
Une mémoire d'entreprise

Claude Béland, président
Mouvement des caisses Desjardins

Ce texte se veut un témoignage sur le rôle de la mémoire dans les entreprises et, particulièrement, dans un organisme comme le Mouvement des caisses Desjardins. Je livrerai donc, avec plaisir, quelques réflexions sur ce sujet, mais, en premier lieu, j'aimerais faire quelques rappels.

UN ORGANISME PAS COMME LES AUTRES

Précisons d'abord que Desjardins n'est pas une entreprise comme les autres. Elle a les moyens et l'allure d'une grande entreprise, mais, en fait, elle n'en est pas une. Desjardins est plutôt un grand regroupement de petites entreprises, chacune d'entre elles appartenant sur une base égalitaire à des gens d'un même milieu qui la contrôlent selon la règle démocratique. Pour se donner des moyens plus grands, ces entreprises coopératives, malgré la fierté que leur procure leur autonomie, s'unissent sous une même bannière par les liens d'une solidarité à une mission commune.

PREMIER RAPPEL

Pour assurer la permanence d'une telle solidarité, il faut nécessairement un sens aigu de valeurs largement et constamment partagées.

Ce regroupement des caisses Desjardins est reconnu comme un mouvement. Or, par définition, un mouvement est un rassemblement

de personnes qui, dans leur espace et dans leur temps, cherche à faire des transformations sociales. C'est ainsi qu'on s'autorise à parler du mouvement féministe, syndical ou environnemental, puisqu'il s'agit d'autant de gens qui se regroupent pour réaliser des transformations sociales. Le Mouvement Desjardins a mérité ce noble titre de « mouvement » parce que, dès ses origines, son fondateur a proposé la démocratisation de l'économie de telle façon que le capital soit au service de l'humain et qu'il permette ainsi de créer une société où chacun et chacune peut prendre sa place. Alphonse Desjardins a voulu transformer une situation sociale qu'il trouvait inacceptable : celle de la pauvreté de ses concitoyens et de leur vulnérabilité, non seulement sur le plan financier, mais sur le plan social et sur celui de la dignité humaine.

Si nous ne pouvons être millionnaire comme individu, disait-il, soyons-le au moins comme peuple.

Il disait aussi :

En regroupant nos forces, nous construirons ensemble un rempart économique fort et solide qui nous protégera contre nos adversaires et nos rivaux...

Alphonse Desjardins voulait vraiment emprunter le terrain économique pour réaliser le projet d'assurer le mieux-être de ses concitoyens. Et, pour y parvenir, il proposa le coopératisme, c'est-à-dire :

- la prise en charge par les gens de leurs propres affaires et la mise en commun des ressources, ce qui, par la responsabilisation des gens, leur apporte un certain pouvoir et par le fait même une certaine autonomie, une certaine dignité ;
- la solidarité par cette règle du « Un pour tous, tous pour un » ;
- l'union pour la vie au lieu de la lutte pour la vie, en confondant à l'intérieur des coopératives, par l'effet de la règle du propriétaire-usager, les notions de vendeur et d'acheteur, de locateur et de locataire, de prêteur et d'emprunteur.

DEUXIÈME RAPPEL

Le Mouvement Desjardins est un mouvement coopératif – et naviguer sur la mer du libéralisme économique quand on n'est pas une entreprise comme les autres représente un défi de tous les instants. Bien des facteurs, même internes, nous obligent à porter une attention toute particulière à ce que nous appelons chez nous « l'éducation coopérative » auprès des membres, des employés et des dirigeants bénévoles.

UN ORGANISME À CONTRE-COURANT DANS SON MILIEU

Un tel projet ne s'inscrit pas nécessairement dans le modèle du système dominant. En effet, dans une économie capitaliste, la mesure de la propriété, du contrôle et du partage des bénéfices est le capital, alors que, dans une coopérative, la propriété est collective, le contrôle, démocratique et le partage des bénéfices se fait en fonction des activités avec l'entreprise. Il en résulte que la finalité des entreprises capitalistes est toujours la même : rémunérer au mieux le capital. En conséquence, la « culture » de ces entreprises, lorsqu'elle existe, se réfère moins à leur finalité qu'à des styles de gestion ou à des méthodes de mises en marché. Tandis que, dans une entreprise coopérative, la « culture d'entreprise » se rattache inévitablement à sa finalité et à sa raison d'être. Ce qui fait qu'on entend souvent dire encore aujourd'hui que, chez Desjardins, on ne fait pas des affaires « comme tout le monde », les plus critiques allant même jusqu'à dire qu'on n'y fait pas des affaires « comme du monde » !

