



Les Grands
Gestionnaires
et leurs œuvres

LES COOPÉRANTS

LE RÊVE INACHEVÉ
D'UN LEADERSHIP
DÉMOCRATIQUE



JOËLLE PIFFAULT
AVEC LA
COLLABORATION
DE MARCEL CÔTÉ



Presses de l'Université du Québec

Presses 

LES
COOPÉRANTS

■
LE RÊVE INACHEVÉ
D'UN LEADERSHIP
DÉMOCRATIQUE

LES GRANDS GESTIONNAIRES ET LEURS ŒUVRES

Collection dirigée par Taïeb Hafsi

Roland Arpin et le Musée de la Civilisation

Geneviève Sicotte, Francine Séguin et Laurent Lapierre, 1993, 192 pages.

Le Sang jaune de Bombardier. La gestion de Laurent Beaudoin

Miville Tremblay, 1994, 156 pages.

Pierre Bourque. Le jardinier et l'ingénieur

André Cyr, Gilles Amado et Laurent Lapierre, 1995, 228 pages.

Claude Castonguay. Architecte social et gestionnaire

Marcel Côté, Gaston Dussault, avec la collaboration de Richard Déry et Pierre Simard, 1995, 128 pages.

Justine Lacoste-Beaubien et l'Hôpital Sainte-Justine

Nicolle Forget, Francine Harel Giasson et Francine Séguin, 1995, 238 pages.

Sam Pollock et le Canadien de Montréal

Line Bonneau et Taïeb Hafsi, 1996, 140 pages.

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

Téléphone : (418) 657-4399

Télécopieur : (418) 657-2096

Catalogue sur Internet : <http://www.quebec.ca/puq/puq.html>

Distribution :

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G0S 3L0

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474

Télécopieur : (418) 831-4021

Europe :

ÉDITIONS ESKA

27, rue Dunois, 75013, Paris, France

Téléphone : (1) 45 83 62 02

Télécopieur : (1) 44 24 06 94

Les Grands
Gestionnaires
et leurs *œuvres*

LES
COOPÉRANTS

■
LE RÊVE INACHEVÉ
D'UN LEADERSHIP
DÉMOCRATIQUE

JOËLLE PIFFAULT
AVEC LA COLLABORATION DE
MARCEL CÔTÉ



Presses de l'Université du Québec

Piffault, Joëlle

Les Coopérants : le rêve inachevé d'un leadership démocratique

(Les grands gestionnaires et leurs œuvres)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-0918-4

1. Coopérants (Firme) – Histoire. 2. Mutuelles – Québec (Province) – Histoire.
3. Assurance-vie – Québec (Province) – Histoire. I. Côté, Marcel, 1934-
II. Titre. III. Collection.

HG9245.C34C66 1996

368.3'2'0065714

C96-940688-6

Révision linguistique : ROBERT PARÉ

Mise en pages : CARACTÉRA PRODUCTION GRAPHIQUE

Conception graphique : NORMAND DUPUIS INC.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 1996 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 1996 • Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4^e trimestre 1996

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

Sais-tu que toute réflexion profonde et sérieuse n'est que l'effort intrépide de l'âme pour garder la pleine liberté de la mer, quand les vents les plus sauvages du ciel et de la terre conspirent pour te rejeter sur la côte traîtresse et esclave ?

Herman Melville

LA COLLECTION

LES GRANDS GESTIONNAIRES ET LEURS ŒUVRES

De nos jours, nous avons beaucoup de problèmes avec les dirigeants. Certains se demandent même s'ils ne sont pas à la source de nos problèmes. Les dirigeants qui arrivent à obtenir la coopération des autres se font de plus en plus rares. Pourtant, il n'y a pas de génération spontanée, à toute grande œuvre est associé un grand dirigeant. Même les œuvres les plus collectives ont été guidées ou catalysées par une personne particulière. On peut même dire que l'absence de dirigeants est souvent associée au chaos, à l'anarchie, à la destruction.

Qu'est-ce qui fait le bon dirigeant ? Comment le devient-on ? Nous ne savons répondre que partiellement à ces questions. On sait reconnaître un bon chef lorsqu'on le voit, mais on a beaucoup de mal à déterminer ce qui en fait un bon chef. Et ce n'est pas faute de recherches ! Les ouvrages sont remplis de données qui permettent de reconnaître l'influence des dirigeants sur les organisations. Les obsessions des dirigeants (Noël, 1989), leurs valeurs et leurs croyances (Selznick, 1957), leur vie intérieure (Zaleznik, 1989, Lapierre, 1992 ; Miller et Toulouse, 1986), leur sexe, leur âge, leur formation, leurs expériences et leurs origines sociales (Hambrick et Mason, 1984), leurs démarches intellectuelles et l'importance qu'ils accordent à la démarche rationnelle (Frederickson et Mitchell, 1984 ; Frederickson et Iaquinto, 1989), leurs émotions, leurs niveaux de complexité cognitive et de maturité (Fabi et Hafsi, 1992), leur degré de libéralisme, leurs attitudes face au changement, leur degré de stabilité et d'ancienneté

(Miller, 1990, 1991) affectent de manière décisive, et empiriquement vérifiée, le comportement et donc la stratégie de l'organisation.

On connaît de plus en plus les ingrédients qui font le bon chef. Pourtant, nous savons aussi que ces ingrédients ne se retrouvent jamais combinés de la même manière. Il y a une symbiose tellement forte entre la personne qui dirige, son milieu organisationnel, les personnes dirigées et l'action entreprise qu'il est presque impossible de reproduire les mêmes comportements avec un succès égal. De plus, il y a toujours un aspect mystérieux à la relation entre dirigeants et dirigés, qui n'arrête pas de se soustraire adroitement aux outils savants ou rustiques des chercheurs. C'est probablement pour cela que la formation des futurs dirigeants, dans les temps anciens, était confiée à des précepteurs dont le rôle consistait à développer chez les jeunes candidats une vision large du monde et à décrire les réalisations et les comportements de dirigeants ayant marqué l'histoire. La seule façon de former les dirigeants, pensait-on, était d'en faire des êtres cultivés et d'alimenter leur imagination en leur décrivant ce que de grands dirigeants, qui avaient laissé leur empreinte sur des organisations importantes, avaient fait.

De ce que nous connaissons sur les dirigeants et sur ce qu'ils font, retenons ici trois petites choses (Andrews, 1987). Tout d'abord, le dirigeant est « l'architecte de la raison d'être de l'organisation ». Rien n'est plus important que de montrer le chemin, de conceptualiser les objectifs et de guider les membres de l'organisation vers eux. En corollaire, il est essentiel que le dirigeant veille à ce que l'organisation ne dérive pas. Même si cela semble trivial, tenir le compas, maintenir le cap, tout en essayant de maintenir la pertinence de l'organisation par rapport à son milieu, est essentiel pour la survie de toute entreprise humaine. En effet, l'action dans les organisations peut être tellement enivrante pour les individus qu'ils se laissent emporter par leur enthousiasme dans toutes

sortes de directions. En poursuivant leurs intérêts, ils peuvent faire perdre son âme à l'organisation. Seules la vigilance, la constance et la détermination des dirigeants évitent à une organisation de se perdre sur des terrains qui ne lui sont pas favorables. De ce fait, ils sont amenés à jouer deux grands rôles complémentaires à celui d'architecte de la finalité, soit celui de « leader personnel », qui donne l'exemple et sert de modèle, et celui de « leader de l'organisation », qui veille aux résultats et s'assure que la complaisance ne s'empare pas des membres.

C'est difficile d'être un grand dirigeant. Et de nos jours, les problèmes sont tellement compliqués que reconnaître les grands dirigeants, qui résistent à l'usure du temps, parmi la foule d'opportunistes, qui recherchent les réussites immédiates, est un défi majeur. C'est pour cela que les « dirigés » eux-mêmes ont besoin d'être éduqués. Et la seule façon de le faire consiste à décrire l'action de ceux qui ont dirigé.

C'est le but de cette collection. Nous l'avons intitulée « Les grands gestionnaires et leurs œuvres », mais ce titre ne devrait pas tromper le lecteur. Nous ne cherchons pas à décrire des héros. De plus, nous n'avons pas de normes calibrées pour évaluer le leadership. Personne n'en dispose et n'en disposera jamais. Nous avons simplement décidé de faire confiance au jugement de quelques chercheurs, donc à leur subjectivité, pour le choix des monographies qui sont publiées. Ensuite, il nous arrivera de décrire des dirigeants qui, selon les normes communément admises, ont échoué, mais qui à nos yeux ont fait des choses dignes d'être mises au jour. Finalement, nous encourageons le lecteur à utiliser son sens critique pour apprécier le caractère exemplaire des dirigeants choisis. L'objectif de ces monographies n'est donc pas de révéler des normes, mais d'alimenter l'imagination, la réflexion et peut-être le débat.

Il est important de dire aussi que « les grands dirigeants » ne font pas nécessairement la manchette des journaux populaires. Ils peuvent parfois être inconnus du grand public. Qui connaît Masaru Ibuka, le créateur de Sony ? Même au Japon, seuls les initiés connaissent ce grand dirigeant, qui continue à inspirer l'entreprise la plus innovatrice au monde. Au Québec, le commun des mortels et en particulier nos jeunes étudiants ignorent presque tout de ceux qui, par exemple, à Hydro-Québec, au Mouvement Desjardins, à Power Corporation, aux Coopérants, à la Banque Nationale, à Provigo, ont permis les réalisations qui nous impressionnent aujourd'hui. La notoriété n'est souvent pas leur préoccupation. Leur passion est mieux exprimée par les termes : réaliser, servir, contribuer. En tout cas, c'est à ceux-là que cette collection est consacrée.

Les premières monographies qui ont été réalisées portent surtout sur des dirigeants d'organisations du Québec, notamment Roland Arpin et le Musée de la civilisation, Laurent Beaudoin et Bombardier, Claude Castonguay, architecte social et gestionnaire, Pierre Bourque, le jardinier et l'ingénieur, Justine Lacoste et l'Hôpital Sainte-Justine. D'autres suivront. Sur les tablettes, nous avons des monographies de dirigeants d'entreprises privées, d'organismes publics, de gouvernements et d'organisations à but non lucratif. Parmi les plus avancées, citons celle de Sam Steinberg et le marché de l'alimentation au Québec et celle de l'entreprise défunte Les Coopérants. Cependant, cette collection s'orientera aussi vers de grands dirigeants extérieurs au Québec et dont les réalisations ou les comportements peuvent avoir une valeur d'exemple pour la communauté québécoise.

La réalisation de cette collection demande beaucoup d'efforts et de ressources. D'abord, il faut mentionner la contribution de l'École des HEC, de son ancien directeur, M. Jean Guertin, et de son directeur actuel, M. Jean-Marie Toulouse, qui ont reconnu l'utilité d'une telle collection pour

la communauté dont nous faisons partie. Il y a aussi la contribution de mes collègues Marcel Côté, Richard Déry, Laurent Lapierre et Francine Séguin qui, au sein du comité de rédaction de la collection, ont travaillé à donner une forme définitive à la collection et à en faire une réalité. Il faut aussi mentionner la complicité et la sympathie dont nous avons bénéficié du grand administrateur qu'est Adrien Lacombe et de la directrice de la recherche, Suzanne Rivard.

Avant de laisser la place à ce qui est le plus important, la description des gestionnaires en action, j'aimerais terminer sur une note personnelle. Les dirigeants des organisations arrivent à obtenir la coopération des membres au moins autant par ce qu'ils sont que par ce qu'ils font. Après l'accident de l'*Exxon Valdez*, lors d'une assemblée d'actionnaires, l'un d'entre eux a saisi l'imagination de tous lorsqu'il a interrompu le président de l'entreprise en lui disant : « Monsieur, ce que vous êtes parle si fort que je n'entends pas ce que vous dites ! » De même, dans son remarquable livre *L'homme qui plantait des arbres*, Jean Giono nous a aussi démontré comment une personne inconnue et sans éducation, Elzéar Bouffier, pouvait, sans discours, et par son seul comportement, saisir notre imagination et nous montrer que la voie de la foi, de la générosité et de la constance dans l'effort contenait ses propres récompenses.

Le leadership, le vrai, contient en soi ses propres récompenses. Dans le livre de la vertu du Tao, Lao-Tseu a bien saisi cela en nous avertissant que les applaudissements seront rares. Ils devront venir de l'intérieur, de la petite sculpture intérieure du dirigeant. La plupart de mes collègues et moi-même sommes convaincus que, pour amener les autres à réaliser de grandes choses, les dirigeants ont parfois besoin de quelques connaissances et de beaucoup de savoir-faire, analytique et interpersonnel. Mais ce qui est essentiel reste implicite, bien que très visible : le savoir être ou simplement la façon d'être.

C'est peut-être ce qui donne son caractère mystérieux et insaisissable à la direction des personnes et des affaires.

Nous avons l'espoir que ces monographies pousseront les lecteurs à porter un regard plus attentif sur nos dirigeants. Cela permettra peut-être de comprendre les défis personnels et organisationnels auxquels ils font face et d'apprécier leur contribution, même lorsqu'elle est moins que parfaite.

Taïeb Hafsi
École des HEC, Montréal
le 25 octobre 1995.

TABLE DES MATIÈRES

Présentation de la collection	ix
Introduction	1
La Société des Artisans	2
Les Coopérants, compagnie mutuelle d'assurance-vie	6
La fusion	9
La Société des Artisans, une société fraternelle et une coopérative d'assurance de personnes	11
Une société fraternelle à l'ancienne	11
Une organisation qui avance prudemment	16
La diversification géographique	17
Vers une gestion plus scientifique	19
Les Artisans au XX ^e siècle	20
Les Artisans: une coopérative d'assurance de personnes	24
Une coopérative à charte fédérale	28
Partout des gens dévoués :	
la Société, ses membres et ses employés	31
Le syndicalisme s'installe chez les Artisans	32
L'année du centenaire	33
Les Assurances UCC donnent naissance aux Coopérants, compagnie mutuelle d'assurance-vie	35
La nécessité d'un syndicalisme agricole dans la province	35
Les premières années de l'Union catholique des cultivateurs	41

La Mutuelle-Vie de l'Union catholique des cultivateurs	45
La Société mutuelle d'assurances générales de l'Union catholique des cultivateurs	50
L'Union catholique des cultivateurs et ses mutuelles	51
L'expansion de la Mutuelle-Vie	52
Le réaménagement financier des années 1960	54
Les Coopérants, compagnie mutuelle d'assurance-vie	57
Une idée qui fait son chemin, la fusion entre Les Coopérants et Les Artisans	61
Une relance des activités pour les deux entreprises	71
Une Société à double caractère	73
Le caractère associatif et démocratique	74
Le caractère économique et corporatif	76
La gestion de la croissance dans le contexte d'entreprises diversifiées	83
Des chemins parallèles	83
Une naissance dans la douleur	89
Le Groupe Coopérants, une nouvelle réalité exigeante	110
La structure démocratique regroupe ses forces	116
Le grand rêve inachevé, 1989-1991	121
La consolidation des entreprises et la rationalisation des ressources humaines.....	123
Des préoccupations de longue date : le conseil d'administration et la présidence de la Société	135
Des nuages pointent à l'horizon	136
La descente aux enfers	151
Épilogue : L'âme survit au corps	167
Bibliographie	181
Bibliographie de la collection	183
À propos de l'auteure	185

REMERCIEMENTS

Pour nous, l'histoire des Coopérants est terminée. Mais pour certaines personnes, elle ne l'est pas encore. Les nombreux procès entamés après la liquidation de l'entreprise suivent toujours leur cours, car Dame Justice n'est pas très rapide. Pour cette raison, nos remerciements aux personnes qui ont bien voulu collaborer avec nous se feront dans l'anonymat.

Que ce soit les gestionnaires et les employés des Artisans, ou ceux des Coopérants, ces personnes ont toujours été disponibles pour nous recevoir. Les nombreuses rencontres et les échanges téléphoniques ou épistolaires que nous avons eus avec elles nous ont certainement permis de mieux comprendre la vie de ces deux entreprises, renforçant ainsi notre conviction qu'au-delà de l'entreprise strictement commerciale il y avait une affaire de cœur entre les employés et les assurés. Un grand merci à tous.

Nous tenons également à remercier les gestionnaires des Coopérants, la nouvelle entité née de la fusion de 1981, qui ont bien voulu partager avec nous un vécu qui, malgré le passage des années, est encore très présent dans leur mémoire. Sans eux, *Le grand rêve inachevé* n'aurait jamais vu le jour et cette merveilleuse histoire, au dénouement amer, n'aurait jamais pu être racontée.

Enfin, merci aux administrateurs et au président des Coopérants, qui ont bien voulu éclairer notre lanterne sur certains événements que nous ne pouvions laisser dans l'ombre. Bien sûr, nous aurions pu continuer nos entrevues, mais il faut savoir rester sobre et discret.

INTRODUCTION

La fin du XIX^e siècle approche, mais rien ne bouge vraiment sur le plan politique dans la province du Québec. À maintes reprises, au cours des vingt dernières années, divers groupes professionnels dans la Cité de Montréal ont essayé de sensibiliser le pouvoir local, estimant que leurs droits de Canadiens n'étaient pas reconnus par Londres ; le plus souvent, ils se sont heurtés à l'indifférence générale et parfois même à la répression.

Quelques réformes timides ont été apportées par Londres dès 1828, mais le gouvernement colonial, sous l'autorité d'un gouverneur anglais nommé par Londres pour quelques années, fait souvent ce que bon lui semble. Le mécontentement continue à grandir et de nouvelles tensions naissent. Londres durcit sa position et autorise même le gouvernement colonial à se passer du consentement de l'Assemblée pour diriger les affaires publiques.

Face à cette situation d'oppression, les revendications des groupes professionnels se font de plus en plus nombreuses. Ceux-ci militent pour la démocratisation de la politique et demandent que les représentants municipaux soient élus, au lieu d'être nommés. Ils se montrent également plus actifs dans le commerce de gros et dans certaines industries manufacturières et créent de nouvelles institutions financières pour

reconquérir un pouvoir économique perdu. Enfin, ils prônent la reconnaissance de leur identité de Canadiens français basée sur un passé vieux de deux cents ans, et sur une langue et une culture bien à eux.

Malgré quelques manifestations de bonne volonté, Londres n'accepte pas de libéraliser sa colonie. En bien des occasions, la force est employée, des patriotes meurent, d'autres sont exilés ou mis en prison. Mais, inlassables, les groupes professionnels de la Cité de Montréal n'abandonnent pas leur quête et sont prêts à défendre leur idéal par n'importe quel moyen.

LA SOCIÉTÉ DES ARTISANS

La poignée d'hommes réunie par Louis Archambault, en décembre 1876, fait partie de ces inconditionnels qui n'ont qu'un objectif, le bien-être de leurs pairs. C'est d'abord le bien-être social qui motive la création de la Société des Artisans Canadiens-Français de la Cité de Montréal, une société de secours mutuel basée sur l'entraide fraternelle. C'est aussi le bien-être moral qui est professé à travers la foi catholique, grâce au rôle catalyseur des prêtres dans les paroisses et à celui des différentes associations catholiques dans les grandes villes. Il y a l'Association catholique de la jeunesse canadienne-française, dont la devise est « La langue gardienne de la Foi » ; elle fait un important travail de promotion des principes du catholicisme et des intérêts canadiens-français auprès de la jeunesse. Il y a également l'Ordre de Jacques-Cartier, une société secrète puissante et dynamique, qui défend aussi les intérêts canadiens-français et fait pression auprès des dignitaires et des entreprises de la province pour contrebalancer l'influence de deux autres sociétés, tout aussi puissantes : l'Ordre des Chevaliers de Colomb, une société américaine, et l'Ordre des Francs-Maçons, une société contrôlée par les Orangistes de l'Ontario. C'est également le bien-être économique qui suscite le développement de toutes

les institutions canadiennes-françaises qui sont encore en position de faiblesse.

En cette fin d'année 1876, la grande aventure commence pour Louis Archambault. Dans la quarantaine, ce menuisier de profession, si séduisant avec sa belle barbe blanche, est un mutualiste de la première heure. Il a lutté pour éviter que la société de secours mutuel à laquelle il appartenait ne s'éteigne définitivement. Mais les faits sont là, il y a peu d'argent et beaucoup d'apathie parmi les ouvriers menuisiers. C'est à regret qu'avec Isidore Paquette et Pierre Giguère, deux confrères menuisiers et ardents mutualistes, il liquide la Société des menuisiers-charpentiers. Mais, plein d'espoir, il crée la Société des Artisans Canadiens-Français de la Cité de Montréal. En ne limitant pas la nouvelle société à une seule profession et en s'entourant d'une douzaine d'hommes, eux-mêmes fervents mutualistes, Louis Archambault a confiance.

Urgel Archambault, frère de Louis, offre au petit groupe ses connaissances en matière de fraternités ouvrières. En effet, Urgel a beaucoup voyagé à travers l'Europe, notamment en Grande-Bretagne et en Allemagne, et en a rapporté de précieux renseignements sur le fonctionnement de telles fraternités. L'enthousiasme de ces quelques hommes est sans limites. Leur acharnement au travail est tel qu'en quelques semaines ils accueillent leurs premiers sociétaires. Un véritable tour de force auquel personne ne croyait vraiment, car les échecs récents de plusieurs sociétés de secours mutuel étaient encore très frais dans toutes les mémoires.

L'admission au sein de la Société des Artisans Canadiens-Français n'est pas chose facile, car le postulant doit répondre à tous les critères de sélection, qui sont très stricts. De « *moralité irréprochable* », il doit « *mener une vie régulière et chrétienne* », être de langue française, résider dans la province du Québec et exercer « *une profession salubre* » ; enfin, s'il a une « *bonne santé* »

« *bien connu de ses pairs* », ses chances d'être reçu sociétaire sont très bonnes.

Une fois reçu, le sociétaire qui veut s'engager, soit en recrutant de nouveaux membres, soit en vendant de l'assurance, reçoit l'appui inconditionnel de sa « *succursale* » — comme on appelait les sections locales dans les premières années de la Société. Ces succursales vont fleurir un peu partout à travers la province, offrant aux sociétaires de multiples activités à caractère social, économique ou religieux. Les succursales sont également la base de tout le système démocratique de gouvernement de la Société, puisqu'en élisant des « *officiers* » à leur conseil d'administration respectif elles participent à la vie de la Société tout entière.

Assez vite, la vie de la Société s'organise autour de règlements bien précis, qui régissent les activités des succursales, des régions et du territoire national. Ainsi, tous les quatre ans, les Artisans doivent se réunir en « *convention générale* » afin d'élire les membres qui siégeront au « *Conseil général* », l'ancêtre des conseils d'administration d'aujourd'hui. Les délégués sont élus lors d'assemblées régionales qui se tiennent toujours sous le signe des lilas quelle que soit la région. Les premières assemblées, en effet, ont lieu au mois de mai en Nouvelle-Angleterre, qui rayonne sous les lilas en fleur, un peu plus tard, c'est au tour de Montréal, puis de Québec de choisir leurs délégués, et les lilas sont toujours en fleur; enfin, vers la fin du mois de juin, l'Acadie, où c'est encore le temps des lilas, choisit ses délégués. En août, c'est la convention générale, qui dure quatre jours et obéit à un rituel solennel.

Me René Paré, jeune avocat de Montmagny, sa ville natale, et également président de la succursale des Artisans de cette ville depuis déjà un an, décrit la convention de 1934 :

La convention durait quatre jours : le samedi, c'était la réunion des comités, formés par le Conseil exécutif, sans doute suivant les suggestions du président. Le dimanche,

c'était ce que l'on appelait la fête patronale (les saints patrons de la Société étaient la sainte Famille, dont la fête liturgique se célébrait en janvier, mais que les Artisans fêtaient en août pour des raisons de commodité, sans doute). Cette fête patronale consistait en une messe solennelle dans une paroisse de Montréal, précédée d'une parade des Artisans, avec fanfare et le reste. La messe était suivie d'un grand banquet dans un grand hôtel de Montréal. Puis la soirée était libre... ! Les lundi et mardi, c'était la convention proprement dite : discours d'ouverture par le président général, l'aumônier général et quelques invités puis c'était le rapport financier, les amendements au Règlement et autres sujets concernant la Société¹.

Tout au long de ces années de croissance, la vie de la Société est une affaire de cœur et de dévouement où les sociétaires se donnent à fond. Certains reçoivent une modeste allocation pour leur travail, mais d'autres le font par simple attachement. Comme dans toute organisation, il y a des moments plus difficiles que d'autres, mais à chaque fois les sociétaires, à quelque niveau qu'ils appartiennent, sont là pour faire face aux problèmes ou aux tiraillements internes l'exemple de Louis Archambault, le fondateur téméraire, est toujours présent dans les mémoires. Il n'a pas simplement créé l'une des plus prestigieuses institutions canadiennes-françaises, il a su inculquer à ses successeurs la même ardeur au travail qui le caractérisait et le même amour envers ses concitoyens, souvent bien démunis devant l'adversité. Chacun à leur façon, ces hommes ont montré leur préoccupation envers les plus défavorisés, estimant que la Société avait un rôle social aussi bien qu'économique important à jouer.

Jusque-là, la Société pratiquait le soutien social de façon sporadique ou lorsque le besoin s'en faisait vraiment sentir. Pourtant, vers la fin des années 1940, les administrateurs sont conscients que ce soutien doit être beaucoup plus marqué et

1. PARÉ, René, *Sur les traces d'un fondateur téméraire, La Société des Artisans, Coopérants Assurance-vie*, 1990, p. 11.

systématique mais il leur faut attendre l'Assemblée générale de 1950 pour officiellement créer le département d'Action sociale, qui est confié à Armand Godin. Bien connu au sein de la Société pour ses talents d'organisateur et son dynamisme en matière de propagande, Armand Godin est l'homme capable de mobiliser les troupes dans les sections locales. En compagnie de ses adjoints ou de quelques-uns des administrateurs de la Société, il va sillonner la province et livrer un message simple : il faut continuer à développer la Société en s'engageant économiquement et socialement. Mais, en contrepartie, la Société s'engage à offrir à chacun toute la formation sociale et coopérative nécessaire. Dès lors, les projets financés par la Société deviennent plus nombreux, et leur caractère socioéconomique, encore plus marqué.

La Société se transforme progressivement en une coopérative d'assurance et devient une institution financière nationale qui continue à grandir dans le plus grand respect de ses principes, car elle existe pour aider non seulement ses sociétaires mais aussi les Canadiens français à travers les multiples institutions d'éducation et de charité auxquelles elle participe. Cette volonté de demeurer l'une des entreprises financières les plus importantes de la province et même du Canada va conduire la Société et ses dirigeants à conclure des alliances avec des entreprises professant la même philosophie de gestion. La première alliance a lieu en 1981, et c'est la fusion avec Les Coopérants.

LES COOPÉRANTS, COMPAGNIE MUTUELLE D'ASSURANCE-VIE

L'Union catholique des cultivateurs, premier vrai syndicat agricole de la province regroupant les diverses professions liées au travail de la terre, voit le jour en 1924. Comme de nombreuses corporations professionnelles qui ont suivi les traces de la Société des Artisans, l'Union a connu des débuts difficiles. Elle est pourtant parvenue à convaincre ses membres

du bien-fondé de l'existence d'une société de secours mutuel et, sous la devise « *Par la croix et la charrue* », elle a aussi entrepris d'éduquer, de défendre et d'organiser les cultivateurs canadiens-français, trop souvent victimes de gens peu scrupuleux qui faisaient passer leur intérêt personnel avant le bien-être de la communauté agricole.

Dès la création de leur syndicat, les dirigeants manifestent clairement leurs intentions. Pour eux, l'Union se propose:

de travailler à maintenir vivantes au sein de la population rurale les traditions canadiennes-françaises catholiques qui sont le fondement de notre existence économique et religieuse comme race, en adhérant toujours à toutes les directions et à tous les enseignements de l'Église catholique qui ont trait aux matières qui font l'objet des activités de l'Union².

Les dirigeants de l'Union seront aidés, dans leur tâche d'éducation des membres et dans le développement des différents services qu'ils vont leur offrir, par des aumôniers et des conseillers mais aussi par l'épiscopat et le clergé paroissial. Ils vont s'engager à fond dans la formation syndicale des cultivateurs canadiens-français. Que ce soit dans les sections paroissiales ou à des niveaux plus élevés, l'Union va regrouper des hommes dévoués, compétents et qui ne rechignent pas devant l'effort. Gérard Filion, qui a travaillé à la mise sur pied de la Mutuelle-Vie et de l'assurance générale, deux services offerts aux cultivateurs canadiens-français par l'Union, affirme :

Il est d'une extrême importance que les membres d'une association professionnelle possèdent le véritable esprit syndical qui est un esprit de famille, un esprit de sacrifice, un esprit de charité et un esprit d'apostolat³.

2. KESTEMAN, Jean-Pierre, Guy BOISCLAIR et Jean-Marc KIROUAC, *Histoire du syndicalisme agricole au Québec, UCC-UPA 1924-1984*, Boréal Express, Montréal, 1984, p. 84.

3. FILION, Gérard, *Le syndicalisme agricole*, Quinzième cours à domicile de l'UCC 1940-1941, Sherbrooke, 1943, p. 46.

Au fil des ans, l'Union se structure pour mieux s'occuper de ses membres. Elle leur offre des services spécialisés pour répondre à des besoins précis. Ainsi, en 1936, elle crée la Mutuelle-Vie, une société coopérative de secours mutuel qui reflète bien cette philosophie. En se mettant au service des cultivateurs canadiens-français et des membres de leurs familles, la Mutuelle-Vie a deux objectifs : elle leur propose des contrats d'assurance raisonnables et elle sert en même temps les intérêts de la province en réinvestissant la totalité des primes qui lui sont versées dans des entreprises canadiennes-françaises. Bien peu de compagnies d'assurance faisaient cela, à l'époque, puisque les décisions d'investissement étaient généralement prises au siège social, qui se trouvait en dehors de la province.

Les cultivateurs sont tellement satisfaits des services de la Mutuelle-Vie que, quelques années plus tard, ils demandent la création d'un nouveau service. Ce sera la société mutuelle d'assurances générales. Créée en 1944, celle-ci offre d'abord des produits d'assurance contre l'incendie, puis d'assurance automobile.

Les administrateurs éprouvent beaucoup de joie devant les résultats qui s'améliorent d'année en année, mais avancent avec prudence car ils savent qu'il reste encore beaucoup à faire pour consolider les acquis de l'entreprise. Ils posent un premier geste dans ce sens en laissant la gestion des opérations de la Mutuelle-Vie à des professionnels. Par ailleurs, le travail d'information fait auprès des cultivateurs tout au long de ces années porte ses fruits, car le nombre des sociétaires ne cesse d'augmenter. Lorsque la Mutuelle-Vie fête ses 20 ans, en 1956, il y a beaucoup d'optimisme dans l'air.

De nouveaux horizons s'ouvrent, à l'aube des années 1960, lorsque la Mutuelle-Vie s'implante en milieu urbain. Afin de satisfaire une clientèle beaucoup plus diverse et dont les besoins sont très différents de ceux des cultivateurs, les

équipes de marketing créent des produits nouveaux et révolutionnaires pour l'époque. Enfin, en mars 1973, pour mieux refléter sa nouvelle réalité, la Mutuelle-Vie change à la fois sa raison sociale et son nom désormais, le sociétaire fait affaires avec Les Coopérants, compagnie mutuelle d'assurance-vie.

LA FUSION

Aller toujours plus loin, faire progresser l'entreprise pour le bien de ses sociétaires est le rêve de tout administrateur. Ceux des Artisans, qui sont très à l'écoute des suggestions de leurs assurés, tout comme ceux des Coopérants d'ailleurs, n'échappent pas à cette règle. Lors d'une consultation auprès de leurs sociétaires, les gestionnaires des Artisans prennent conscience qu'ils doivent augmenter leurs affaires en assurance-vie et offrir des services d'assurance générale de leur côté, les gestionnaires des Coopérants se rendent compte qu'ils doivent accroître leur marché de l'assurance générale. Mais, seuls, ils ne peuvent pas faire grand-chose, car la loi qui régit les mutuelles-vie est très restrictive en matière d'investissement. Pour contourner cette loi en toute légalité, les dirigeants des deux entreprises décident donc d'unir leurs forces. La fusion entre Les Artisans et Les Coopérants devient officielle le 23 octobre 1981, sous la nouvelle raison sociale Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie. Administrateurs et gestionnaires de la nouvelle entreprise se mettent vite au travail, car le secteur des assurances est en pleine effervescence en ce début de décennie. La concurrence entre les différentes compagnies est de plus en plus féroce et, pour la première fois de son histoire, le monde des services financiers auquel appartiennent les compagnies d'assurance fait face au phénomène tout nouveau du décloisonnement. Chacun essaie donc de se positionner au mieux et de faire des alliances qui lui soient favorables.

La fusion est à peine consommée que les gestionnaires mandatés par le conseil d'administration de la Société commencent un processus de diversification basé sur des acquisitions ou des participations dans des entreprises complémentaires à la leur. En quelques années, la Société triple ses actifs, qui passent de 380 millions de dollars, au moment de la fusion en 1981, à un milliard de dollars en 1986. Les alliances qui suivront, qu'il s'agisse d'acquisitions ou de participations, se feront toujours en gardant à l'esprit le bien-être des sociétaires et le développement économique de la province.

