

Voici le dernier article d'une série portant sur les cinq récipiendaires du Prix des Fellows 2015 de l'IAS. Les Fellows sont mis en nomination par leurs pairs et sélectionnés par un comité indépendant en fonction de plusieurs critères, dont le leadership et les contributions à la gouvernance.



*La carrière de **MONIQUE LEROUX** montre qu'elle est beaucoup plus que la première femme à diriger une grande institution financière au Canada. Celle qui fut une pianiste prodige décrit au journaliste **Gordon Pitts** comment le sens politique consiste à réunir les gens autour d'objectifs communs et comment la gouvernance est un concept évolutif.*



*Desjardins est aujourd'hui très proche de son objectif – auquel adhère passionnément Mme Leroux – que les femmes forment 40 pour cent du conseil dans l'ensemble du groupe.*



Un rapide coup d'œil au curriculum vitae de Monique Leroux donne l'impression d'être ramené à une époque où les chefs de la direction d'institutions canadiennes exerçaient une autorité sans partage au sein de leurs organisations.

Il y a vingt ans, le chef de la direction d'une banque occupait généralement non seulement le rôle de direction le plus puissant, mais aussi le poste clé de la gouvernance, soit celui de président du conseil d'administration. C'est le cas de Mme Leroux au Groupe Desjardins, la plus grande coopérative financière au Canada avec des actifs de 230 milliards \$ et sept millions de membres et de clients.

Cette époque est bien révolue chez les grandes banques canadiennes, alors que les conseils sont aujourd'hui fermement établis comme des entités indépendantes dotées d'une présidence distincte. Sauf pour Mme Leroux, une comptable de 61 ans qui occupe depuis maintenant sept ans le poste de présidente, chef de la direction et présidente du conseil de Desjardins après une brillante carrière dans le

secteur des services bancaires et des communications.

Il ne s'agit pourtant pas d'un potentat impérial. Comme elle l'explique soigneusement, elle trône au sommet d'une structure intensément démocratique où chaque décision importante est scrutée à la loupe par les nombreux membres de la fédération par le biais de ses représentants élus.

Elle souligne que les administrateurs du Groupe Desjardins ne sont choisis ni par un comité du conseil ni par la présidence. Ils sont plutôt élus en vertu d'un processus rigoureusement démocratique. « Je ne suis pas choisie par eux et ce n'est pas moi qui les choisis », dit-elle de ses collègues membres du conseil.

Dans le monde des affaires, la séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction est conçue pour protéger l'indépendance du conseil de l'influence de la direction. « Mais dans le cas de notre gouvernance d'entreprise, il ne s'agit pas du même type d'enjeux, parce que l'indépendance

est établie de façon naturelle, » affirme Mme Leroux.

L'approche coopérative, avec le système de démocratie directe qui la sous-tend, peut en fait sembler lourde par rapport au processus de décision souple des meilleures sociétés cotées en bourse. Pourtant, Mme Leroux et son équipe l'ont portée vers des changements remarquables, menant la fédération sur la voie d'une croissance au-delà des frontières du Québec – où elle fait figure de colosse financier – vers le reste du Canada, tout en intégrant les nouvelles technologies et en stimulant la diversité.

Et en effet, Desjardins est aujourd'hui très proche de son objectif – auquel adhère passionnément Mme Leroux – que les femmes forment 40 pour cent du conseil dans l'ensemble du groupe, y compris ses filiales, la fédération des caisses populaires locales et les coopératives de crédit. Elle souhaite aussi faire du groupe un modèle de toutes les formes de diversité, ce qui est à ses yeux essentiel pour toute organisation innovante.

Monique Leroux croit que le modèle coopératif, comme le modèle à but lucratif, peut être une source de bonnes pratiques d'affaires et de bonne gouvernance. Elle a travaillé au sein des deux univers et sa capacité d'obtenir des résultats dans des circonstances diverses explique pourquoi elle a récemment été intronisée comme Fellow de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Pour diriger un groupe, explique-t-elle, un leader doit acquérir une « légitimité politique » de la part des caisses locales. Cela confère la responsabilité de présider non seulement le conseil, mais aussi les vastes assemblées tenues à quelques années d'intervalle, lesquelles réunissent quelque 2 000 délégués chargés d'exercer un jugement sur les principales initiatives (même en utilisant des postes de vote, comme lors d'un congrès politique). Sa capacité d'obtenir des mandats sur des stratégies de croissance et son ambitieux programme en faveur de la diversité témoignent de son sens politique.

Le véritable sens politique, dit-elle, consiste à « comprendre les gens, à s'assurer d'avoir un objectif commun avec eux et à savoir que vous pouvez les réunir autour de cet objectif. »

Et cela va aussi de pair avec un certain style de leadership. Lorsqu'elle est arrivée du secteur privé il y a 13 ans, la principale compétence qu'elle a dû développer est celle de savoir écouter. Très souvent au sein des grandes organisations privées, souligne-t-elle, le chef de la direction croit que les choses doivent être faites à sa façon et que ça doit être ainsi pour tout le monde. Mais il arrive souvent que ce leadership du sommet vers la base ne fonctionne pas à long terme.

