



INSTITUT DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE CONTEMPORAINE

*Robert Laplante
Hubert Rioux*

RAPPORT DE RECHERCHE

Le point sur l'évolution du Mouvement Desjardins

***Leçons sur l'exercice de la puissance
et comparaisons internationales***

Volet 2

***Enjeux de gouvernance : cumul des fonctions
et cooptation des administrateurs***

Montréal
2022

Robert Laplante est docteur en sociologie économie de l'École Normale Supérieure de Cachan (Paris) et Directeur général de l'IRÉC

Hubert Rioux est docteur en science politique (politiques publiques) de l'Université McMaster (Ontario) et Chercheur à l'IRÉC

© Institut de recherche en économie contemporaine
ISBN : 978-2-924927-79-3

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2022
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2022

IRÉC, 10555, Avenue de Bois-de-Boulogne,
CP 2006, Montréal (Québec) H4N 1L4

Un moment propice, un recul nécessaire

Le Mouvement Desjardins occupe une place névralgique dans l'économie du Québec. C'est une puissance lentement bâtie grâce à la solidarité et au soutien populaire et qui inspire confiance et fierté. Une institution d'une telle envergure suscite au moins autant d'attentes qu'elle engendre de retombées. Et c'est pourquoi il importe de revenir périodiquement sur la place qu'elle peut et doit tenir dans le développement collectif.

Au sortir de la crise pandémique et au moment où plus que jamais les plans de relance économique doivent composer avec les mutations profondes de l'ordre du monde, il faut pouvoir compter sur un si puissant instrument, bien comprendre ses choix pour mieux les situer sur la place qu'ils tiennent ou pourraient tenir dans les grands choix de société. Le moment est propice pour revenir sur les parcours récents.

Le Mouvement Desjardins a fait des changements de structure et de fonctionnement, puis privilégié des orientations dont il faut examiner la pertinence. Il faut en comprendre la portée et la logique pour que dans le débat public puisse être mieux saisis son rôle et sa contribution. Les défis qui pointent vont s'avérer de plus en plus exigeants pour toute la société et pour les institutions, en particulier pour celles qui contribuent à la solidarité et à la recherche d'une prospérité plus équitable, plus durable.

Le présent effort de réflexion se déploie en quatre volets.

- Volet 1.
Structures organisationnelles : l'évolution du réseau des caisses et de ses instances
- **Volet 2.**
Enjeux de gouvernance : cumul des fonctions et cooptation des administrateurs
- Volet 3.
Institution d'importance systémique : les politiques de gestion des actifs
- Volet 4.
Missions sociétales : l'appui aux milieux et les pratiques solidaires

En résumé

- En plus de l'abolition des fédérations régionales et de l'amorce d'une contraction du réseau des caisses, une autre réforme mise en œuvre dans les années 1990 est venue ajouter un facteur de distorsion supplémentaire dans la dynamique coopérative et dans l'expression et le traitement des réalités associatives. En établissant le cumul des fonctions de président du conseil et de chef de l'exploitation, cette réforme a soudé en quelque sorte le regroupement de personnes et l'entreprise. Mené au nom de l'unité de pensée présentée comme nécessaire pour permettre à l'entreprise coopérative d'évoluer dans un environnement complexe, ce cumul modifie profondément la dynamique d'évolution coopérative.
- Campées dans un seul rôle et portées par un même titulaire, les préoccupations et propositions faisant valoir les intérêts et aspirations des membres propriétaires apparaissent plus difficiles à décoder. Cela prêle à une confusion qui ajoute au sentiment d'éloignement et impose la perception que le conseil d'administration n'est pas nécessairement en phase avec le processus délibératif et les rapports de collaboration qui doivent exister entre les administrateurs des caisses et le conseil de la Fédération.
- Le Mouvement Desjardins a toujours soutenu que le cumul des fonctions lui permet notamment de distinguer sa gouvernance de celle des sociétés à capital-actions (pensons ici aux banques, en particulier), dont l'indépendance du C.A. face à la haute-direction vise une surveillance plus axée sur l'intérêt des actionnaires. Pourtant, force est de constater que le modèle privilégié par Desjardins *ne correspond pas* aux pratiques internationales les plus répandues parmi les principales coopératives financières actives à l'échelle de l'Amérique du Nord et de l'Europe.