L'expansion continue à un rythme endiablé jusqu'en 1988. Cependant, dès 1989, les gestionnaires prennent conscience qu'ils doivent commencer à consolider tous les acquis, s'ils veulent maintenir leur position de leader sur le marché. Le temps presse, car le monde des services financiers dans lequel ils vivent continue à se transformer tout en devenant de plus en plus exigeant. Pendant les trois années qui suivent, les gestionnaires essaient de restructurer l'empire, d'en augmenter la rentabilité et d'apporter des capitaux frais. Ce sera peine perdue... la Société se voit forcée de fermer ses portes le 3 janvier 1992. Une page d'histoire vient d'être tournée... et le grand rêve reste inachevé.

*La Société des Artisans,
une société fraternelle
et une coopérative d'assurance
de personnes*

UNE SOCIÉTÉ FRATERNELLE À L'ANCIENNE

Les sociétés fraternelles et les mutuelles font leur apparition vers 1830 au Canada et une vingtaine d'années plus tard au Québec. Ce sont généralement les artisans d'une profession qui se regroupent pour offrir une caisse de secours en cas de maladie ou de décès. Antoine Mayer fait partie de ces artisans qui ont le sentiment qu'il faut agir. Menuisier de profession, il a participé à la reconstruction d'une bonne partie de la ville de Montréal après le grand incendie de juillet 1852, qui avait détruit des quartiers entiers et envoyé dix mille personnes dormir dans le parc Jeanne-Mance. Il a aussi vu beaucoup de

dénuement et de misère. Ne pouvant rester indifférent, avec quelques compagnons menuisiers il fonde, le 6 décembre 1853, la Société Canadienne des Menuisiers-Charpentiers de la Cité de Montréal. Mais le recrutement est difficile, car les menuisiers n'ont pas beaucoup d'argent. La Société Canadienne des Menuisiers-Charpentiers vivote.

En 1863, Louis Archambault, menuisier dans la trentaine, quitte son village de L'Assomption pour s'installer à Montréal, où il entend exercer son métier. La vie dans la ville n'est pas facile. La confédération canadienne vient à peine de naître, la guerre américaine connaît ses premières batailles, et les tensions entre patrons et travailleurs sont très fortes. Pourtant, Louis Archambault mène une vie plutôt aisée. Il a beaucoup de travail à l'Académie commerciale du Plateau et à l'Institut des aveugles, où il est maître d'œuvre. Un peu plus tard, il devient même régisseur des travaux pour la Commission des écoles catholiques de Montréal. Très engagé dans son milieu professionnel, il est élu président de la Société Canadienne des Menuisiers-Charpentiers en 1865. Pendant les trois années que dure son mandat, il essaie de sensibiliser les artisans de sa corporation, mais se heurte à beaucoup d'indifférence. La situation de la Société Canadienne des Menuisiers-Charpentiers devient de plus en plus difficile, ses membres la désertent les uns après les autres. En 1876, ils ne sont plus que trois. Que faire, sinon liquider le fonds qui reste ?

Le 8 octobre 1876, Isidore Paquette, Pierre Giguère et Louis Archambault liquident le fonds de secours des menuisiers-charpentiers. Ils ne s'avouent pas vaincus pour autant et pensent déjà à rebâtir l'avenir :

Proposé par monsieur Isidore Paquette, secondé par monsieur Pierre Giguère, que monsieur Louis Archambault soit autorisé à toucher le fonds du trésorier de la Société Canadienne des Menuisiers-Charpentiers de Montréal, c'est-à-dire cent cinquante piastres [dollars], et d'en disposer

pour les frais d'incorporation de la Société des Artisans Canadiens-Français de la Cité de Montréal¹.

A peine sorti de la réunion, Louis Archambault se met au travail. Comme il sait qu'il ne peut rien faire tout seul, il invite d'anciens mutualistes qu'il connaît bien à se joindre à lui. Il entreprend également des démarches auprès de la Législature du Québec pour obtenir le certificat d'incorporation de la nouvelle société de secours mutuel qu'il veut fonder².

Le 28 décembre 1876, douze hommes se réunissent chez Louis Archambault, qui vient de recevoir le certificat officiel d'incorporation, sur lequel on peut lire³ :

La Société des Artisans Canadiens-Français de la Cité de Montréal est une association de bienveillance et de secours mutuels entre les artisans canadiens-français catholiques appartenant à toutes les professions commerciales, industrielles et manuelles, réputées non insalubres, qui en font partie⁴.

Louis Archambault estime qu'en s'adressant à plusieurs corporations professionnelles il limite moins les horizons de la nouvelle association de bienveillance. Mais le plus important est sans doute l'aide de son frère Urgel, qui va lui fournir

1. LAMARCHE, Jacques, *Les 100 ans d'une coopvie*, Éditions du Jour, Montréal, 1977, p. 57.
2. Au Canada, une compagnie peut être constituée en vertu d'une charte provinciale ou fédérale. Une compagnie qui s'incorpore avec une charte provinciale au Québec reçoit une licence pour faire des affaires dans cette province. Elle doit se conformer d'une part au Code civil, cet ensemble de lois qui régit tous les aspects de la vie de la province, et d'autre part à la loi sur les compagnies. Par contre, si la compagnie choisit de s'incorporer avec une charte fédérale, sa licence lui permet de faire des affaires partout au Canada. Dans ce cas, elle doit se conformer à ce que l'on appelle la « *Common Law* » et à toutes les lois fédérales qui s'y rapportent.
3. Les douze hommes qui se réunissent chez Louis Archambault en ce 28 décembre 1876 pour célébrer la naissance de leur « association de bienveillance » sont Laurent Archambault, Jean-Baptiste Bélanger, Avila Bourbonnière, Pierre Désautels, Édouard Giguère, Vital Grenier, Édouard Grondin, Pierre Grondin, Toussaint Labelle, Léandre Lamontagne, Joseph Mercier et Isidore Paquette (LAMARCHE, *op. cit.*, p. 58-59).
4. LAMARCHE, *op. cit.*, p. 59.



LOUIS ARCHAMBAULT, PRÉSIDENT DE 1876 À 1895.

(ARCHIVES DES ARTISANS, CENTRE DE DOCUMENTATION GROUPE VIE DESJARDINS-LAURENTIENNE.
PHOTOGRAPHIE PAR H.E. ARCHAMBAULT)

de précieux renseignements sur l'organisation et le fonctionnement des fraternités ouvrières européennes, qu'il connaît si bien.

Le principe qui régit les activités de la Société des Artisans de 1876 est l'entraide fraternelle. Les membres s'engagent à verser une cotisation mensuelle qui alimente la caisse de secours destinée à verser des prestations aux membres

Montréal 14 Août 1877

Première assemblée régulière
des Directeurs provisoires, de la Société
des Artisans Canadiens Français de la
Cité, de Montréal.

Officiers présents

M. M. Louis Archambault, président
Gervé Giguère, J. B. Belanger, Toussaint
Labellé, Edouard Groulx et Laurent
Archambault

La séance est ouverte, par M. le Président
qui adressa quelques mots d'encouragement
aux Directeurs présents et les sollicita de
faire tous les efforts possibles, surtout au
début de la société, pour recruter des
membres dignes et honorables.

Les M. M. Recivants, ont présenté au prési-
dent leur demande d'admission dans la
Société: Louis Archambault, Gervé Giguère,
Toussaint Labellé, J. B. Belanger, Edouard
Groulx, Joseph Mercier, Léonard Lamont-
agne, Laurent Archambault, W. E. Archam-
bault, Charles Gostaler, Fabien Drapeau
et Philippe Laurent.

Une discussion s'éleva ensuite au sujet de
l'âge de M. Toussaint Labellé. Ce membre
étant âgé de 53 ans, devrait-il être admis
ou refusé? après délibération, il fut résolu
unanimentement que M. Toussaint Labellé
doit être admis, malgré ses 53 ans,
à cause de son titre de fondateur, de
la Société. La même résolution fut
aussi adoptée en faveur de Monsieur

malades. Un peu plus tard, la Société des Artisans, que tout le monde appelle déjà Les Artisans, ajoute un nouveau service, la caisse de bénéfices mortuaires. Ce principe d'entraide fraternelle restera le même pendant de nombreuses années.

UNE ORGANISATION QUI AVANCE PRUDEMMENT

Les Artisans s'organisent avec rigueur; ils se dotent d'un bureau de direction provisoire qui se réunit tous les mardis à huit heures. Aucune absence, à moins d'une raison valable, n'est acceptée des amendes sont prévues en cas de manquement grave. Des censeurs (qui deviendront plus tard des conseils de surveillance) sont également nommés. En septembre 1878, les 36 membres-sociétaires prennent connaissance du premier rapport financier, qui montre un bilan légèrement positif.

Cependant, la croissance des Artisans se fait lentement, à cause d'une conjoncture économique difficile. En effet, vers la fin des années 1870, Montréal est secouée par la faillite de plusieurs banques. Les mises à pied sont nombreuses, l'argent se fait rare.

C'est dans ce contexte de crise que les administrateurs des Artisans décident de revoir les règlements qui régissent la Société depuis son incorporation. Ils s'attardent tout particulièrement à l'article premier, qui décrit les critères d'admissibilité des membres. Jusque-là, seuls les membres des professions jugées « salubres » pouvaient être admis au sein de la Société. Pour les administrateurs de l'époque, la notion de salubrité est associée à une occupation à faible risque et, réciproquement, plus une personne a un travail à risque, plus sa profession est jugée « non salubre ». La liste des professions exclues est donc bien longue. Les administrateurs hésitent, mais le bon sens finit par mettre tout le monde d'accord et les critères d'admissibilité sont largement adoucis. L'article premier est finalement amendé. En élargissant la notion de

« *professions réputées non insalubres* », les administrateurs ouvrent les portes de la Société à beaucoup de monde. Ainsi, des égoutiers et des vidangeurs, des pompiers et des chauffeurs de locomotive, des ouvriers dans des usines de verre et même des gens exerçant une profession libérale peuvent désormais devenir membres de la Société des Artisans. Un grand pas vient d'être franchi.

LA DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE

En 1906, Les Artisans célèbrent leur trentième anniversaire. Louis Archambault, premier président de la Société et qui a occupé ce poste pendant de nombreuses années, vient juste de mourir. Il a cependant eu le temps de voir grandir le nombre de sociétaires, qui s'élève à quelques milliers. Pourtant, la sélection du candidat aux deux grands fonds de secours, maladie et vie, est toujours aussi rigoureuse :

Deux sociétaires garantissent le connaître depuis au moins deux ans dans l'exercice de sa profession salubre. Ils déclarent qu'il s'agit d'un homme de bonnes mœurs, de vie régulière et chrétienne parlant la langue française et résidant dans la province de Québec⁵.

En plus du parrainage de deux sociétaires, le candidat doit se soumettre à un examen médical et déposer 50 cents, qui représentent sa première cotisation mensuelle s'il est accepté. Le Conseil des administrateurs a un mois pour faire son enquête. Une fois accepté, le candidat paie un droit d'entrée de 4 dollars et s'engage à verser 1 dollar au décès de tout assuré. Cette contribution au décès est ensuite réduite à 85 cents, ce qui n'empêche pas les héritiers des sociétaires décédés de continuer à toucher la somme de 1 000 dollars. Née à Montréal, l'entreprise se met à rayonner un peu partout au Québec. Des sections sont fondées à Saint-

5. LAMARCHE, *op. cit.*, p. 84.

Hyacinthe, Lévis, Sorel, Trois-Rivières, Saint-Jean, Farnham, Valleyfield et Drummondville. En décembre 1894, la première section ontarienne est fondée à Ottawa. À ce rayonnement géographique vient s'ajouter l'intégration d'anciennes mutuelles.

De nouvelles sections font aussi leur apparition en dehors du Canada, pour suivre les nombreux Canadiens français qui avaient quitté le Québec pour s'installer en Nouvelle-Angleterre. C'est grâce à l'initiative de l'abbé Joseph-Édouard Perreault, prêtre de la paroisse du Saint-Nom-de-Jésus, à Worcester dans le Massachusetts, que commence la diaspora française. En l'espace de cinq mois, en 1897, dix sections sont créées en Nouvelle-Angleterre : Worcester (Massachusetts), Manchester (New Hampshire), Wonsocet (Rhode Island), Biddeford (Maine) et, enfin, Lowell, Haverhill, Salem, Providence, Fall River et Holyoke.

L'abbé Perreault se montre très satisfait de l'accueil que lui réservent Les Artisans. Dans une lettre qu'il leur adresse, on peut lire:

Je n'ai pas lieu de regretter d'avoir été l'instigateur du mouvement qui a amené votre Société aux États-Unis. Sa rapide expansion montre en quelle estime et quelle confiance on la tient. C'est qu'aussi, avec des garanties solides d'honnêteté, son but est noble et patriotique. Au moyen de la charité mutuelle, elle entretient et aiguillonne la foi catholique. Elle travaille à la conservation de notre belle langue française. Elle met en rapports directs les Canadiens français du Canada avec leurs frères, les Canadiens français des États-Unis et ravive ainsi les souvenirs et les sentiments patriotiques⁶.

Enfin, le 25 décembre 1900, Les Artisans reçoivent leur permis d'affaires. Ils peuvent désormais vendre de l'assurance au Massachusetts en toute légalité.

6. LAMARCHE, *op. cit.*, p. 86-87.

VERS UNE GESTION PLUS SCIENTIFIQUE

Peu importe leur nom, les associations de bienveillance ont toujours existé à Montréal. Ainsi les pompiers, grâce à leur Association de Bienfaisance, s'occupaient de leurs veuves et de leurs orphelins. Il n'était pas rare de voir des gens appartenant à une même corporation créer deux sociétés de bienfaisance distinctes; les tailleurs de pierres avaient l'Union Saint-Joseph de Montréal et l'Union Saint-Pierre. Mais le plus souvent, faute d'argent, les membres d'une même corporation comblaient leurs besoins avec une seule association.

Entraide, charité et bienfaisance font donc partie de la vie quotidienne des Montréalais en cette seconde moitié du XIX^e siècle. Les principes qui régissent les premières années de la Société des Artisans sont l'enthousiasme, la charité, la confiance et la prudence. Cependant, avec la croissance régulière que connaît l'entreprise et le vieillissement d'une partie de ses membres, cette solidarité devient insuffisante, car elle ne permet plus de garantir le paiement intégral de l'assurance ni de constituer un fonds de prévoyance stable. De plus en plus, on demande aux assurés de verser des cotisations supplémentaires et cela ne leur plaît pas.

Les Artisans ne sont pas les seuls à connaître ce problème, de nombreuses mutuelles au Canada et aux États-Unis ont dû y faire face avant eux. C'est ainsi que les principes techniques d'assurance-vie vont faire leur apparition dès 1898 avec les tables de mortalité, qui permettent de calculer de façon précise la mortalité d'un groupe d'individus et donc d'évaluer plus adéquatement les primes que doivent verser les assurés. Les Artisans se proposent de faire l'essai de ces tables en les adaptant à leur propre situation.

Même si la croissance continue chez Les Artisans et, par conséquent, même si les cotisations augmentent, les frais d'administration et les décès augmentent parallèlement. De

nombreuses questions, dont celle de la garantie de la prime d'assurance, se posent aux administrateurs de la Société comme à ceux des autres compagnies d'assurance-vie. Le gouvernement canadien ne reste pas indifférent devant ces difficultés et nomme une commission royale d'enquête (1905-1906). Dans son rapport, la commission recommande de prévoir l'établissement de réserves mathématiques pour les nouvelles polices et des réajustements pour les anciennes afin de les maintenir sur une base financière satisfaisante.

Les Artisans vont suivre ces recommandations qui entrent en vigueur le 1^{er} janvier 1907. Malgré une certaine pression qui est mise sur le budget des assurés, ceux-ci finissent par accepter les nouveaux principes et l'augmentation des taux. L'assurance-vie sera désormais gérée de façon scientifique.

En 1912, sous la présidence de Ludger Gravel, des éléments de techniques actuarielles, basés sur les pratiques américaines du Fraternal Congress of America, sont introduits dans l'entreprise. À cette époque, Les Artisans comptent 40 000 membres et s'installent dans l'immeuble qu'ils ont fait construire au 930, rue Saint-Denis, à Montréal.

LES ARTISANS AU XX^e SIÈCLE

Malgré des années difficiles, entre 1919, qui marque la fin de la Première Guerre mondiale, et la crise économique de 1929, Les Artisans continuent à faire des profits. Les administrateurs de la Société prennent des décisions prudentes pour éviter de mettre en danger la capitalisation de l'entreprise et ils pratiquent avec leurs assurés, des gens simples, humbles, économes et travailleurs, la solidarité et la coopération.

La gestion professionnelle de l'entreprise, continue et régulière, est marquée par deux événements importants. Le premier est l'élection, en 1915, de Rodolphe Bédard à la



RODOLPHE BÉDARD, PRÉSIDENT DE 1915 À 1942.
(ARCHIVES DES ARTISANS, CENTRE DE DOCUMENTATION GROUPE VIE DESJARDINS-LAURENTIENNE.
PHOTOGRAPHIE PAR ALBERT DUMAS)

présidence de la Société. Comptable agréé de profession, il est l'un des tout premiers diplômés de l'École des HEC. Grâce à son dynamisme, Les Artisans consolident leurs forces et leurs finances, tout en créant de nouveaux types de contrat, comme la protection familiale (1914-1916).

Le recrutement ralentit un peu, mais les finances de l'entreprise s'améliorent constamment. Les Artisans poursuivent leur politique d'affiliation, commencée quelques années auparavant, en acceptant de nouvelles mutuelles au sein de la Société. Ils poursuivent aussi leur diversification géographique, puisqu'on les retrouve désormais en Acadie⁷. En 1939, Les Artisans sont présents dans huit provinces canadiennes et dans huit États américains.

Le deuxième événement est la nomination, en 1942, de René Paré au poste de président. Cet avocat dans la trentaine, qui exerce sa profession à Montmagny, n'est pas un inconnu pour Les Artisans. En 1929, par l'intermédiaire d'Émile Langlois, président de la succursale de Montmagny, Les Artisans avaient fait appel à ses services pour organiser la « *fête de l'Installation des "officiers" et des "officières" des deux succursales des Artisans*⁸ ».

Étudiant au Collège de Sainte-Anne-de-la-Pocatière pendant son cours classique, René Paré faisait partie du cercle Pilote de l'Association catholique de la jeunesse canadienne-française et, pendant ses études de droit à l'Université Laval, il continue à participer aux activités de cette association, étant membre à la fois du cercle Cassault et du Conseil régional pour le diocèse de Québec. Il reconnaît volontiers que le travail d'action catholique qu'il faisait était accompagné d'« *un travail considérable, pour le temps, d'action nationale* ». Et il ajoute :

J'étais, en conséquence, devenu un fort partisan de la cause du français au Canada, sinon... un ardent nationaliste ! L'idée de m'embarquer avec les Artisans Canadiens-français m'attirait non seulement parce que c'était

7. Le 25 juillet 1917, en vertu de l'Acte du Parlement (7-8 George V, Chapitre 71), Les Artisans reçoivent leur charte fédérale (LAMARCHE, op. cit., p. 191-192).

8. PARÉ, René, *Sur les traces d'un fondateur téméraire, La Société des Artisans*, Coopérants Assurance-vie, 1990, p. 1.

une société canadienne-française, mais, aussi parce qu'elle œuvrait dans l'économie, domaine où, j'en étais convaincu, nos compatriotes n'occupaient pas une place convenable⁹.

René Paré reprend contact avec Les Artisans de la succursale de Montmagny en 1930, lorsqu'il devient lui-même membre de la Société en prenant une assurance sur la vie. À partir de 1931, il accède à divers postes de responsabilité. D'abord élu censeur, il est chargé de la vérification mensuelle des livres de la succursale. L'année suivante, il est élu commissaire-ordonnateur et s'occupe d'organiser les assemblées et les manifestations de la succursale de Montmagny. Après avoir été président temporaire pendant quelques mois, René Paré est finalement élu président à part entière en janvier 1933 et redonne vie à la succursale de Montmagny. En 1934, il est élu membre du Conseil général pour la région de Québec et sera reconduit dans ses fonctions pour deux autres mandats de quatre ans. Enfin, en janvier 1942, il se verra proposer la présidence de la Société par intérim, puis confirmé à ce poste lors de l'assemblée générale de la mi-août 1942.

La tâche qui attend René Paré est énorme, car la Société vient de vivre des années difficiles. En effet, Edmond Caron, le comptable-vérificateur de l'époque, avait trouvé que « *la comptabilité de la Société était désuète et mal tenue et l'administration déficientes*¹⁰ ». De leur côté, les commissaires d'assurance de la Nouvelle-Angleterre laissaient entendre que certaines transactions financières étaient proches de la malversation.

Sous l'impulsion de René Paré, la Société se transforme et les principes comptables les plus modernes sont intégrés à la gestion quotidienne. Les premiers cadres supérieurs sont

9. PARÉ, *op. cit.*, p. 1-2.

10. PARÉ, *op. cit.*, p. 17.

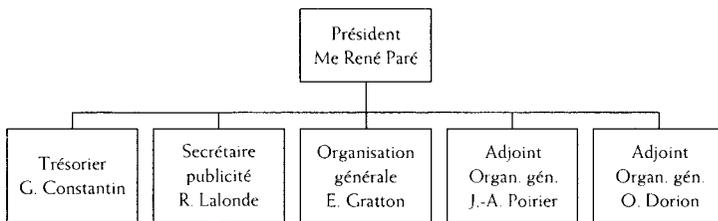
officiellement nommés¹¹. Un comité spécial est chargé de l'organisation interne des directions et des services de l'entreprise. À la suite de cette réorganisation, les progrès, bien que lents, se reflètent dans les états financiers. Pourtant, il reste aux Artisans encore beaucoup de travail à faire. Ils doivent moderniser certains domaines, comme le recrutement et la vente, s'ils veulent continuer à consolider leur position. C'est en engageant, pour la première fois en 1944, un actuaire-conseil renommé, le docteur Tadeusz Poznanski, que Les Artisans peuvent répondre aux besoins précis de leurs sociétaires. Il leur faut à nouveau ajuster la structure des taux des polices, qui n'avait pratiquement pas été touchée depuis 1912.

LES ARTISANS : UNE COOPÉRATIVE D'ASSURANCE DE PERSONNES

René Paré s'engage un peu malgré lui dans un second mandat de président, mais la tâche qui l'attend le séduit, car on lui demande « d'entreprendre la mise à jour et la réorganisation de la Société¹² ». En fait, ce travail d'organisation consiste essentiellement à :

trouver le moyen de rénover et de moderniser le mode de recrutement de nouveaux sociétaires, c'est-à-dire organiser une équipe de vente d'assurance vraiment à la page et efficace, tout en gardant le caractère démocratique de la Société, basé sur les sections locales. Nous voulions, aussi, agir avec sagesse et prudence pour ne pas brusquer

11. Le tableau qui suit reproduit le premier organigramme de la Société en 1942.



SOURCE : LAMARCHE, JACQUES, *LES 100 ANS D'UNE COOPÉRIE*, ÉDITIONS DU JOUR, MONTRÉAL, 1977, P. 121-124.

12. PARÉ, René, Sur les *traces* d'un *fondateur téméraire*, *La Société des Artisans, Coopérants Assurance-vie*, 1990, p. 53.

inutilement les secrétaires-trésoriers-percepteurs de nos sections locales, ni les recruteurs, qui jusque là avaient été de fidèles serviteurs et la raison même de notre développement. Il n'était pas facile de modifier un système qui existait depuis soixante-dix ans¹³.

Aussitôt après l'assemblée générale de 1946, le conseil d'administration de la Société met en place un plan pour développer la vente de l'assurance. Comme la loi fédérale le lui permet, la Société ajoute « à la liste des dirigeants des sections locales un poste de « propagandiste » lequel serait chargé de la vente d'assurance, de concert avec les recruteurs¹⁴ ».

En engageant des « propagandistes » à plein temps et en les rémunérant sur la base d'« un pourcentage de la prime de la première année de toute nouvelle assurance », Les Artisans estiment qu'ils seront en mesure d'avoir des gens compétents et dévoués¹⁵. En attendant que le projet soit ratifié en assemblée générale, une expérience-pilote est tentée dans la région de Valleyfield avec Armand Godin, qui est connu pour ses talents de communicateur et d'organisateur, et aussi pour son dynamisme. En quelques mois, il devient le meilleur vendeur d'assurance de la Société. Devant ce succès, la direction des Artisans décide de poursuivre la réorganisation des sections locales sur une plus grande échelle.

13. PARÉ, *op. cit.*, p. 53.

14. PARÉ, *op. cit.*, p. 53.

15. PARÉ, *op. cit.*, p. 53-54.

Lors du troisième congrès général des coopérateurs de la province de Québec, Thuribe Belzile prononce une allocution intitulée « La Mutuelle-Vie ». Ce texte a été publié par le Conseil supérieur du Québec dans un petit recueil paru en 1942. Dans l'extrait choisi, qui se trouve à la page 10 du recueil, Thuribe Belzile explique la notion de propagande dans le domaine de l'assurance-vie. Écoutons ce qu'il dit :

Notons d'abord que la propagande diffère du recrutement. Elle a pour objet immédiat, non pas nécessairement de recruter des assurés, mais de faire connaître et apprécier l'assurance-vie, de faire comprendre les avantages de la mutualité et, enfin, de faire apprécier les services d'une mutuelle donnée.

Malgré tous ces changements, les trois grands principes de la Société, qui sont le caractère social, le caractère coopératif et le caractère économique, restent intacts. Dans son livre consacré à l'histoire des Artisans, Jacques Lamarche rappelle certains aspects de ces trois grands principes¹⁶ :

Le caractère social

Au lendemain de l'assemblée générale de 1950, le président des Artisans revient à la charge et insiste sur le caractère social de la Société. Il avait déclaré, l'année précédente : « *Il importe que sa vie fraternelle, sa vie sociale se développe au même rythme que sa vie économique. Ce progrès-là notre société doit y tenir encore plus peut-être qu'à sa prospérité financière.* » (73^e rapport annuel, 1949.) Il livre, un an plus tard, l'un des textes les plus importants de toute sa carrière.

« Notre tâche principale durant les années qui vont suivre consistera, c'est une des principales décisions de la " Convention ", à développer notre action sociale. Elle doit porter d'abord sur l'activité et la contribution à l'œuvre commune de nos conseils régionaux, de nos sections et de tous nos sociétaires. Il importe que chacun des organismes se pénètre bien de l'idée que la Société des Artisans, c'est leur affaire propre et que la Société n'ira de l'avant que si, eux les premiers, ils prennent leur tâche à cœur. Durant les quatre prochaines années, nous ferons un effort tout spécial pour faire comprendre cette grande vérité.

« La Société des Artisans est et veut rester une œuvre du peuple. C'est pour cela qu'il est si important que les sociétaires participent à sa vie et à son action. Elle veut aussi utiliser dans toute la mesure du possible ses fonds en faveur des classes populaires. C'est pourquoi elle tient tant à être en relations aussi étroites que possible avec le mouvement coopératif. La coopération est un mouvement du peuple et, restant intimement liée à ce mouvement, la Société est sûre de rester une œuvre de justice sociale qui tient surtout compte de la masse et qui recherche, par tous les moyens, à faire profiter le peuple de l'argent qu'elle détient et administre pour lui.

« Voilà les deux principaux objectifs que nous voulons poursuivre durant la prochaine période de quatre ans. Il va sans dire que nos

16. LAMARCHE, Jacques, *Les 100 ans d'une coopvie*, Éditions du Jour, Montréal, 1977, p. 148-152.

autres activités, déjà bien organisées, comme le placement de nos capitaux, le recrutement ne seront pas négligés pour cela. Mais nous voulons combler une lacune et DONNER À NOTRE SOCIÉTÉ SON PLEIN ÉPANOUISSEMENT EN ORGANISANT CE QUE NOUS APPELONS NOTRE ACTION SOCIALE. »

Le caractère coopératif

« La fin première de l'institution coopérative est de relever la situation économique de ses membres mais par les moyens qu'elle met en œuvre, par les qualités qu'elle développe en eux, elle vise et atteint plus haut. Le but de la coopération est alors de faire des hommes, des hommes responsables et solidaires, pour que chacun d'eux s'élève à une pleine vie personnelle, et tous ensemble, à une pleine vie sociale. » (Dr Fauquet.)

Lors de sa nomination au poste de président du Conseil de la Coopération du Québec, en 1948, monsieur René Paré illustre de façon pratique les objectifs cités en exergue.

« En assumant ma tâche de président, déclare-t-il, comme l'ont fait ressortir de façon si brillante et si claire les premiers présidents du Conseil, le très révérend Père Lévesque et monsieur le docteur Henri C. Bois, une coopérative, c'est d'abord et avant tout, une entreprise économique, une entreprise d'affaires. Même si elle ne recherche pas la prospérité matérielle pour elle-même, il n'en reste pas moins que ses buts sont d'abord et avant tout économiques. Plus donc une coopérative sera prospère économiquement, mieux on pourra dire que c'est une coopérative qui atteint véritablement sa fin propre. Il nous faut des coopératives fortes, riches et prospères. C'est notre rôle et il importe de ne pas l'oublier. »

Le caractère économique

« Notre société est une institution qui poursuit d'abord des fins économiques. Notre principal devoir est de procurer à nos sociétaires autant d'avantages matériels que possible. Nous devons être riches parce que, plus nous le serons, plus nous pourrions venir en aide à nos institutions catholiques et françaises et plus notre groupement en aura de prestige. Cependant, nous ne poursuivons pas la richesse pour la richesse. L'argent n'est qu'un moyen mis à la disposition des associations et des individus pour leur faciliter l'obtention de leurs fins supérieures. Il serait contraire à l'idéal chrétien et à l'intention première d'une institution comme la nôtre d'accumuler des capitaux en vue d'assurer à quelques-uns d'entre nous de gros dividendes ou de grasses prébendes. Nos capitaux sont la propriété de tous, les dirigeants et les

directeurs de la Société ne sont que des administrateurs. Voilà pourquoi nos fonds doivent être généralement affectés au bien-être matériel de nos sociétaires. (...) »

Le principe n'est pas demeuré lettre morte, il s'est traduit dans une réalité économique précise depuis l'énoncé d'il y a plus de trente ans.

Fin d'année	Sociétaires	Assurances en vigueur	Actif
1941	73 683	50 079 078 \$	15 789 604 \$
1975	442 000	1 650 000 000	139 000 000

Puissance économique en montée, fragile et prudente, la Société de 1941 est devenue solide et sûre d'elle-même. Elle pourra célébrer son centenaire avec confiance et satisfaction.

Un vibrant témoignage, surgi de l'extérieur de la Société, est venu corroborer ces préoccupations économiques, sociales et coopératives.

« Euvrer dans le mouvement coopératif, c'est très difficile de relever à la fois le défi économique et le défi social, de trouver dans le même homme une espèce d'équilibre qui le rend efficace sur le plan de la gestion et aussi efficace lorsqu'il s'agit de la fonction sociale de la coopérative. Monsieur Paré, pour moi, a toujours représenté cette espèce d'équilibre. (...) »

« Je pense qu'un des meilleurs moyens, lorsqu'on est dans des entreprises économiques et financières, de mesurer le progrès, ce sont encore les chiffres ; quand on voit les progrès constants des Artisans Coopvie, je pense que c'est peut-être un des meilleurs barèmes pour dire que les Artisans Coopvie sont une société très prospère et très progressive³⁸. »

38. Allocution de monsieur Alfred Rouleau, président de la Fédération des Caisses populaires Desjardins du Québec. Procès-verbaux de l'assemblée quadriennale des Artisans, 20-21 septembre 1974, annexe n° 3, page 21.

UNE COOPÉRATIVE À CHARTE FÉDÉRALE

Depuis leur création, Les Artisans ont toujours été le reflet de la réalité québécoise. Ils ont créé le marché de l'assurance-vie de la Nouvelle-Angleterre parce que les Canadiens français étaient partis s'installer là-bas ils ont fait de l'animation

théâtrale parce que c'était le seul moyen qu'ils avaient pour être plus proches des membres des sections locales. Entre 1940 et 1960, alors que la révolution tranquille se met doucement en marche, ils forgent de nouvelles armes pour mieux répondre à cette société en évolution.

L'une de ces armes est la réorganisation du département de la vente en 1949. Scindé en deux unités distinctes mais jumelées, ce département se compose désormais de la vente proprement dite, confiée à Roger Lalonde qui occupait déjà le poste de chef de vente, et du service aux coopérateurs, ou Action sociale, qui revient à Armand Godin¹⁷.

Le service d'Action sociale crée un réseau de conseils régionaux et de sections locales pour permettre aux sociétaires et à leurs délégués de se connaître et d'exercer pleinement leurs droits. Les sociétaires apprennent ainsi à connaître leur entreprise, à la contrôler et à la développer.

En 1953, René Paré crée un comité spécial pour étudier les problèmes administratifs qui se posent aux gestionnaires des Artisans et fait appel, pour le présider, à Jean Deschamps, professeur à l'École des HEC. Le comité spécial propose de laisser la gestion de l'administration interne à des professionnels.

Sur recommandation du comité, René Paré prend plusieurs décisions importantes qui vont transformer la Société en une véritable compagnie d'assurance. La perception des primes se fait désormais par courrier, depuis le siège social, et non plus auprès des secrétaires des sections locales, comme c'était la coutume auparavant. La restructuration de la direction des ventes est confiée à Louis-Philippe Savard qui, quelques années auparavant, avait bâti avec succès l'équipe de ventes du Lac-Saint-Jean. Enfin, le premier « *fellow-actuaire* » à temps plein est engagé ; il s'agit de Louis Robert.