Mais puisque le Mouvement Desjardins, avec ses différences, se doit d'évoluer parmi les acteurs conventionnels de l'arène économique, le risque est grand de succomber à la tentation de vouloir faire comme les autres – et de ne pas s'imposer le défi supplémentaire de s'assurer que son évolution s'effectue dans le respect des principes et des valeurs qui sont à la base de son existence et de sa raison d'être.

NÉCESSITÉ DE RAPPELER LA RAISON D'ÊTRE

De là, le besoin tout à fait naturel et spontané de rappeler constamment la raison d'être du Mouvement, ses origines et les objectifs qu'il poursuit. Pour tous les dirigeants et les gestionnaires – dont le renouvellement au cours des années est constant – il devient impératif de connaître et de comprendre le Mouvement. Or, le modèle Desjardins constitue souvent un choc – un choc culturel – qui en ébranle plus d'un. Choc que seule l'histoire du Mouvement peut amortir en apportant l'éclairage requis...

Aussi a-t-elle pris une place importante dans le Mouvement Desjardins. On ne peut certes pas attribuer un tel intérêt à la seule curiosité. Bien sûr, personne ne peut rester indifférent au contraste frappant entre la modestie des débuts et l'envergure des ressources dont on dispose aujourd'hui, entre le caractère artisanal des pratiques anciennes et l'avant-gardisme des technologies modernes. Ces aspects, à eux seuls, incitent à en savoir plus long sur l'évolution du Mouvement des caisses Desjardins.

Mais les raisons de cet intérêt sont plus profondes et plus significatives. Je dirais même que cet intérêt s'est développé parce qu'il a été essentiel à la continuité du Mouvement. Car, chez Desjardins, la mémoire est d'abord un moyen essentiel de vraiment connaître et comprendre l'entreprise. Et de ce fait, elle est un précieux instrument de communication, de formation et d'éducation. Elle est par ailleurs un outil privilégié pour éclairer la prise de décision. Elle est enfin un élément fondamental permettant d'assurer la permanence de l'entreprise et de déjouer le compartimentage du savoir.

CONNAÎTRE ET COMPRENDRE L'ENTREPRISE

Un aîné du Mouvement, un de ces « porteurs de mémoire », comparait Desjardins à une pièce d'étoffe. « En fait, disait-il, ce qui est visible chez Desjardins, ce qui manifeste sa présence partout au Québec et ailleurs, c'est la trame de ses réseaux bien sûr, ses réalisations, ses engagements, l'importance de son actif, l'articulation de ses structures ; c'est la trame aussi de ses nombreux produits et

services, ses publications, etc. Mais ce qui est invisible, au premier abord, c'est la chaîne continue et résistante de ses valeurs et des finalités qu'il poursuit. »

Or, pour poursuivre la comparaison, l'histoire m'apparaît précisément comme l'outil le mieux désigné pour dégager, de cet ouvrage tissé au fil du siècle par des générations de Québécois et de Québécoises qu'est le Mouvement des caisses Desjardins, cette chaîne de valeurs et de finalités qui fait sa spécificité. En ce sens, et c'est là son rôle le plus immédiat à l'intérieur d'un Mouvement comme le nôtre, elle est un précieux instrument de découverte de son identité, des valeurs de base de son action et de son évolution et, à ce titre, elle répond aux besoins de connaissance de ses dirigeants et de ses employés : connaissance du projet qui est à l'origine de l'entreprise, des valeurs et des idées qui en ont donné l'élan initial ; connaissance des grandes étapes qui ont marqué son évolution ; connaissance du rôle économique et social qu'il a été appelé à jouer au cours des ans. L'ensemble de ces connaissances est indispensable à chacun pour comprendre les objectifs à poursuivre, la structure organisationnelle, le mode de fonctionnement et pour donner le sens de son travail et mesurer l'importance de sa contribution personnelle dans l'atteinte de ces objectifs. Mesurer le chemin parcouru, refaire l'itinéraire du développement, c'est, en effet, une façon de découvrir les aspects essentiels de l'œuvre à laquelle on participe et, du même coup, une occasion d'inscrire ses actions dans une continuité qui en révèle le sens.