Le modèle coopératif a forcé un ajustement d'attitude auquel tout chef de

la direction devrait porter une grande attention, se rappelle-t-elle. J'ai dû apprendre à écouter mieux que j'avais l'habitude de le faire et à m'assurer d'obtenir des conseils de la part de plus de gens. »

Au sein d'une coopérative, à la base chaque membre dispose d'un vote – ce qui signifie que le chef de la direction, le président du conseil et le membre d'une caisse d'une petite localité sont tous égaux. « Ce n'est pas parce que j'ai un titre que mon vote est plus important que le vôtre. [À titre de chef de la direction], vous intégrez dans votre esprit ce concept de communauté. Vous devez écouter et parfois faire preuve de beaucoup d'humilité. »

Mme Leroux s'est initiée à la philosophie coopérative ainsi qu'à Alphonse et Dorimène Desjardins, le couple de pionniers qui a fondé le groupe il y a maintenant 115 ans. Le processus de prise de décision peut paraître complexe, mais elle souligne que les résultats financiers doivent partager les projecteurs avec les objectifs pédagogiques du mouvement. Même si les administrateurs ne sont peut-être pas

toujours des spécialistes de la finance, ils peuvent s'en remettre à des gens de la communauté qui comprennent bien les affaires sur le terrain et l'économie réelle.

« Parfois au sein de grandes entreprises, ou d'autres dont le modèle d'affaires est plus simple, vous vous attachez à obtenir des résultats, c'est-à-dire à réaliser des profits. Puis vous constatez que le succès est une notion un peu plus large que l'idée de simplement faire de l'argent et obtenir des résultats.



*J'ai dû apprendre à écouter mieux que j'avais l'habitude de le faire et à m'assurer d'obtenir des conseils de la part de plus de gens.*



« J'ai dû ajuster mon rythme un tant soit peu et comprendre l'importance de la communication – m'assurer que les objectifs soient plus clairs et que nous soyons en mesure de les partager, » poursuit-elle.

Sa propre formation en matière de gouvernance a commencé dans les années 1970 à l'Université du Québec à Chicoutimi, quand une Monique Leroux encore adolescente – une prodige du piano devenue étudiante en commerce – fut élue représentante des étudiants au conseil de l'université. Ce fut une immersion rapide dans la dynamique des conseils.

Plus tard, comme comptable à Montréal, elle a assumé d'autres mandats à but non lucratif, notamment en devenant la première femme à présider l'ordre des comptables agréés du Québec. Elle s'est jointe à la Banque Royale du Canada en 1995 et a acquis une précieuse expérience dans des rôles de direction et au conseil de RBC et de ses filiales. Elle est ensuite devenue chef de l'exploitation chez Quebecor Inc., le géant des communications, avant d'entrer chez Desjardins en 2001.

Son premier poste au sein du mouvement coopératif fut celui de présidente de Desjardins Société financière, avant d'être élue au poste de chef de la direction de l'ensemble du groupe en 2008 – la première femme à diriger une grande institution financière au Canada. Ce fut un baptême du feu, au cœur d'un effondrement du marché, et elle a alors beaucoup appris.

À l'approche du terme prévu de son mandat l'an prochain, Mme Leroux porte ses pensées sur son héritage et l'avenir de l'organisation. L'approche de gouvernance de Desjardins – et la combinaison des postes de chef de la direction et de présidente du conseil – n'est pas coulée dans le béton, admet-elle. Le groupe est en croissance et en mutation : il est désormais établi à l'échelle du pays et s'est investi de façon dynamique dans les marchés de l'assurance.

Dans le contexte de cette évolution de l'entreprise, « la gouvernance aussi pourrait évoluer. C'est le cas de toute grande organisation. Nous devons constamment nous remettre en question afin de nous assurer d'avoir la structure adéquate. »

La gouvernance n'est pas un ensemble inamovible de cases à cocher. « C'est vivant », assure-t-elle. En ce sens, elle est fière d'avoir été « capable d'apporter plusieurs éclairages différents sur l'évolution de la gouvernance, » en particulier en ce qui concerne le rôle des femmes.

Une entreprise connaît du succès lorsque ses gens se considèrent comme ses propriétaires, pas seulement ses administrateurs, ses employés ou même ses actionnaires. Cette mentalité est le moteur essentiel des coopératives. « Agissons comme des propriétaires parce qu'en fait, c'est ce que nous sommes : il s'agit d'une propriété collective. Et à titre de propriétaires, quelle est d'après nous la meilleure décision à prendre, pas seulement en vue du prochain trimestre, mais à long terme? »

Cette attitude, dit-elle, « fait partie de l'ADN de l'organisation. » ■

---

GORDON PITTS est un journaliste d'affaires et auteur de l'ouvrage *Fire in the Belly, How Purdy Crawford rescued Canada and Changed the Way We Do Business*. Il est écrivain en résidence à la DeGroote School of Business, de l'Université McMaster.