17. LAMARCHE, op. cit., p. 164.



RENÉ PARÉ, PRÉSIDENT DE 1942 À 1974.

(ARCHIVES DES ARTISANS, CENTRE DE DOCUMENTATION GROUPE VIE DESJARDINS-LAURENTIENNE.
PHOTOGRAPHIE PAR ANDRÉ LAROSE)

De nouvelles gammes de produits sont proposées, comme le soutien familial artisan (SFA), l'assurance-secours, les frais médicaux et hospitaliers (FMH) ainsi que le prêt étudiant artisan, qui devient très vite populaire. À partir de janvier 1966, l'ordinateur entre dans la vie des Artisans. Enfin, les sociétaires adoptent un plan de développement quadriennal

pour donner un nouvel élan à l'expansion de leur entreprise dans les grands centres urbains.

Grâce à la loi du 30 mars 1971, Les Artisans sont officiellement reconnus par le Parlement canadien comme étant la première société coopérative d'assurance sur la personne au Canada. Cette reconnaissance vient confirmer l'appartenance de la Société au mouvement coopératif international. En effet, en septembre 1966, pendant le congrès de Vienne, l'Alliance coopérative internationale avait fixé les conditions d'admissibilité des organisations coopératives à travers le monde. Les principes, au nombre de six, sont l'affiliation des membres, l'administration démocratique, la limite du taux d'intérêt, la répartition des surplus, le fonds d'éducation et l'intercoopération. Déjà, bien avant ce congrès, Les Artisans s'étaient toujours efforcés de mettre en pratique ces principes, comme le souligne Jacques Lamarche dans le livre qu'il leur consacre.

En respectant les six principes de l'Alliance coopérative internationale à travers leurs conseils régionaux, Les Artisans se comportent comme une véritable société coopérative. Ayant un rôle bien défini, chaque conseil a la responsabilité de faire connaître à ses sociétaires les possibilités et les besoins de sa région, de contrôler la planification et l'administration des sections locales dont il a la charge et, enfin, de faire participer ses sociétaires à leur propre formation coopérative en encourageant la création de services communautaires.

PARTOUT DES CENS DÉVOUÉS : LA SOCIÉTÉ, SES MEMBRES ET SES EMPLOYÉS

Depuis sa création en 1876, l'entreprise est animée et dirigée par des gens dévoués qui lui consacrent leur vie. Il est tout à fait courant de rencontrer des employés qui ont passé dix, vingt, trente ans, et parfois plus encore, de leur vie au service des Artisans :

Trente-cinq ans au service d'une institution, c'est quelque chose qui mérite d'être signalé. Et, ce qu'il importe de faire valoir, c'est la fidélité constante à servir, le souci méticuleux de la besogne bien faite, en même temps que la conservation d'une humeur sereine, voire même joyeuse¹⁸.

Pour reconnaître le travail accompli par ces gens dévoués, Les Artisans ont créé, à la fin des années 1940, l'Ordre de Louis Archambault. Dans les premières années, cette récompense était réservée aux sociétaires qui s'étaient dévoués corps et âme à la Société. Par la suite, les personnes qui avaient rendu des services économiques et sociaux d'importance se voyaient également remettre une plaquette de reconnaissance et une bague aux armoiries de la Société, dont le symbole est la double scie des menuisiers, le castor « toujours *vigilant* » et le lis de France, accompagné de la devise : Justice, Économie, Bien-être.

Le Cercle Joseph-Victorien Desaulniers, lui, était réservé aux employés qui avaient offert au moins 25 ans de leur vie au service de la Société. En 1976, année du centenaire de la Société, 80 personnes recevaient l'insigne honneur d'y être admis.

LE SYNDICALISME S'INSTALLE CHEZ LES ARTISANS

Le syndicalisme apparaît pour la première fois chez Les Artisans dans les années 1950. Les négociations ont lieu entre quelques employés de la section locale de Dollard-des-Ormeaux et des représentants de l'administration. Une première classification, accompagnée d'une grille de salaires, entre en vigueur pour une période d'un an. En octobre 1955,

18. *L'ARTISAN*, volume XLIII, janvier-avril 1942, p. 2 ; LAMARCHE, Jacques, *Les 100 ans d'une coopvie*, Éditions du Jour, Montréal, 1977, p. 124.

les membres de l'Association élisent un nouveau président et plusieurs adjoints qui, aussitôt après l'élection, s'empressent de demander à la Commission des relations ouvrières du Québec la reconnaissance syndicale et la permission d'agir comme agents négociateurs. La Commission informe Les Artisans au début du mois de novembre et le certificat de reconnaissance est émis le 23 novembre 1955. Sur la liste fournie aux Artisans, 107 employés ont choisi de se syndiquer et 22 ont préféré ne pas adhérer au syndicat. Conscients de leur rôle social et communautaire, Les Artisans entament de nouvelles négociations et préparent la première convention syndicale, qui touche le statut des secrétaires de direction.

Les employés des Artisans viennent d'ouvrir la porte au mouvement de syndicalisation dans les coopératives d'assurance-vie. Malgré de bonnes relations entre les employés syndiqués et la Société, il y aura de temps à autre quelques insatisfactions, qui conduiront parfois, comme en 1975, à une grève.

L'ANNÉE DU CENTENAIRE

En 1976, Les Artisans fêtent leurs cent ans. Depuis la première réunion des treize membres fondateurs, le 28 décembre 1876, dans l'atelier du rez-de-chaussée de la maison de Louis Archambault, rue Cadieux à Montréal, bien des événements sont survenus. La petite « association de bienveillance » a grandi et s'est transformée progressivement en une société coopérative d'assurance-vie, qui dispose de vingt conseils régionaux, 129 sections locales et 450 000 membres (voir tableau 1). Le recrutement des membres s'est toujours fait de façon régulière ; cependant, la croissance de la Société a été beaucoup plus marquée depuis sa percée en milieu urbain. Forts des expériences acquises au fil des années, Les Artisans n'ont aucune intention de s'arrêter en si bon chemin.

TABLEAU 1
ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ DES ARTISANS AU
COURS DE LEUR PREMIER SIÈCLE D'EXISTENCE

Les membres				
	1876		13	
	1886		210	
	1897		12 561	
	1912		40 000	
	1945		84 000	
	1953		148 000	
	1975		450 000	
Les données financières				
	1912	1945	1953	1975
Assurances en vigueur	33 000 000 \$	61 000 000 \$	133 000 000 \$	1 650 000 000 \$
Revenus	742 000	2 243 000	4 900 000	37 000 000
Surplus	—	1 750 000	2 600 000	11 300 000
Actif	1 910 000	17 600 000	23 600 000	139 000 000

SOURCE : LAMARCHE, JACQUES, *LES 100 ANS D'UNE COOPVIE*, ÉDITIONS DU JOUR, MONTRÉAL, 1977, P. 96, 156 ET 232.

*Les Assurances UCC
donnent naissance aux
Coopérants, compagnie
mutuelle d'assurance-vie*

**LA NÉCESSITÉ D'UN SYNDICALISME AGRICOLE
DANS LA PROVINCE**

La notion de syndicalisme agricole, comme nous la connaissons au Québec en cette fin de XX^e siècle, est assez récente. Par contre, la notion de regroupement entre agriculteurs remonte à la fin du XVIII^e siècle, lorsque sont créées les premières sociétés d'agriculture. La toute première, d'inspiration britannique, voit le jour en 1789. Elle regroupe des marchands, des avocats et des grands propriétaires, très intéressés aux progrès techniques et aux innovations. Les expositions

1. KESTEMAN, Jean-Pierre, Guy BOISCLAIR et Jean-Marc KIROUAC, *Histoire du syndicalisme agricole au Québec UCC-UPA 1924-1984*, Les Éditions du Boréal Express, Montréal, 1984, p. 12 à 53.

agricoles, sorte de concours annuels pour récompenser les meilleurs exploitants, sont nées de leur initiative.

Cependant, les sociétés d'agriculture ne sont pas très riches et font souvent appel au gouvernement pour subventionner les primes offertes lors des concours ; en contrepartie, ce dernier intervient de plus en plus dans la gestion de leurs affaires. Vers la fin du XIX^e siècle, on estime qu'il existe une ou deux sociétés d'agriculture par comté et qu'ensemble elles regroupent 12 500 agriculteurs ou 7 % de tous les exploitants agricoles.

Les sociétés d'agriculture pénètrent difficilement dans la campagne québécoise parce que les préoccupations de leurs membres, qui appartiennent souvent à l'élite des exploitants agricoles, ne correspondent pas du tout aux préoccupations de l'ensemble des agriculteurs. Leur influence reste donc très limitée.

D'autres organisations voient le jour à partir de 1860 ; ce sont les cercles agricoles, qui réunissent les agriculteurs d'une même paroisse. Devant la force que peuvent représenter tous les cercles agricoles ensemble, quelques laïcs décident de les regrouper et fondent, en 1875, l'Union agricole nationale, qui prendra un peu plus tard le nom de cercles Saint-Isidore. C'est probablement la première organisation de type professionnel dont les mots d'ordre sont l'instruction, l'organisation, la solidarité et la défense des intérêts des agriculteurs. Les cercles Saint-Isidore sont tellement populaires qu'en 1917 ils regroupent 75 000 membres. Mais l'argent manque pour financer les activités, et les dirigeants des cercles font eux aussi appel au gouvernement, qui vient à la rescousse en imposant ses règles du jeu.

Un autre type de regroupement, qui est dû au changement de vocation agricole de certaines régions, fait son apparition vers 1865 ce sont les coopératives agricoles. Ainsi, les agriculteurs des Cantons de l'Est abandonnent peu à peu la

culture des céréales pour se consacrer à la production laitière. Une industrie du lait se forme, qui entraîne la création des coopératives de fabrication de beurre et de fromage. Entre 1909 et 1924, on dénombre environ 350 coopératives, toutes situées sur la rive sud du Saint-Laurent entre Rimouski et Richelieu. Cependant, ces coopératives représentent souvent peu de monde puisque, selon la loi de 1908, il suffit que 25 producteurs s'unissent pour former une coopérative. Les bonnes volontés existent mais elles sont peu nombreuses. L'éducation agricole et coopérative fait terriblement défaut, tout comme le capital. Les coopératives agricoles disparaissent donc souvent aussi vite qu'elles sont fondées. Quelques-unes sont parfois prospères, même si la plupart d'entre elles somnoient.

Certains religieux et intellectuels laïcs qui ont eu l'occasion de voyager en France ou en Belgique, où le mouvement coopératif est particulièrement bien développé, sont bien décidés à partager leurs connaissances avec les agriculteurs québécois. Diverses expériences d'éducation agricole et coopérative sont tentées. Par exemple, entre 1912 et 1916, l'abbé Allaire offre des cours de coopération au collège Saint-Thomas-d'Aquin près de Saint-Hyacinthe. De son côté, M. Bellemare, un ardent jésuite, s'entoure de militants laïcs, qui appartiennent à l'Association catholique de la jeunesse canadienne-française, et de gens de l'Institut agricole d'Oka pour fonder, en 1913, le Comptoir coopératif de Montréal, qui veut « *offrir une direction économique et morale aux associations agricoles existantes ou à venir, coopératives ou none* ». Sur le plan économique, le Comptoir est plus un fournisseur d'équipements qu'un organisme d'écoulement des produits, mais cela ne l'empêche pas de jouer très vite un rôle catalyseur, car il regroupe aussi bien les cercles agricoles que les coopératives.

2. KESTEMAN, *op. cit.*, p. 31.

À partir des années 1920, la conjoncture économique dans la campagne québécoise se dégrade très vite. Les années d'abondance qu'ont connues les agriculteurs pendant la Première Guerre mondiale, lorsqu'ils approvisionnaient les pays alliés, ne sont plus qu'un souvenir, car les agriculteurs européens ont repris leurs activités. C'est bientôt la surproduction sur les marchés agricoles et l'effondrement des prix. Les États-Unis se sont aussi remis à produire maïs, comme ils sont confrontés à une crise agricole très grave, ils protègent leurs marchés en imposant des tarifs douaniers exorbitants sur tous les produits agricoles en provenance du Canada et du Québec. Les agriculteurs québécois, qui pendant la guerre s'étaient embarqués à fond dans la production intensive de certaines céréales, sont touchés de plein fouet. Leur situation devient vite catastrophique et leur mécontentement envers le gouvernement, qui les a poussés à investir au-delà de leurs moyens afin de répondre aux exigences de production, est évident. Ceux qui n'ont pas encore tout perdu à cause de leurs dettes décident de passer à l'action car il en va de leur survie.

Les agriculteurs qui appartiennent au Comptoir coopératif de Montréal, la plus grosse concentration avec 160 coopératives locales et 200 cercles agricoles paroissiaux, essaient de s'unir. Leur tâche est ardue car le Comptoir est géré par des professionnels et des religieux qui ont surtout mis l'accent sur l'éducation morale des membres plutôt que sur leur éducation économique. D'un problème financier à l'autre, le Comptoir est constamment au bord de la faillite et le ministre de l'Agriculture, Joseph-Édouard Caron, et ses fonctionnaires sont de plus en plus présents dans sa gestion. La situation financière devient tellement mauvaise, en 1922, que le ministre ordonne la fusion du Comptoir avec deux autres organismes : la Coopérative centrale (7 870 membres individuels, 147 coopératives et 80 associations), qui s'occupe de la vente des principaux produits agricoles, et la Coopérative des grains de

semence, qui prépare et vend ces produits. Le ministre vient de créer la Coopérative fédérée, qui est chargée d'écouler les produits agricoles et laitiers de la province. À ses débuts, la Coopérative fédérée est dirigée par un ancien fonctionnaire et contrôlée et subventionnée par le ministère de l'Agriculture. De coopérative, elle n'a que le nom.

Des agriculteurs peu satisfaits par la tournure que prennent les événements portent leurs regards sur les associations professionnelles. Entre 1918 et 1921, l'Union des cultivateurs du Québec et l'association des Fermiers-Unis du Québec ont pignon sur rue. Dès son congrès d'orientation en janvier 1920, l'Union des cultivateurs du Québec, qui se propose de défendre les intérêts professionnels de ses membres, se reconnaît aussi comme mouvement confessionnel obéissant à la doctrine sociale de l'Église en accord avec l'épiscopat canadien. Mais cette association est vite supplantée par celle des Fermiers-Unis du Québec. Inspirée par les United Farmers of Ontario, les Fermiers-Unis du Québec sont officiellement formés à Hull en janvier 1920. Regroupant uniquement des agriculteurs, aussi bien francophones qu'anglophones, les Fermiers-Unis du Québec sont une association non confessionnelle, ce qui les exempte de toute ingérence politique ou religieuse. Grâce au caractère dynamique de ses « *propagandistes* » et à sa gestion démocratique, l'association réussit en quelques années à toucher presque toutes les régions de la province. À l'instar des autres organisations fermières du Canada, qui sont très impliquées dans la vie politique de leur province ou au fédéral, les Fermiers-Unis du Québec essaient, mais sans grand succès, de faire élire des députés.

Cependant, le vrai succès des Fermiers-Unis du Québec commence à se faire sentir à partir de 1922, lorsque la direction de l'association change de stratégie et que Noé Ponton, directeur d'un petit journal intitulé *Bulletin des agriculteurs*, entreprend de diffuser tous les aspects de la nouvelle stratégie.

Semaine après semaine, dans ses éditoriaux, il parle de l'organisation des agriculteurs, de l'enseignement agricole, du crédit, de la colonisation, de la coopération et de l'écoulement des produits sur le marché. Il explique aux agriculteurs que dorénavant leur association professionnelle a trois objectifs bien précis ; elle veut organiser la profession, éduquer ses membres et défendre leurs intérêts professionnels.

Le clergé et la petite bourgeoisie canadienne-française, qui prônent plutôt l'idée d'une association professionnelle agricole catholique et française, ne voient pas d'un très bon oeil l'association des Fermiers-Unis du Québec. Ils lui reprochent d'être une association neutre, un peu trop proche des United Farmers des autres provinces, anglophones de surcroît, et d'avoir des idées souvent radicales et socialisantes. Entre 1922 et 1924, Noé Ponton continue inlassablement son travail d'information auprès des agriculteurs et les consciences commencent à s'éveiller. En mars 1924, dans une section de son journal, il crée la « Tribune libre » qu'il réserve aux nombreux agriculteurs qui désirent profiter de l'audience du *Bulletin des agriculteurs* pour faire connaître les problèmes et les abus vécus dans les campagnes mais aussi les solutions qui y sont apportées.

Enfin, après plusieurs mois de préparation, en octobre 1924, c'est le congrès agricole de Québec, un événement important qui changera bien des perspectives. D'une durée de deux jours, le congrès rassemble 2 400 agriculteurs ou leurs délégués. Le déroulement des diverses séances est réglé à la minute près, car les organisateurs ne veulent aucun débordement de la part des participants. Ils sont également très méfiants envers certains ministres, craignant que ceux-ci ne s'emparent de leur projet d'association professionnelle, comme cela fut le cas en maintes occasions auparavant. Les discussions pendant les séances vont bon train et, après quelques concessions de part et d'autre, le congrès se termine

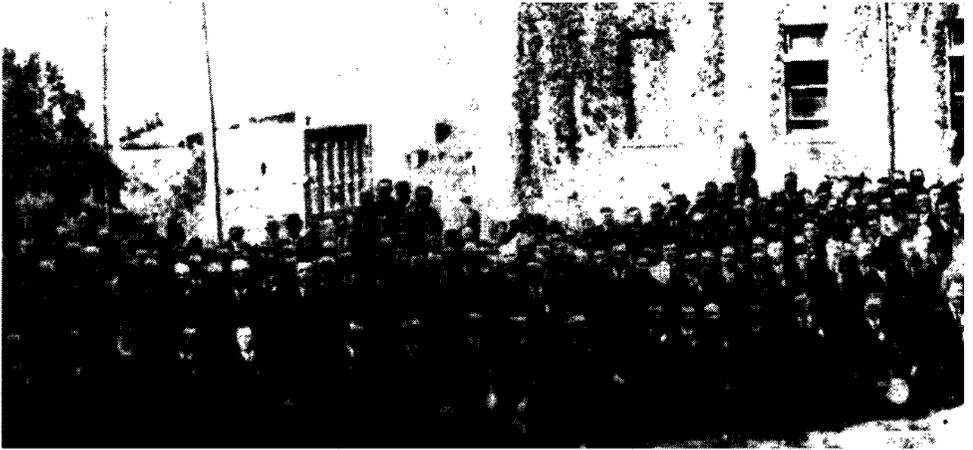
par un vote unanime en faveur de la création de cette association professionnelle catholique³.

Ce sont ces pionniers, issus des divers mouvements agricoles antérieurs, qui ont réussi, en 1924, à faire naître l'Union catholique des cultivateurs, le premier vrai syndicat agricole de la province, mieux connue sous son sigle UCC. Non seulement ces pionniers prenaient-ils la défense des intérêts économiques et sociaux de la classe agricole, mais allaient-ils, au fil des années, mettre sur pied des programmes d'aide et offrir de nombreux services afin d'éduquer et d'informer les agriculteurs.

LES PREMIÈRES ANNÉES DE L'UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS

Les premières années de l'Union sont difficiles. Elle n'a pas d'existence légale jusqu'en octobre 1930, car ses premiers présidents préfèrent ne pas demander d'incorporation plutôt que d'essayer le refus du ministre de l'Agriculture, fort mécontent d'avoir été mis à l'écart lors du Congrès de 1924. L'Union se donne néanmoins des structures de fonctionnement, qui sont, au niveau local, les cercles et, au niveau central, l'assemblée générale annuelle, le Bureau central et l'exécutif. Cependant, comme ses moyens financiers sont assez limités, la communication entre les deux niveaux ne se fait pas aisément. Entre 1924 et 1927, le *Bulletin des agriculteurs* de Noé Ponton, qui continue à informer et à éduquer les agriculteurs, sert de lien entre les cercles et le Bureau central. Par contre, en 1927, Noé Ponton retire l'appui de son journal à l'Union, car il

3. KESTEMAN, op. cit., p. 52. Selon le déroulement de l'ordre du jour, les congressistes, à travers leurs comités, vont pouvoir discuter des problèmes qui les touchent; il s'agit de la situation générale de l'agriculture, de l'enseignement agricole, du crédit agricole, de la production et du commerce des produits de la ferme, des taxes et, enfin, de la colonisation. En dernière séance, il leur sera proposé d'envisager la création d'une association professionnelle.



FONDATION DE L'UNION CATHOLIQUE DES AGRICULTEURS, 1^{er} ET 2 OCTOBRE 1924.
(ARCHIVES LA TERRE DE CHEZ NOUS. PHOTOGRAPHIE PAR LIVERNOIS)

estime que son engagement politique pourrait nuire à cette dernière. C'est *Le Devoir* qui, pendant les deux années qui suivent, fait une certaine place aux dirigeants de l'Union dans les colonnes de son journal. Mais il faut attendre la création de *La Terre de chez nous*, journal officiel de l'Union, en 1929, pour que la communication soit à nouveau efficace, que le recrutement des membres reprenne et que l'éducation des agriculteurs devienne réalité.

L'Union, dont les ressources financières sont encore très insuffisantes pour entreprendre des programmes de grande envergure, se contente d'offrir une aide limitée dans différents domaines, comme la comptabilité, les impôts, les mises en marché et les assurances.

Du côté des assurances, la situation que vivent les agriculteurs n'est pas satisfaisante. Les compagnies d'assurances, pour la plupart privées, ne manquent pas, mais les produits qu'elles vendent aux agriculteurs ne correspondent généralement pas à leurs besoins. Deux exemples illustrant les limites de ces polices sont souvent mentionnés par les agriculteurs. Il s'agit du manque de protection pour un accident de la route



ou tout simplement pour un accident dans la ferme. Quand, parfois, les agriculteurs parviennent à se faire assurer, les primes sont toujours excessives et les classifications pas nécessairement adéquates.

Très tôt, l'exécutif de l'Union encourage la création d'assurances mutuelles de paroisse, estimant que c'est le meilleur type de protection qui puisse être offert aux agriculteurs. Entre 1927 et 1932, sous l'impulsion de son président Aldéric Lalonde, l'exécutif entreprend divers types de consultation auprès des membres de ses cercles pour mieux connaître leurs besoins. La protection contre l'incendie est la préoccupation majeure des cultivateurs.

En 1932, ce même exécutif nomme un comité composé de six personnes; il y a trois religieux, dont l'abbé Malouin, et trois laïcs. Chargé d'étudier l'organisation d'une mutuelle d'assurance au sein de l'Union, le comité présente son premier rapport à l'exécutif le 24 février 1933. L'abbé Claude se fait le porte-parole du petit groupe et recommande que : « l'U. C. C. *organise son propre système d'assurance afin d'assurer une*

*protection aux cultivateurs qui, vu les conditions difficiles, seront forcés d'abandonner leur assurance actuelle*⁴. »

L'abbé Glaude donne également la liste des primes exigibles et les conditions d'admission. Le projet est adopté et l'exécutif, avec à sa tête Albert Rioux, se met au travail. En quelques mois, il rédige l'ébauche d'un règlement pour la future Mutuelle-vie de l'Union.

En 1934, réunis pour leur congrès annuel, les membres de l'Union demandent à leur exécutif d'agir au plus vite, car ils estiment que les mutuelles de paroisse ne sont plus en mesure de les protéger convenablement. Dès le mois de juillet 1934, le bureau de direction de l'Union autorise l'exécutif à fonder et à administrer une compagnie d'assurance-vie. Les statuts et règlements sont préparés pendant le mois de septembre. Plusieurs experts, légistes et actuaires, sont consultés, car l'exécutif ne sait pas encore s'il doit demander une loi du Parlement ou bien une charte, ni s'il doit créer une mutuelle d'assurance ou une compagnie d'assurances à capital social.

Entre novembre 1934 et mai 1935, l'exécutif prépare une formule de police capable de satisfaire tout le monde et s'occupe d'unifier les différents systèmes d'assurance-incendie qui existent. Enfin, il étudie la manière de faire la meilleure « *propagande* » possible, car l'idée de laisser celle-ci entre les mains des agents des Prévoyants du Canada, une grande compagnie d'assurance-vie, n'est pas bien vue par les cultivateurs. D'autres points techniques, comme les taux d'assurance et l'assurabilité des femmes des membres et de leurs enfants, sont discutés.

L'abbé Malouin, qui rentre de Chicago où il a visité la compagnie d'assurances Illinois Farmers, propose que le projet d'assurance, approuvé en 1934, soit publié dans le journal de l'Union, afin que les cultivateurs en prennent connaissance et

4. Procès-verbaux de l'exécutif de l'UCC, séance du 24 février 1933, p. 82-83.

puissent l'adopter le plus rapidement possible. Même si ce projet est déjà très avancé, il reste encore bien des points à préciser. Par contre, la question de la « *propagande* » est réglée. Que ce soit pour acheter de l'assurance ou pour mieux connaître l'Union, les cultivateurs rencontreront une seule personne. Cette décision permet à l'exécutif d'établir les premiers contrats d'engagement et de commencer la formation des « *propagandistes* ». Dans les diocèses, l'activité est fébrile, puisque de nombreuses assemblées sont organisées afin d'informer les cultivateurs.

En mai 1935, l'exécutif engage Gérard Filion, diplômé de l'École des HEC, pour lui faire faire des études de marché. Dès le mois de juillet de cette même année, Gérard Filion est nommé rédacteur de *La Terre de chez nous* et, quelques mois plus tard, se trouve associé aux affaires de la mutuelle. Dans les premières années de l'Union, ce genre de situation est tout à fait courant, comme il le souligne lui-même, car « *les tâches étaient nombreuses à l'UCC et le personnel régulier plutôt rare*⁵ ».

LA MUTUELLE-VIE DE L'UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS

Le 6 juin 1936, le permis d'assurance est accordé. Dès la mi-juillet, l'organisation interne est mise en place, avec la formation d'un bureau composé d'Albert Rioux, Abel Marion, Alfred Hardy, Aldéric Lalonde et Gérard Filion ; il y a également l'abbé Armand Malouin et Me C.H. Lalonde.

En août, Albert Rioux et Gérard Filion convoquent Thuribe Belzile, car ils estiment que son expérience est précieuse pour la Mutuelle-Vie. Licencié en sciences commerciales de l'École des HEC, Thuribe Belzile travaille à la Sun Life depuis six ans. Il entre au service de la Mutuelle le 1^{er} septembre 1936. Dès le mois d'octobre, il est nommé directeur général, tandis qu'Abel Marion devient président. Très vite, Thuribe Belzile

5. FILION, Gérard, entrevue réalisée le 27 mars 1992.



GÉRARD FILION DEVIENDRA EN 1935 LE RÉDACTEUR DE *LA TERRE DE CHEZ NOUS*, JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS.
(*LA TERRE DE CHEZ NOUS*. PHOTOGRAPHIE PAR GARY)

doit s'occuper du service de la « *propagande* », qui montre certaines défaillances. Il fournit également des renseignements concernant les différents systèmes d'assurance.

En octobre 1936, la Mutuelle-Vie est prête à offrir ses premières polices d'assurance-vie aux cultivateurs, et l'abbé Malouin, cet ardent défenseur des droits des cultivateurs québécois, se réjouit d'être le tout premier à prendre une police.



ABEL MARION, PRÉSIDENT DE LA MUTUELLE-VIE DE 1936 À 1954.
(LA TERRE DE CHEZ NOUS)

Après plusieurs années de préparation, la Mutuelle-Vie de l'Union est enfin devenue une réalité pour les cultivateurs québécois. Lors de leur congrès de 1936, ils prennent connaissance de ce que représente leur Mutuelle :



THURIBE BELZILE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MUTUELLE-VIE DE 1936 À 1957.
(LA TERRE DE CHEZ NOUS)

La Mutuelle-Vie de l'U.C.C. est une société de secours mutuels destinée à permettre aux membres de l'Union Catholique des Cultivateurs de se procurer à meilleur compte possible, pour eux-mêmes et pour les membres de leurs familles, l'assurance-vie dont ils ont besoin. Cette société est autorisée à faire des affaires en vertu de la loi des assurances de la province de Québec, chapitre 243 des statuts refondus de Québec, 1925.

C'est une entreprise de coopération. Comme telle, elle répond à un besoin impérieux. Nul n'ignore en effet que :

nous payons chaque année des montants considérables de primes d'assurance-vie à des compagnies qui ont leur siège social dans les provinces de l'Ontario et de l'ouest, ou encore aux États-Unis et ailleurs. Bien que toutes ces compagnies fassent des placements dans la province de Québec, elles drainent une bonne partie de nos capitaux vers des entreprises étrangères. Une des raisons premières de la fondation de la Mutuelle-Vie de l'U.C.C. est donc de garder nos capitaux dans la province de Québec, pour les utiliser chez nous, dans les entreprises qui nous appartiennent en propre⁶.

Créée à titre de service auxiliaire de l'Union, la Mutuelle-Vie en est indépendante du point de vue juridique. Cependant, comme elle recrute ses assurés parmi les membres de l'Union, elle joue un rôle de filiale⁷.

L'organisation interne se précise avec la formation du conseil d'administration, qui est composé de sept membres (un président, aidé par deux vice-présidents et quatre administrateurs), élus parmi les assurés à l'assemblée annuelle de la Mutuelle-Vie. Le conseil d'administration délègue une partie de ses pouvoirs à trois comités — exécutif, finances et vérification —, dont les membres sont choisis parmi les membres du conseil. Les opérations de la Mutuelle-Vie sont laissées à des gestionnaires (un secrétaire-directeur général, un directeur médical et un actuaire), qui sont nommés par le conseil d'administration et rendent compte de leurs actions au comité exécutif⁸.

Des représentants régionaux et locaux, qui relèvent d'un directeur de la « *propagande* », font le travail d'éducation dont ont si souvent besoin les cultivateurs pour ne plus « *se faire duper* » par des agents d'assurances peu scrupuleux. Le directeur

6. Congrès général de l'Union catholique des cultivateurs, « La Mutuelle-Vie de l'U.C.C. », Québec, 21 et 22 octobre 1936, p. 46.

7. Union catholique des cultivateurs, « La Mutuelle-Vie de l'U.C.C. », rapport sur l'exercice 1938-1939, Montréal, p. 27.

8. Union catholique des cultivateurs, *op. cit.*, p. 27.

de la « *propagande* » reçoit ses instructions du comité exécutif ainsi que des dirigeants de la Mutuelle-Vie.

La Mutuelle-Vie progresse d'année en année à la satisfaction de ses administrateurs, qui peuvent désormais se pencher sur une autre question importante, la mutuelle-incendie. En octobre 1939, les administrateurs veulent commencer à unifier les mutuelles-incendie qui existent déjà, avec l'intention de les fédérer par la suite. L'idée progresse entre 1941 et 1943, à tel point qu'en octobre 1943 les administrateurs estiment être en mesure de demander au Parlement du Québec une loi privée pour la création d'une société mutuelle d'assurances générales.

LA SOCIÉTÉ MUTUELLE D'ASSURANCES GÉNÉRALES DE L'UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS

En juin 1944, le projet de loi privée est présenté à la législature du Québec et adopté grâce à l'appui du premier ministre Godbout. En août, les règlements sont préparés, les polices et les propositions d'assurance sont établies, ce qui permet de commencer les opérations le 2 janvier 1945. Les services d'assurances générales offerts comprennent la protection contre le feu, les accidents, la mortalité du bétail et la grêle, sous la raison sociale La Société mutuelle d'assurances générales de l'U.C.C. En 1944, l'assurance-incendie permet aux cultivateurs d'assurer tous les biens, comme les bâtisses, les meubles, les instruments aratoires, les animaux et les récoltes, qui peuvent être détruits lors d'un incendie, jusqu'à concurrence de 75 % à 80 % de la valeur réelle de ces biens. Elle permet aussi d'assurer les entrepôts coopératifs de marchandises et de produits de la ferme, les beurreries et fromageries coopératives, les écoles rurales et les résidences de ville ou de village appartenant aux cultivateurs.

La mutuelle d'assurances générales est régie par un système de gestion analogue à celui de la Mutuelle-Vie. Pendant

les années qui suivent, les administrateurs mettent l'accent sur la « *propagande* » afin de faire connaître la nouvelle mutuelle aux cultivateurs. Enfin, après avoir demandé un permis au « Surintendant des Assurances » pour effectuer des opérations d'assurance-automobile, la mutuelle est en mesure de proposer à ses membres ce nouveau service dès le mois d'avril 1946⁹.

L'UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS ET SES MUTUELLES

Les mutuelles, qui sont régies par une charte provinciale, sont des compagnies indépendantes de l'Union. Pourtant, les assurés qu'elles recrutent sont membres de l'Union et les administrateurs qui les gèrent sont élus par le congrès de la Confédération¹⁰. Ce lien étroit entre l'Union et ses mutuelles s'est renforcé avec la création, en 1946, de l'assurance-automobile. En effet, pour participer à l'assurance-automobile, dont les taux sont particulièrement bas, il faut être membre de l'Union. Il semble bien, dans ces conditions, que la première prime à verser soit la cotisation à l'Union.

Ces liens étroits entre l'Union et ses mutuelles se retrouvent aussi au niveau de la « *propagande* ». En effet, jusqu'en 1952, ce service agit aussi bien pour l'Union que pour les mutuelles. Mais, à partir de 1953, un premier changement survient et le service de « *propagande* » est rapatrié au sein des mutuelles. À peu près à la même époque, les mutuelles ont leur propre secrétaire général.