COMMUNIQUER, FORMER, ÉDUQUER

En raison de cette connaissance, la mémoire se révèle ainsi un outil de communication, de formation et d'éducation essentiel, et particulièrement dans une organisation coopérative où l'éducation est une valeur fondamentale. C'est d'ailleurs un des principes coopératifs adoptés, dès ses origines, par l'Alliance coopérative internationale.

ÉCLAIRER LA PRISE DE DÉCISION

De plus, les entreprises doivent toujours faire face à d'importants défis de développement, de croissance et de concurrence, notamment, qui les forcent à faire preuve d'imagination et parfois même à repenser leurs stratégies. Pour ce faire, elles ont le choix :

- naviguer à vue, en se laissant conduire au fil des événements à mesure qu'ils se présentent ;
- ou grimper au mât, de façon à embrasser la plus large perspective et, ainsi, situer les événements à leur juste place dans l'écoulement du temps, les relier à un processus d'évolution et non seulement aux seules données du moment, forcément fragmentaires.

C'est ce que permet la vision historique et ce pourquoi elle peut jouer un rôle précieux dans les orientations et la prise de décision. Cette vision permet, en outre, chez Desjardins, de favoriser les prises de décision qui respectent parfaitement nos valeurs fondamentales, notre projet initial et qui sont fidèles à notre culture. En fait, il en est de l'expérience d'une entreprise, c'est-à-dire de sa mémoire, comme de l'expérience professionnelle : pour qu'elle soit davantage qu'une simple juxtaposition de souvenirs et se transforme en expérience, au sens fort du terme, ou en culture, il faut qu'elle puisse être interprétée au fur et à mesure que les événements se déroulent. « L'histoire, a écrit Gide, est ce qui empêche l'avenir d'être n'importe quoi. » Savoir d'où l'on vient permet effectivement de dégager le sens d'un événement présent à partir de l'éclairage du passé, de faire les liens nécessaires à la compréhension du présent ainsi qu'aux décisions et aux attitudes qu'il appelle.

LA PERMANENCE DE L'ENTREPRISE

Pour durer et réaliser leur mission – et surtout, lorsque la mission se distingue – les entreprises modernes dépendent, comme toute institution sociale, d'une mémoire, constituée des types de comportement qui, au fil des générations et des expériences, se sont révélés plus bénéfiques pour elle. Cette mémoire est ce qu'on

appelle sa « culture ». (On se réfère souvent à la culture Desjardins...) Et le maintien, le renforcement et la valorisation de cette culture sont déterminants pour la survie de l'entreprise à une époque caractérisée par la résurgence des valeurs et des préoccupations éthiques. Dans ce contexte, la mémoire, matière première et instrument de recherche par excellence de la culture d'une entreprise, se révèle un élément crucial pour assurer sa continuité.

DÉJOUER LE COMPARTIMENTAGE DU SAVOIR

« Une erreur, écrivait Pascal, est une vérité isolée d'une autre vérité. » La mémoire, en ce sens, déjoue la compartimentage du savoir puisqu'elle permet les interrelations et qu'elle constitue aussi un outil précieux afin de tisser des liens entre les données et les observations que l'on fait. Elle permet de prendre en compte les multiples dimensions de la réalité humaine. Elle est d'autant plus précieuse pour un Mouvement comme le nôtre lié à la collectivité qu'il sert par une double mission sociale et économique qui l'amène à embrasser à la fois les aspects économiques, sociaux, politiques, idéologiques, culturels et historiques de la réalité québécoise et, dorénavant, internationale.

LA MÉMOIRE S'EST IMPOSÉE

Pas étonnant, dès lors, que chez Desjardins la mémoire se soit imposée et que l'histoire des caisses Desjardins, dans nos actions quotidiennes, soit fréquemment présente. Il n'est pas rare que les dirigeants et les dirigeantes de Desjardins se réfèrent au texte même de la mission du Mouvement – à ses valeurs réécrites à la suite du 14^e Congrès en 1986 – ce texte, plus moderne, reprend essentiellement la mission telle qu'elle avait été énoncée par le fondateur. D'ailleurs, il est fréquent chez Desjardins de citer encore les textes du fondateur. Même les membres (du moins, les plus militants) se réfèrent à l'occasion aux valeurs d'origine pour rappeler leurs dirigeants et leurs dirigeantes à l'ordre.