Une autre modification majeure du modèle de gouvernance de Desjardins, plus récente celle-là, a été l'ajout de membres externes « cooptés » (non-élus et non-issus du réseau des caisses) à son C.A. La Fédération a ainsi consenti à la solution largement répandue dans les milieux d'affaires et dans les instances de promotion des « saines règles de gouvernance » de l'univers corporatif. Même si le recours à des administrateurs externes est accepté dans certaines organisations coopératives et que le cadre législatif l'autorise, rien n'exige que le conseil de la Fédération ne se conduise comme celui d'une grande banque.

- Malgré le fait que toutes les autres grandes institutions financières coopératives comparables soient soumises aux mêmes défis et complexités que le Mouvement Desjardins, très peu d'entre elles ont adopté cette pratique des administrateurs « cooptés ». Selon nos compilations, seulement cinq grandes coopératives financières (sur les vingt que nous recensons) intègrent actuellement à leur C.A. des membres non-élus.
- En ce qui concerne la politique de rémunération, une réflexion mieux inspirée de l'esprit des principes coopératifs et des exigences de la solidarité pourrait permettre de dresser un cadre universellement applicable à l'ensemble des parties prenantes de la coopérative. L'adoption d'un ratio d'équité pourrait permettre d'établir un principe sur lequel les membres pourraient voter : en établissant que la plus haute rémunération ne peut excéder, par exemple, 20 fois le salaire québécois moyen, la politique de la rémunération pourrait fournir une règle de gradation des échelles salariales applicables à toutes les parties prenantes, employés, gestionnaires, administrateurs.

Enjeux de gouvernance : cumul des fonctions et cooptation des administrateurs

L'abolition des structures régionales et la réduction/contraction du réseau des caisses ont radicalement changé la dynamique institutionnelle du Mouvement Desjardins. La coopérative s'est trouvée exposée plus que jamais aux tendances centralisatrices et aux pressions à l'uniformisation des repères et des pratiques. L'autonomie des caisses locales a été réduite et les modalités de son expression ont rendues plus difficiles les adaptations aux volontés des membres et aux particularités du milieu. Ces tensions n'étaient évidemment pas nouvelles et elles existaient avant la disparition de la Confédération mais leur contexte d'expression et les cadres de gestion de ces tensions ont radicalement changé. Une distance plus grande et surtout sans intermédiaire de temporisation s'est créée entre les caisses et les dirigeants, distance que les processus de nomination n'ont pas entièrement comblée.

Une autre réforme mise en œuvre dans les années 1990 est venue ajouter un facteur de distorsion supplémentaire dans la dynamique coopérative et dans l'expression et le traitement des réalités associatives. En établissant le cumul des fonctions de président du conseil et de chef de l'exploitation, cette réforme a soudé en quelque sorte le regroupement de personnes et l'entreprise. Mené au nom de l'unité de pensée présentée comme nécessaire pour permettre à l'entreprise coopérative d'évoluer dans un environnement complexe, ce cumul modifie profondément la dynamique d'évolution coopérative. Il ajoute à la difficulté de dénouer l'écheveau de problèmes et de malentendus sur les voies de développement d'une organisation rendue à un tel degré de complexité et un pareil niveau de puissance.

En effet, la force du modèle coopératif, ce qui en explique les succès historiques, c'est bien la tension créatrice qu'impose à la coopérative, à ses membres et à ses artisans le choc des logiques des deux composantes de l'organisation. Si les solutions les plus fécondes sont le plus souvent celles qui font converger les exigences de l'une vers l'autre, c'est dans le processus (les débats) lui-même que s'exprime la vitalité de l'organisation. Aussi bien dire que le chemin coopératif est toujours aussi important que la destination de la démarche organisationnelle.