9. Union catholique des cultivateurs, « La Société mutuelle d'assurances générales de l'U.C.C. », rapport sur l'exercice 1945-1946, Montréal, p. 36.

10. LÉTOURNEAU, Firmin, L'U.C.C., Imprimerie populaire Ltée, Montréal, 1949, p. 188 à 199. Dans le chapitre X, qui s'intitule « L'U.C.C. devient une confédération », Firmin Létourneau explique la transformation juridique qui s'est faite.

L'EXPANSION DE LA MUTUELLE-VIE

La Mutuelle-Vie connaît une croissance régulière tout au long des années 1950. Le seul changement qui se produit concerne sa transformation juridique, qui commence à partir de 1955. Autorisés par leur assemblée générale, les administrateurs soumettent une pétition à la législature du Québec demandant que la société devienne une compagnie mutuelle. Le 2 février 1956, le lieutenant-gouverneur sanctionne la loi qui constitue en société La Mutuelle-Vie de l'Union. L'entreprise continue à être dirigée par les mêmes personnes qu'auparavant¹¹.

La gestion quotidienne des opérations devient progressivement plus professionnelle. Des chefs de bureau (statistiques, propositions, polices, comptabilité et secrétariat) se joignent aux gestionnaires. C'est dans la joie et avec la satisfaction d'avoir accompli un bon bout de chemin que la Mutuelle-Vie fête ses 20 ans en 1956.

De leur côté, les administrateurs de la société mutuelle d'assurances générales prennent des décisions importantes en faveur de leurs membres. En septembre 1956, ils offrent une protection responsabilité globale aux cultivateurs et de nouveaux tarifs de primes d'assurance aux bons conducteurs.

Le syndicalisme fait progressivement son apparition. La direction de la société mutuelle d'assurances générales signe sa première convention collective de travail avec le Syndicat des employés de bureau le 31 mai 1956. Quelques mois plus tard, le 19 février 1957, c'est au tour de la direction de la Mutuelle-Vie de signer sa propre convention avec ses employés de bureau.

C'est seulement vers la fin des années 1950 que la structure organisationnelle se précise, tant à la Mutuelle-Vie qu'à la société mutuelle d'assurances générales. Il y a, d'une part,

11. La loi qui sanctionne la nouvelle incorporation de la Mutuelle-Vie de l'UCC est connue sous la référence Chapitre 154 des Statuts de Québec 1955-56 et entre en vigueur le 1^{er} janvier 1957.

le conseil d'administration, composé d'administrateurs élus qui se réunissent plusieurs fois par année pour traiter de sujets concernant la Mutuelle-Vie et la société mutuelle d'assurances générales, mais aussi de leur lien avec l'Union. Il y a, d'autre part, les gestionnaires qui sont chargés de faire marcher l'entreprise, car le conseil d'administration est tout à fait conscient qu'il doit laisser la gestion des opérations à des spécialistes. En juin 1959, Carmin Graveline, diplômé de l'École des HEC, est engagé comme directeur général adjoint et actuaire. Il relève du directeur général, Marcellin Tremblay. Carmin Graveline parle ainsi de ses responsabilités au sein de l'entreprise : « *Mes responsabilités directes s'étendaient à toutes les opérations d'assurance-vie, à l'exception des agences et des placements*¹². »

En 1962, les administrateurs de la Mutuelle-Vie et ceux de la société mutuelle d'assurances générales recommandent à leur assemblée générale respective de fusionner les deux entreprises pour des raisons d'efficacité administrative. Le projet, qui est accepté en assemblée puis présenté aux autorités législatives, propose aussi que la nouvelle société ait une formule de contrôle plus représentative et plus démocratique. La nouvelle incorporation a lieu le 6 juin 1962 et donne naissance à Assurances U.C.C. Compagnie Mutuelle.

Dès lors, l'assemblée générale de la Mutuelle regroupe les délégués des assurés, élus lors des assemblées régionales qui se tiennent en même temps que l'assemblée annuelle des fédérations de l'Union. Ce sont eux qui reçoivent les rapports de l'administration, nomment les administrateurs et établissent les politiques de la Mutuelle. Comme ils sont aussi les mandataires des assurés, ils doivent veiller à la sauvegarde de leurs intérêts. Les opérations d'assurance de la Mutuelle sont désormais réparties en deux grandes catégories, l'assurance-vie et l'assurance générale, dont les avoirs sont gardés dans deux caisses distinctes, administrées indépendamment l'une de l'autre.

12. CRAVELINE, Carmin, entrevue réalisée le 10 mars 1995.

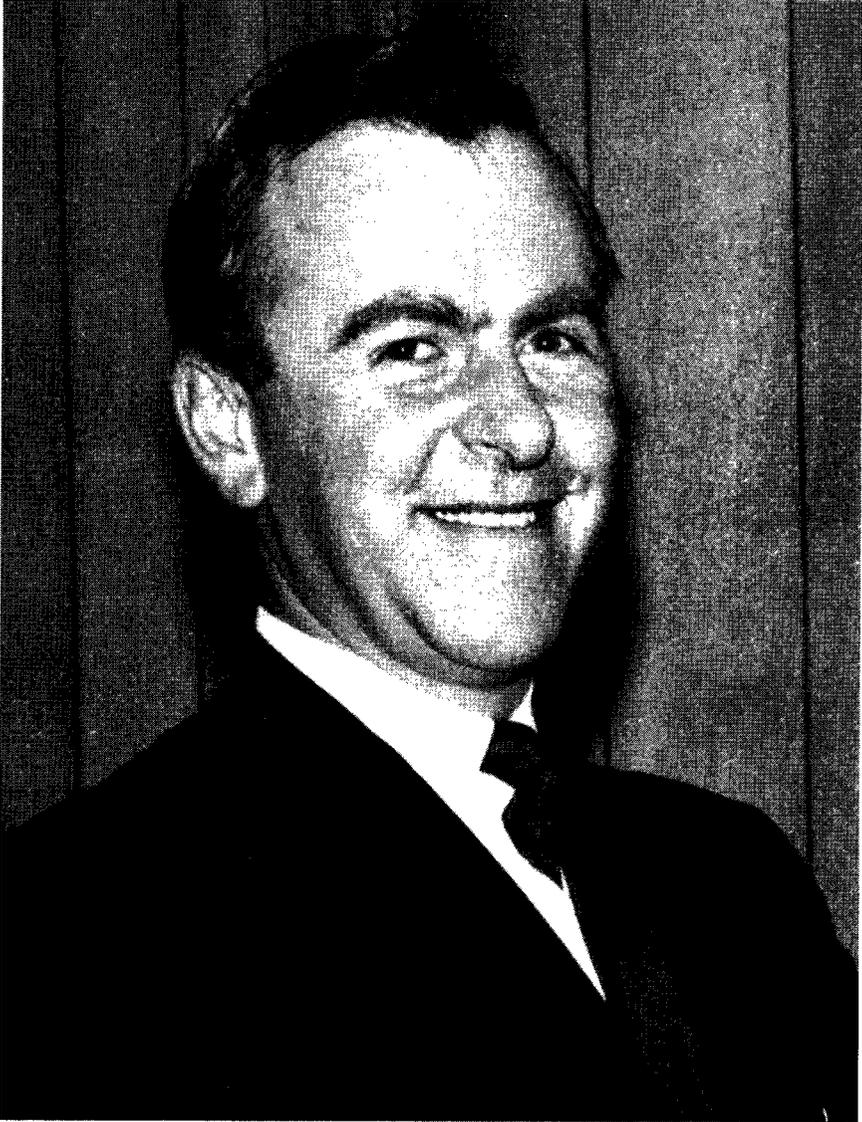
LE RÉAMÉNAGEMENT FINANCIER DES ANNÉES 1960

Entre 1960 et 1964, le développement de la Mutuelle se fait à un rythme assez élevé. Cependant, dès 1963, des difficultés apparaissent dans le secteur de l'assurance générale. Un an plus tard, le conseil d'administration, très divisé, décide de céder les opérations d'assurance générale aux Prévoyants du Canada, pour ne garder que les opérations d'assurance-vie, et accepte de ne pas retourner dans ce secteur pendant cinq ans¹³.

Cet épisode ébranle tellement Marcellin Tremblay qu'il donne sa démission et part chez Les Prévoyants. Pendant les quatre années qui suivent, de 1964 à 1968, la gestion de la Mutuelle est assurée par un directeur général intérimaire, qui concentre tous ses efforts sur les opérations d'assurance-vie.

En 1968, Carmin Graveline, qui a fait un détour de quelques années dans un bureau d'actuaire-conseils, revient à la Mutuelle et accepte le poste de directeur général¹⁴. Il retrouve une entreprise financièrement en bonne santé, puisqu'au cours des huit dernières années le taux de croissance annuel a oscillé entre 16 % et 17 %, mais décimée au niveau des

13. Entre 1963 et 1964, la Mutuelle connaît des années difficiles avec sa branche d'assurances générales. Au cours de l'entrevue du 10 mars 1995, Carmin Graveline parle même de la « débâcle de 1964 », attribuable, selon lui, à divers facteurs :
 - Une insuffisance de capitaux par rapport au rythme de développement accéléré de la compagnie, combinée à une mauvaise expérience en assurance générale ;
 - La bisbille qui s'est installée parmi les membres du conseil d'administration de l'époque qui n'étaient pas d'accord sur le montant de l'investissement qu'il fallait faire. En effet, il fallait un apport en capital d'environ un million et demi de dollars pour relancer les affaires d'assurance générale.
14. Fin 1962, Carmin Graveline décide de quitter la Mutuelle pour se joindre au bureau d'actuaire-conseils Castonguay, Lemay et Ass. En 1968, le conseil d'administration lui donne le mandat de trouver quelqu'un pour remplacer le directeur général intérimaire, en poste depuis quatre ans. Carmin Graveline se met en quête, mais très vite, se rend compte qu'il n'éprouve plus autant de satisfaction à travailler dans son bureau d'actuaire-conseils et qu'il y a un fameux défi à relever pour redonner à la Mutuelle son brio. Il va donc proposer ses services.



CARMIN GRAVELINE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MUTUELLE-VIE DE 1968 À 1982.
(LA TERRE DE CHEZ NOUS)

ressources humaines, puisqu'il ne reste plus que 35 employés. Les agents exclusifs sont presque inexistants et les 40 courtiers font très peu d'affaires en assurance-vie¹⁵.

15. En 1968, la Mutuelle n'offre que des produits d'assurance-vie; son actif est de 20 millions de dollars et l'assurance-vie en vigueur atteint 396 millions.

Convaincu du bien-fondé de la formule assurance-vie/assurance générale, Carmin Graveline, avec l'appui de son conseil d'administration ainsi que celui de l'Union, prend des mesures pour retourner le plus vite possible sur le marché de l'assurance générale. Le 14 novembre 1969, les délégués réunis en assemblée générale spéciale approuvent à l'unanimité « *un rapport du conseil d'administration recommandant qu'Assurances U.C.C. participe au commerce de l'assurance générale en s'associant avec d'autres entreprises appartenant au mouvement coopératif canadien*¹⁶ ». Peu de temps après, le 10 décembre 1969, une entente est signée avec la Co-operative Insurance Services Ltd., une compagnie de Regina en Saskatchewan. Carmin Graveline décrit l'entente :

Nous nous sommes associés avec Co-operative Insurance Services de Regina (Saskatchewan), pour développer des affaires d'assurance générale au Québec. Nous étions alors agent général pour CIS. Avec un capital initial de 200 000 dollars, nous avons donc tenté de rebâtir une force de vente nécessaire au développement de la compagnie¹⁷.

Jusqu'à la fin des années 1960, l'expansion de l'entreprise s'est faite surtout à partir des revenus de l'assurance, grâce aux différents types de protection offerts aux assurés. Avec la nouvelle décennie, la notion d'expansion évolue sensiblement. Ainsi, en augmentant le nombre de ses représentants capables de vendre à la fois de l'assurance-vie et de l'assurance générale, la Mutuelle cherche à atteindre le plus de gens possible, tout en leur offrant un service le plus complet et le plus personnalisé qui soit. La Mutuelle explore également de nouvelles formes d'assurance, comme les rentes individuelles, et diversifie sa clientèle en commençant à s'implanter en milieu urbain.

16. Union catholique des cultivateurs, « Assurances U.C.C. compagnie mutuelle », rapport sur l'exercice 1969-1970, Montréal, p. 82.

17. GRAVELINE, Carmin, entrevue réalisée le 10 mars 1995.

LES COOPÉRANTS, COMPAGNIE MUTUELLE D'ASSURANCE-VIE

Ce nouvel objectif amène les dirigeants à changer à nouveau leur raison sociale. Le 17 avril 1973, le Conseil exécutif de la province approuve la requête qui lui a été présentée. La Mutuelle s'appelle désormais Les Coopérants, compagnie mutuelle d'assurance-vie.

Jusqu'en 1974, les affaires d'assurance générale sont développées de concert avec la Co-operative Insurance Services Ltd. Cependant, cette association se termine au début de l'année 1975, lorsque la Co-operative, qui connaît d'énormes difficultés en assurances générales à travers le Canada, décide de se retirer du marché québécois. Face à cette situation, la direction des Coopérants décide de reprendre seule le contrôle de cette activité. Elle investit un million de dollars et, au printemps 1975, fait la demande d'une charte auprès des autorités provinciales. La nouvelle entreprise s'appelle Les Coopérants, Compagnie d'assurance générale¹⁸.

La gestion devient plus agressive ; les placements en actions passent de 11,4% en 1969 à 16,2 % en 1973 et les placements en hypothèques passent de 14,6% en 1971 à 24,4 % en 1974¹⁹.

18. Les primes souscrites en assurance générale s'élèvent à environ 4 millions de dollars par an.
19. Ce tableau décrit les points saillants de l'évolution financière de la Mutuelle- Vie entre 1941 et 1975.

Au 31 décembre	1941	1951	1959	1969	1975
Assurance en vigueur	1 530 200 \$	22 735 590 \$	106 570 534 \$	463 239 226 \$	735 000 000 \$
Revenus	33 572	507 279	2 017 845	5 819 505	11 165 000
Actifs	66 399	1 803 926	7 356 602	23 756 950	44 110 000
Réserves spéciales et surplus	17 900	100 549	519 429	2 748 797	4 398 000

SOURCES : « LA MUTUELLE-VIE DE L'U.C. C. », UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS, RAPPORT SUR L'EXERCICE 1955-1956, P. 105 ET RAPPORT SUR L'EXERCICE 1956-1957, P. 110-111, « LES COOPÉRANTS, COMPAGNIE MUTUELLE D'ASSURANCE-VIES », UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES, RAPPORT DES ACTIVITÉS 1974-1975, P. 80; RAPPORT DES ACTIVITÉS 1975-1976, MONTRÉAL, P. 84.

La gestion des opérations est assumée de plus en plus par des spécialistes. Des changements internes sont effectués dans le service des ventes, qui jusque-là était tenu par des courtiers. Peu à peu, ces derniers sont remplacés par des représentants exclusifs à plein temps. À cette même époque, la direction, qui tient à mieux articuler son portefeuille de valeurs mobilières, crée la direction des placements, avec à sa tête Bertin Giasson. Suite à ces nombreux changements, l'organigramme est remanié ; l'assurance-vie et l'assurance générale, qui vendent des produits bien différents, relèvent respectivement de la direction assurance individuelle et de la direction souscription et administration (assurance générale). Au niveau de l'assurance générale, la distinction est faite entre la direction de la souscription et celle des sinistres (assurance générale). Quatre autres directions complètent l'organigramme ; la première s'occupe de coordonner les activités de trésorerie et de secrétariat, la seconde est chargée de gérer les placements des sommes disponibles et les deux dernières fournissent le soutien marketing aux équipes de vente.

En 1975, les objectifs de la direction des Coopérants sont simples. Il faut fournir aux assurés les meilleurs services possibles, aux coûts les plus bas, tout en assurant à l'entreprise une rentabilité comparable à celle des autres compagnies d'assurances. Pour atteindre ces objectifs, la direction met l'accent sur son point fort, qui est l'assurance-vie. En même temps, elle s'active dans d'autres secteurs d'assurance, comme les régimes enregistrés d'épargne-retraite (RÉER) en offrant un produit adapté aux besoins des assurés.

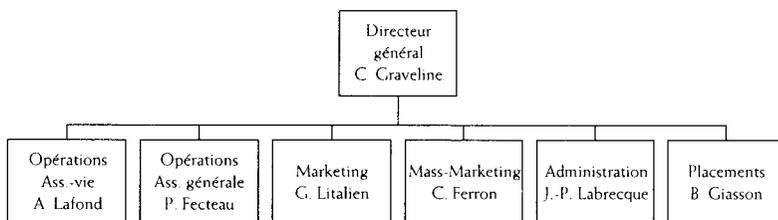
Des produits nouveaux sont également mis sur le marché pour satisfaire des besoins bien spécifiques. L'assurance-revenu s'adresse plus particulièrement aux producteurs agricoles membres de l'Union des producteurs agricoles, selon le nouveau nom adopté par l'Union catholique des cultivateurs dès 1972, tandis que l'assurance collective accident-maladie et invalidité touche un public plus vaste.

Le service des plaintes est consolidé, afin de favoriser une meilleure communication entre la Mutuelle et ses membres, et l'informatique, avec un système d'avant-garde, Life 70, est installé progressivement. Grâce à ce système de traitement intégré des données, l'administration des affaires individuelles d'assurance-vie, maladie et rente devient plus efficace.

La Mutuelle connaît une croissance régulière de son volume d'affaires, ce qui nécessite une restructuration de la direction générale. La nouvelle structure, mise en place au début de l'année 1979, se compose de six directions générales adjointes, chapeautées chacun par un directeur général adjoint qui s'occupe essentiellement des opérations de sa direction tout en se rapportant au directeur général. En simplifiant la structure de la direction générale, qui se compose désormais d'une entité opérationnelle par produit (assurance-vie et assurance générale), appuyée par quatre unités de soutien, les gestionnaires espèrent obtenir une meilleure coordination des opérations et donner plus de vigueur aux secteurs clés de l'assurance²⁰.

Parallèlement à l'effort de restructuration qui se fait à la direction générale, les administrateurs se montrent actifs sur deux fronts. Ils lancent un programme de publicité à travers toute la province entre les mois d'avril et de mai 1979 afin

20. Ce tableau décrit la nouvelle structure simplifiée de la régie interne de la Mutuelle-Vie en 1979.



SOURCE : « LES COOPÉRANTS, COMPAGNIE MUTUELLE D'ASSURANCE-VIE », UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES, RAPPORT DES ACTIVITÉS 1978-1979, P. 78.

d'accentuer la présence de la Mutuelle auprès de la population québécoise. Peu de temps après, ils mettent sur pied un programme d'action destiné aux directeurs d'agence et à leurs représentants, car de plus en plus la Mutuelle se doit d'être à l'écoute des besoins de ses assurés, les producteurs agricoles. L'avenir s'annonce donc très prometteur.

Une idée qui fait son chemin, la fusion entre Les Coopérants et Les Artisans

En 1979, Les Artisans sont particulièrement actifs auprès de leurs nouveaux assurés. La consultation qu'ils entreprennent dans le cadre du plan quadriennal d'orientation (1980-1984) fait ressortir chez ces derniers plusieurs préoccupations:

Les Artisans, comme coopérative, doivent mettre l'accent en premier lieu sur l'obligation de fournir des produits d'assurance-vie équitables ainsi que des services de même ordre et en second lieu, au Canada, sur la faculté de faire de l'assurance générale. Dans l'accomplissement de cet engagement, les priorités sont :

- a) l'assuré ;
- b) la possibilité, pour le sociétaire, de participer au fonctionnement du système démocratique de Les Artisans coopvie ;
- c) la viabilité du système d'agence¹.

1. LES ARTISANS, Assemblée générale, 1980.

Ce n'est pas la première fois que les assurés demandent à leur entreprise de faire de l'assurance générale, mais Louis-Philippe Savard, directeur général depuis une vingtaine d'années, a toujours résisté à cette idée. Il explique ses raisons:

Faire de l'assurance de biens, lorsque l'on est une Mutuelle-vie, c'est difficile. Je ne croyais pas que nous pouvions demander à nos agents d'assurance-vie de vendre également de l'assurance de biens, car ce sont des produits fondamentalement différents et cela leur aurait demandé beaucoup de temps et de travail au détriment des ventes d'assurance-vie. Il aurait donc fallu que nous engagions des vendeurs en assurance générale. Cela nous aurait coûté très cher. J'ai retardé l'entrée dans l'assurance générale le plus que j'ai pu. Mais, en 1979, ce n'était plus guère possible².

Chez Les Coopérants, Carmin Graveline n'est pas resté inactif, car il estime que l'entreprise qu'il dirige doit s'attendre, dans les années à venir, à une croissance limitée, compte tenu de ses modestes ressources et de la réglementation extrêmement restrictive qui régit les sociétés d'assurance-vie. En effet, ces sociétés ne sont pas autorisées à investir plus de 3 % de leur actif dans une compagnie d'assurance générale, et Les Coopérants ont déjà atteint cette limite depuis plusieurs années. Par conséquent, pour continuer à prendre de l'expansion dans le domaine de l'assurance-vie et dans celui de l'assurance générale, Carmin Graveline est convaincu que la fusion avec une entreprise plus importante représente la solution à son problème de croissance.

2. SAVARD, Louis-Philippe, entrevue réalisée le 23 novembre 1994.

C'est vraiment vers la fin de l'année 1980 que l'idée d'une fusion se précisée pour Carmin Graveline, qui se souvient clairement du premier geste qu'il a posé :

[...] j'ai approché Paul Dolan, président des Artisans, et lui ai alors demandé s'il pouvait être intéressé par l'idée d'une fusion entre nos deux entreprises. Je voyais alors, pour ma part, plusieurs avantages à une telle fusion.

Parce que les deux entreprises faisaient partie du monde de la coopération, je croyais que nous étions en mesure de nous entendre plus facilement.

Je voyais aussi un complément naturel entre Les Coopérants et Les Artisans:

Les Coopérants avaient une force de vente d'environ 60-70 agents exclusifs alors que Les Artisans avaient plus de 200 agents répartis partout au Québec.

Les Artisans n'offraient des services qu'en assurance-vie alors que Les Coopérants offraient l'assurance-vie et l'assurance générale.

Les deux compagnies utilisaient alors un service d'informatique semblable, Life 70.

Même si cette idée a paru surprendre Paul Dolan, à ce moment, son attitude fut positive. Nous avons donc commencé à discuter de cette question plus en détail. Pour ce faire, Paul Dolan m'a mentionné qu'il lui faudrait, dès le début des discussions, faire intervenir son directeur général, Louis-Philippe Savard, afin d'élaborer les détails d'une entente entre nous trois avant de présenter un projet concret de fusion à nos autorités respectives³.

Au fil des rencontres, les trois hommes élaborent leur projet de fusion. L'exécutif des Coopérants, qui au début est hésitant, finit par admettre que la fusion avec Les Artisans offre une sérieuse possibilité de croissance et une meilleure visibilité, aussi bien dans la province qu'à l'extérieur. Mais, à son tour, l'exécutif doit convaincre les membres du conseil d'administration ; c'est la tâche que mène à bien Paul Couture,

3. GRAVELINE, Carmin, entrevue réalisée le 10 mars 1995.

qui est à la fois président du comité exécutif et président du conseil d'administration. Enfin, il reste un dernier obstacle à franchir : les assurés qui contrôlent Les Coopérants. Carmin Graveline et Paul Couture s'en chargent.

Les premiers échanges se font très simplement. Mais, à mesure que le temps passe, les rencontres entre les trois hommes se multiplient et le projet devient plus concret. Laissons d'abord parler Louis-Philippe Savard : « Lorsque nous nous rencontrions, nous parlions de la rentabilité et de la richesse des entreprises ; nous regardions les états financiers, qui étaient satisfaisants, car les deux entreprises étaient saines⁴. »

Voyons, dans le tableau suivant, les données financières de l'année 1980 :

1980			
Les Artisans		Les Coopérants	
Assurance en vigueur	2 775 600 000 \$	Assurance en vigueur	1 669 900 000 \$
Individuelle	1 675 700 000	Individuelle	634 900 000
Collective	1 099 900 000	Collective	1 035 000 000
Nouvelles assurances		Nouvelles affaires	526 000 000
et rentes	464 700 000	assurance individuelle	163 000 000
Actif total	245 278 000	assurance collective	363 000 000
Surplus	25 665 000	Actif	93 356 000
Revenus de primes		Surplus	15 291 000
d'assurance et		Revenus	25 807 000
de placements	67 905 000	Montants versés aux	
Prestations et ristournes	32 605 000	assurés et bénéficiaires	9 326 000
		Assurance générale	
		Actif	8 400 000
		Primes brutes souscrites	10 116 000

SOURCES : D'APRÈS DES DONNÉES PRISES DANS LE RAPPORT ANNUEL DES ARTISANS COOPVIE, 1980, SANS INDICATION DE PAGE, ET DANS LE RAPPORT DES ACTIVITÉS 1980-1981 DES COOPÉRANTS, UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES, MONTRÉAL, P. 54.

Que disent ces chiffres ? Le volume d'assurance en vigueur, c'est-à-dire celui qui s'est accumulé au fil des années, chez Les Artisans est environ une fois et demie supérieur à

4. SAVARD, Louis-Philippe, entrevue réalisée le 23 novembre 1994.

celui des Coopérants. Cette différence peut s'expliquer par le fait que Les Coopérants existent depuis moins longtemps que Les Artisans et qu'ils n'ont pas encore atteint leur potentiel, mais aussi par le fait qu'ils s'adressent à une association professionnelle moins vaste que celle des Artisans. Par contre, si l'on regarde attentivement les chiffres des nouvelles affaires qui ont été faites en 1980, la différence n'est plus aussi grande et, cette fois, penche en faveur des Coopérants. On s'aperçoit aussi que les deux entreprises ne s'adressent pas tout à fait à la même clientèle, puisque Les Coopérants sont plus portés à vendre des contrats collectifs, tandis que Les Artisans vendent des contrats individuels. Bien utilisée, cette différence peut devenir une complémentarité avantageuse.

Si les chiffres sont importants et donnent une bonne idée de la santé d'une entreprise, ils ne disent pas tout, comme le fait remarquer Louis-Philippe Savard :

Nous étions convaincus qu'une fois réglés les problèmes particuliers à chaque entreprise, la fusion entre les deux mutuelles se ferait dans les meilleures conditions.

Le premier problème était de taille, puisque nos chartes étaient différentes. Nous avions une charte fédérale, tandis que Les Coopérants avaient une charte provinciale. Nous tenions absolument à garder notre charte fédérale pour plusieurs raisons. C'était avant tout une question de contrôle et de protection pour l'entreprise ; en effet, les autorités financières fédérales sont beaucoup plus exigeantes que les autorités financières québécoises ou provinciales qui d'ailleurs tolèrent diverses sortes d'investissement. Avec une charte fédérale, une mutuelle ne peut pas avoir plus de 5 % de son actif investi dans des actions. Elle ne peut pas non plus investir dans l'immobilier, sauf si elle achète un immeuble pour ses propres besoins et qu'elle l'habite. Elle ne peut pas investir dans des filiales, sauf des filiales ancillaires, c'est-à-dire ces filiales qui participent directement à son fonctionnement. Une mutuelle peut donc avoir une compagnie d'assurance générale, une compagnie de placement et une compagnie d'informatique. Par contre, elle ne peut pas avoir de fiducie. L'autre

avantage de posséder une charte fédérale, pour nous qui avions des affaires en dehors du Québec, se retrouvait lors des inspections. En effet, les États-Unis acceptaient les résultats d'une inspection fédérale sans sourciller tandis qu'ils envoyaient leurs propres inspecteurs s'il s'agissait d'une inspection faite par des inspecteurs provinciaux.

Le deuxième problème que nous avons réglé sans trop de difficulté concernait le nom de la future entreprise. Les Coopérants trouvaient que notre nom, Les Artisans, ne reflétait pas la réalité coopérative de l'entreprise. Ils n'avaient pas tout à fait tort. Nous avons donc décidé que, dans un premier temps, ils demanderaient l'abandon de leur charte provinciale à la Législature de Québec et que, dans un deuxième temps, nous irions au Parlement à Ottawa demander la modification de notre charte afin d'officialiser la fusion ainsi que le changement de nom. D'un côté comme de l'autre, il y a eu quelques protestations, mais tout finit par rentrer dans l'ordre⁵.

Au cours de ces échanges, d'autres sujets sont abordés, comme la composition des conseils d'administration et la gestion des opérations, car il est de plus en plus évident que la fusion va créer, un peu partout à travers la nouvelle entité, des doubles emplois. Qui choisir ? Sur quels critères ? Carmin Graveline parle de ce qui s'est fait :

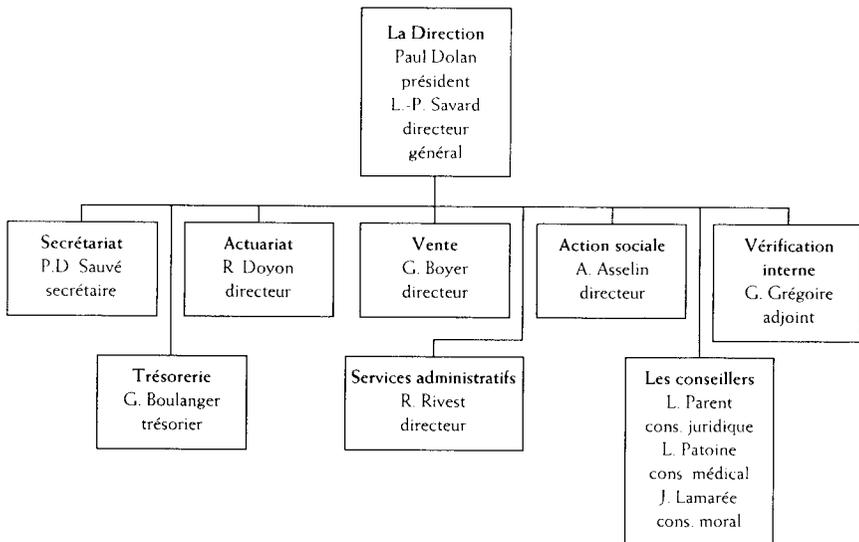
Nous avons également abordé des questions plus précises, comme le processus d'élection des administrateurs, la composition du conseil d'administration, celle du comité exécutif. [...] Un peu plus tard, il fut question de la compensation que l'UPA devrait recevoir pour les revenus provenant des anciens Coopérants. Enfin, nous nous sommes attaqués au choix des principaux employés⁶.

En 1980, le conseil d'administration des Artisans est composé de 20 personnes élues démocratiquement, pour

5. *Idem.* L'auteur tient à signaler que la réglementation dont parle M. Savard est celle en vigueur avant le décloisonnement qui a touché tous les services financiers à partir de 1982.

6. GRAVELINE, Carmin, entrevue réalisée le 10 mars 1995.

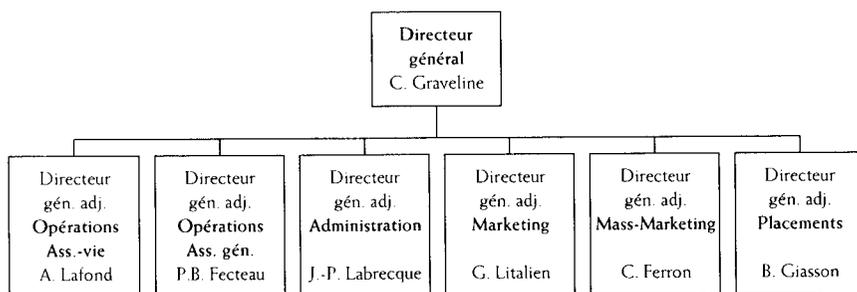
représenter leur région, par les sociétaires réunis en assemblée générale quadriennale. L'exécutif est formé de sept personnes que le conseil d'administration choisit parmi ses membres. Par contre, ni le conseil ni l'exécutif ne touchent à la gestion des affaires courantes, qu'ils préfèrent laisser aux gestionnaires que sont le directeur général et ses divers adjoints. Il y a huit directions chez Les Artisans ce sont le secrétariat, la trésorerie, l'actuariat, la vente, l'action sociale, les services administratifs, la vérification interne et les conseillers, comme le montre l'organigramme suivant :



SOURCE : LES ARTISANS COOPVIE, RAPPORT ANNUEL 1980.

De leur côté, Les Coopérants sont dirigés par un conseil d'administration composé de 15 membres. Ces administrateurs sont élus par les délégués des assurés et représentent les fédérations de l'Union des producteurs agricoles. La Fédération des caisses d'établissement du Québec est également représentée au conseil d'administration par l'entremise d'un assuré. Le comité exécutif est formé de sept personnes que les administrateurs choisissent parmi eux. Tout comme chez Les Artisans, les administrateurs des Coopérants ne touchent pas à la gestion des opérations, ou régie interne, qu'ils laissent

à des professionnels. Pourtant, la situation économique difficile tout au long de 1978 les oblige, dès le début de l'année 1979, à simplifier la structure de cette régie. De onze directions, celle-ci passe à six, ce qui permet au directeur général d'être en contact direct avec les directeurs des opérations d'assurance-vie et d'assurance générale, les deux secteurs clés de l'entreprise, et à ces deux directions d'obtenir toute l'aide dont elles ont besoin par l'ajout de quatre directions adjointes, qui sont l'administration, le marketing, le mass-marketing et les placements. Voyons la composition de la nouvelle régie interne des Coopérants en 1980 :



SOURCE : LES COOPÉRANTS, RAPPORT ANNUEL 1980, MONTRÉAL, P. 2.

