le secteur des prêts industriels et commerciaux, les caisses s'unirent pour mettre en place des centres financiers aux entreprises, propriété d'un groupe de caisses dans chacune des régions ou sous-régions.
6. Sixième étape : les caisses ayant fait leurs efforts – et leurs sacrifices –elles en exigent alors autant des fédérations. Pourquoi maintenir 11 fédérations régionales – de tailles diverses et antidémocratiques – alors que le réseau compte 600 quelques caisses locales ? De là la fusion de la Confédération et des onze fédérations et la création d'une fédération unique. En décembre 1999, plus de 80% des caisses votent en faveur de la création de cette fédération unique.

Les changements espérés dans les années 80...se sont finalement réalisés en l'an 2000!

---

## Conclusion –

De cette expérience, je retiens plusieurs enseignements sur les exigences d'une bonne gouvernance d'un réseau :

1. Une mission claire. Puisqu'un réseau ne réussit que s'il parvient à œuvrer d'abord et avant tout au bien commun, une mission claire et stimulante s'impose. Que voulons-nous faire ensemble ? Il est essentiel de répondre à cette question et de se la poser constamment. De là, la nécessité de l'élaboration d'une mission – d'une vision et des objectifs à court et long terme. De préférence, une mission noble – en ce qu'elle contribue au mieux-être de la société en général, et généreuse en ce qu'elle propose le bien commun comme source du mieux-être individuel.
2. L'exigence de la solidarité. Une telle mission exige l'adhésion de toutes les forces vives du réseau. Pour ce faire, il importe que le plus grand nombre participe à son élaboration et à sa révision, s'il y a lieu. Faire en sorte que toutes les ressources humaines disponibles dans l'organisation soient conscientes et animées par la conviction de contribuer à la réalisation de la mission – cette mission noble, utile pour la clientèle et la collectivité.

Les problèmes des petites caisses d'avant la restructuration de l'an 2000, ce n'était pas d'être petites – mais surtout d'être isolées. C'est en se regroupant, en croyant à la nouvelle vision de la caisse de l'an 2000, d'abord entre elles dans une même localité et ensuite dans un grand réseau national, qu'elles ont réussi à relever les nouveaux défis.

3. L'exigence du réalisme. Il ne faut jamais oublier qu'une organisation ou une entreprise est essentiellement formée d'hommes et de femmes. Ce sont les hommes et les femmes qui apportent à l'entreprise ses valeurs, son efficacité, son dynamisme et qui en font ses succès ou qui sont la cause de ses échecs. (Dans ma carrière, j'ai fait de nombreux organigrammes : certains ont fonctionné, d'autres pas. Ils ont fonctionné quand la volonté humaine de les faire fonctionner était présente...).

Or, l'être humain est un être hybride. Il est, d'une part, un animal raisonnable – un être qui raisonne – ce qui lui permet de convenir des règles du «mieux vivre ensemble.» À cet égard, il est altruiste. Mais, d'autre part, il est aussi un être émotif, instinctif, réagissant à ses désirs et à ses passions. Son bonheur tient à la satisfaction de ses besoins primaires, mais aussi à la satisfaction de ses besoins affectifs et ses besoins d'accomplissement. À cet égard, il est un être un égoïste – ce qui risque de faire passer ses intérêts personnels et particuliers avant l'intérêt collectif, si ces besoins ne sont pas satisfaits. De là, l'importance de la satisfaction de ces besoins fondamentaux pour tous ceux qui oeuvrent à faire fonctionner le réseau.

Ce qui fait que toute organisation – familiale, sociale, politique ou économique – doit tenir compte de cet être hybride et faire en sorte que l'intérêt commun soit justement la source de la satisfaction des besoins individuels : besoins primaires, affectifs et d'accomplissement. Ce qui constitue tout un défi, j'en conviens ! Il s'agit en somme d'œuvrer ensemble au bien commun comme garantie d'un mieux-être individuel... Et non l'inverse!

4. Le leadership : Il faut une que cette mission soit largement diffusée, et aussi constamment rappelée et répétée, d'abord et avant tout par celui ou ceux qui détiennent l'autorité juridique dans l'organisation. Il faut du leadership.

Et, de préférence, un leadership largement partagé. La diffusion de la mission n'est pas exclusive à ceux qui détiennent le pouvoir hiérarchique. À cet égard, il faut faire une différence entre l'autorité et le leadership. L'autorité, c'est le pouvoir délégué par une loi ou un règlement. C'est un pouvoir de source juridique. Mais le leadership, c'est un lien qui relie le leader (peu importe sa fonction) à ceux et celles qui partagent avec lui la même vision du futur et les mêmes valeurs pour réaliser un projet commun.