Pas étonnant non plus qu'avec le Congrès de 1986, centré sur la définition des valeurs de Desjardins, le Mouvement ait amorcé une phase de retour aux sources, marquée par la publication d'un recueil des *Réflexions d'Alphonse Desjardins* et par la mise en œuvre en 1988 d'un projet de rédaction de l'histoire du Mouvement. Ce retour aux sources a atteint un point culminant à l'occasion du 90^e anniversaire du Mouvement (en 1990) qui a donné lieu à plusieurs manifestations à saveur historique, mais aussi à la diffusion d'œuvres marquantes. Je pense en particulier à la télésérie *Desjardins, la vie d'un homme, l'histoire d'un peuple*, ainsi qu'à *La grande aventure d'Alphonse Desjardins*, une bande dessinée publiée préalablement en feuilleton dans la revue *Ma Caisse*.

En effet, il aurait été impossible de cimenter une solidarité durable, depuis plus de 90 ans, entre plus de 1 300 unités autonomes, sans qu'il existe un objectif commun largement partagé et sans cesse remémoré. Il ne serait pas davantage possible de porter encore aujourd'hui ce noble titre de Mouvement sans une forte influence de la mémoire de l'entreprise comme composante d'une culture propre.

J'ai la conviction que sans cette mémoire profonde des origines et de la mission le risque de transformation des caisses Desjardins aurait été grand. Sans ancrage au projet initial et à sa mission, l'influence du système dominant aurait tôt fait, avec le seul écoulement du temps, de faire des caisses Desjardins des entreprises « comme les autres », propriété de quelques actionnaires mieux nantis. La mission de l'entreprise se serait rapidement modifiée, se limitant à procurer les meilleurs dividendes aux nouveaux propriétaires, sans égard au mieux-être de la collectivité.

En ce sens, grâce à sa culture que la mémoire a continuellement enrichie, le projet de Desjardins a survécu : il demeure un projet économique et social, avec la croyance que l'économie, c'est le moyen ; le projet de société, la fin.

DESJARDINS N'A PAS CHANGÉ : POURTANT TOUT CHANGE

Ce qui fait que, fondamentalement, le Mouvement n'a pas changé. Desjardins est resté fidèle à sa finalité et à ses valeurs. La responsabilisation des individus et des collectivités, le *self help*, la prise en charge par les gens de leurs propres affaires, l'autonomie, la démocratie, la solidarité et la coopération demeurent profondément ancrés dans la culture de l'entreprise, grâce à la mémoire.

Et pourtant, fréquemment au cours de l'histoire du Mouvement – et maintenant plus que jamais – on entend dire que Desjardins a changé, qu'il dévie de sa mission, qu'il n'est plus un mouvement coopératif, etc. Comme témoin privilégié, je puis à la fois confirmer et infirmer ces assertions. Le Mouvement est resté fidèle à sa mission et à sa raison d'être ; par contre, il a changé quant aux moyens qu'il a constamment mis de l'avant pour réaliser sa mission, à son style de gestion, à sa façon de présenter les produits et services. Et il continuera de changer ainsi. Car une entreprise, quelle qu'elle soit, n'est pas un univers fermé et elle participe au mouvement global de la société. Pour parvenir à ses fins, elle doit nécessairement utiliser les moyens que lui offrent son temps et son environnement.

En fait, le projet de société de Desjardins ne l'exempte pas de payer les plus hauts dividendes à tous ses membres : il n'a pas le choix s'il veut efficacement réaliser sa mission, c'est-à-dire développer et maintenir un vaste réseau coopératif, ouvert à la participation de tous et de toutes et construire ce rempart économique essentiel au développement de leurs milieux. Sur le plan des moyens, il est évident que l'adaptation s'impose et que Desjardins a grandement changé. Il suffit de faire une visite à la Société historique Alphonse-Desjardins pour s'en convaincre. Dans la façon de faire les choses, l'évolution est remarquable : Desjardins a su adapter ses actions à son temps.

Ainsi, dans les années 1940, le « catéchisme des caisses populaires » proclamait, à son article premier, que, pour devenir membre d'une caisse populaire, il fallait être canadien-français et catholique... pratiquant ! Cet article, un jour, a été abrogé – remplacé par un article qui reconnaissait une nouvelle réalité québécoise. Il suffit maintenant de résider au Québec pour être membre d'une caisse.

À l'époque, plusieurs ont crié au scandale et ont laissé entendre que Desjardins n'était plus ce qu'il était, qu'il renonçait à sa mission ! Pourtant, sa raison d'être – regrouper les forces financières de tous les Québécois et Québécoises par le respect des règles coopératives, l'autonomie, la démocratie et la solidarité, n'était en rien modifiée ! On changeait les moyens, non la fin.