Un simple regard porté sur les régies internes montre que Les Artisans ont deux directions de plus que Les Coopérants. La différence n'est pas tant dans le nombre que dans le contenu des directions. Chez Les Artisans, une seule direction s'occupe d'assurance, celle de la vente ; les directions de l'actuariat et de l'action sociale peuvent éventuellement lui servir d'appui. Par contre, le secrétariat, la vérification interne, la trésorerie, les services administratifs et les conseillers appuient essentiellement la gestion des opérations. Chez Les Coopérants, la situation est tout à fait différente, car en simplifiant la structure ils font converger toutes leurs forces vers l'assurance-vie et l'assurance générale, leur point fort.

Pour faciliter l'intégration de chacun au sein de la nouvelle entreprise, il est décidé d'un commun accord d'ajouter

les conseils d'administration, mais que chacun maintiendra son propre processus d'élection⁷.

Le projet de fusion propose également que le comité exécutif se compose de dix membres (six venant des Artisans et quatre des Coopérants) afin de refléter la taille de chacune des entreprises, celle des Artisans étant trois fois supérieure à celle des Coopérants. Enfin, au niveau de la structure organisationnelle de la nouvelle entité, les principaux dirigeants se sont également mis d'accord pour respecter la structure et les postes existants. Paul Dolan prend la présidence de l'entreprise, et Paul Couture, celle du conseil d'administration. Carmin Graveline devient vice-président exécutif, et Louis-Philippe Savard, vice-président et directeur général. Le partage se fait un peu de la même façon pour les diverses directions, qui relèvent, en alternance, soit d'un directeur issu des Artisans, soit d'un directeur issu des Coopérants.

Le projet de fusion précise aussi plusieurs autres points, qui modifient nécessairement les règlements. Ainsi, le président de la nouvelle entreprise devrait être élu au suffrage universel par l'assemblée générale, tandis que le président du conseil d'administration serait élu annuellement parmi les administrateurs⁸.

Enfin, la compensation accordée à l'Union des producteurs agricoles est également discutée :

En compensation pour l'allocation annuelle versée à l'UPA par « Les Coopérants » (actuels), Les Coopérants (nouvelle entité) verseraient à l'UPA le revenu de placement d'un fonds séparé d'un million de dollars (fonds de collaboration et éducationnel) pris à même le surplus non attribué de Les Coopérants (nouvelle entité). Ce fonds serait administré par la nouvelle entité. Le revenu de placement ne

7. PROJET DE FUSION DE LES COOPÉRANTS Compagnie mutuelle d'assurance-vie — LES ARTISANS Société coopérative d'assurance-vie, Assemblée générale spéciale, Montréal, 5 septembre 1980, p. 2-3.

8. Op. cit., p. 2-3.



PAUL DOLAN, PRÉSIDENT DES ARTISANS PUIS DES COOPÉRANTS DE 1974 À 1991.
(ARCHIVES DES ARTISANS, CENTRE DE DOCUMENTATION GROUPE VIE DESJARDINS-LAURENTIENNE)

pourrait être inférieur à \$ 90,000. Cette entente entre l'UPA et la nouvelle entité ne pourra être annulée sans l'accord des deux parties ; cependant, elle pourra être renégociée périodiquement⁹.

Le 5 septembre 1980, les délégués des Artisans se réunissent en assemblée générale spéciale. Paul Dolan défend le projet de fusion devant les délégués de son assemblée générale :

9. *Op. cit.*, p. 3.

Vous constaterez par le projet que je vous soumettrai, que Les Artisans, société coopérative d'assurance-vie, ont l'intention d'entrer de plain-pied et avec agressivité dans la nouvelle décennie, qui s'annonce difficile du point de vue économique, et en posant un geste aussi éloquent, Les Artisans coopvie vont montrer leur volonté d'agir et de prendre une part de plus en plus importante à l'économie, tant du Québec que du Canada, et même aux États-Unis¹⁰.

Et, le 15 septembre 1980, les délégués des Coopérants se réunissent à leur tour en assemblée générale spéciale. Paul Couture, président des Coopérants, commente les bienfaits du projet de fusion :

La combinaison « Les Artisans/Les Coopérants » donnera des résultats beaucoup plus importants que la simple addition mathématique de deux entreprises. Il en résultera une force de synergie qui nous procurera beaucoup d'avantages aussi bien sur le plan de la concurrence que sur celui de la motivation des ressources humaines¹¹.

La direction de l'Union des producteurs agricoles se montre également très positive envers le projet de fusion. Environ 85 % des délégués de chaque assemblée acceptent le projet de fusion, mais il faudra aux gestionnaires encore un an de travail acharné pour créer une nouvelle entreprise capable de satisfaire tous les sociétaires.

UNE RELANCE DES ACTIVITÉS POUR LES DEUX ENTREPRISES

Une fois le projet de fusion entériné par les deux assemblées, les dirigeants se penchent sur la raison sociale de l'entreprise. Voici ce qu'on peut lire dans les Règlements généraux :

Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, ci-après appelée la « Société », est régie par la Loi sur les compagnies

10. DOLAN, Paul, Assemblée générale de Les Artisans, 1980.

11. COUTURE, Paul, Rapport annuel de Les Coopérants, 1981.

d'assurances canadiennes et britanniques ainsi que par un accord de fusion intervenu entre Les Artisans, société coopérative d'assurance-vie et Les Coopérants, compagnie mutuelle d'assurance-vie, le 23 octobre 1981 et sanctionné par le ministre des Finances conformément à l'article 90 de la dite loi¹².

La fusion prend effet le 1^{er} janvier 1982. L'actif regroupé s'élève à environ 380 millions de dollars, ce qui fait des Coopérants la cinquième entreprise d'assurance-vie au Québec et la dix-septième au Canada. Les revenus du porte-feuille de placements, de prêts hypothécaires et d'obligations s'élèvent à 37 millions de dollars, soit près de 30 % du revenu total.

En joignant leurs forces, les deux entreprises mettent en commun leurs ressources humaines et matérielles, intègrent leurs opérations, rationalisent leurs frais administratifs, donnent un élan à la communication et à la mise en marché, ce qui leur permet de générer des économies d'échelle et d'affronter la concurrence avec plus de force.

La nouvelle entreprise, dont le siège social reste dans les locaux des Artisans, à Montréal, compte, pour les affaires d'assurance-vie, vingt-trois agences réparties au Québec, en Ontario, au Nouveau-Brunswick et aux États-Unis. Elle est en mesure d'offrir à ses sociétaires à peu près tous les types de contrats d'assurance individuelle ou collective et de rentes. Avec ses deux filiales (la compagnie d'assurance générale et Cogena), elle peut offrir toutes sortes de couverture en assurance générale, sauf la couverture des risques commerciaux et des produits informatiques variés.

Chaque fois que cela est possible, Les Coopérants réinvestissent dans les régions d'où proviennent les primes, soit 85 % au Québec, 10 % dans le Canada anglais et 5 % aux

12. LES COOPÉRANTS, société mutuelle d'assurance-vie, Règlements généraux, Préliminaires, 1982, p. 3.

États-Unis. Leur préoccupation majeure est d'obtenir rendement et sécurité tout en donnant la préférence aux organisations coopératives.

En janvier 1982, le nouveau logo des Coopérants est dévoilé lors de conférences de presse dans toutes les régions administratives de l'entreprise. La première assemblée générale, après l'accord de fusion, a lieu à Montréal le 3 avril 1982. Les délégués des congrès régionaux et ceux des fédérations régionales de l'Union des producteurs agricoles élisent Paul Dolan à la présidence de l'entreprise, tandis que les administrateurs choisissent Paul Couture comme président du conseil d'administration¹³. Au cours de cette même assemblée, les délégués adoptent également les nouveaux règlements de la Société, qui précisent les différents aspects de son double caractère.

Quels sont les principaux traits de ce double caractère, comment influencent-ils la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle ? Voyons ce qu'en disent les textes officiels.

UNE SOCIÉTÉ À DOUBLE CARACTÈRE

L'entreprise conserve son double caractère : d'une part, associatif et démocratique, parce qu'elle est une mutuelle coopérative et, d'autre part, économique et corporatif, parce qu'elle

13. Voici le rappel historique des étapes importantes de la *fusion* entre 1981 et 1982.

Juin 1981	Les équipes de <i>vente</i> sont fusionnées.
Septembre 1981	Les délégués des deux <i>entités</i> acceptent <i>en</i> assemblée générale l'accord de fusion.
Décembre 1981	Le ministre <i>d'État</i> des Finances <i>au</i> Fédéral sanctionne l'accord de fusion.
11 janvier 1982	Lors de conférences de presse simultanées <i>dans</i> toutes les régions administratives de la nouvelle société, le nouveau logo des Coopérants est dévoilé.
3 avril 1982	Me Paul Dolan est élu président et M. Paul <i>Couture</i> président du Conseil d'administration.

SOURCE : « LES COOPÉRANTS », UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES, RAPPORT DES ACTIVITÉS 1981-1982, LONGUEUIL, P. 31.

est une entreprise commerciale qui vend et administre de l'assurance et fait des placements.

Lors de la première assemblée générale de la nouvelle entreprise, Paul Dolan réaffirme que la Société est une mutuelle coopérative et souligne également l'importance du caractère démocratique de sa structure, qui ne saurait « *progresser réellement sans l'appui solide et éclairé de l'association de personnes* » qui forme la coopérative¹⁴. Les administrateurs, originaires des anciens Coopérants, lui font écho en ajoutant que la fusion a renforcé la structure qui existait auparavant dans chacune des entreprises:

Nous avons réalisé également combien notre philosophie de base, **celle de la coopérative**, s'enrichissait par cette union. À tous les échelons de nos structures démocratiques régionales, on a réagi très favorablement.

La structure démocratique permet aux assurés de gérer eux-mêmes leur entreprise, de participer à son développement et d'assurer son rayonnement dans tous les milieux¹⁴.

LE CARACTÈRE ASSOCIATIF ET DÉMOCRATIQUE

Pour devenir sociétaire chez Les Coopérants, il faut être une personne physique et prendre un contrat d'assurance ou de rente individuelle. Une personne morale peut également prendre un contrat d'assurance mais, dans ce cas, c'est la personne assurée qui est sociétaire. Dans les contrats d'assurance collective, l'adhérent est le sociétaire.

Les sociétaires sont regroupés en trois niveaux distincts. Le plus haut niveau est l'assemblée générale, où se prennent toutes les décisions qui orientent la Société. Immédiatement après vient le conseil régional, qui regroupe les délégués des sections locales appartenant à un territoire régional déterminé.

14. DOLAN, Paul, Assemblée générale de Les Coopérants, 1982.

15. « Coopérants », Union des producteurs agricoles, rapport des activités 1981-1982, Longueuil, p. 33.

Le troisième niveau est celui de la section locale, ou cellule de base de la structure démocratique, qui doit être représentative de tous les assurés. Chaque niveau de regroupement a ses propres règlements, élit son propre conseil et participe à l'élection des délégués à l'assemblée générale¹⁶.

Dans cette structure, le sociétaire est par conséquent le véritable membre de la Société. Cela lui donne le droit

16. Rôle de l'assemblée générale

« C'est la plus haute instance décisionnelle puisqu'elle oriente la politique de la Société, adopte les nouveaux règlements et choisit une société d'experts-comptables chargée de la vérification des livres de la Société. L'assemblée générale qui se réunit tous les ans se compose des membres du conseil d'administration, des anciens présidents des Artisans qui sont encore sociétaires, des délégués élus pour quatre ans par les congrès régionaux et des 32 délégués élus pour quatre ans parmi les assurés, membres des sections agricoles. Tous les quatre ans, l'assemblée générale prend le nom d'assemblée quadriennale elle élit, pour un mandat de quatre ans, le président du conseil et chef de la direction et les membres du conseil d'administration. L'assemblée quadriennale élit également les administrateurs.»

Rôle du congrès régional

Le congrès régional se compose des personnes suivantes provenant du territoire régional :

- Les délégués, choisis annuellement par les sections locales,
- Les délégués du territoire régional à l'assemblée générale de la Société,
- L'administrateur ou les administrateurs,
- Le ou les directeurs d'agence.

Rôle de la section locale

« La section locale constitue la cellule de base de la structure démocratique et doit être représentative de tous les assurés. Outre sa raison d'être de collège électoral, la section optimise sa présence dans son territoire en réalisant des projets conformes aux normes et critères établis par la Société et doit, de plus, mettre au point des mécanismes pour faire connaître les besoins des sociétaires. »

Parmi les nombreuses activités des sections locales, il y a notamment les assemblées de sociétaires, le recrutement et la formation des nouveaux membres, ainsi que la promotion des services.

En 1988, les 88 sections locales se répartissent de la façon suivante : 84 au Québec, 3 en Ontario et 1 au Nouveau-Brunswick.

Ces informations proviennent du texte des règlements généraux des COOPÉRANTS, société mutuelle d'assurance-vie, Règlement 1986, Première Partie, Chapitre 3, Articles 10, 11, 17 pour l'assemblée générale; Seconde Partie, Chapitre 6, Articles 111, 113, 114, 117 pour le congrès régional; Seconde Partie, Chapitre 2, Article 66 pour la section locale; Seconde Partie, Chapitre 2, Articles 69, 82, 87 et Chapitre 3, Articles 98, 100 pour le rôle des sociétaires dans les sections locales; Seconde Partie, Chapitre 4, Articles 104, 105, 108 pour les sections agricoles de l'Union des producteurs agricoles.

d'assister aux assemblées de sa section locale, d'y voter, d'y être élu dirigeant ; il peut également être élu délégué ou dirigeant au conseil régional ou encore délégué à l'assemblée générale. Le sociétaire exerce toujours son droit de vote personnellement.

LE CARACTÈRE ÉCONOMIQUE ET CORPORATIF

Le caractère économique et corporatif de la nouvelle entreprise est défini dans les règlements généraux adoptés lors de la première assemblée qui s'est tenue après la fusion. On peut lire que « Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, ci-après appelée la “ Société ”, est régie par la Loi sur les compagnies d'assurance canadiennes et britanniques¹⁷ ».

Outre l'obligation de respecter cette loi, la Société doit également élire un certain nombre de personnes responsables de la bonne marche de ses affaires et de l'orientation de sa politique. Il y a d'abord le conseil d'administration, qui se compose de 37 administrateurs, répartis de la façon suivante :

- En provenance des Artisans :
 - le président de la Société des Artisans,
 - 19 personnes, élues par les sociétaires réunis en assemblée générale quadriennale ;
- En provenance des anciens Coopérants :
 - 16 personnes élues par les délégués des assurés,
 - 1 personne recommandée par l'Union des producteurs agricoles¹⁸.

Dès 1982, ces 37 personnes siègent au nouveau conseil d'administration. Cependant, comme il ne se réunit que quatre fois par an, le conseil délègue son pouvoir de gestion à l'exécutif qu'il élit parmi ses propres membres. L'exécutif se

17. LES COOPÉRANTS, Règlements généraux 1982, Préliminaires, p. 3.

18. Op. cit., [exécutif, Titre I, Chapitre I, p. 15-17.

compose de dix personnes, qui sont le président de la Société, Paul Dolan, le président du conseil d'administration, Paul Couture, et huit administrateurs. Parmi eux, cinq viennent des Artisans et trois des anciens Coopérants. L'exécutif se réunit tous les mois, mais ne gère pas directement les affaires de la Société, laissant cette tâche à des professionnels qui forment la direction¹⁹.

La direction de la Société est confiée à deux personnes en particulier; ce sont le président de la Société et le vice-président exécutif. En tant que mandataire des sociétaires, le président doit protéger leurs intérêts et promouvoir la mission de la Société. Le vice-président exécutif, aidé de plusieurs vice-présidents, s'occupe essentiellement des opérations de la Société et de ses filiales et rend compte des résultats au président²⁰.

La nouvelle structure organisationnelle, pourtant adoptée et mise en place d'un commun accord, montre vite ses limites à divers niveaux hiérarchiques. Au plus haut niveau, le rôle du vice-président exécutif et celui du vice-président et directeur général ne semblent pas être compris de la même façon par les intéressés, ce qui entraîne des frictions. Un peu plus bas dans la hiérarchie, des frictions semblables font partie de la routine journalière ; ainsi, le directeur de la vente, un ancien des Artisans, n'accepte pas de se rapporter à son vice-président Marketing, un ancien des Coopérants. Au fil des jours, les tensions montent ; Carmin Graveline évoque le vécu dès les premières semaines après la fusion :

Il y avait de nombreux points litigieux. Ainsi, j'étais convaincu que le chef de la direction ne devait pas être élu mais nommé par le conseil, et Paul Dolan semblait avoir accepté ce point. Un autre sujet qui revenait fréquemment était la relation entre Louis-Philippe Savard et moi-même.

19. Op. cit., L'exécutif, Titre 1, Chapitre II, p. 17-18. Aucun administrateur ne perd son poste dans la fusion. Cette décision est prise d'un commun accord.

20. Op. cit., L'exécutif, Titre 1, Chapitre III, p. 18-19.

Louis-Philippe voyait la direction comme un comité de gestion à trois entre Paul Dolan, lui et moi. Ce n'était pas ce que j'avais compris. D'ailleurs, Paul Dolan pensait comme moi mais ne savait pas comment intervenir.

Le style de gestion des Coopérants choquait beaucoup les employés des Artisans, habitués au style de Louis-Philippe Savard, qui était fort différent du mien. Mais, contrairement à ce que certains ont voulu faire croire, il n'y a jamais eu de chicane entre nous deux [ce que confirmait Louis-Philippe Savard lors de l'entrevue du 23 novembre 1994]. Depuis longtemps déjà nous avons adopté, chez Les Coopérants, une gestion par objectifs et, dans les directions, les gens des Artisans se sentaient bousculés par ceux des Coopérants. D'ailleurs, on nous appelait les « *Conquérants* ». Toutes ces situations mises bout à bout faisaient que le directeur général tout comme les employés des Artisans avaient l'impression qu'ils perdaient de leur importance. Ce qui était un peu vrai.

Paul Dolan voyait bien ce qui se passait mais, seul, ne pouvait pas faire grand-chose. Il a donc fait appel à Hay et Associés, des spécialistes en management, qui ont envoyé André Grou, un de leurs consultants. Le travail d'André Grou consistait à s'assurer que la fusion se faisait normalement. Il devait également essayer de régler le dilemme de la direction et convaincre l'exécutif que le schéma de direction consistait en un vice-président et directeur général se rapportant au vice-président exécutif qui, lui-même, se rapportait au président de la Société. Cette structure, il me semble, a été bien comprise mais pas nécessairement bien acceptée puisque l'exécutif se sentait également bousculé par le plus petit [autre nom donné aux anciens Coopérants].

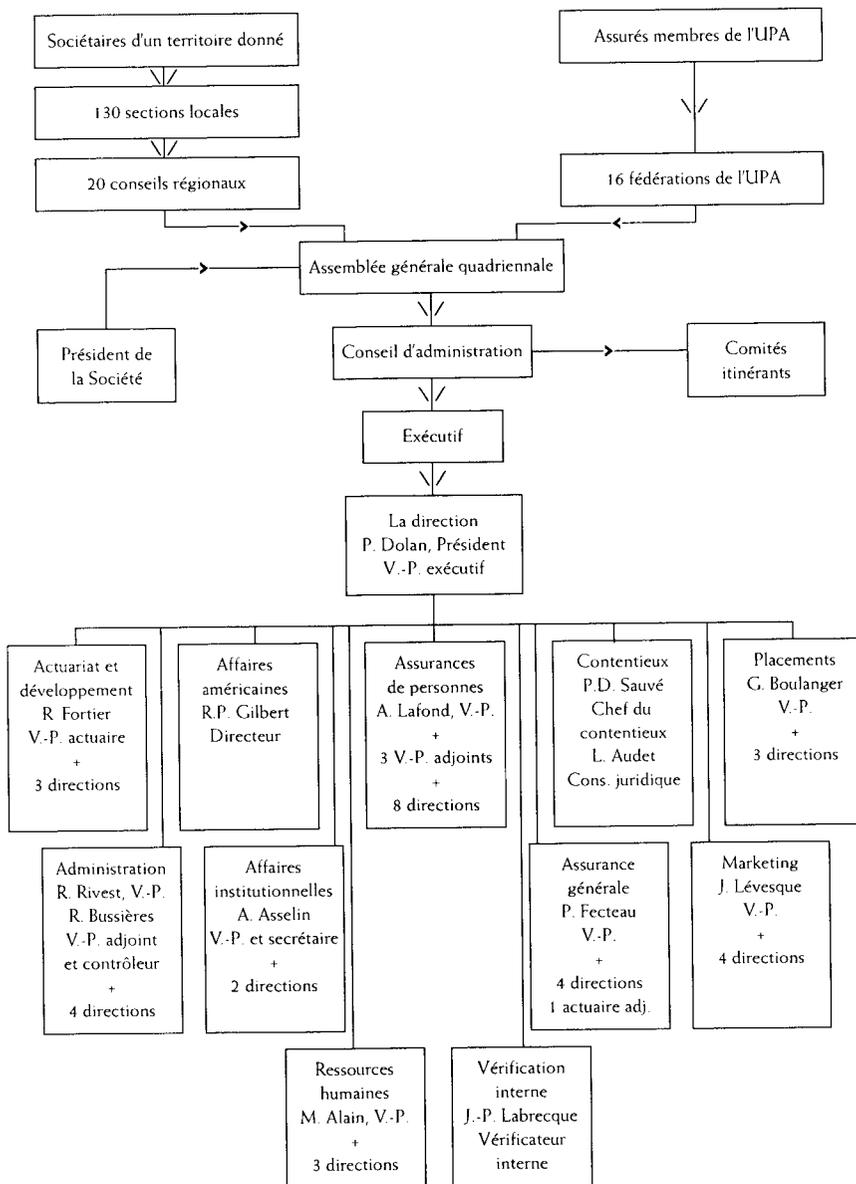
C'est à ce moment-là que je me suis rendu compte que chez Les Artisans l'exécutif se mêlait des affaires quotidiennes et que toutes les décisions étaient très politiques. Aux Coopérants, jamais ni mon président, Paul Couture, ni l'exécutif n'auraient osé intervenir dans la gestion des opérations. Je me suis également rendu compte que le processus démocratique des Artisans coûtait cher²¹.

21. GRAVELINE, Carmin, entrevue réalisée le 10 mars 1995.

De nombreux ajustements sont apportés pendant les six premiers mois de 1982. Cependant, comme le climat de travail ne s'améliore guère parmi les cadres, la direction fait appel aux services de la société de consultants Bourbonnais. En juillet 1982, le rapport est présenté au conseil d'administration et la recommandation tombe: Louis-Philippe Savard et Carmin Graveline doivent partir. Cette décision ne surprend en rien Carmin Graveline, qui souhaitait s'en aller pour « *faire autre chose. Mais j'avais la confiance de mes employés et de mon ancien conseil. Je ne pouvais pas les laisser. Me sentant libéré de ce mandat, j'ai démissionné immédiatement*²². » Louis-Philippe Savard se voit obligé de quitter l'entreprise, puisque son poste est aboli. Le grand ménage commence, sans pour autant que les affaires de la structure associative et démocratique en souffrent. Comment celles-ci s'intègrent-elles à la structure économique et corporative ? Regardons le tableau à la page suivante.

Comment la nouvelle direction est-elle organisée ? Trois directions s'occupent d'assurance ; ce sont la direction de l'assurance de personnes, celle de l'assurance générale et celle des affaires américaines. Elles reçoivent l'aide directe des directions du marketing et de l'actuariat. Les autres directions — contentieux, placements, administration, ressources humaines et vérification interne — viennent plutôt appuyer la gestion de l'entreprise elle-même. Enfin, la direction des affaires institutionnelles, celle que Les Artisans appelaient l'« Action sociale », continue à s'occuper de faire respecter le caractère associatif et démocratique afin que les décisions d'affaires prises par la direction ne soient pas en contradiction avec les choix faits par les sociétaires.

22. *Idem.*



SOURCES. FAHNRICH, HERVÉ, SOUS LA SUPERVISION DE MARIE-CLAIRE MALO, « STRUCTURE D'ASSOCIATION ET STRUCTURE D'ENTREPRISE CHEZ LES COOPÉRANTS, SOCIÉTÉ MUTUELLE D'ASSURANCE-VIE », CENTRE DE GESTION DES COOPÉRATIVES, HEC, 1982, P. 15 ET LES COOPÉRANTS, RAPPORT ANNUEL 1982, P. 4.

Cette direction participe également à la création des fondations régionales, qui viennent remplacer les prêts étudiants, si populaires. Les fondations régionales s'adressent à deux catégories de personnes, les étudiants et la population en général, car elles veulent les encourager à s'intéresser à l'éducation économique. Comme auparavant avec les prêts étudiants, les fondations régionales aident les étudiants à poursuivre des études avancées en économie générale et en économie coopérative; elles favorisent aussi le développement de la recherche en matière économique et préparent des cadres en coopération pour venir en aide aux régions ou aux pays en développement. On compte une fondation par territoire régional ; les fonds dont elle dispose proviennent de dons de toutes sortes et sont administrés par un comité propre à chaque fondation régionale²³.

Le 29 avril 1982, le conseil d'administration des Coopérants crée un comité spécial, car il n'est plus très sûr que la structure existante reflète bien la réalité coopérative de la nouvelle entreprise²⁴. Il s'agit du comité de recherche sur l'orientation du caractère démocratique de la structure.

L'activité est donc fébrile, dans les premiers mois qui suivent la fusion, car les administrateurs et les gestionnaires veulent que la nouvelle entreprise devienne rapidement un acteur majeur dans la province et dans tout le Canada.

23. LES COOPÉRANTS, Règlements généraux 1982, Troisième Partie, Activités sociales, Les fondations régionales, p. 35.

24. PROGRAMME DE FORMATION AUX COOPÉRANTS, Phase 1, Thème II : L'historique des Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, Montréal, 1985, p. 24.

La gestion de la croissance dans le contexte d'entreprises diversifiées

DES CHEMINS PARALLÈLES

Dans les premiers mois après la fusion, deux initiatives majeures sont entreprises simultanément. Le conseil d'administration décide de revoir la structure démocratique de la Société et l'exécutif tient à revoir la composition de la direction générale. Comme il est souvent difficile de décrire des événements qui se produisent en même temps sans provoquer une certaine confusion, nous verrons d'abord l'initiative prise par le nouveau conseil d'administration des Coopérants, puis les gestes posés par l'exécutif.

Le 29 avril 1982, le nouveau conseil d'administration crée le comité de recherche sur l'orientation du caractère démocratique de la structure. Sa mission est claire, il doit « *analyser en profondeur la structure actuelle en vigueur aux Coopérants et voir*

comment on pourrait la rendre homogène et l'articuler en fonction de la réalité coopérative de notre entreprise¹ ».

Le comité de recherche se met au travail immédiatement après sa création. Il visite les régions et consulte les dirigeants. En avril 1983, le conseil d'administration reçoit un premier rapport, qu'il soumet à l'assemblée générale de la Société. Paul Dolan en profite pour communiquer aux sociétaires les résultats obtenus au cours de cette première série de rencontres :

[...] le Comité de recherche sur l'orientation de la structure démocratique a poursuivi son effort d'analyse et de consultation afin d'assouplir notre structure de participation et lui permettre de jouer un rôle plus direct dans le développement des affaires. Être à l'écoute continuelle de la clientèle et avoir dans les régions un rayonnement à la mesure de notre potentiel, voilà ce qui, à la fois, nous distingue et fait notre force².

Au cours de l'automne 1983, le comité de recherche organise de nouvelles réunions dans chaque région, car il doit préparer son rapport final afin de le présenter aux délégués lors de l'assemblée générale d'avril 1984. Voyons ce que propose le comité de recherche et comment les onze recommandations qu'il fait peuvent influencer la structure démocratique. Le comité de recherche recommande que chaque section locale reflète mieux la diversité des sociétaires. Dans son nouveau rôle, la section locale devient l'élément fondamental de la structure démocratique. Le comité de recherche demande aussi que divers programmes de formation et d'information soient créés, aussi bien pour les équipes de vente et les employés que pour les sociétaires, afin que tout le monde sache parfaitement ce que sont la coopération et

1. PROGRAMME DE FORMATION AUX COOPÉRANTS, Phase I, Thème II : L'histoire des Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, Montréal, 1985, p. 24.
2. DOLAN, Paul, Coopérants, rapport annuel 1983, p. 5.

la participation économique en milieu coopératif. Dans cette nouvelle optique, le service de la Vie coopérative doit disposer des ressources nécessaires pour jouer un rôle plus marqué et faciliter les échanges entre la Société et sa structure démocratique. Tout comme la Société publie son bilan financier chaque année, le service de la Vie coopérative devra être en mesure de publier son bilan social³.

Les onze recommandations sont présentées aux délégués lors de l'assemblée générale d'avril 1984. Deux d'entre elles retiennent leur attention parce qu'elles encouragent la création

3. COOPÉRANTS, Rapport annuel 1984, p. 2. Voici un aperçu des onze recommandations qui ont été proposées aux délégués de l'assemblée générale de 1984. On peut en retrouver le détail dans le PROGRAMME DE FORMATION AUX COOPÉRANTS, Phase 1, Thème II : L'histoire des Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, Montréal, 1985, p. 24 et suivantes.

Recommandation n° 1. Elle met l'accent sur la structure démocratique, qui doit participer à la direction et au développement de l'entreprise et contribuer au développement économique de la collectivité.

Recommandation n° 2. Elle s'intéresse particulièrement à la section locale, qui constitue la cellule fondamentale de la structure démocratique. Elle devient plus représentative de tous les assurés.

Recommandation n° 3. Elle confirme le découpage régional établi par les règlements généraux.

Recommandation n° 4. Elle vise tout particulièrement les projets que proposent les sections locales.

Recommandation n° 5. Elle est entièrement consacrée au Comité national des projets.

Recommandation n° 6. Elle définit le financement de la structure démocratique, de façon à refléter à la fois son mandat de collègue électoral et son rôle d'instrument de réalisation des activités.

Recommandation n° 7. Elle propose de modifier les règlements qui définissent les Fondations régionales, si des changements sont apportés à la structure démocratique.

Recommandation n° 8. Elle s'adresse aux directeurs d'agence et aux représentants, qui peuvent désormais participer à la vie des sections locales en devenant sociétaires.

Recommandation n° 9. Elle concerne l'éducation coopérative de l'équipe de vente, des employés et des sociétaires.

Recommandation n° 10. Elle décrit le rôle du service de la Vie coopérative.

Recommandation n° 11. Elle instaure la publication annuelle du bilan social de l'entreprise.

du comité régional de coordination (recommandation 3) et celle du comité national des projets (recommandation 5).

Le comité régional de coordination. Présent dans chaque territoire régional de la Société, le comité régional de coordination « *constitue un lieu de rencontre où s'exprime et se canalise l'opinion des sociétaires du territoire régional à l'intention de l'assemblée générale et du conseil d'administration*⁴ ». Il met en place le processus électoral et veille à sa réalisation. Il communique aux sections l'information officielle de la Société et administre ou fait administrer les fondations régionales.

Le comité **national des projets (CNP)** est créé pour actualiser le vécu coopératif et l'engagement social de la Société envers ses sociétaires. Composé du président du conseil et chef de la direction et de cinq administrateurs élus par le conseil d'administration, le CNP étudie les projets qui lui sont remis par les sections, accorde les ressources financières nécessaires à leur réalisation, tout en exerçant un contrôle financier. Lors de la préparation annuelle des budgets de la Société, le comité national des projets dépose sa demande globale et annuelle, qui doit couvrir l'ensemble des projets. Le CNP se réunit au moins quatre fois par an, à l'occasion des assemblées du conseil d'administration⁵.

Les onze recommandations sont adoptées à l'unanimité par l'assemblée générale, puis mises en place progressivement. Elles influencent nécessairement la structure démocratique en la rendant plus souple.

Les fédérations agricoles de l'Union des producteurs agricoles sont également très actives, comme en témoignent ces propos tenus par Paul Dolan lorsqu'il s'adresse à leurs dirigeants :

4. LES COOPÉRANTS, société mutuelle d'assurance-vie, Règlement 1986, Seconde Partie, Chapitre 7, Articles 123, 124, 125, 128.

5. LES COOPÉRANTS, société mutuelle d'assurance-vie, Règlement 1986, Seconde Partie, Chapitre 8, Articles 131, 132, 133.

Soyons gagnants ensemble

[...] je tiens à insister tout spécialement sur les réalisations qu'a permises l'implication de l'Union des Producteurs Agricoles aux Coopérants. [...].

[...] j'aimerais vous inviter à vous engager davantage dans la structure démocratique des Coopérants en participant à votre section agricole. C'est, en effet, par notre caractère coopératif que nous avons un enracinement exceptionnel dans le milieu et que nous sommes en conséquence en mesure de répondre aux besoins spécifiques de nos divers groupes d'assurés.

Nous créerons en 1986, des sections locales agricoles qui auront pour mandat de représenter les producteurs agricoles aux Coopérants et de développer des projets communautaires axés sur le mieux-être des producteurs agricoles en matière de prévention, de sécurité et d'éducation économique⁶.