La coopération ne saurait être pensée et considérée seulement comme une avenue pour sortir de l'indigence et la marginalité. La formule coopérative et sa démocratie économique ne peut être considérée comme soluble dans son propre succès. C'est quand elle réussit que se pose avec le plus d'acuité la responsabilité de la faire évoluer. La solidarité coopérative ne saurait être définie comme transitoire : c'est quand il y a beaucoup à partager et beaucoup à faire que les principes coopératifs – et les coopérateurs – sont le plus rudement mis à l'épreuve.

Il n'est écrit nulle part que le parcours est toujours facile, mais force est d'admettre que le cumul des fonctions ne favorise guère l'expression pleinement indépendante et perceptible de chacune des deux logiques. Campées dans un seul rôle et portées par un même titulaire, les préoccupations et propositions faisant valoir les intérêts et aspirations des membres propriétaires apparaissent plus difficiles à décoder. Cela ne facilite ni l'expression ni la compréhension des circonstances et des facteurs qui contribuent à asseoir la légitimité de l'autorité ultime comme reposant sur le compromis mutuellement accepté des orientations des propriétaires usagers et des recommandations des gestionnaires.

Cela prête à une confusion qui ajoute au sentiment d'éloignement et impose la perception que le conseil d'administration n'est pas nécessairement en phase avec le processus délibératif et les rapports de collaboration qui doivent exister entre les administrateurs des caisses et le conseil de la Fédération. Plusieurs analystes plaident en faveur de la séparation des fonctions au nom de la nécessité de maintenir un contrepoids, un mécanisme structurel forçant la temporisation et l'esprit de concorde. Ce n'est pas faux, mais là n'est pourtant pas l'essentiel. Le dualisme coopératif est une condition nécessaire à sa créativité, à sa capacité instituante. La tradition et maintes réalisations en témoignent dans tous les domaines, à commencer par l'histoire de Desjardins même.

Le cumul des fonctions brouille les deux registres, aussi bien dans l'ordre de la décision que dans celui de l'interprétation. Il génère sa part de tensions, à l'évidence. Mais trop souvent, au lieu d'être créatrices ces tensions nourrissent des conduites et suscitent des interprétations qui les font voir d'abord comme des rapports d'autorité, d'affirmation de la primauté de l'entreprise sur l'association, de la logique financière sur la vie démocratique. Sans un espace clairement délimité pour l'expression et la reconnaissance des sensibilités et préoccupations du regroupement de personnes, il devient de plus en plus difficile de distinguer dans la position de la présidence ce qui relève des décisions d'entreprise de ce qui appartient aux orientations souhaitées par les assemblées des membres ou par les représentants de l'autorité déléguée. Qu'il s'agisse de la dynamique du conseil d'administration ou du positionnement dans le discours public, l'expression reste perçue comme univoque, voire monolithique. Cela n'a rien à voir avec la personne titulaire, c'est une distorsion engendrée par le refoulement des capacités et de la nécessité d'inscrire au grand jour les défis propres aux fonctions d'utilisateur-propriétaire et aux façons d'exercer démocratiquement son pouvoir et ses responsabilités.

À cet égard, les modalités d'élection et les règles de composition du conseil peuvent ajouter à cette distorsion pour ainsi dire structurellement engendrée. En anémiant la tension créatrice, le cumul des fonctions ajoute à la logique de centralisation qui surgit toujours dans les structures de délégation de toute organisation, logique, en outre, stimulée et renforcée par

les solutions technologiques s'accommodant trop bien de la hiérarchisation des tâches. Il devient difficile de distinguer les justifications techniques des réflexes de concentration des pouvoirs. Et ce l'est d'autant plus que la culture des institutions financières et les cadres réglementaires n'ont guère de souci pour les préoccupations démocratiques, la puissance de l'argent y étant le principe moteur et l'ultime déterminant de la légitimité et de l'autorité.