Et on pourrait citer plusieurs autres exemples : la carte Visa, le rôle des commissaires de crédit, la carte de guichet automatique, l'importance financière de Desjardins, etc.

Peu importe sa mission et ses valeurs, une entreprise évolue dans un monde concurrentiel où la capacité d'anticipation, d'adaptation, de réaction rapide est une question de survie. Dans un Mouvement comme celui des caisses Desjardins, l'objectif de proposer et de faire vivre ces valeurs à ceux et celles que nous appelons nos membres constitue sa finalité ou son utopie, au sens positif du mot. Cette finalité se vit quotidiennement dans l'engagement de fournir des services financiers compétitifs et de qualité qui se modifient, changent de forme et de contenu sous l'effet d'une concurrence qui n'a de cesse ou sous l'effet de l'évolution des besoins ou des attentes de la clientèle. Sous cet aspect, il est tout à fait normal de renoncer à la mémoire des moyens utilisés dans le passé pour influencer les façons d'agir d'aujourd'hui. On peut certes en conserver le souvenir pour écrire l'histoire ou pour rappeler le chemin parcouru, mais dans un monde en constant changement la nostalgie des moyens n'a pas sa place. À cet égard, il faut se tourner résolument vers l'avenir. Pour reprendre les mots d'un humoriste, « à trop se pencher sur les moyens du passé, on risque d'entrer dans l'avenir à reculons ! »

D'ailleurs, on entend dire souvent que le changement est devenu la seule chose qui soit permanente et que tout s'enchaîne à un rythme qui semble devoir sans cesse s'accélérer. D'une certaine façon, il est vrai que nous sommes déjà dans ce qui, il y a 20 ou 30 ans, était encore du domaine de la science-fiction. Les données, les images, les capitaux voyagent dans des volumes et à des vitesses de plus en plus grandes. En cette ère de l'information quasi instantanée, presque tout devient accessible à quiconque, et cela, où qu'il se situe sur la planète.

En même temps, ce monde qui met sans cesse à l'épreuve notre capacité d'adaptation est devenu une sorte de royaume de l'éphémère. Les informations, les images, les messages se succèdent sans prendre racine, aussitôt oubliés et remplacés par les suivants.

Ce qui fait, d'ailleurs, que les entreprises qui n'ont d'autre mission que de procurer des dividendes à leurs propriétaires n'ont, la plupart du temps, qu'une « culture du changement ».

On trouve de nombreux exemples d'entreprises qui ont une telle culture. Par exemple, Peter Grossman (1988), dans son livre sur l'histoire d'American Express (Amexco), une des plus importantes entreprises des États-Unis qui a près de 140 ans d'existence, en vient à la conclusion que les entreprises capitalistes n'ont pas de culture d'entreprise et que, si American Express a connu une si longue vie, c'est parce que précisément elle n'avait pas de culture. Je le cite :

Un concept très à la mode veut que les compagnies développent une « culture d'entreprise » forte et bien identifiable. Pourtant, Amexco a eu des cultures bien différentes. Uniquement au cours des vingt-cinq dernières années, elle est passée d'une culture familiale où le congédiement était proscrit, à une culture de grande institution concurrentielle où les mouvements étaient si rapides que les employés avaient presque un nouveau patron à chaque mois (p. 374). Même aujourd'hui, Amexco entretient des cultures différentes en concurrence les unes contre les autres.

Et il conclut :

Contrairement aux théories de gestion, l'histoire ne peut indiquer comment les décisions seront ou devront être prises dans l'avenir (p. 376). L'histoire d'Amexco souligne l'importance des personnes dans la vie de l'entreprise (p. 377).

Vous le remarquez : l'auteur ne fait pas allusion à la raison d'être de l'entreprise. Cette finalité, il la tient pour acquise : faire des profits pour les propriétaires. Et dès lors, il ne se réfère qu'à des théories ou à des styles de gestion qui varient selon la personnalité du gestionnaire principal. Tout cela est compréhensible puisque même les plus grandes entreprises ne peuvent créer leur propre environnement et doivent inévitablement réagir à des phénomènes extérieurs imprévisibles : la guerre, la politique, la conjoncture économique, les changements sociaux et les développements technologiques. Les redressements sont nécessairement fréquents.