Pendant que le conseil d'administration s'affaire en ce printemps 1982, l'exécutif est également très occupé. En effet, la structure de double vice-présidence mise en place lors de l'accord de fusion ne fonctionne pas et des tensions apparaissent très vite partout dans l'équipe de direction. Paul Dolan ne parvient pas à résoudre seul les conflits et doit faire appel aux services d'un consultant, André Grou. Cette initiative aboutit à la réorganisation d'une partie de la direction au cours de l'été 1982, lorsque Carmin Graveline donne sa démission et Louis-Philippe Savard voit son poste aboli.

Pendant plusieurs mois, la Société se retrouve avec une direction intérimaire assurée par André Grou. En effet, Pierre Shooner, qui a été retenu comme vice-président exécutif par le bureau de direction dès novembre 1982, ne peut se libérer avant le mois de février 1983. C'est aussi vers cette époque que débutent les premières activités de diversification de la Société

6. UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES, « Coopérants, Assurances et services financiers », rapport annuel, 1984-1985, p. 30.



PIERRE SHOONER, PRÉSIDENT ET CHEF DE L'EXPLOITATION DE 1983 À 1990.

qui, comme bien d'autres entreprises, n'échappe pas au vent de décloisonnement qui souffle dans les services financiers.

Pierre Shooner évoque le mandat bien précis qu'il reçoit du conseil d'administration au moment de son engagement :

Nous avons convenu alors d'un certain nombre d'objectifs visant le décloisonnement de l'entreprise dont :

1. l'implantation d'un nouveau produit de type Universal Life
2. la participation dans une maison de courtage en valeurs mobilières
3. l'acquisition d'une fiducie
4. un nouveau siège social
5. la diversification de nos investissements dans l'immobilier
6. l'acquisition d'une compagnie d'assurance aux États-Unis et l'intégration de nos affaires américaines dans cette entreprise
7. notre présence dans le secteur bancaire et parabancaire
8. l'instauration d'un processus de planification stratégique⁷.

UNE NAISSANCE DANS LA DOULEUR

Au moment de la fusion entre les deux entreprises, la nouvelle entité ainsi créée, Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, est essentiellement une compagnie d'assurance. Elle offre à ses sociétaires principalement des produits d'assurance-vie, mais aussi plusieurs variétés de produits d'assurance générale. Pierre Shooner est conscient que le mandat que le conseil d'administration vient de lui donner est ambitieux et qu'il a besoin de la collaboration de tous les employés pour le remplir. Il sait aussi que le temps peut jouer contre lui, s'il ne commence pas à prospecter le marché immédiatement, car la concurrence est de plus en plus vive, à mesure que le décloisonnement s'installe un peu partout

7. SHOONER, Pierre, entrevue réalisée le 2 décembre 1994 ; extrait d'une lettre que Pierre Shooner a envoyée aux membres du conseil d'administration des Coopérants le 25 mars 1990.

dans les services financiers⁸. Cependant, ses premiers jours à la tête de la Société ne correspondent pas exactement au plan de travail qu'il s'était fixé.

En effet, dès son arrivée dans l'entreprise, il trouve un climat malsain, des rivalités et un manque de confiance chez les employés. La situation au sein du conseil d'administration n'est guère meilleure :

Quand je suis arrivé chez Les Coopérants, les deux compagnies venaient de fusionner. Il y avait deux cultures qui s'affrontaient encore il a donc fallu prendre des décisions et parfois poser des gestes radicaux. En effet, les employés des anciens Artisans se sentaient rejetés, bafoués même à mesure que les employés des anciens Coopérants prenaient le contrôle. Ces rivalités entre les employés se répercutaient au niveau du conseil d'administration qui, à son tour, se heurtait constamment avec la direction. Plus personne ne se faisait confiance.

Au sein du conseil d'administration, c'était la surveillance constante entre les différents administrateurs. Les administrateurs des anciens Artisans étaient habitués à la démocratie de par leur structure et agissaient au mieux de leur jugement, parfois peut-être au détriment de leur unité en tant que groupe. Par contre, les administrateurs des anciens Coopérants, tous originaires des syndicats de l'Union des Producteurs Agricoles, formaient un bloc uni et discipliné lorsqu'il fallait prendre des décisions. Il leur arrivait d'être en désaccord, mais réglaient toujours leurs différends en dehors du conseil.

8. L'industrie des services financiers se compose de quatre secteurs bien distincts, qui sont les banques, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurances et les maisons de courtage en valeurs mobilières. Avant 1983, cette industrie est tellement réglementée que les divers acteurs doivent se contenter d'intervenir dans leur secteur respectif. Le décloisonnement est, par conséquent, « *un assouplissement fondamental de l'environnement réglementaire* » dans une industrie. Il apparaît au début des années 1980 aux États-Unis dans plusieurs industries, dont le secteur du courtage en valeurs mobilières pour l'industrie des services financiers. Au Canada, dès 1983, la province de Québec met en place une loi permettant aux maisons de courtage en valeurs mobilières de prendre des participations dans d'autres types d'institutions financières.

[...] ce qu'il fallait d'abord corriger dans l'entreprise était le respect des employés envers les administrateurs : le conseil d'administration, le bureau de direction et la structure démocratique. Grâce à une attention soutenue, nous avons éliminé graduellement les rivalités persistantes entre les anciens Coopérants et les anciens Artisans et bâti rapidement auprès des employés le respect mutuel et le respect de l'autorité.

Il fallait également imprégner un esprit de transparence où on devait se faire confiance mutuellement, mettre les dossiers sur la table quel que soit leur état et ne jamais poser de gestes qui n'aient été dûment approuvés, en toute connaissance de cause, par les administrateurs, même si parfois les explications pouvaient paraître un peu longues.

Enfin, nous avons tenté de promouvoir plus de rigueur administrative au sein de nos employés et plus d'équité dans l'ensemble de notre gestion⁹.

La nouvelle culture se met progressivement en place, les employés reprennent confiance et commencent à se respecter. Peu à peu, des expressions comme « *ancien Artisan* » ou « *ancien Coopérant* » disparaissent du vocabulaire quotidien, et chacun finit par trouver sa place au sein de la Société. Pierre Shooner peut enfin se consacrer aux objectifs de son mandat. L'élaboration d'un plan stratégique s'impose pour orienter de façon plus précise les choix qui devront être faits. Dans le courant de l'année 1983, Mariette Saint-Germain est engagée comme directrice de la planification stratégique et, avec Richard Fortier, vice-président Actuariat et Développement, conçoit un programme de diversification qui, en fait, deviendra le premier plan stratégique, approuvé l'année suivante par le conseil d'administration réuni lors de l'assemblée générale.

Les stratégies de développement proposées visent essentiellement à faire progresser la Société tout en tenant compte

9. SHOONER, Pierre, Séminaire HEC, 10 mars 1987. Des informations complémentaires ont été fournies lors de l'entrevue du 2 décembre 1994.

de sa rentabilité. D'une durée de cinq ans, le plan stratégique est évalué et modifié chaque année selon les besoins. Pour maintenir la progression, le secteur du marketing est réorganisé il se compose d'une vice-présidence, appuyée par cinq directions, et des budgets supplémentaires sont prévus pour la formation de l'équipe de vente car, pour être compétitive, la Société doit bien connaître son marché mais aussi créer de nouveaux produits capables de satisfaire les multiples groupes auxquels elle s'adresse.

Les Coopérants et l'informatique. La direction de la Société porte également son attention sur Cogenia, la filiale en informatique et en gestion documentaire acquise par la direction des Artisans en 1971, car elle considère que sa situation financière n'est pas exceptionnelle. En effet, dès son arrivée au sein de la Société, Pierre Shooner note que Cogenia, qui emploie 110 personnes et a des revenus de 9,5 millions de dollars, fait l'objet de nombreux tiraillements. Il constate aussi qu'elle est techniquement en faillite.

En 1983, le conseil d'administration des Coopérants donne son accord pour que la direction de la Société fasse un échange d'actions entre Cogenia et L'Industrielle-Services Techniques Inc. (IST). Cette entreprise d'informatique, fondée en 1974 par l'Industrielle, compagnie d'assurance-vie, est la plus importante au Québec et l'une des plus importantes au Canada. La direction de la Société échange donc 80 % des actions de Cogenia contre une participation de 20 % dans L'Industrielle-Services Techniques. La transaction permet ainsi à la Société de continuer à profiter des logiciels mis au point par Cogenia à l'usage des compagnies d'assurance-vie, mais aussi de bien se placer dans le domaine des produits informatiques, puisqu'elle a accès à tous les produits et services de traitement des données développés par IST et qui sont indispensables à toute compagnie d'assurance-vie.

Du nouveau dans le courtage en valeurs mobilières. La direction de la Société commence à mettre en place ses stratégies de développement et s'apprête à prospecter les marchés, lorsque la réglementation gouvernant le secteur du courtage en valeurs mobilières change de façon radicale. En effet, la Commission des valeurs mobilières du Québec autorise les maisons de courtage à prendre des participations dans d'autres institutions financières moyennant un droit de réciprocité.

Plusieurs entreprises québécoises profitent de l'assouplissement des règlements pour entrer dans le secteur du courtage en valeurs mobilières. La Laurentienne ouvre la marche en décembre 1983, lorsqu'elle prend une participation de 9,9 % dans la maison de courtage Geoffrion Leclerc Inc. Quelques semaines plus tard, L'Alliance suit et porte sa participation dans le Trust général du Canada de 10 % à 20 %. En fait, la décision de la Commission des valeurs mobilières du Québec n'a fait que précipiter le mouvement général de décloisonnement que toutes les institutions financières étaient en train d'amorcer.

Devant ce remue-ménage, la direction de la Société ne peut guère rester indifférente, comme le fait remarquer Pierre Shooner lors de l'assemblée générale de 1984 :

Nous [Les Coopérants] ne pouvons pas être absents de ce mouvement de base. Antérieurement, les quatre grands piliers financiers avaient très peu de liens les uns avec les autres. Les compagnies d'assurance s'occupaient de protection et d'épargne, tandis que les dépôts étaient réservés aux fiducies et aux banques. Il est plus facile de satisfaire notre clientèle si l'on peut répondre à tous ses besoins financiers¹⁰.

10. SHOONER, Pierre, « L'entente Les Coopérants-Molson Rousseau Inc. : Un mariage de raison », *Le Coopérateur*, spécial Assemblée générale 1984, p. 5.

Pour répondre aux besoins de sa clientèle, la direction de la Société porte son choix sur Molson Rousseau, maison de courtage en valeurs mobilières créée à Montréal en 1932. Cette entreprise dont la clientèle est presque exclusivement francophone a cependant un bureau à Toronto. Inscrite aux bourses de Montréal et de Toronto, la maison Molson Rousseau offre de multiples produits, comme les valeurs mobilières sous forme d'obligations, d'actions privilégiées ou ordinaires. Elle offre également des produits de valeurs immobilières, des transactions boursières, des régimes d'épargne-actions (REA), des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) autogérés et des régimes de placements en titres indexés (RPTI).

Le 30 mars 1984, la direction de la Société fait l'acquisition de 9,99 % du capital-actions de Molson Rousseau. Pierre Shooner estime que cette entreprise vient compléter de façon intéressante les activités de la Société, comme il l'explique dans un numéro spécial du journal *Le Coopérateur* :

Les Coopérants vont pouvoir offrir à leur clientèle des services en valeurs mobilières et, de ce fait, diversifier leurs opérations. Nos agences deviennent ainsi de véritables centres financiers en vue d'une utilisation optimale du réseau d'agences et de la structure démocratique¹¹.

C'est ce que confirme Richard Bastien, vice-président adjoint, Placements :

Cette transaction va permettre au secteur des Placements d'être directement en contact avec les clients, de sortir de l'ombre. Les Coopérants devaient s'associer pour résister à la vague des supermarchés financiers¹².

11. Op. cit., p. 5.

12. BASTIEN, Richard, « L'entente Les Coopérants-Molson Rousseau Inc. Un mariage de raison », *Le Coopérateur*, spécial Assemblée générale 1984, p. 5-6. L'association entre Les Coopérants et la maison Molson Rousseau dure quatre ans. En effet, en 1988, Molson Rousseau fusionne avec Dominion Securities, qui est elle-même achetée par la Banque Royale. Cette double transaction met fin à l'entente que la Mutuelle-vie avait avec Molson Rousseau.

L'attrait de l'immobilier. La Caisse de dépôt et placement du Québec vient de lancer la Société Immobilière Trans-Québec Inc., qui doit s'occuper de l'acquisition et de la gestion d'immeubles. Même si elle tient à garder le contrôle de sa filiale (51 %), la Caisse est à la recherche de sept institutions financières qui accepteraient de se partager les 49 % restants. La direction des Coopérants, qui estime bien connaître le placement hypothécaire, saisit l'occasion que lui offre la Caisse pour entrer dans l'immobilier. Grâce à son investissement de 7 % et à la nomination de Richard Bastien au conseil d'administration de la Société Immobilière Trans-Québec, la direction des Coopérants va s'initier à ce milieu dans les meilleures conditions et sans avoir à créer une structure entièrement nouvelle.

Un peu plus tard la même année, la direction de la Société crée sa première filiale immobilière, Les Coopérants, compagnie immobilière Inc., qui s'occupe de la gestion des immeubles appartenant à la Mutuelle-vie. Peu après, une deuxième filiale voit le jour, Les Coopérants, gestion de placements Inc., dont la mission consiste à gérer les investissements immobiliers de la Société et de ses filiales. En 1985, la direction de la Société continue à pénétrer le marché de l'investissement immobilier. À Montréal, elle achète des immeubles à bureaux sur le boulevard Dorchester Ouest et prend des participations dans des immeubles à bureaux sur la rue Drummond et dans le square Westmount. À Québec et à Chicoutimi, elle fait l'acquisition d'immeubles commerciaux, tandis qu'à Longueuil et à Saint-Laurent, ce sont des édifices industriels.

Innover dans le domaine de l'assurance générale. Pour bien respecter le mandat qui lui a été donné par le conseil d'administration, Pierre Shooner estime qu'il doit demander à son équipe de gestionnaires de se spécialiser aussi bien dans les divers secteurs retenus qu'à l'intérieur d'un segment particulier dans ces secteurs. Mais la filiale en assurance générale, qui fait face à une concurrence de plus en plus vive en raison

du décloisonnement, l'oblige à intervenir plus rapidement qu'il ne le souhaitait.

Créée en 1975 par Les Coopérants d'avant la fusion pour répondre aux souhaits exprimés par leurs assurés, cette filiale offre aux individus et aux groupes des produits IARD (incendie, accidents, risques divers), de l'assurance-biens, de l'assurance automobile, ainsi que des produits d'assurance agricole et commerciale. En 1985, la direction de la Société constate que, pour répondre de façon plus adéquate aux exigences du marché et aux besoins de ses assurés, elle doit trouver « *un outil complémentaire et autonome qui s'ajoute au réseau exclusif des Coopérants et qui optimise notre capacité technologique et notre savoir-faire*¹³ ». Cet outil sera bientôt connu sous le terme de « *réseau affilié de courtiers en assurance générale* ».

Après avoir analysé ce segment du marché de l'assurance générale, la direction de la Société contacte un premier bureau de courtage. Il s'agit des Assurances Trudeau & Associés, dont les trois bureaux sont situés dans les Basses-Laurentides. Spécialisé dans de multiples produits d'assurance automobile, habitation, commerciale et industrielle, ce bureau compte 8 000 clients, pour des primes versées, en 1985, de 8 millions de dollars. La participation de la Société est de 49 %.

Au service de l'assuré individuel. Ainsi, dans le segment individuel, les équipes de spécialistes continuent à offrir d'anciens services en même temps qu'ils proposent de nouveaux concepts, comme l'assurance autogérée. Ce produit, qui est très souple, puisque son porteur en fixe le montant et la prime, allie la protection que l'on attend d'une police d'assurance-vie universelle à l'épargne dont les taux d'intérêt suivent le marché.

13. COOPÉRANTS, Rapport annuel 1986, p. 9.

Grâce à des mécanismes qui sont mis en place progressivement, le personnel de la division de l'assurance et des rentes individuelles peut prévoir les périodes de pointe dans ses activités et répondre aux demandes des sociétaires avec plus d'efficacité. Qualité, service personnalisé, produits concurrentiels sont les mots d'ordre à travers toute la division. La tarification de tous les produits est également révisée, ce qui permet d'en améliorer un bon nombre; d'anciennes polices sont ajustées et un nouveau contrat de rentes individuelles à un taux d'intérêt supérieur est créé.

Au service des collectivités. Dans le segment collectif, le personnel de la division de l'assurance et des rentes collectives concentre ses efforts sur le développement de marchés et d'intermédiaires, tout en révisant ses outils de recherche des clientèles cibles. Ces différentes mesures et le développement de certains produits, comme le REER collectif « IMPAC », qui regroupe différents fonds mutuels sur une base individuelle à un prix de groupe, font augmenter le chiffre d'affaires de la division de l'assurance et des rentes collectives de 30 %.

Pourtant, au cours de la même année, la direction de la Mutuelle-vie doit restructurer sa division des ventes, car l'équipe de représentants exclusifs vit une période difficile. Jacques Tardif, qui vient d'être nommé à la vice-présidence de cette division, ne perd pas une minute pour redonner à son équipe de vendeurs le goût du travail bien fait. Appuyé par les autres divisions de la Mutuelle-vie, il prend plusieurs décisions importantes, comme :

[la] modification des produits les plus vendus, [la] révision des contrats de rémunération, [l'] amélioration des outils informatiques, [le] renforcement des ventes multi-disciplinaires, [les] mécanismes de contrôle budgétaire.

Mais, par-dessus tout, nous avons solidement établi un climat de confiance et fixé des bases solides pour un fort sentiment d'appartenance des représentants envers

l'entreprise. Nous avons réussi à regrouper nos forces et à améliorer considérablement autant la productivité moyenne des représentants que notre taux de conservation des affaires¹⁴.

Parallèlement aux efforts pour relancer la division des ventes, la direction de la Mutuelle-vie estime qu'elle ne doit pas négliger ses systèmes informatiques. Régulièrement, la direction met en place des systèmes informatiques plus puissants, plus souples et plus sophistiqués, qui lui permettent d'augmenter sa part de marché ainsi que la productivité de ses employés, tout en offrant un service à la clientèle plus performant.

Et pourquoi pas une compagnie de fiducie ? La direction de la Société s'intéresse également beaucoup au secteur des services fiduciaires. Trouver une compagnie de fiducie qui pourrait offrir à la Société la meilleure alliance possible fait partie du mandat de Pierre Shooner. Cependant, comme les recherches ne sont pas très fructueuses, Pierre Shooner entreprend des démarches auprès du gouvernement du Québec pour obtenir une charte qui permettrait à la Société d'avoir sa propre entreprise. Dans l'intervalle, André Desaulniers, président de McNeil Mantha, l'informe que Guardian Trustco est à vendre. Cette bonne nouvelle réjouit tout le monde. Pourtant, l'acquisition ne se fait pas avant le printemps 1985, car la direction de la Société doit faire preuve d'imagination dans la répartition de ses actions, comme l'explique Pierre Shooner :

La loi fédérale défend à une compagnie d'assurance à charte fédérale de posséder 30 % et plus d'une fiducie. Pour contourner cette directive, une compagnie d'assurance doit former plus d'une entreprise, autorisée par Ottawa, dont chacune posséderait une portion, inférieure à 30 %, des actions qui, une fois réunies, lui accordent le contrôle. Les Coopérants ont formé deux compagnies immobilières

14. COOPÉRANTS, Rapport annuel 1988, p. 6.

et remis à chaque entreprise (quatre au total) moins de 30 % chacune des actions de Guardian Trustco. C'était la première fois que cela se faisait au Canada¹⁵.

Guardian Trustco est une compagnie de fiducie qui a été incorporée en vertu des lois du Québec vers la fin de 1929. Pendant les années qui suivent, elle se développe de façon régulière. En 1984, grâce aux dispositions du régime d'épargne-actions du Québec, elle fait deux émissions publiques qui lui permettent de poursuivre sa croissance.

Au début de l'année 1985, la direction de Guardian Trustco est consciente qu'elle a besoin d'un partenaire pour continuer à se développer et à pénétrer de nouveaux marchés. Lorsque la direction de la Société fait son offre, Howard Kelly, président et chef de la direction, estime que l'association que lui propose Pierre Shooner est acceptable, car les deux entreprises partagent la même philosophie de gestion : « *Guardian pourra profiter de la forte présence des Coopérants au Québec, de son réseau de distribution et de sa clientèle*¹⁶. »

La transaction se fait au printemps 1985 par l'intermédiaire des quatre entreprises appartenant aux Coopérants ; ce sont la Mutuelle-vie, la compagnie d'assurance générale, la compagnie immobilière et la compagnie de gestion de placements. Ensemble elles se portent acquéreur de 91 % des actions de Guardian Trustco, ce qui leur donne une participation majoritaire.

Guardian Trustco a un actif d'environ 500 millions de dollars et regroupe plus de 200 employés. L'entreprise compte quatre filiales, dont la principale est la Compagnie de fiducie Guardian, qui gère des fonds d'une valeur de 919,6 millions de dollars; ses revenus proviennent du Québec, de l'Ontario

15. SHOONER, Pierre, communication écrite du 28 avril 1988.

16. KELLY, Howard, « Les Coopérants acquièrent Guardian Trustco », *Le Coopérateur*, n° 47, mai 1985, p. 4.

et de l'Ouest canadien. Les succursales sont à Montréal, Laval, Toronto et Vancouver. Les autres filiales sont la compagnie Guardian Trustco International et la compagnie Guardian Global Trading. Guardian Trustco possède également 10 % dans Investissements Guardcor, une compagnie de prêts hypothécaires qu'elle a créée en 1983.

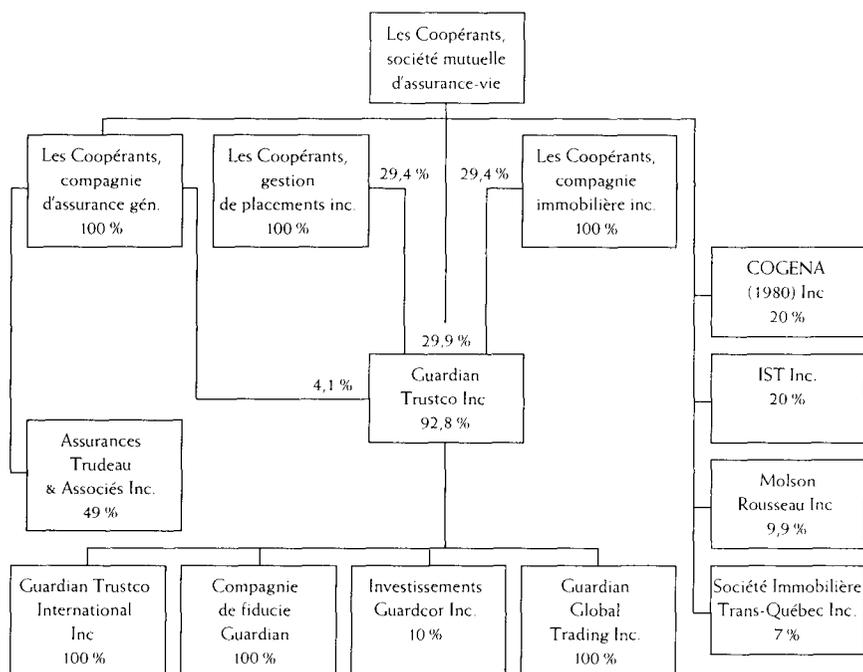
Cette transaction permet aux Coopérants d'offrir, par l'intermédiaire de la Compagnie de fiducie Guardian, la principale filiale de Guardian Trustco, différents services fiduciaires, comme les certificats de placement garanti, les facilités de découvert, la planification successorale, fiduciaire et testamentaire, la gestion de placements, les régimes enregistrés d'épargne-retraite, les fonds enregistrés de revenu de retraite, les déclarations d'impôt, les services de garde de valeurs.

Dans son message de 1985 aux sociétaires, Paul Dolan souligne les efforts de diversification faits au cours des deux dernières années :

Les Coopérants ont connu en 1985 une importante croissance. Nous avons acquis des intérêts dans un certain nombre de sociétés du secteur financier autres que les assurances ; [...]. Cette diversification de nos activités nous permettra de répondre à la plupart des besoins financiers de notre clientèle et de lui offrir un service intégré, efficace et personnalisé¹⁷.

Le tableau qui suit décrit les acquisitions et les participations réalisées, jusqu'en 1985, par la direction de la Société. Les Coopérants sont désormais présents dans trois des quatre secteurs des services financiers.

17. DOLAN, Paul, « Soyons gagnants ensemble », Union des producteurs agricoles, rapport annuel, 1984-1985, p. 30.



SOURCE : PROGRAMME DE FORMATION AUX COOPÉRANTS, PHASE I, THÈME II, MONTRÉAL, 1985, P. 29.

C'est dans ce contexte fébrile que la direction de la Société précise sa stratégie de diversification, qui est guidée par l'objectif institutionnel, que Pierre Shooner définit comme l'élément catalyseur qui doit unir les différentes entreprises acquises par la Société:

Nous ne cherchons pas seulement à acheter des entreprises : c'est la compatibilité des cultures et le savoir-faire de l'administration qui nous intéressent. Nous visons une association dynamique et évolutive avec les anciens propriétaires. [...] Nous tenons à être à l'écoute l'un de l'autre afin de nous influencer mutuellement. Il s'agit beaucoup plus d'une philosophie de relations interpersonnelles que d'une simple transaction d'affaires. Une telle approche requiert la franchise du dialogue dans le respect des personnes, la rigueur intellectuelle ainsi que la fermeté¹⁸.

18. SHOONER, Pierre, « Gérer dans l'excellence une croissance synergique », Coopérants, rapport annuel 1986, p. 9.

En accord avec cet objectif institutionnel, les entreprises intégrées à la Société continuent à opérer sous leur nom d'origine. Les équipes managériales et le personnel exécutif restent en place. La direction de la Société leur fait confiance, persuadée que leur professionnalisme et leur connaissance de leurs marchés respectifs sont des atouts indispensables à leur intégration, tout comme un enrichissement et une complémentarité pour la société.

Consolider l'immobilier. La direction de la Société continue à investir dans l'immobilier, soit en achetant, soit en participant à la construction d'immeubles. En association avec Equidev, son partenaire lors de l'achat de différents édifices situés à Montréal, elle crée en juin 1986 Coopdev. Cette filiale développe, acquiert, met en valeur et gère le porte-feuille des placements immobiliers de la Société. Au Québec, Coopdev gère aussi bien l'édifice abritant le magasin Ogilvy, dans le centre-ville de Montréal, que des centres et des édifices commerciaux dans des villes de la province comme Amos, Rouyn-Noranda, Chicoutimi. En Ontario, Coopdev aménage l'édifice Daly, voisin du Château Laurier, au centre-ville d'Ottawa.

En peu de temps, Coopdev développe un savoir-faire non seulement dans l'acquisition et la mise en valeur d'immeubles mais aussi dans la mise en chantier et la gestion intégrale des édifices.

Consolider également le courtage en assurance générale. Historiquement, la direction de la Société avait choisi de vendre ses produits d'assurance-vie et d'assurance IARD à travers un réseau d'agents exclusifs ; il n'était donc pas question de remettre ce choix en question en faisant appel à des courtiers qui pourraient distribuer les mêmes produits, mais il fallait trouver le moyen de satisfaire les besoins de plus en plus grands de la clientèle, ce que la compagnie d'assurance générale des Coopérants, beaucoup trop petite, pas assez

souple et sans grand avenir, ne pouvait faire. La direction de la Société se penche donc à nouveau sur le marché de l'assurance générale, qui est très volatile, et décide de poursuivre énergiquement le développement du réseau affilié de courtiers en assurance générale mis sur pied quelques mois auparavant.

Cette stratégie de distribution des produits d'assurance générale est particulière aux Coopérants, puisque leurs principaux concurrents ont pris des voies différentes. Ainsi, le Groupe La Laurentienne décide d'avoir recours au réseau de courtiers le plus vaste possible, qu'il relie à l'entreprise grâce à un système informatique très sophistiqué. De son côté, la direction de l'assurance IARD Desjardins choisit de faire distribuer ses produits à la fois par des courtiers et par l'entremise de son réseau de caisses populaires.

L'année 1986 est donc fertile en acquisitions. Cependant, lorsque la direction des Coopérants commence à investir dans les bureaux de courtage en assurance générale, elle doit satisfaire aux exigences des autorités fédérales, puisque la Société est régie par une charte fédérale, mais aussi à celles des autorités provinciales qui, elles, régissent les cabinets de courtage en assurance générale. Selon la loi fédérale, une compagnie d'assurance-vie peut faire deux types de placements : un placement de portefeuille jusqu'à concurrence de 30 %, quel que soit le type de placements, ou elle peut contrôler une filiale en ayant plus de 50 % des actions. La loi provinciale, ou Loi des courtiers en assurance de dommages — Québec —, stipule qu'un bureau de courtage en assurance de dommages doit être contrôlé par une personne physique, membre de l'Association des courtiers en assurance de dommages. La direction de la Société réussit à satisfaire aux exigences des deux gouvernements en achetant une partie du capital-actions du bureau de courtage et en possédant légalement 49 % des actions votantes, tandis que les 51 % restants appartiennent au courtier, qui est lié à la Société par une convention

de mandat. La Société possède également 100 % des actions participantes qui n'ont aucun droit de vote¹⁹.

En 1987, la direction de la Société crée la compagnie de gestion Gescour pour administrer ses filiales et ses participations dans les bureaux de courtage en assurance générale. Après un an d'exploitation, Gescour administre 20 bureaux de courtage, compte 360 employés et environ 100 000 clients. Son actif atteint 47 millions de dollars et son chiffre d'affaires, qui se répartit entre des produits d'assurance commerciale et industrielle pour 55 % et des produits de type personnel (automobile et habitation) pour 45 %, s'élève à 105 millions de dollars, ce qui représente un peu plus de 3 % du marché.

19. Le tableau qui suit décrit les bureaux de courtage en assurance générale qui font partie du réseau affilié en 1988 :

	Localité	Taille primes	Produits	Participation de la Mutuelle-vie
Bérard & Fisette (1986) Inc. Bourgon, Cluff, Latreille, Provost Inc.	Rive sud de Montréal (8 bureaux)	30 000 clients 20 millions \$	– particuliers – entreprises	100 %
P.A. Boutin (1986) Inc. Bussière, Thibault, Grimard, Julien & Ass.	Québec, Donnacona	20 000 clients 16 millions \$	– particuliers – entreprises	100 %
Assurance J.G. Poulin & Associés Inc.	Saint-Laurent, Bromont (2 bureaux)	6 500 clients 15,5 millions \$	– particuliers – entreprises	100 %
Assurances Louis Desrosiers & Associés (1987) Inc.	Rimouski	6 000 clients 5,5 millions \$	– particuliers – entreprises	100 %
Tanguay, Lemaire & Associés (1987) Inc.	Trois-Rivières, Mauricie	7 000 clients 5,5 millions \$	– particuliers – entreprises	100 %
Assurances Avery, Lafrenière, Robidoux et Associés Inc.	Granby	5 000 clients 3 millions \$	– particuliers – entreprises	100 %
Les Assurances Proulx, Trudeau & Associés Inc.	Basses- Laurentides (3 bureaux)	8 000 clients 8 millions \$	– particuliers – entreprises	50 %
P. Brunet Assurance Inc.	Montréal	19 000 clients 34,8 millions \$	– particuliers – entreprises	50 %
Charlebois, Drouin, Trépanier, Tessier & Associés Ltée	Hull	10 000 clients 7 millions \$	– particuliers – entreprises	50 %

SOURCE: DOCUMENTS FOURNIS PAR GESCOUR, 1988.

Ainsi, pour faciliter les échanges avec les courtiers membres, Gescour leur offre divers services de conseil en ressources humaines, en informatique, en droit, en fiscalité et en relations publiques. Gescour met également à leur disposition des stratégies de distribution innovatrices, devenues nécessaires en raison du décloisonnement des institutions financières.

Le Groupe Coopérants prend forme. En l'espace de quelques années, la Société devient l'un des groupes financiers les plus importants au Québec, mais aussi au Canada. Pierre Shooner commente la progression :

En 1981, au moment de fusionner, les deux compagnies qui ont donné naissance aux Coopérants affichaient un actif respectif de 275 et 105 millions de dollars, soit un total de 380 millions. En juillet 1986, l'actif des Coopérants dépassait le milliard de dollars. Une telle vitesse de progression, qui est de l'ordre du triple en 5 ans, n'aurait jamais pu être atteinte séparément par les deux compagnies. C'est de cet avantage nommé « synergie » et qui fait que 1 et 1 font 3, qu'espèrent profiter à plus ou moins long terme les compagnies qui fusionnent²⁰.

Il ajoute par ailleurs :

Le décloisonnement nous a obligés à nous diversifier, mais nous le faisons avec prudence, car comme n'importe quelle entreprise, nous devons faire des profits en fin d'année et devons nous assurer que l'argent rentre bien en tout temps²¹.

20. « Dans le marché de l'épargne : Une industrie "condamnée" à la croissance », Cahier spécial publiciscope: Les compagnies d'assurance de personnes, des forces qui se regroupent, *la Presse*, Montréal, 7 février 1987, p. 5.