Les inquiétudes et les jugements péremptoires sur les dérives de Desjardins, sur l'érosion de sa mission reviennent, avons-nous dit, de façon récurrente. Il faut considérer ces réactions pour ce qu'elles sont : l'expression d'attentes témoignant de l'attachement à l'institution, à ce qu'elle représente autant qu'à ce qu'elle est, d'une part; et d'autre part, une réaction saine mais trop souvent désordonnée quant à la manière dont la coopérative comme institution gère son risque. Car depuis toujours Desjardins court le risque de devenir une banque, les circonstances ont évolué avec le temps et les différentes phases d'évolution du mouvement ont largement défini la nature et la portée du risque. Quand les volumes de capitaux ont commencé à augmenter, quand l'expertise en a compliqué la gestion, à chaque fois cela posait le défi de répondre en se distinguant des concurrents, surtout à partir du moment où ils ont commencé à saliver sur les occasions d'affaires que cela représentait pour eux.

Le rehaussement du niveau de vie des Québécois et Québécoises, les volumes d'épargne disponibles et les divers créneaux et produits financiers ont fait des membres de Desjardins une clientèle enviable. Jadis indifférents et boudeurs devant ces bassins de consommateurs, les concurrents se montrent désormais voraces. Maintenant devenu un géant en mesure de faire une vraie différence dans le système financier, Desjardins suscite la convoitise. Cela n'a rien de surprenant et c'est plutôt une bonne nouvelle. L'indifférence ne le situerait que dans le folklore ou l'insignifiance. La formule coopérative porte de gros fruits, il est normal que de gros appétits se manifestent. Dans le règne du court terme et du profit le plus gros et le plus rapidement gagné, les ruineurs d'avenir sont nombreux et plusieurs d'entre eux se contenteraient bien de couper l'arbre pour s'approprier la récolte, sans égard pour la prochaine récolte et encore moins de souci pour le verger.

En version savante et bien enrobée dans la rhétorique managériale, ceux-là prétendent que la complexité est trop exigeante pour que l'entreprise « se paie le luxe » de la décision collective. Dans cette perspective, décider collectivement ne se conjugue pas avec la puissance. Il faut constater que ce point de vue, souvent soutenu dans des théories qui font primer les techniques de gestion sur les processus de délibération reste très proche des courants dominants et qu'il sert de paravent au retour d'une vieille manœuvre, celle de faire primer le capital sur les personnes. Aucune technique n'est neutre, les outils sont toujours liés aux usages et aux projets auxquels on les fait servir.

L'histoire récente du mouvement coopératif comporte nombre d'exemples où les raisonnements techniques et les considérations financières définies exclusivement sur le rendement ont conduit à des décisions de démutualisation²⁹ aux effets délétères. La création de valeur, dans plusieurs cas s'en est mieux portée, du moins à court terme mais la liquidation du patrimoine collectif patiemment constitué n'a pas été sans conséquence sur le destin des collectivités et sur le sort des membres-coopérateurs qui ont refusé de jouer le jeu du capitalisme prédateur. Bien avant que ne se dessinent les manœuvres de ce genre, des conditions se mettent lentement en place pour produire une dérive lente. C'est à ces conditions que doit veiller la gestion de risque pour l'organisation coopérative. Les membres de Desjardins ont raison – et le droit – de se faire à eux-mêmes l'exigence de la plus grande vigilance en ces matières. Pour éviter que la gouvernance ne forme un nœud assez fort pour conduire à l'asphyxie, trois enjeux doivent être réexaminés en priorité :

a) Le cumul des fonctions : la superposition des responsabilités entraîne une confusion des rôles qui perturbe le fonctionnement de l'association des personnes dans le contrôle et la gestion de l'entreprise coopérative. Elle ne facilite ni la transparence ni la traçabilité des termes des débats et du cheminement des décisions. La perception du statut de membre-propriétaire et du rôle des assemblées et des instances locales est plus confuse et, de plus en plus, assimilée à un rapport d'autorité. Plus encore, ce cumul témoigne d'une incohérence certaine dans la logique de gouvernance. La Fédération fonctionne avec une règle qu'elle interdit au plan local. La loi interdit aux gestionnaires des caisses d'occuper des postes électifs. L'esprit des principes coopératifs est clair et limpide : il faut être membre pour être un dirigeant, ce qui veut dire que le chemin d'exercice de la responsabilité va de l'assemblée générale au conseil d'administration et l'autorité de celui-ci s'exerce sur la direction générale.