Or, le ou les leaders, comme ceux qui détiennent le pouvoir de l'autorité - se doivent d'être crédibles. Ils doivent avoir une IDENTITÉ – c'est-à-dire des gens dont l'équilibre ou l'harmonie entre leurs valeurs et leurs actions est convaincante. C'est ce qui fait naître la confiance – essentielle au leadership.

Donc, un leadership – et surtout un leadership partagé, guidé par une éthique du bien commun.

5. Une éthique du bien commun : J'insiste sur la question éthique. Nous pouvons nous demander pourquoi il a fallu autant de temps et de démarches pour arriver à des conclusions qui apparaissaient évidentes à des observateurs indépendants et non reliés à Desjardins ? À mon avis, ce sont les conflits d'intérêt. Les conflits d'intérêt qui sont des filtres d'une conscience éthique. Et nuisible à la solidarité nécessaire à un réseau dynamique et efficace.

La décision aurait pu être prise plus rapidement n'eut été le nombre de membres affectés personnellement par les changements proposés. (Pour quelques-uns d'entre eux, perdre leur titre de président plein temps et bien rémunéré, la perspective d'un changement le plus lointain possible leur semblait approprié. Et l'argument historique de l'autonomie des fédérations était alors fort utile...). La gouvernance d'un réseau inclut nécessairement une culture éthique forte. Une éthique forte permet de minimiser les risques de conflits d'intérêts des décideurs. (Chez Desjardins, c'est la réaction éthique de certains décideurs importants qui finalement a débloqué...les blocages !)

Dans la mesure du possible, il faut éviter que des membres soient amenés à choisir entre leurs intérêts personnels, directs ou indirects, et les intérêts de l'organisation. Le conflit d'intérêt, c'est sournois. Le conflit d'intérêt, ce n'est pas une tentation. (Devant une tentation, on a toujours droit à un moment de réflexion...) Mais un conflit d'intérêt, c'est une influence intime, innée, une conviction spontanément acquise qu'il est normal que je pense d'abord à moi-même avant de penser aux autres. C'est une influence qui déjoue facilement la conscience. (*«Je suis honnête. Je suis capable de porter deux chapeaux... Lorsqu'un sujet dans lequel j'ai intérêt est discuté, je sors de la salle...»*)

Sans conflit d'intérêt, la restructuration de Desjardins se serait faite beaucoup plus rapidement. Aucun doute, quant à moi.

De là l'importance de l'éthique. J'insiste sur l'aspect éthique. Malgré ce qu'on peut dire de nos jours, la morale a toujours sa place puisque les lois ne règlent pas tout, ni les règlements ou les codes. Vouloir tout régler le comportement de ceux et celles qui oeuvrent dans un réseau par des règlements ou des codes, c'est un défi considérable. C'est pourquoi, l'éthique, par l'éducation et l'exemple, est essentielle à la bonne gouvernance d'un réseau. Heureux les réseaux qui se fondent sur une culture et une éthique organisationnelles.

Pourquoi ? Parce qu'aucune science ou aucune loi n'interdit la paresse, le moindre effort, le favoritisme, la tricherie, le mépris ou le mensonge, l'indifférence ou la haine de son prochain ! Aucune loi n'oblige à l'égalité, à la solidarité ou à la fraternité. Or, si rien de tout cela ne peut être sanctionné, les conséquences sur les troupes peuvent être démobilisatrices et nuire au succès du réseau. Il faut porter attention aux valeurs de respect des uns et des autres. Sur ce plan, l'éthique – non écrite – mais celle du bon sens, a sa place.

Malgré les tonnes de textes légiférant et réglementant le comportement humain, vous le savez, nous ne réussissons pas à établir la paix, l'harmonie, la cohésion sociale, l'amitié et l'amour universel, autant de vertus qui sont filles de la morale et de sa pratique qu'est l'éthique. Or, toutes ces valeurs, plus que jamais, même à l'interne des organisations, s'imposent. Elles sont garantes de la mobilisation des troupes et leur mieux-être.

Ces valeurs sont portées par des dirigeants et dirigeants qui savent écouter et informer. Des gens qui n'ont pas peur de la transparence. Des gens capables d'établir des relations afin que les êtres hybrides que nous sommes tous aient confiance. Il faut en somme de bons chefs d'orchestre, capables d'aller chercher de leurs « musiciens » le maximum de leurs potentiels.

Voilà beaucoup d'exigences, me direz-vous. Oui, vous avez raison. Mais c'est la rançon de la gloire ! Et surtout, un défi constant, permanent, extrêmement stimulant. Ces

exigences, à mon avis, sont les conditions de la gouvernance d'un réseau dynamique, efficace et durable. Ce que je vous souhaite de tout cœur!

-----