21. SHOONER, Pierre, Séminaire HEC, 10 mars 1987.

Pierre Shooner croit aussi que l'intégration des différentes entreprises au sein de la Société passe par leur conseil d'administration respectif :

En effet, les présidents et les V-P de ces entreprises se retrouvent sur plusieurs conseils d'administration. Ceux-ci sont très instructifs, ils nous permettent de connaître très vite le pouls de la province. Par contre, dans nos conseils d'administration, le nombre de techniciens est presque inexistant et cela peut être dangereux pour l'avenir de la Société. Dans les filiales, je suis arrivé à faire admettre ces gens qui n'ont rien à voir avec les services financiers et je leur ai fait donner des mandats. Ce mélange ne peut être que bénéfique, car il nous donne une vision beaucoup plus précise sur la province. Dans un futur assez proche, j'espère que ces *outsiders* siégeront aussi au conseil d'administration de la Société²².

Beaucoup de travail a donc été accompli en quelques années; pourtant, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour que la Société devienne un groupe financier d'envergure respectable. En effet, ses affaires américaines sont plus que modestes et sa présence dans le secteur bancaire demeure un voeu pieux. Pierre Shooner est conscient que ses efforts, au cours des prochains mois, doivent aller dans ces deux directions.

En route vers le sud. La Société, avec sa Mutuelle-vie, est bien implantée au Québec ; elle dessert également les provinces du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario, qui ont une petite communauté francophone, ainsi que la région de Manchester dans le New Hampshire, où sont toujours installés les descendants des Canadiens français qui avaient passé la frontière pour des raisons économiques à la fin du XIX^e siècle.

Bien que présente en dehors du Québec, la Société n'y a jamais fait des ventes très volumineuses; pourtant, ses gestionnaires savent que le marché offre d'énormes possibilités,

22. *Idem.*

malgré les obstacles imposés par la loi fédérale. Ils sont également conscients qu'ils ont peu de chances de pénétrer le marché de Toronto ou de Vancouver avec une raison sociale francophone. Par conséquent, ne voulant pas tenter une pénétration qui pourrait être risquée en Ontario, ils préfèrent se tourner vers le marché américain, ce qui d'ailleurs est tout à fait en accord avec les intentions du conseil d'administration.

Le 6 janvier 1987, AM Life est achetée pour 32 millions de dollars US. Cette acquisition permet à la Société de relancer ses activités en Nouvelle-Angleterre et d'y améliorer les services offerts à près de 12 000 sociétaires. Cela lui donne accès à un marché beaucoup plus vaste, puisque AM Life offre des services d'assurance collective et d'assurance-vie individuelle. En plus de l'expertise sur le marché américain, AM Life apporte aux Coopérants des permis d'exploitation dans 38 États américains. Par le biais de cette filiale, la Société est plus à même de pénétrer le marché américain, puis le marché canadien-anglais, ce qui lui était jusque-là pratiquement impossible, en raison de son nom francophone et de son incapacité légale à posséder une filiale anglophone pour le marché canadien-anglais. Cette acquisition permet également au marché que la Société maintenait toujours en Nouvelle-Angleterre de reprendre de l'essor.

Richard Bastien, premier vice-président, Investissements, Finance et Développement, explique l'importance de cette acquisition sur le plan légal :

En plus de donner aux Coopérants une meilleure expertise du marché américain, AM Life apporte avec elle un actif important: des permis d'exploitation dans 38 États américains. Il s'agit là d'un avantage non négligeable, puisqu'il faut en moyenne deux ans avant d'obtenir de tels permis. Et il faut en faire la demande dans chacun des États²³.

23. VAN DE WALLE, Michel, « Les Coopérants réalisent une première acquisition sur le marché américain », *La Presse*, 22 janvier 1987, p. C3.

L'objectif de Pierre Shooner, pour les prochaines années, est de continuer à pénétrer le marché américain puis, un peu plus tard, le marché du Canada anglais et ainsi faire prendre de l'expansion à AM Life. « *J'espère trouver le moyen d'amener AM Life à Toronto pour y pénétrer le marché canadien-anglais* » confiait-il aux étudiants de l'École des HEC lors d'un séminaire sur les présidents d'entreprise²⁴.

Au cours de l'année 1987, le siège social d'AM Life est transféré de Wakefield à Danvers, où se trouve déjà le siège social de la compagnie de gestion Guardian Financial Corporation, qui chapeaute les intérêts américains de la Société. AM Life, qui deviendra la First International Life Insurance Company quelques mois plus tard, possède un actif d'un peu plus de 81 millions de dollars et compte une cinquantaine d'employés à son service. Selon une entente passée lors de la transaction, la Société peut également faire distribuer ses produits et services par les représentants de la compagnie American Mutual Liability Insurance Company.

Pour le bien-être des sociétaires. Même si la direction de la Société a été très occupée au cours des derniers mois par ses affaires américaines, elle n'est pas restée inactive à Montréal. Dès le 1^{er} janvier 1987, elle prend une participation importante dans Lacaille, Ouellette, qui est bien connue pour ses services de planification financière.

Créée en 1969 par Yves Lacaille et Robert Ouellette, cette entreprise s'était spécialisée dans le courtage de l'assurance-vie et des rentes individuelles. En 1981, les fondateurs décident de se retirer du secteur de l'assurance-vie pour offrir à leur clientèle des services de planification financière dans six domaines, qui sont la planification pour propriétaires d'entreprise, la planification pour agriculteurs, la planification pour professionnels à leur compte, la planification pour cadres

24. SHOONER, Pierre, Séminaire HEC, 10 mars 1987.

supérieurs ou intermédiaires, la planification pour préretraités et, enfin, la croissance du patrimoine. Dès le début, Yves Lacaille et Robert Ouellette savent s'entourer de spécialistes compétents, ce qui leur permet de faire des affaires avec de grandes compagnies, comme Culinar, Hydro-Québec ou encore l'Office national du film. Petite entreprise comptant 6 employés en 1980, Lacaille, Ouellette devient en l'espace de quelques années un partenaire de taille respectable ; en 1987, elle emploie 57 personnes et son chiffre d'affaires atteint 2,9 millions de dollars.

Le secteur bancaire se fait tirer l'oreille ! Dans ce ciel bleu, il y a néanmoins un gros nuage, puisque la Société est toujours absente du secteur bancaire. Voulant posséder à peu près les mêmes moyens pour se développer que ses principaux concurrents, le Groupe La Laurentienne avec sa Banque Laurentienne et le Mouvement Desjardins avec son réseau de caisses populaires et d'économie, la direction des Coopérants a bien cherché la meilleure façon d'entrer à son tour dans ce secteur. Mais, dans la région de Montréal, rien n'a vraiment attiré son attention.

Loin de Montréal, sur les bords du lac Saint-Jean, la situation est bien différente. Une entreprise, la Société d'entraide économique du Québec (SEEQ), avec ses 42 succursales, fait essentiellement du développement économique régional à travers toute la province. Elle regroupe 132 000 actionnaires, soit environ 130 000 foyers, et son actif s'élève à 540 millions de dollars. Pour le petit groupe de personnes qui la dirige, l'expansion passe à la fois par Montréal et par Les Coopérants. Pour les dirigeants de cette entreprise québécoise, très nationaliste, Les Coopérants sont, sans le moindre doute, le partenaire idéal. Outre l'accès à des services fiduciaires et à des produits financiers variés, Les Coopérants offrent une structure démocratique très forte, professent de nobles principes et une bonne partie de leurs membres sont issus du milieu agricole. Le mariage est vite consommé.

En février 1987, la direction des Coopérants crée la Financière Entraide-Coopérants, une société de gestion qui est inscrite à la Bourse de Montréal dès le mois d'août. La participation des anciens actionnaires de la Société d'entraide dans la Financière s'élève à 53,2 %, celle des Coopérants à 33,3 % et celle de la Caisse de dépôt et placement du Québec à 13,5 %.

Pierre Shooner estime que cette entente, où la Société est d'abord actionnaire minoritaire, réalise le rêve des Coopérants d'être présents sur le marché bancaire :

Nous avons des options qui nous permettent [après dilution] de prendre le contrôle à partir de février 1989. La Financière Entraide-Coopérants (FEC) est inscrite à la Bourse de Montréal comme Guardian Trustco et possède 100 % de la Société d'entraide économique du Québec (SEEQ) dont la principale mission est le développement économique régional. Nous sommes convenus d'un accord de fusion avec la Fédération des Caisses d'établissement du Québec. Cet accord devrait avoir lieu en juin 1988 et procurerait à la FEC un milliard d'actifs²⁵.

LE GROUPE COOPÉRANTS, UNE NOUVELLE RÉALITÉ EXIGEANTE

Afin de mieux gérer la croissance et les nouvelles activités qui se sont développées au cours des dernières années dans un contexte de forte concurrence en raison du décloisonnement des institutions financières, la structure organisationnelle de la Société ainsi que son mode de fonctionnement interne sont modifiés. Paul Dolan devient président du conseil et chef de la direction, tandis que Pierre Shooner devient président

25. Pierre Shooner explique, dans une communication écrite du 28 avril 1988, les diverses ententes qui ont été passées entre la Société et ses partenaires dans la Financière Entraide-Coopérants :

Faisant suite aux décisions prises le 15 juin 1988, la SEEQ fusionne avec les Caisses d'établissement permettant ainsi à la Société de consolider sa position dans ce domaine. La Mutuelle-vie possède des options sur les actions détenues par la Caisse et sur 11,2 % d'actions du Trésor qui peuvent être exercées à partir de février 1989, sur une période de sept ans.

et chef de l'exploitation. Il est assisté par quatre vice-présidents (Administration, Assurances de personnes et actuariat, Finance et Développement et Réseau de vente) qui se rapportent directement à lui. Les tâches des cadres supérieurs sont redéfinies afin d'utiliser au mieux les ressources humaines et financières, mais aussi pour faciliter la gestion des filiales de plus en plus nombreuses. Pierre Shooner parle de l'activité intense qui a régné au cours des trois dernières années et de ses responsabilités comme chef de l'exploitation :

Nous avons vécu depuis trois ans [1983-1986] le décloisonnement des institutions financières par l'acquisition d'entreprises dans les secteurs des produits financiers, fiduciaires et immobiliers. [...] De deux entreprises que nous étions il y a trois ans, soit l'assurance-vie et l'assurance générale, nous en comptons maintenant une vingtaine, regroupant quelque 1 400 employés²⁶.

La gestion est décentralisée, mais collégiale, ce qui fait que je prends rarement des décisions seul. Par contre, je dois m'assurer que la Société fait bien des profits en fin d'année. Nous sommes constamment confrontés au défi du rendement et de la productivité. Nous avons un plan stratégique sur cinq ans que nous réajustons au fil des années²⁷.

Vers des conseils d'administration plus ouverts. La composition des différents conseils d'administration des filiales change aussi. En y faisant siéger des gens de la direction et des *outsiders*, selon l'expression de Pierre Shooner, l'intégration au sein de la Société devient plus facile. En effet, les gens de la direction se chargent de faire le lien entre la compagnie mère et les filiales, transportant ainsi des éléments de culture, tandis que les *outsiders*, parce qu'ils n'appartiennent pas au secteur des assurances ni à celui des services financiers, apportent un regard différent.

26. SHOONER, Pierre, « Gérer dans l'excellence une croissance synergique », Coopérants, rapport annuel 1986, p. 3.

27. SHOONER, Pierre, Séminaire HEC, 10 mars 1987.

Gérer la croissance de l'entreprise devient le défi que Pierre Shooner est prêt à relever :

Avec la croissance de notre entreprise, un défi important se présente à nous: comment pallier les inconvénients d'une certaine bureaucratie qui pourrait s'installer graduellement au sein de notre personnel et dans nos relations avec nos filiales ?

Dans un grand ensemble, il est plus difficile de susciter chez les individus l'esprit d'entreprise qu'on retrouve dans une entreprise de petite dimension. Ainsi, lorsque nous achetons ou fusionnons une entreprise, il nous faut trouver le moyen de conserver l'initiative, l'esprit d'entreprise et le dynamisme des gens qui acceptent de se joindre à nous²⁸.

Le rêve se réalise. Après quatre années d'efforts intenses, Pierre Shooner et son équipe de gestionnaires sont parvenus à faire des Coopérants l'un des joueurs les plus importants du secteur des services financiers au Québec. Le mandat que le conseil d'administration lui avait confié lors de son engagement est presque rempli, il ne reste plus qu'à prendre possession de la Maison des Coopérants, le nouveau siège social de la Société.

Pierre Shooner décrit la naissance du projet de la Maison des Coopérants :

Pendant de nombreuses années, le siège social des Artisans, puis ensuite des Coopérants était au 333 Saint-Antoine Est à Montréal.

Au moment de mon arrivée [mars 1983], l'entreprise avait à toute fin utile décidé d'acheter un immeuble sis au 425 ouest boulevard de Maisonneuve. Nous avons réussi à convaincre le Bureau de direction que cet immeuble n'était pas à la hauteur des Coopérants et qu'il y avait lieu de profiter de cette décision d'un nouveau siège social

28. SHOONER, Pierre, « Gérer dans l'excellence une croissance synergique », Coopérants, rapport annuel 1986, p. 9.



LA MAISON DES COOPÉRANTS, DONT L'ARCHITECTURE S'INSPIRE DE CELLE DE SA VOISINE
LA CATHÉDRALE CHRIST CHURCH, FUT INAUGURÉE EN JANVIER 1988.
(JUSTE POUR VOIR. PHOTOGRAPHIE PAR MICHEL DEGRAY ET RÉJEAN BEAUCHAMP)

pour promouvoir le nom des Coopérants peu connu à Montréal.

Nous étions à la recherche d'un édifice qui soit à l'image de la compagnie et qui contribue au développement de Montréal. Après trois ans et demi de recherche, puis de négociations avec le pouvoir ecclésiastique, nous sommes parvenus avec nos associés à une entente pour construire la Maison des Coopérants ainsi que le complexe commercial les Promenades de la Cathédrale entre les magasins Eaton et La Baie, derrière et au-dessous de la cathédrale Christ Church au coeur de Montréal.

En choisissant cet emplacement, notre contribution au développement de Montréal permettait aussi de sauver à la fois la cathédrale, dont les fondations s'enfonçaient menaçant ainsi tout l'équilibre de l'édifice, et le presbytère. Nous agrandissions les jardins, offrant plus d'espaces verts dans un quartier où la concentration piétonnière est l'une des plus fortes au Canada. Enfin, la station de métro était prolongée jusqu'à la rue Sainte-Catherine²⁹.

Le projet est réalisé par Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, le Groupe Westcliff et la Corporation Première Québec, grâce à un bail emphytéotique avec le Diocèse anglican de Montréal³⁰.

La Maison des Coopérants a trente-quatre étages ; sa construction s'inspire de l'architecture de la cathédrale. C'est le 4 janvier 1988 que tout le personnel des Coopérants s'installe dans ses nouveaux bureaux. Le siège social des Coopérants occupe 25 % des bureaux de l'édifice, dont le reste est loué à de grandes compagnies.

Le centre commercial, les Promenades de la Cathédrale, offre deux niveaux souterrains de boutiques et de restaurants.

29. SHOONER, Pierre, Séminaire HEC, 10 mars 1987 ; extrait d'une lettre adressée par Pierre Shooner aux membres du conseil d'administration des Coopérants, 25 mars 1990, p. 4 ; communication téléphonique, 29 novembre 1995.

30. Un bail emphytéotique est un bail de longue durée.

Autour de la cathédrale, un espace vert, les Jardins du Cloître, est aménagé en jardin public.

Un autre événement important arrive dans la vie de la Société en ce début d'année. C'est la charte provinciale, tant attendue, que Les Coopérants reçoivent le 1^{er} janvier 1988. La nouvelle structure du Groupe, créée quelques mois auparavant, est mise en place aussitôt après. Propriété à 100 % de la Mutuelle-vie, le Groupe est une société de portefeuille en aval qui, pendant les mois qui suivent sa création, devient à son tour propriétaire en tout ou en partie de toutes les filiales et participations de la Mutuelle-vie, soit une trentaine d'entreprises.

Un avenir prometteur. Quelques chiffres aideront probablement à mieux comprendre la progression de la Société, particulièrement au cours des deux dernières années. Le tableau qui suit décrit la progression de la Mutuelle-vie entre 1987 et 1988.

Points saillants		
	1988	1987
	(en milliers de dollars)	
Assurance souscrite	4 252 392 \$	1 980 233 \$
Assurance en vigueur	10 687 986	7 778 408
Revenus	207 735	173 046
Prestations d'assurance et participations aux assurés	93 255	93 397
Excédent net	7 085	585
Actif	814 361	766 255
Avoir des assurés	106 886	64 017

SOURCE : COOPÉRANTS, RAPPORT ANNUEL 1988, P. I.

Présente dans les quatre secteurs des services financiers, la Société, par l'intermédiaire du Groupe Coopérants et de ses dirigeants, continue à être vigilante, car elle ne veut pas laisser passer la bonne affaire qui lui permettrait de continuer à s'affirmer comme une société de portefeuille. Pierre Shooner parle des perspectives d'avenir au sein de l'entreprise, qui s'est engagée dans la croissance synergique :

Pour Les Coopérants, société d'assurance-vie, l'année 1988 aura été caractérisée par le regroupement de nos forces et la consolidation de nos affaires. Tout a été mis en place pour nous permettre de maximiser le rendement potentiel que représente notre diversification des quatre dernières années.

Si l'on se reporte à la fin de 1983, notre groupe d'entreprises comptait une mutuelle d'assurance-vie, une compagnie d'assurance générale et une participation dans une filiale en informatique. En revanche, en décembre 1988, la Mutuelle-vie possède un formidable levier financier, le Groupe Coopérants, propriété à son tour en tout ou en partie de près d'une trentaine d'entreprises. La diversification financière des Coopérants est dorénavant placée sous la responsabilité du Groupe³¹.

LA STRUCTURE DÉMOCRATIQUE REGROUPE SES FORCES

Périodiquement, la Société revoit son règlement. En 1986, le nouveau texte, connu sous le nom de Règlement 1986, définit avec plus de précision les pouvoirs des différentes instances, ainsi que les fonctions des différents gestionnaires³².

Le Règlement adopté en 1986 est toujours en vigueur à l'automne 1988, lorsque deux changements importants interviennent à la suite de consultations. Le premier changement

31. SHOONER, Pierre, Coopérants, rapport annuel 1988, p. 3.

32. Malgré des changements apportés au règlement de la Société, le conseil d'administration se compose toujours du président du conseil et chef de la direction et des 36 administrateurs élus. Pourtant, aux assemblées du conseil, il y a de fait 43 personnes qui siègent. Les 7 personnes supplémentaires sont élues à titre d'administrateurs consultatifs seulement et n'ont aucun droit de vote.

Le conseil d'administration continue à administrer les affaires de la Société et à orienter sa politique conformément aux directives de l'assemblée générale.

Le conseil d'administration élit un bureau de direction, qui se compose du président du conseil et chef de la direction et de neuf administrateurs, dont le vice-président du conseil d'administration, qui est l'administrateur désigné par l'Union des producteurs agricoles. Cinq de ces administrateurs proviennent des sections locales et trois représentent les sections agricoles.

SOURCE : LES COOPÉRANTS, SOCIÉTÉ MUTUELLE D'ASSURANCE-VIE, RÈGLEMENT 1986, PREMIÈRE PARTIE, CHAPITRE 7, ARTICLES 33, 34, PREMIÈRE PARTIE, CHAPITRE 7, ARTICLE 35 ET CHAPITRE 8, ARTICLE 44, PREMIÈRE PARTIE, CHAPITRE 8, ARTICLES 45, 46 ET CHAPITRE 9, ARTICLE 51, PREMIÈRE PARTIE, CHAPITRE 9, ARTICLES 53, 54, 55, 56.

concerne le choix des administrateurs, qui doit se faire selon un nouveau mode de sélection. Le deuxième changement propose la création de collèges électoraux qui regrouperaient plusieurs congrès régionaux. Dans cette nouvelle perspective, le conseil d'administration n'aurait plus que 21 membres, au lieu de 37, et la durée de leur mandat serait réduite à trois ans. Afin de combler le manque de connaissances techniques, quatre personnes extérieures à l'entreprise seraient invitées à siéger au conseil. Cependant, pour entrer en vigueur, les changements proposés doivent être acceptés par les délégués lors de leur prochaine assemblée générale.

Dans le rapport d'activités de 1988, Paul Dolan parle de « *la vitalité, de la force et de la créativité de leur [celle des Coopérants] structure démocratique* » et donne un aperçu des projets réalisés dans les différentes sections :

1988 fut une année de réflexion, d'enracinement et d'engagement. Lors de leurs assemblées annuelles, les sections ont confié à leurs délégués un mandat clair et précis : celui d'exprimer la volonté de la structure de participer au développement de l'entreprise, mais en conservant à la Mutuelle-vie son autonomie fondamentale. Par ce choix, les sociétaires se montraient conscients de l'importance de leur rôle, de leur mandat: celui de conserver à la Mutuelle-vie son dynamisme, en tant que pivot de tout le Groupe Coopérants.

C'est aussi dans l'optique d'une évolution éclairée qu'il faut entrevoir la modification de la composition de notre conseil d'administration, qui a fait l'objet d'importants débats dans les congrès régionaux³³.

En effet, entre le 13 octobre et le 3 décembre 1988, Paul Dolan visite les 16 congrès régionaux. Partout, la discussion porte sur la réduction du nombre d'administrateurs au conseil de la Mutuelle-vie et sur la nouvelle façon de les choisir, grâce

33. DOLAN, Paul, Coopérants, Structure démocratique, rapport d'activités 1988, p. 2.

à la création du collège électoral. Les décisions sont entérinées par les congrès régionaux et doivent être soumises aux délibérations de l'assemblée générale en mars 1989 pour entrer en vigueur aussitôt après.

L'évolution rapide de l'entreprise grâce au processus de diversification fait dire à Paul Dolan que la structure démocratique de l'entreprise a besoin de changer une fois encore afin d'être plus souple et plus créative et ainsi mieux servir les besoins des sociétaires. Des modifications sont apportées au Règlement de 1986 pour que les nouveaux collèges électoraux aient une plus large représentativité au sein du conseil d'administration. Dans ce contexte, le « *conseil lui-même sera davantage un lieu où chaque administrateur pourra approfondir son étude des demandes exprimées par la base et intervenir de façon plus efficace sur les grandes orientations et les prises de décisions de l'entreprise*³⁴ ».

Paul Dolan précise également la place des sociétaires au sein de la structure démocratique :

Il me semble important de souligner que les Coopérants sont la seule mutuelle d'assurance-vie à accorder une telle importance à ses mécanismes de représentation et à procéder, aussi souvent que le besoin s'en fait sentir, à des changements qui permettent d'améliorer ces mécanismes. Nulle part ailleurs le sociétaire n'occupe-t-il une place aussi prépondérante dans les préoccupations de l'entreprise et n'a-t-il de tels moyens pour s'exprimer, faire connaître ses besoins et s'engager concrètement, avec les pouvoirs et les responsabilités que cela implique, dans l'orientation de son entreprise.

En fait, nos défis sont multiples, ils sont gigantesques et ils sont fondamentaux. Ils ne sont pas seulement à la mesure de la croissance de notre entreprise : ils sont à la hauteur de notre vision du développement économique et de la mission socio-économique que nous nous sommes donnée³⁵.

34. DOLAN, Paul, Coopérants, Structure démocratique, rapport d'activités 1989, p. 2.

35. *Op. cit.*, p. 2-3.

Ainsi, en 1989,

Les Coopérants appartiennent à toutes les personnes qui ont un contrat individuel d'assurance-vie ou de rente en vigueur à la Société. La structure démocratique permet aux sociétaires qui désirent s'engager de se hisser par les mécanismes de représentation... jusqu'au poste de président du Conseil et chef de la direction, qui est le représentant ultime des intérêts des sociétaires.

Les dirigeants sont chargés d'un triple mandat : représenter les intérêts des assurés au sein de l'entreprise (mandat démocratique), être à l'écoute des besoins de la population par la réalisation de projets (mandat communautaire) et transmettre les besoins des sociétaires aux diverses instances de l'entreprise (mandat de porte-parole).

C'est pourquoi, pour les assurés-sociétaires, les Coopérants sont plus qu'une compagnie d'assurance : c'est une vision, une mission et un projet en plein devenir³⁶.

36. COOPÉRANTS, Structure démocratique, rapport d'activités 1989, p. 4.

Le grand rêve inachevé

1989-1991

De 1983 à 1989, la Société a connu une expansion un peu hors du commun, puisqu'elle s'est développée simultanément dans les quatre secteurs des services financiers. Cette croissance rapide, qui a fait passer son actif consolidé de 512 millions de dollars à la fin de 1984 à plus de 3 milliards à la fin de 1989 et qui a impliqué de nombreuses entreprises, ne s'est pas faite sans imposer à la Société et à son personnel certaines contraintes financières et managériales, puisque le nombre d'employés pendant cette période a été multiplié par 5, passant de 450 à 2 300.

En 1989, pour des raisons défensives et pour rationaliser ses opérations, la Société prend à nouveau quelques décisions de gestion importantes, comme nous le verrons bientôt. Mais il est clair que l'entreprise doit reprendre son souffle au plus vite et consolider tous ses acquis, sinon elle risque fort de

mettre en danger sa rentabilité et sa capitalisation. Laissons Paul Dolan évoquer la situation :

En 1989, Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, ont poursuivi le regroupement de leurs forces à la suite des années intenses de diversification qui ont mené à la formation du Groupe Coopérants en 1988. Cette période de consolidation a été significative, depuis deux ans, pour la Mutuelle-vie¹.

Quels sont les différents aspects de la consolidation ? C'est à Pierre Shooner qu'il revient de décrire ce qui s'est fait tout au long de ces mois d'intense activité :

Évidemment, tout ce développement sur une période de temps aussi courte exige la contribution importante de capitaux. Étant une mutuelle, il nous fallait trouver le moyen d'obtenir du capital de risque, comme des actions ordinaires au lieu de marges de crédit, tout en conservant notre statut de mutuelle. C'est ainsi que nous avons convenu de transférer notre charte d'Ottawa à Québec, de créer un Groupe accessible au capital action, de vendre nos filiales de la Mutuelle au Groupe, puis de se mettre à la recherche d'un partenaire financier pour le Groupe.

En même temps, nous nous devons de consolider nos entreprises, de rationaliser nos ressources humaines et de chercher une meilleure rentabilité².

Voyons la démarche que Pierre Shooner et son équipe de gestionnaires se sont proposé de mettre en place au cours de l'année 1989 afin de redonner aux Coopérants ce souffle qui commence à leur manquer.

1. DOLAN, Paul, « L'enracinement régional garant de notre croissance », Coopérants, rapport annuel 1989, p. 2.

2. SHOONER, Pierre, Lettre adressée aux membres du conseil d'administration des Coopérants, en date du 25 mars 1990, p. 7.

LA CONSOLIDATION DES ENTREPRISES ET LA RATIONALISATION DES RESSOURCES HUMAINES

La direction de la Société se penche sur la rationalisation des ressources humaines de ses entreprises avec trois objectifs bien précis, comme le fait remarquer Pierre Shooner. Il faut :

- [...] rationaliser nos ressources humaines selon les objectifs de restructuration de nos entreprises
- [...] rendre les dirigeants des filiales davantage responsables de la gestion du Groupe ;
- [...] réaliser une économie minimum d'un million de dollars [au niveau des salaires et avantages sociaux]³.

Au cœur des préoccupations. La direction concentre d'abord tous ses efforts sur la Mutuelle-vie, qui l'inquiète beaucoup. En effet, dès le début de l'année, l'entreprise fait face à un important problème de capitalisation, apparu de façon brutale. En l'espace d'un an, l'excédent net a diminué de 4 millions de dollars et l'avoir des assurés de 17 millions, ce qui représente 3 % de ses actifs consolidés⁴.

Ce ratio n'est pas beaucoup plus faible que celui des principales mutuelles d'assurance-vie du Québec, qui ont connu un développement semblable depuis 1984, lorsque la loi 75 — Québec — a favorisé leur décloisonnement en leur permettant d'investir jusqu'à 50 % de leurs actifs dans une compagnie de gestion en aval. Mais en 1989 le contexte n'est plus tout à fait le même. L'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes, dont la direction est à Toronto, veut imposer à son industrie, à partir de l'automne,

3. *Op. cit.*, p. 10.

4. En 1988, l'excédent net de la Mutuelle-vie était d'un peu plus de 7 millions de dollars et l'avoir des assurés dépassait 101 millions de dollars. En 1989, la situation est différente, puisque l'excédent net dépasse à peine 3 millions de dollars et l'avoir des assurés n'atteint pas 85 millions. Cette différence est due en partie au changement de charte, qui entraîne à son tour des modifications à caractère comptable.

de nouvelles normes de solvabilité très sévères, touchant en particulier les investissements faits dans des filiales.

Ainsi, pour se conformer à ces nouvelles normes, toutes les entreprises qui ont investi massivement pour profiter du décloisonnement dans le cadre de la loi québécoise sont forcées de se recapitaliser ou de vendre leurs filiales. Au Québec, ces nouvelles normes de solvabilité sont senties plus que partout au Canada, car la majorité des institutions d'assurance-vie sont des mutuelles.

La direction des Coopérants se doit de réagir vite pour remédier à la faible capitalisation et à la rentabilité insuffisante de la Mutuelle-vie. Pierre Shooner admet que :

si [des normes très sévères de solvabilité sont] appliquées telles quelles, [elles] empêcheront les mutuelles du Québec de profiter des avantages du décloisonnement. Toutes les entreprises décloisonnées du Québec vivent actuellement des problèmes analogues à ceux des Coopérants⁵.

Commentant les résultats de la Mutuelle-vie, il souligne que :

après avoir réalisé son ambitieux objectif de diversification en se portant acquéreur de près d'une vingtaine de filiales et de participations, et avoir formé en aval un groupe financier qui en assure la gestion, la Mutuelle-vie devait ramener sa priorité sur les activités qui lui sont propres⁶.

La direction reconnaît également que la diversification massive des années 1984-1988 s'est faite au détriment des activités principales de la Mutuelle-vie. Aussi entreprend-elle de relancer ce secteur vital en investissant énormément pour

5. SHOONER, Pierre, Lettre adressée aux membres du conseil d'administration des Coopérants, en date du 25 mars 1990, p. 12.

6. SHOONER, Pierre, « Regrouper nos forces pour aller de l'avant », Coopérants, rapport annuel 1989, p. 3.

améliorer les réseaux de distribution et de service à la clientèle. Ainsi, la plupart des réalisations de cette année visent à mieux soutenir les activités d'assurance-vie de l'entreprise. Ce sont :

- l'amélioration des systèmes informatiques ;
- l'implantation d'un nouveau système de rémunération de l'équipe de ventes ;
- le début de l'implantation d'un système de transfert électronique de fonds dans le secteur des assurances collectives. Grâce à ce système, le versement des prestations pourra se faire automatiquement dans les comptes bancaires personnels de l'assuré ;
- la segmentation des résultats financiers par produits afin de faciliter l'appariement de l'actif et du passif ;
- un nouveau système de suivi des coûts du réseau de distribution.

Les améliorations se font sentir très vite dans le secteur des assurances et rentes collectives, qui connaît de très bons résultats, puisque les revenus de primes dépassent 76 millions de dollars, soit une augmentation de près de 25 % en un an. Les rentes collectives, à elles seules, connaissent une croissance de 10 % grâce au lancement d'un nouveau produit (IMPAC) qui est l'« *un des programmes de rentes collectives les plus souples et novateurs sur le marché*⁷ ».

Un nouveau logiciel de gestion des contrats d'assurance et de rentes individuelles (CAPS-I-L) vient remplacer l'ancien système informatique, utilisé depuis une quinzaine d'années. Plus de 80 personnes travaillent avec assiduité sur cet important logiciel, qui permet le traitement en direct des données, facilitant ainsi le travail de gestion des contrats tout

7. *Op. cit.*, p. 4.

en contribuant à améliorer la productivité du personnel et la qualité des communications avec la clientèle.

Plusieurs produits, comme l'assurance temporaire 100 ans, sont modifiés pour en améliorer la compétitivité, et le REER Coopérants reçoit une nouvelle tarification. En conséquence, les ventes en rentes individuelles augmentent de 10 % et les revenus nets de primes en assurance individuelle dépassent 65 millions de dollars, soit une augmentation d'un peu plus de 6 %.

Dans ce secteur d'activités, le taux de conservation des affaires est un élément important de la rentabilité des opérations d'assurance-vie. Au cours des dernières années et en raison du processus de diversification mené très rapidement, ce taux de conservation avait diminué. Or, en 1989, il s'améliore de 3 %, ce qui est plutôt exceptionnel pour une seule année. Dans l'ensemble, les résultats que connaît la Mutuelle-vie sont encourageants :

- l'actif progresse de 9,1 % pour atteindre un peu plus de 817 millions de dollars ;
- les frais d'administration n'augmentent que de 2,6 %, soit beaucoup moins que le taux d'inflation
- le bénéfice net reste pourtant en deçà des attentes, puisqu'il dépasse à peine 3 millions de dollars⁸.

Malgré ces bonnes nouvelles, la direction demeure préoccupée, car il reste encore beaucoup à faire pour redonner à la Mutuelle-vie des bases vraiment solides.