On comprend que la délégation des pouvoirs et responsabilités vers la fédération puisse exiger des aménagements, mais ces derniers ne devraient pas être conçus et exercés en s'éloignant du principe. C'est de la responsabilité du conseil d'administration (peu importe la règle de délégation adoptée pour l'élection de ses membres) d'évaluer la direction générale. Il est tout à fait admissible de considérer l'adhésion à la fédération comme une limitation volontaire de l'autonomie du conseil, mais limitation ne veut pas dire mutilation : rien ne doit amputer le contrôle du regroupement de personnes sur l'entreprise. Le cumul ne contribue certainement pas à la limpidité des processus décisionnels et à la juste compréhension, par tous, des règles d'imputabilité. Il agit comme une complication qui n'a rien à voir avec la complexité de l'organisation.

Cette fusion des deux fonctions – reconduite ponctuellement par l'Assemblée générale de la Fédération des caisses, la dernière fois en 2018 – a, faut-il le rappeler, été réalisée dans la foulée de l'abolition du deuxième niveau de la structure organisationnelle du Mouvement, soit celui des fédérations régionales (avant la fusion, la Présidence du C.A. revenait aux

représentants des grandes fédérations régionales). À l'époque, on a essentiellement justifié le cumul en avançant qu'il favoriserait « l'unité de pensée et d'action dans un contexte d'un groupe financier coopératif décentralisé, où la clarté du leadership de direction est essentielle autant auprès des dirigeants élus qu'auprès de l'équipe de direction »².

Aujourd'hui, Desjardins justifie la fusion des deux fonctions en rappelant que « le rationnel historique derrière ce choix est de favoriser l'unité de direction » mais surtout, qu'« en raison de la complexité de la direction et de la gestion des activités du Mouvement Desjardins de même que des attentes des autorités réglementaires et du public, il a été jugé essentiel que le président du conseil ait une connaissance suffisante et adéquate des activités, affaires et dossiers de la Fédération et du Mouvement pour jouer efficacement son rôle de leader [...] »³.

Cet argument de la complexité est souvent évoqué pour justifier ce cumul comme pratique de gouvernance. L'Autorité des marchés financiers, contrairement à une opinion largement répandue, n'a pas exigé ce cumul, loin de là. Dans sa « Ligne directrice sur la gouvernance » de 2021, destinée aux institutions financières⁴, l'Autorité des marchés financiers stipule que :

Afin de s'assurer de l'autonomie du conseil d'administration et de sa capacité à assumer efficacement son mandat, les meilleures pratiques militent en faveur de la séparation du rôle de président du conseil d'administration de celui de président et chef de la direction de l'institution financière. Toutefois, l'Autorité pourrait considérer que cette attente est satisfaite, malgré le fait qu'une même personne occupe les deux postes, si l'institution financière peut démontrer que des mécanismes ont été mis en place pour favoriser la prise de décision objective.

À ce sujet, dans la traditionnelle section sur le « gouvernance coopérative » incluse à son rapport annuel, le Mouvement Desjardins souligne pour sa part que, malgré le fait que contrairement aux « meilleures pratiques » identifiées par l'AMF, ses fonctions de direction générale et de présidence du C.A. demeurent cumulées (M. Guy Cormier occupant les deux rôles à la fois), l'indépendance du C.A. par rapport à la direction est assurée par un certain nombre de mécanismes, dont notamment⁵ : 1) chef de la direction élu par un collège électoral sur lequel siègent les représentants des caisses; 2) processus de nomination/élection des membres du C.A. indépendant du chef de la direction, celui-ci ne conservant la prérogative que de participer à l'identification des candidatures potentielles pour le choix des administrateurs « cooptés » (non-élus, non-issus du réseau des caisses); 3) vice-présidence

du C.A. indépendante (non-issu du réseau des caisses) et chargée d'assurer l'indépendance du C.A. en se substituant notamment à la présidence en cas de conflit d'intérêt (réel ou apparent); 4) administrateurs indépendants de la direction seuls siégeant au Comité de rémunération du chef de la direction.