À cause de la rapidité de ces changements et de la capacité d'adaptation qu'ils requièrent, il y a un fort risque que l'énergie qu'on déploie à suivre leur évolution embrouille nos capacités de distinguer le permanent de l'éphémère. Je le répète : les moyens sont éphémères, mais la finalité est toujours la même. Ce qui fait que la citation qui veut que « rien n'est nouveau sous le soleil » demeure vraie, même dans un monde en perpétuel changement. Rien n'est nouveau dans les besoins fondamentaux de l'Humain ; tout change constamment dans les moyens qu'il se donne pour les satisfaire.

En conclusion, je ferai trois constats :

1. Plus la mission ou les fins que poursuit une entreprise sont larges, élevées, généreuses ; plus elles se rapprochent des valeurs fondamentales de l'Humain – ces valeurs qui lui permettent de vivre non pas dans des économies, mais dans des sociétés – plus la mémoire constitue une composante essentielle de sa culture.
2. La mémoire d'une entreprise se « nettoie » avec le temps et ne retient pas tout : elle se rappelle les principes fondateurs de l'organisation, mais se débarrasse avec le temps de la mémoire des moyens utilisés aux différentes époques pour réaliser sa mission. Elle ne retient, en somme, que l'essentiel.

Autrement dit, malgré l'écoulement du temps, ce qui reste très présent, encore aujourd'hui, de la mémoire de notre entreprise, c'est « sa raison d'être » – sa finalité, ou, autrement dit, tout ce qu'il faut faire et ce qu'on ne peut faire pour conserver le noble titre de Mouvement. Cette mémoire nous influence encore quotidiennement. Elle est silencieuse, subliminale même, mais bien présente.

Par contre, la façon de comptabiliser les données, de communiquer avec les gens, d'offrir les produits et services, de faire l'inspection des caisses, de faire les choses n'est pas oubliée. Elle est cependant emprisonnée dans les archives ou sur la pellicule d'une photo ou d'un film. Elle est conservée dans une mémoire absente de nos préoccupations quotidiennes : une mémoire occasionnelle, une mémoire qui n'influence pas nos actions d'aujourd'hui, mais qui est utile pour mesurer le chemin parcouru, pour démontrer la continuité et le génie, le courage et la valeur de ceux et celles qui ont fait le passé.

3. Il est essentiel, lorsqu'on parle de culture d'entreprise, de distinguer l'attachement aux valeurs fondamentales (ou à la raison d'être de l'entreprise) des moyens qu'elle utilise pour atteindre ses fins. C'est essentiel pour éviter que, dans le grenouillage, le tourbillon et la tourmente du quotidien où l'adaptation aux techniques et aux outils nouveaux accaparent non seulement nos énergies, mais notre imagination, notre intelligence, notre volonté – en somme notre âme tout entière – nous en venions à croire que les moyens sont devenus la fin. (Il en est souvent ainsi dans notre société d'aujourd'hui : l'économie devient la fin ; le syndicalisme pour certains est devenu une fin, la mode est devenue une fin, etc.) Notre société, qui nous donne pourtant les meilleurs instruments techniques jamais possédés par l'être humain, semble en même temps frappée par une certaine amnésie lorsqu'il s'agit de réfléchir à la finalité des choses. Parce que tout va trop vite, parce qu'on n'a pas le temps de digérer le flux d'informations qui nous assaille ou parce que l'invention des moyens prend trop de nos énergies, on oublie le pourquoi des choses. Comme si la permanence ne nous intéressait plus : pourtant rien n'est plus permanent que les besoins fondamentaux de l'Humain...

Et cela nous cause certains problèmes, comme société. Nous manquons de balises lorsqu'il s'agit de déterminer collectivement la direction à prendre, nous manquons de principes et de valeurs qui seraient partagés par la plupart d'entre nous et sur la base desquels nous pourrions tous ensemble définir notre projet de société. Nous manquons, surtout, je pense, de mémoire.

Peut-être devrions-nous prendre plus au sérieux la devise de la province de Québec qui nous convie à nous rappeler, à nous rattacher à notre raison d'être ici sur ce territoire. Cette belle devise qui nous dit éloquentement : Je me souviens !



Bibliographie

Grossman, Peter Z. (1988), *American Express: l'histoire non officielle de ceux qui ont bâti ce grand empire financier*, traduit par Alain Contant, Sainte-Marie-de-Beauce, Québec Agenda.