Or, il n'est pas dans le mandat de l'AMF de veiller à la cohérence des règles en fonction des principes coopératifs. Ces compromis « acceptables » ne font d'ailleurs pas du tout la démonstration de la volonté d'en tenir compte, et ce n'est pas une façon de faire très répandue dans les grandes organisations coopératives, y compris et en particulier dans les grandes coopératives financières. Le Mouvement Desjardins a toujours soutenu que le cumul des fonctions lui permet notamment de distinguer sa gouvernance de celle des sociétés à capital-actions (pensons ici aux banques, en particulier), dont l'indépendance du C.A. face à la haute-direction vise une surveillance plus axée sur l'intérêt des actionnaires. Pourtant, force est de constater que le modèle privilégié par Desjardins *ne correspond pas* aux pratiques internationales les plus répandues parmi les principales coopératives financières actives à l'échelle de l'Amérique du Nord, de l'Europe et même au-delà.

b) La cooptation d'administrateurs externes : une autre modification majeure du modèle de gouvernance de Desjardins, plus récente celle-là, a été l'ajout de membres externes « cooptés » (non-élus et non-issus du réseau des caisses) à son C.A. La Fédération a ainsi consenti (ou suggéré ?) à la solution largement répandue dans les milieux des affaires et dans les instances de promotion des « saines règles de gouvernance » de l'univers de l'entreprise capitaliste.. Deux de ces membres externes ont d'abord été ajoutés au C.A. en 2019⁶, et ce nombre est rapidement passé à six membres « cooptés » dès 2021⁷. Au moment d'écrire ces lignes, le C.A. de Desjardins était donc désormais composé de dix-huit membres, dont six « cooptés » (soit un tiers des sièges). Ici encore, la « complexité » des activités d'un grand groupe financier tel que Desjardins ainsi que la nécessité de professionnalisation qui en découle semblent être les justifications principales avancées, sans mention toutefois des principes et de la culture coopératives qui devraient normalement présider au choix des administrateurs.

Ainsi, « depuis 2019 les 6 membres non-issus du réseau des caisses Desjardins sont recrutés en fonction d'expertises complémentaires ciblées telles que notamment la cybersécurité, la gestion des risques, les technologies de l'information, l'actuariat et le marché des capitaux afin de parfaire la composition diversifiée du conseil d'administration et d'ainsi appuyer les autres membres dans la prise de décision⁸ ». Voilà un beau cas de recours à des solutions mal adaptées aux principes et à la pratique de la coopération. Un cas qui brouille encore davantage l'application et le respect des logiques coopératives.

**Tableau 2. Modèles de gouvernance
des coopératives financières (mai 2022)⁹**

Institution	Président(e) du C.A. (Chair)	Chef(fe) de la direction (CEO)	Ratio de membres non-élus au C.A.
Desjardins	Guy Cormier	Guy Cormier	6/18 (33%)
Rabobank (Pays-Bas)	Marjan Trompetter	Wiebe Draijer	8/16 (50%) ¹⁰
Norinchukin (Japon)	Toru Nakaya	Kazuto Oku	5/19 (26%)
OP (Finlande)	Jaakko Pehkonen	Timo Ritakallio	11/47 (23%) ¹¹
Building Societies Association (Royaume-Uni)	Mark Bogard	Robin Fieth	1/9 (11%)
Crédit Mutuel (France)	Nicolas Théry	Pierre-Édouard Batard	0/23 ¹²
Federcasse/BCC (Italie)	Augusto dell'Erba	Sergio Gatti	0/23
Groupe BPCE (France)	Thierry Cahn	Laurent Mignon	0/19 ¹³
Groupe Crédit Agricole (France)	Dominique Lefebvre	Philippe Brassac	0/18
Raiffeisen Bank International (Autriche)	Erwin Hameseder	Johann Strobl	0/18 ¹⁴
Nykredit (Danemark)	Merete Eldrup	Micheal Rasmussen	0/15 ¹⁵
UNCC (Espagne)	Cristina Freijanes	Manuel Ruiz Escudero	0/15
National Cooperative Bank (USA)	Debra Huddleston	Curtis Wynn	0/14
UNI Coopération financière (Acadie)	Pierre-Marcel Desjardins	Robert Moreau	0/12
BVR Cooperative Financial Network (Allemagne)	Veit Luxem	Marija Kolak	0/12
State Employees Credit Union (USA)	Chris Ayers	Jim Hayes	0/11
Alterna Savings (Ontario)	Maria Barrados	Robert Paterson	0/9
Navy Federal Credit Union (USA)	John A. Lockard	Mary McDuffie	0/9
Raiffeisen Suisse	Thomas A. Müller	Heinz Huber	0/9
Vancity (Canada)	Anita Braha	Christine Bergeron	0/8

Notons effectivement ici que, malgré le fait que toutes les autres grandes institutions financières coopératives comparables soient soumises aux mêmes défis et complexités que le Mouvement Desjardins, très peu ont d'entre elles ont adopté cette pratique des administrateurs « cooptés ». Selon nos compilations, seulement cinq grandes coopératives financières (sur les vingt que nous recensons) intègrent actuellement à leur C.A. des membres non-élus.

La coopérative japonaise Norinchukin intègre cinq « experts externes » à son C.A., qui en composent donc environ le quart. La néerlandaise Rabobank, bien connue, fonctionne pour sa part sur le modèle allemand du C.A. à deux têtes¹⁶, composé d'un « conseil de surveillance/supervision » (*supervisory board*) dont tous les membres sont élus, puis d'un « conseil de gestion/direction » (*managing board/board of directors*) dont les membres (certains issus des cadres de Robobank, d'autres de l'externe) sont nommés par le « conseil de surveillance ». Le modèle de gouvernance du groupe coopératif finlandais OP est également de ce type, les onze membres non-élus de son conseil de direction étant nommés par les trente-six membres élus de son conseil de supervision. Ici encore, Desjardins s'écarte des pratiques les plus courantes¹⁷.

À tout le moins, la liste des administrateurs externes admissibles aurait dû être soumise à l'assemblée générale de la Fédération, qui serait en droit de voter sur cette modification et sur ces candidatures puisqu'il en va de modifications qui changent les conditions de contrôle de l'entreprise. Ce ne devrait pas être une affaire strictement consultative. Cela dit, ce même recours à des ressources externes aurait pu – et devrait – être balisé pour rester dans le périmètre coopératif. Les candidatures pourraient provenir en totalité ou en majorité de l'écosystème coopératif.

Le monde coopératif québécois est assez riche de compétences de haut niveau et d'expériences diversifiées pour fournir un bassin d'expertise non seulement adéquat sur le plan technique, mais au fait de l'expérience et de la doctrine coopératives. C'est une règle qui devrait être enrichie de l'obligation de participer à un programme de formation sur la doctrine coopérative et la tradition Desjardins. La littérature du management déborde d'analyses sur l'importance de la culture d'entreprise, on ne voit pas pourquoi cela devrait être accessoire lorsqu'il s'agit de participer à la gouvernance du navire amiral de la coopération québécoise.

c) La politique de rémunération : les salaires faramineux dans les milieux de la haute finance et dans l'univers des grandes entreprises commerciales et financières provoquent un peu partout de vives réactions. Engoncés dans la culture du privilège si fortement promue par le néolibéralisme, les discours dominants présentent les politiques de rémunération à l'origine de ces démesures comme des normes fondées dans la logique d'affaires. Dans cet univers il est considéré comme normal que les personnes à qui est imputé le succès et qui « créent

de la valeur » pour les entreprises et les actionnaires se voient récompensées pour si bien servir la raison du capital. Il faut faire des contorsions intellectuelles pour transposer le raisonnement dans le cas d'une coopérative qui doit d'abord servir ses membres, pas ses actionnaires.

Les études ou même les états d'âme sur la progression des inégalités ne parviennent à peu près nulle part à ébranler ce dogme du privilège de rémunération. Le monde coopératif ne peut évidemment se tenir en marge des conditions de concurrence pour les compétences et il doit composer un tant soit peu avec l'air du temps et un contexte sociétal qu'il ne pourra à lui seul changer. Cependant, sa ligne de défense est généralement aussi faible que chancelante. Les principes de la coopération ne sont généralement guère invoqués. La réponse convenue : les salaires des compétences de haut niveau que Desjardins offre à ses dirigeants sont moins élevés. Comme si la modération dans l'exagération était un principe fondateur lorsqu'il s'agit d'établir une politique de rémunération !

Une réflexion mieux inspirée de l'esprit des principes coopératifs et des exigences de la solidarité pourrait permettre de dresser un cadre universellement applicable à l'ensemble des parties prenantes de la coopérative. L'adoption d'un ratio d'équité pourrait permettre d'établir un principe sur lequel les membres pourraient voter. Point n'est besoin de savantes considérations techniques dans ce cas : en établissant que la plus haute rémunération ne peut excéder, par exemple, 20 fois le salaire québécois moyen, la politique de la rémunération pourrait fournir une règle de gradation des échelles salariales applicables à toutes les parties prenantes, employés, gestionnaires, administrateurs.

Elle fournirait des balises claires et explicites pour l'établissement d'une rémunération juste et proportionnelle aux responsabilités et aux apports à l'entreprise. Elle réduirait en outre le reproche qui gruge sa réputation : la répartition de ses ressources obéirait à un principe d'équité illustrant en acte la différence coopérative. Plusieurs autres aspects de la politique de rémunération mériteraient un examen en profondeur¹⁸ pour l'affranchir le plus possible des règles et pratiques de mises en concurrence de tous contre tous, des règles qui confondent la saine émulation et la normalisation de la cupidité. Desjardins a un devoir d'exemplarité, son leadership pourrait avoir un énorme effet d'entraînement.

Notes et références

- 1 Voir en particulier Murray Fulton et Jean-Pierre Girard Démutualisation des coopératives et mutuelles; Coopératives et mutuelles Canada, 2015, 110 pages.
- 2 Alban d'Amours (2019), *Le coopératisme, un antidote aux dérives du capitalisme. Réflexions ancrées dans mon parcours chez Desjardins*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 76.
- 3 Mouvement Desjardins (2022), *Rapport annuel 2021*, Lévis, p. 243.
- 4 Autorité des marchés financiers (2021b), *Ligne directrice sur la gouvernance*, Québec, p. 5-6.
- 5 Mouvement Desjardins (2022), *Rapport annuel 2021*, Lévis, p. 242-243.
- 6 <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/le-mouvement-desjardins-modernise-sa-gouvernance-812316425.html>
- 7 <https://www.desjardins.com/qc/fr/nouvelles/desjardins-annonce-la-nomination-de-six-nouveaux-administrateurs.html>
- 8 Ibid.
- 9 Source : compilations de l'auteur; sites web et publications officielles des institutions financières.
- 10 Les huit membres du « *Supervisory Board* » sont élus par l'Assemblée générale (*General Members Council*) alors que les huit membres du « *Managing Board* » sont nommés par le Supervisory Board.
- 11 Les onze membres sont nommés par le « *Supervisory Council* », dont les 36 membres sont pour leur part élus par l'Assemblée générale.
- 12 Deux administrateurs élus par les salariés et deux administrateurs indépendants.
- 13 Trois administrateurs indépendants et deux administrateurs élus par les salariés.
- 14 Six membres sont élus par les employés (« *delegated by the Staff Council* ») et douze par l'Assemblée générale.
- 15 Cinq membres sont élus par les employés de Nykredit (« *staff-elected* ») et les 10 autres sont élus par l'Assemblée générale.
- 16 Voir : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-german-supervisory-board-publication.pdf>
- 17 Pour en savoir plus sur ces questions, consulter notamment Eric Lamarque (2018), « The governance of cooperative banks : main features and new challenges », dans M. Migliorelli (dir.), *New Cooperative Banking in Europe*, Palgrave MacMillan, p. 141-161; voir aussi *European Association of Cooperative Banks (2016), Corporate Governance in Co-operative Banks : Key Features*, Bruxelles.
- 18 Voir en particulier Gabriel Arsenault et Robert Laplante (2017), *La rémunération des hauts dirigeants dans le secteur coopératif québécois*, Institut de recherche en économie contemporaine, Montréal.