Une présence à la grandeur de la province. Depuis l'entrée en vigueur de la charte provinciale, le 1^{er} janvier 1988, le Groupe est devenu la principale filiale de la Mutuelle-vie. Son actif consolidé est passé de 963 millions de dollars en 1988 à un peu plus de 2 milliards de dollars à la fin de 1989, soit un taux

8. En 1988, le bénéfice net de la Mutuelle-vie dépassait 7 millions de dollars.

de croissance de 127 %, qui est principalement dû à l'acquisition d'actifs, grâce à une offre publique d'achat, par la direction du Groupe, qui désire prendre le contrôle de la Financière Entraide-Coopérants.

Le Groupe est désormais présent dans les quatre secteurs des services financiers que sont l'assurance-vie et l'assurance générale, la fiducie, le courtage en valeurs mobilières et le parabancaire. Mais les succès ne doivent pas cacher le chemin qu'il reste à parcourir ni les préoccupations de la direction de la Société, comme le fait remarquer Pierre Shooner :

La mise en place du Groupe Coopérants aura pris cinq années d'efforts et d'investissements. Le groupe financier est maintenant créé et implanté dans tous les secteurs des services financiers. La nouvelle décennie s'annonce sous le signe de la rentabilisation de nos entreprises et de leurs réseaux de distribution, de la solidité financière, de la consolidation et du développement des acquis, de la rationalisation des structures et des économies d'échelle. La présence régionale et le service personnalisé sous le même toit, celui du client, sont la pierre d'assise de toutes les entreprises du Groupe et la condition essentielle à leur développement⁹.

Un grand pas a donc été franchi pour soulager la Mutuelle-vie de son fardeau financier, mais il n'en reste pas moins que le programme de consolidation du Groupe et de ses entreprises est bien ambitieux et exigeant. Voyons ce qui se produit, au cours de cette année 1989, dans les entreprises qui passent sous le contrôle du Groupe.

L'assurance générale en révolution. Dans le secteur de l'assurance générale, où la concurrence est déjà très vive, la situation devient particulièrement difficile lorsque Desjardins se met à distribuer ses produits d'assurance générale directement à travers son réseau de caisses populaires. Les entreprises se livrent une guerre des prix sans merci, car elles tiennent

9. « Groupe Coopérants Inc. », Coopérants, rapport annuel 1989, p. 16.

à maintenir leur part de marché ou éventuellement à l'augmenter au détriment de leurs concurrentes.

La compagnie d'assurance générale des Coopérants n'échappe pas à cette agressivité petite entreprise parmi de gros joueurs, elle n'en est que plus vulnérable. Le volume de ses primes souscrites baisse et ses revenus n'atteignent que 25 millions de dollars pour 1989. De plus, l'entreprise est confrontée à une hausse de ses taux de sinistres, ce qui la met dans une situation particulièrement délicate. Même si sa rentabilité devient meilleure, elle connaît un déficit d'exploitation d'un demi-million de dollars pour l'exercice financier 1989¹⁰.

L'entreprise vit des mois difficiles, pourtant le climat de travail devient meilleur. D'ailleurs, l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec décerne à l'entreprise le trophée IRIS pour la qualité de son programme de redressement, mis en place avec la collaboration des employés, et pour la nouvelle convention collective qu'elle vient de signer avec eux pour une période de trois ans.

La guerre des prix a un effet encore plus dévastateur sur les courtiers en assurance générale. Ne vivant que de commissions, toute baisse des primes entraîne automatiquement une baisse de leurs revenus. La clé de la rentabilité pour eux réside donc aussi bien dans le contrôle des coûts que dans l'augmentation de la clientèle. Or, Gescour, la société de gestion créée pour administrer les bureaux de courtiers en assurance générale, n'a pas fini de digérer les nombreuses acquisitions qu'elle a faites de 1986 à 1988. En fait, la consolidation de ce nouveau réseau en est à peine à ses débuts.

10. Le coût d'acquisition par police est l'élément clé en matière de rentabilité pour une entreprise qui oeuvre dans le secteur de l'assurance générale. En 1988, ce taux était de 40 % chez Les Coopérants. Il passe à 38,7% en 1989. Pourtant, ce chiffre est encore beaucoup trop élevé, puisque les concurrents des Coopérants sont au-dessous de 30 %.

Par ailleurs, la nouvelle loi 134, sur les intermédiaires de marché, qui limite à 20 % la participation d'une institution financière dans le capital-actions d'un cabinet de courtage, oblige Gescour à revoir ses stratégies de développement, ce qui nuit à ses efforts pour regrouper les divers partenaires du réseau. La direction du Groupe entame donc des discussions avec le principal associé de la filiale et un groupe canadien pour réduire sa participation à un niveau minoritaire, tout en préservant son accès à cet important réseau de distribution. Malgré ces difficultés, Gescour compte tout de même 124 000 clients et contrôle 3 % du marché de l'assurance générale de la province. Son volume de primes, qui dépasse 95 millions de dollars, a néanmoins baissé de 8 % par rapport à l'année précédente, et dans ce secteur une baisse, si minime soit-elle, fait toute la différence entre une année profitable et une année déficitaire.

L'année de Gescour se termine par un bénéfice d'exploitation d'un peu plus de 1 million de dollars, qui se transforme néanmoins en une perte nette d'un montant identique après déduction des frais financiers et de l'amortissement des coûts d'achalandage déboursés au moment de l'acquisition des cabinets de courtage.

La fiducie en difficulté. Chez Guardian Trustco, principal actionnaire de la Fiducie Guardian, la situation n'est guère meilleure, même si les chiffres paraissent satisfaisants¹¹. En effet, la Fiducie Guardian a connu en 1988 une année difficile, qui s'est traduite par une perte de 230 000 \$, une première dans l'histoire de cette entreprise. En 1989, les affaires progressent et les profits atteignent 60 000 \$; pourtant, ces résultats ne correspondent pas au potentiel de l'entreprise ni aux attentes de Guardian Trustco et encore moins à celles du Groupe.

11. En 1989, l'actif de Guardian Trustco atteint 777 millions de dollars et ses revenus sont de 102 millions comparativement à 775 millions et 75 millions en 1988.

En 1989, la Fiducie Guardian continue à rationaliser ses opérations et se départit de certaines filiales marginales, comme Guardcor Leasing co. et First Treasury. Ce plan de rationalisation prévoit aussi l'intégration de la Fiducie et de la Compagnie de prêts Guardcor, autre filiale de Guardian Trustco.

Au cours de cette même année, Howard Kelly, président et chef de la direction de Guardian Trustco, et Ted Cleather, vice-président exécutif, prennent leur retraite. Pierre Shooner est alors nommé président et chef de la direction, tandis que Robert Brewerton, embauché comme président et chef de l'exploitation, reçoit le mandat de restructurer l'administration de l'entreprise.

Sur la défensive. La direction du Groupe a à peine le temps de souffler qu'elle devient préoccupée par la Financière Entraide-Coopérants, soudainement convoitée par le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec¹². Cette situation imprévue l'oblige à revoir complètement son plan de jeu, car la direction tient à protéger son investissement. Pierre Shooner explique que « *la consolidation du contrôle de la Financière était une opération envisagée et annoncée clairement par le conseil d'administration du Groupe* », mais elle ne devait pas se faire dans l'immédiat.

12. La Financière Entraide-Coopérants est une société de gestion et d'investissements issue de l'association de deux entreprises financières, le Groupe Coopérants et la Caisse de dépôt et placement du Québec, auxquelles se sont joints les anciens actionnaires de la Société d'entraide économique du Québec. La Financière est surtout présente dans les régions du Québec, où elle oeuvre dans le secteur de l'épargne et du crédit, mais aussi dans les secteurs du courtage immobilier et du crédit-bail à travers deux filiales, La Financière courtage immobilier et La Financière prêts-épargne. Son actif consolidé, qui dépasse 1 milliard de dollars, est réparti dans un réseau de 53 succursales. Son bénéfice net pour 1989 s'élève à plus de 8 millions de dollars, comparativement à 5 millions en 1988 et un peu plus de 3 millions en 1987. Cependant, le rendement sur l'équité, qui est de 4,7%, est encore très faible par rapport à l'avoir des actionnaires, qui atteint presque 170 millions de dollars.

Fin 1988, la direction du Groupe détient 25 % des actions en circulation de la Financière. Dès le 28 février 1989, elle consolide sa position, en faisant passer sa participation à 33 %.

En passant à l'offensive avec son offre d'achat d'un bloc d'environ 20 % des actions de la Financière, le Fonds oblige la direction du Groupe à réagir tout de suite, comme le souligne Pierre Shooner dans une entrevue avec Jean Chartier du journal *Le Devoir*, où il affirme qu' « *il y a lieu de compléter d'abord le plan établi voici trois ans, avant de collaborer avec le Fonds de solidarité*¹³ ».

Profitant de la faible cote boursière de la Financière, la direction du Groupe exerce une option d'achat d'actions du trésor à un prix moyen de 1,61 \$ dès le mois de juillet 1989. Sa participation, qui s'élevait à 25 % lors de la transaction originale, puis à 33 % en février 1989, se situe à 63 % à la fin de l'été. Les autres actionnaires sont La Caisse de dépôt et placement du Québec, avec 12 %, et le public, réparti entre 85 000 actionnaires, avec 25 %.

Pour rentabiliser son investissement, la direction du Groupe met l'accent sur la rationalisation, devenue nécessaire non seulement à cause de cette acquisition mais aussi en raison de la fusion effectuée un peu auparavant avec Les Caisses d'Établissements du Québec. Pierre Shooner précise que :

ce n'est là qu'une première étape d'une vaste restructuration qui devrait se traduire d'ici quelques mois par la fusion de la FEC, de Guardian Trustco et de Investissements Guardcor. Trois sociétés inscrites à la bourse pour un actif d'un peu plus de \$ 1 milliard, c'est trop¹⁴.

Au cours de l'automne 1989, la direction du Groupe commence à regrouper certaines de ses activités d'épargne-crédit. En intégrant d'abord la Fiducie Guardian et la compagnie de Prêts Guardcor sous Guardian Trustco puis, un peu plus tard,

13. CHARTIER, Jean, « Le Groupe Coopérants offre d'acheter toutes les actions de la Financière », *Le Devoir*, 4 juillet 1989, p. 1 et 12.

14. LE COURS, Rudy, « Les Coopérants lancent une contre-OPA pour le contrôle de l'Entraide-Coopérants », *La Presse*, 4 juillet 1989, p. B 4.

en rapprochant ce groupe de la Financière, la direction du Groupe espère obtenir une meilleure synergie entre ses entreprises. Cette intégration favoriserait également des économies d'échelle grâce à des systèmes communs et à une meilleure utilisation du capital, car Guardian, qui est sous-capitalisée, a accès à un ratio d'endettement de 1:20, tandis que le ratio effectif de la Financière est de 1:7.

Dès le mois de novembre 1989, la direction du Groupe revoit avec ses conseillers tout l'aspect juridique de l'intégration de ses entreprises. Mais ce n'est pas le plus compliqué. Comment en effet convaincre les dirigeants de la Financière qu'il est dans leur intérêt d'accepter l'intégration avec la Fiducie Guardian ? Comment amener des gens aux origines aussi diverses à travailler ensemble ? C'est la question délicate que chacun se pose à la direction du Groupe. En effet, Guardian Trustco, qui chapeaute la Fiducie, a vu le jour à Montréal et s'est développée d'abord autour de la communauté anglophone puis, plus récemment, grâce aux nombreux immigrants venus d'un peu partout à travers le monde ; par contre, la Financière, qui oeuvre surtout dans les régions de la province, regroupe des intérêts appartenant à la communauté francophone de souche. Au cours des mois qui suivent, les négociations sont très âpres.

Pleins feux sur le sud. La direction du Groupe décide de s'occuper de ses affaires américaines, qui ont bien besoin d'être consolidées. Elle donne un nouveau plan de développement à sa compagnie d'assurance-vie, la First International Life Insurance, puis fait l'acquisition de la Virginia Life Insurance Company of New York, une compagnie d'assurance-vie desservant l'État de New York¹⁵. Les deux entreprises relèvent

15. Au début de l'année 1990, la compagnie d'assurance-vie Virginia Life change sa raison sociale et devient la Premier Life of New York. Elle est gérée comme une filiale de la First International Life, la première compagnie d'assurance-vie américaine achetée par Les Coopérants en 1987.

de Guardian Financial, la compagnie de gestion des Coopérants aux États-Unis.

À travers un réseau de 140 agents généraux qui regroupe près de 2 000 vendeurs, les Coopérants sont présents dans 42 États américains. Pour 1989, la compagnie de gestion américaine réalise un profit statutaire de 108 000 \$. Dans un contexte de développement rapide ce résultat est jugé satisfaisant par la direction¹⁶.

Synergie ou concurrence ? Lorsqu'elle a fait l'acquisition de 51 % des actions de Lacaille, Ouellette inc., Services de planification financière en janvier 1987, la direction de la Mutuelle-vie espérait que ses représentants exclusifs utiliseraient les services de cette entreprise pour la planification financière, fiscale et successorale de ses clients, créant ainsi une certaine synergie entre cette entreprise et le réseau de vente de la Mutuelle-vie.

Deux ans plus tard, cependant, cette synergie ne se réalise que très difficilement car les représentants de la Mutuelle-vie estiment que les employés de Lacaille, Ouellette sont leurs concurrents directs. En effet, en plus de la planification financière, Lacaille, Ouellette offre également des services de courtage en assurance-vie. Faisant affaires avec des compagnies concurrentes, Lacaille, Ouellette est souvent en mesure d'offrir des contrats d'assurance-vie à meilleur prix que ceux proposés par les représentants de la Mutuelle-vie, leur faisant perdre ainsi leur commission et nuisant aux efforts de synergie.

Ce phénomène est d'ailleurs symptomatique de toute la problématique de la synergie dans un groupe aussi diversifié, dont certaines filiales offrent des produits concurrents. Devant cette situation et face à un affaiblissement du marché

16. En 1988, la société de gestion américaine des Coopérants, Guardian Financial Corporation, avait un actif consolidé de 106 millions de dollars. L'acquisition de Virginia Life le porte à 174 millions de dollars. Pour cette même période, les revenus passent de 25 millions de dollars à 39 millions.

des commandites immobilières, une des niches de Lacaille, Ouellette, la direction du Groupe décide de mettre en vente sa participation dans cette entreprise.

Gestion d'investissements Coopérants, qui a été créée en 1987 pour gérer les actifs de la Mutuelle-vie et de ses filiales et pour offrir ses services de gestion à des clients institutionnels externes, est peut-être la seule entreprise qui apporte un peu de réconfort à la direction du Groupe. En effet, Gestion d'investissements met en marché quatre fonds mutuels et gère le fonds immobilier créé par le Groupe. Produit unique, le fonds immobilier se doit d'être vendu par les agents exclusifs de la Mutuelle-vie. Un peu plus tard, il sera disponible dans les différentes succursales de la Financière et de Guardian. À la fin de 1989, la valeur marchande des actifs sous gestion est de 900 millions de dollars, et Gestion d'investissements Coopérants termine l'année avec un bénéfice de 190 000 \$.

La direction du Groupe prend également des décisions importantes dans le secteur de l'immobilier et l'année 1989 marque un point tournant pour Coopdev, sa filiale immobilière¹⁷. Plusieurs projets immobiliers sont réalisés mais, dans un effort de consolidation et de façon à améliorer la structure financière de cette entreprise, la direction du Groupe décide que les immeubles seront dorénavant détenus par les actionnaires plutôt que par Coopdev elle-même, qui devient le maître d'œuvre et le gestionnaire des projets immobiliers mais n'accumule plus d'actifs.

La fin de l'année approche et la Société, comme beaucoup d'entreprises de l'industrie des services financiers, a connu des moments particulièrement difficiles. Sa direction est parvenue à mettre en place l'ambitieux programme de diversification, mais à quel prix ? Et ce travail de titans n'a certainement pas été facilité par la conjoncture économique nord-américaine

17. Coopdev est détenue à 51 % par le Groupe Coopérants et à 49 % par Equidev.

qui, dès le mois de janvier 1989, montrait des signes de faiblesse qui allaient s'accroître et toucher peu à peu tous les secteurs d'activité.

**DES PRÉOCCUPATIONS DE LONGUE DATE :
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA PRÉSIDENTE DE LA
SOCIÉTÉ**

Aux préoccupations financières que connaît la Société s'ajoute le désir qu'a la direction de modifier deux aspects de la structure démocratique, qui n'est pas assez souple et coûte environ un million et demi de dollars par an. Il s'agit du conseil d'administration qui, avec ses 37 membres, est beaucoup trop lourd et pas assez spécialisé, et du choix du président et chef de la direction, qui est élu par les membres participant à l'assemblée annuelle quadriennale.

Avec la diversification agressive des dernières années, la Société a besoin d'un conseil plus spécialisé, capable de bien jouer son rôle de chien de garde des intérêts des sociétaires et possédant des connaissances suffisamment vastes pour être à l'aise dans l'un ou l'autre des quatre secteurs des services financiers. Dans son état actuel le conseil, dont les administrateurs sont élus par la structure démocratique et en fonction de leur représentativité régionale, n'est pas suffisamment équilibré sur le plan des connaissances techniques, qui sont de plus en plus nécessaires au bon fonctionnement d'un grand ensemble. Par conséquent, le conseil peut aussi bien témoigner d'une confiance sans limites envers ses dirigeants que s'immiscer dans des fonctions généralement réservées au président ou à ses collaborateurs. Cet état de fait peut créer un malaise et parfois des situations conflictuelles, qui entraînent souvent des décisions basées sur des analyses partielles et subjectives.

Mais comme rien ne peut changer sans avoir été adopté par la voie démocratique, la direction expose son point de vue aux membres de la structure démocratique, à ceux du

conseil d'administration et à ceux de l'Union des producteurs agricoles. Avec un conseil plus restreint, la direction pourrait inviter des personnes de l'extérieur à y siéger et à y apporter leur expertise¹⁸.

L'autre modification que la direction aimerait faire est encore plus délicate, puisque c'est tout le processus d'élection démocratique du président de la Société qui serait remis en question. Depuis quelques années déjà, la direction essaie de faire changer ce mode d'élection mais se heurte au poids d'une tradition de plus de 100 ans. La direction estime que le président de la Société devrait être nommé par le conseil, au lieu d'être élu par les délégués des sociétaires lors de l'assemblée générale. Ces deux modifications importantes devraient permettre d'améliorer l'efficacité du conseil.

DES NUAGES POINTENT À L'HORIZON

Alors que l'année 1989 se termine, la consolidation des entreprises et la rationalisation des ressources humaines sont bien enclenchées. Pourtant, la Mutuelle-vie, propriétaire qui agit également comme société mère de toutes les entreprises membres du Groupe, vient à nouveau hanter la direction car sa situation financière est toujours inquiétante. Que se passe-t-il ? Est-ce un phénomène nouveau, le résultat d'une expansion trop rapide ou le fait d'une situation particulière ?

En fait, ce sont un peu toutes ces raisons mises ensemble. Les difficultés financières de la Mutuelle-vie se sont développées à mesure que l'entreprise se diversifiait entre 1985 et 1989. Les premières acquisitions ont été financées à même les ressources de la Mutuelle-vie ; malheureusement, ces dernières ne sont pas illimitées, ce qui a obligé la Société à avoir

18. La diminution du nombre de membres devant siéger au conseil est acceptée par l'assemblée annuelle de 1990. Désormais, le conseil se compose de 21 membres au lieu de 37. Cependant, quatre personnes choisies pour leur expertise pourraient être invitées à y siéger, même si elles ne sont pas élues par la structure démocratique.

recours à ses marges de crédit. En effet, en raison de son statut de mutuelle, la Société ne peut pas se capitaliser grâce à du capital de risque, en émettant des actions, ce qui serait pourtant le moyen le plus avantageux et le moins onéreux pour faire une levée de capitaux¹⁹. Enfin, il ne faut pas oublier que le long cycle de croissance qui a suivi la récession de 1982 touche à sa fin et que plusieurs secteurs de l'économie commencent à fonctionner au ralenti.

Des initiatives prudentes. Devant les difficultés que connaît la Mutuelle-vie, la direction réagit et décide de rencontrer, en novembre 1989, l'inspecteur des institutions financières du Québec, Jean-Marie Bouchard, pour lui remettre un mémoire, qui est en fait un plan de redressement détaillé pour la société et ses filiales²⁰. Ce document décrit la réorientation stratégique que la direction entend prendre au cours des prochaines années en concentrant ses affaires essentiellement dans les secteurs de l'assurance et de l'épargne. Ce plan d'action décrit également la stratégie adoptée pour chacune des entreprises du Groupe. Appliqué avec minutie, ce plan permettrait à la Mutuelle-vie de retrouver sa rentabilité.

19. Pour prendre le contrôle de La Financière-Coopérants, au cours de l'été 1989, la direction de la Mutuelle-vie utilise sa marge de crédit bancaire pour financer une partie de l'offre publique d'achat. C'est la première dette réelle contractée par la direction de la Mutuelle-vie.
20. Le rôle de Jean-Marie Bouchard, en tant qu'inspecteur général des institutions financières du Québec, est dans l'ensemble assez limité, puisqu'il consiste surtout à « *produire un rapport sur les lacunes d'une compagnie et demander aux dirigeants de les corriger* ».

À la suite de « la débâcle des Coopérants », Jean-Marie Bouchard, qui « a testé les limites de ses pouvoirs », a produit deux documents, dont l'un traite de l'élargissement des pouvoirs d'intervention de l'inspecteur général et l'autre *proposerait de créer une régie étatique financée par le secteur privé pour remplacer la Société d'indemnisation pour les assurances de personnes* », qui est l'organisme créé et administré par l'industrie pour indemniser les assurés en cas de liquidation.

SOURCE : EXTRAIT D'UN ARTICLE ÉCRIT PAR ROBERT DUTRISAC, « L'INSPECTEUR GÉNÉRAL NE POUVAIT PAS ENDIGUER LA DÉBÂCLE DES COOPÉRANTS », LE DEVOIR, CAHIER SPÉCIAL INSTITUTIONS FINANCIÈRES, 25 SEPTEMBRE 1992, P. 6.

Ne voulant pas compter exclusivement sur le bon fonctionnement du plan de réorientation ni réduire son effort d'expansion, la direction mise également sur la venue d'un partenaire financier qui permettrait d'alléger le poids des investissements, qui jusque-là a été placé soit sur la Mutuelle-vie, soit sur ses filiales, les obligeant de se financer à plusieurs reprises. À la fin de 1989, la direction fait appel à la maison de courtage Burns Fry, dont la réputation auprès des gens d'affaires est reconnue. Avec l'aide de plusieurs personnes-ressources appartenant à la Mutuelle-vie, la maison Burns Fry prépare une circulaire d'information. Cet important document de prospection décrit à la fois l'entreprise et le profil du «partenaire idéal» recherché. Préparé avec beaucoup de diligence et soigné dans ses moindres détails, le document doit être diffusé dans les meilleurs délais²¹.

Mais dans l'immédiat, pour augmenter ses liquidités et rembourser une partie de la dette de 40 millions de dollars contractée lors de l'offre publique d'achat de la Financière Entraide-Coopérants, la direction décide de vendre un tiers de sa participation dans La Maison des Coopérants et les Promenades de la Cathédrale, ce que font également ses partenaires, Westcliff et First Québec²².

21. SHOONER, Pierre, Lettre adressée aux membres du conseil d'administration des Coopérants, en date du 25 mars 1990, soit deux jours après avoir donné sa démission. Dans cette lettre, à la page 7, Pierre Shooner explique l'importance pour la Société de s'adjoindre un partenaire financier:

Ce prospectus est maintenant terminé et vient tout juste d'être distribué à un certain nombre d'entreprises européennes et nord-américaines. Déjà, certaines [entreprises] ont montré un intérêt. Il y a *urgence à faire avancer ce dossier car notre financement est très dispendieux et gruge sérieusement notre profitabilité. Il ne faudrait pas que l'instabilité actuelle retarde ce dossier, cela pourrait s'avérer dangereux auprès de nos prêteurs traditionnels.* [La partie soulignée est la responsabilité de l'auteur.]

22. La vente d'un tiers de la participation de la Mutuelle-vie dans La Maison des Coopérants et les Promenades de la Cathédrale génère une entrée de fonds nette de 23 millions de dollars.

Ainsi, la bataille pour la rentabilité et la capitalisation est engagée, comme en témoignent ces commentaires de Paul Dolan :

En 1990, notre stratégie d'entreprise s'orientera selon quatre axes primordiaux: assurer une meilleure rentabilité, améliorer la productivité, maintenir la qualité du service à la clientèle et pénétrer de nouveaux marchés. La volonté de toute notre équipe est déjà dirigée en ce sens²³.

L'année 1990 commence un peu comme 1989 s'est terminée, puisque la direction de la Société cherche toujours le partenaire financier susceptible de l'aider à passer ce cap difficile. Des pourparlers ont lieu avec divers investisseurs institutionnels qui semblent intéressés, mais rien de bien concret ne sort de ces rencontres.

La direction poursuit néanmoins la consolidation des entreprises membres du Groupe en intégrant la Financière prêts-épargne, filiale de la Financière Entraide-Coopérants, aux entreprises Guardian-Guardcor, qui ont été intégrées quelques mois auparavant.

Divergences. Parallèlement à ces diverses actions, Pierre Shooner se propose de poursuivre la rationalisation des ressources humaines sur la base de la consolidation en cours dans les différentes entreprises du Groupe et doit soumettre son programme en deux étapes à la réunion du bureau de direction du 23 mars 1990. Dans sa première phase, le programme prévoit d'importantes coupures de postes qui permettraient des économies d'environ 1,5 million de dollars par an. Au cours de la deuxième phase, le programme doit s'attaquer plus particulièrement à la Mutuelle-vie, où les économies annuelles devraient générer environ un demi-million de dollars. Mais Pierre

23. DOLAN, Paul, « L'enracinement régional garant de notre croissance », Coopérants, rapport annuel 1989, p. 2.

Shooner ne peut déposer son programme devant le bureau. Il donne sa démission.

Un peu comme un coup de tonnerre, Paul Durivage, de *La Presse*, annonce la nouvelle qu'« un différend avec le conseil des Coopérants force Shooner à quitter²⁴ ». Dans le même article, le journaliste rapporte également que :

le président du conseil et chef de la direction du Groupe Coopérants, M^e Paul Dolan, a pour sa part souligné que le Groupe — après la forte croissance des dernières années — devait maintenant consolider ses activités. Le conseil d'administration est essoufflé et demande un répit²⁵.

L'assemblée générale a lieu le 31 mars 1990. Les délégués sont accueillis par Paul Dolan, qui explique que :

des mesures radicales s'imposent maintenant, si nous voulons regarnir notre trésor sans pour autant céder des éléments d'actif précieux chèrement acquis. Nous devons sabrer dans les dépenses, partout où ces dépenses ne sont pas immédiatement productives et liées à notre rentabilité [...] nous engager dans une période de trois ans au moins de gestion rigoureuse et austère²⁶.

La lecture du rapport annuel 1989 ne fait que confirmer les propos de Paul Dolan l'année a été difficile un peu partout dans l'entreprise, mais des mesures de redressement ont déjà commencé à porter fruit. Au cours de cette même assemblée générale, les délégués doivent entériner plusieurs modifications importantes concernant la structure démocratique de l'entreprise. Ainsi :

— le nombre d'administrateurs siégeant au conseil diminue. De 37 il passe à un maximum de 25 ; parmi ceux-

24. DURIVAGE, Paul, « Un différend avec le conseil des Coopérants force Shooner à quitter », *la Presse*, 27 mars 1990, p. D 1.

25. Op. cit., p. D 1.

26. BOILY, Daniel, « Paul Dolan "alarmé" par la situation financière des Coopérants », *Finance*, 9 avril 1990, p. 2.

ci 21 appartiennent toujours à la structure démocratique et 4 viendraient de l'extérieure²⁷, le poste de président du conseil et chef de la direction

- est scindé, de façon à ce que le président élu par l'assemblée ne soit plus que le président du conseil ;
- le poste de président et chef de l'exploitation est aboli, pour être remplacé par celui de président et chef de la direction.

Après l'assemblée générale, le conseil d'administration se réunit. L'ambiance est plutôt sombre après tous les bouleversements vécus au cours des dernières semaines et l'annonce de résultats décevants.

Et pourtant la vie continue. Après le départ de Pierre Shooner, l'intérim à la tête du Groupe et de la Mutuelle-vie est assuré par trois administrateurs, tous membres du bureau de direction. Ce sont Paul Dolan, Jacques Proulx, qui occupe le poste de vice-président du conseil et représente l'Union des producteurs agricoles, et André Gauthier, qui est issu des Artisans. Ces trois personnes agissent comme un comité exécutif restreint en raison de la rapidité avec laquelle certaines décisions doivent être prises. Paul Dolan sait bien que la Société ne peut pas continuer à être dirigée de la sorte, mais le poste à combler est suffisamment important pour que le choix se fasse sans précipitation. Il fait appel à André Grou, ancien administrateur des Coopérants et homme d'affaires d'expérience, et lui donne le mandat de trouver quelqu'un susceptible d'assumer le poste de chef de la direction. Paul Dolan fait également appel au consultant Pierre Robitaille et lui demande de faire un rapport détaillé de « *la performance financière et organisationnelle de l'entreprise afin d'établir clairement et*

27. SHOONER, Pierre, entrevue réalisée le 9 décembre 1994. Il semble qu'un poste de gouverneur en région devait être créé pour les administrateurs des Coopérants qui ne siègeraient plus au conseil, afin de leur permettre de conserver leur rémunération.

objectivement les options de direction stratégique [...] qui devront être retenues dans le meilleur intérêt des assurés²⁸ ». La revue comptable de ce rapport est assurée par le cabinet comptable Poissant Thibault — Peat Marwick Thorne. Parallèlement à ces initiatives, Paul Dolan forme un comité de gestion interne où siègent Gilles Lachance et Richard Bastien, tous deux dirigeants de l'entreprise, mais également André Grou et Pierre Robitaille.

Lorsque Pierre Robitaille présente son rapport, cinq semaines se sont écoulées. À la suite de ce rapport, il est décidé que, si l'intégration de Guardian à la Financière Entraide-Coopérants n'est pas réalisable, il faudra garder la Financière et vendre Guardian. Donc rien de bien nouveau en ce mois de mai 1990, si ce n'est le départ de Claude Pichette qui, ne voulant pas venir au Groupe Coopérants, quitte la présidence de la Financière Entraide-Coopérants. Il est remplacé de façon intérimaire par un triumvirat composé de trois vice-présidents. Encore une entreprise importante du Groupe qui est laissée sans direction précise.

Un rayon de lumière perce pourtant les gros nuages lorsque la circulaire d'information préparée par Burns Fry est enfin prête et approuvée par le bureau de direction de la Mutuelle-vie. Le processus de recherche d'un partenaire financier commence immédiatement. Plusieurs institutions étrangères entament des négociations avec des représentants de l'entreprise. De leur côté, les gens de Burns Fry partent en France et en Belgique afin de solliciter des investisseurs potentiels. Ils rencontrent une dizaine d'entreprises, dont la Caisse Nationale de Prévoyance, qui très vite semble montrer de l'intérêt.

28. Le mandat que Les Coopérants donnent à Pierre Robitaille au printemps 1990 comporte trois parties, qui peuvent se résumer de la façon suivante :

- Faire un bilan de la performance financière et organisationnelle de l'entreprise afin de savoir ce qui convient le mieux aux intérêts des assurés;
- Établir un plan d'action pour l'avenir;
- Faire faire la revue comptable de cette étude par un cabinet comptable.

Les jours et les mois s'écoulaient sans grand changement à la tête de la Mutuelle-vie ou du Groupe. L'intérim est toujours assuré par les trois personnes initialement choisies. Pourtant, en août 1990, soit cinq mois après la démission de Pierre Shooner, Paul Berthiaume est nommé au nouveau poste de président et chef de la direction. Mais il faudra attendre le 1^{er} octobre pour qu'il entre en fonctions. Avant d'être nommé à la tête de la Mutuelle-vie et du Groupe, Paul Berthiaume était président et chef de la direction de la Société générale de financement. C'est sa première expérience dans une entreprise œuvrant dans les services financiers intégrés. Cependant, ses connaissances dans les domaines de l'informatique et de l'administration de compagnies, alliées à sa connaissance des milieux politiques, sont certainement des atouts importants, susceptibles de l'aider à combler le manque d'expertise en matière d'assurances et d'épargne.

Un seul mot d'ordre : rationaliser. À trois mois de la fin de l'exercice financier 1990, Paul Berthiaume n'a pas d'autre choix que de continuer les divers programmes de rationalisation entrepris sous la direction de Pierre Shooner. Cependant, les résultats apparaissent trop lentement à son gré, ce qui lui fait dire :

Nous devons faire mieux que quiconque dans notre marché. Notre objectif est de ne conserver que les activités pour lesquelles nous avons des compétences et des aptitudes meilleures que celles de nos concurrents²⁹.

L'orientation qu'il veut donner à l'entreprise au cours des prochains mois est claire. La Mutuelle-vie doit être plus agressive et le Groupe doit concentrer ses efforts sur les activités maîtresses que sont l'assurance-vie et l'épargne-crédit, sur le marché canadien, et se départir de toutes les filiales qui ne correspondent pas à cet objectif.

29. BERTHIAUME, Paul, « Les Coopérants ont resserré leur actif et amorcé leur relance », Coopérants, rapport annuel 1990, p. 4.

Les résultats pour l'année 1990 sont très inégaux dans l'ensemble de l'entreprise. À la Mutuelle-vie, les ventes progressent de façon continue dans le secteur des assurances et des rentes collectives, pour atteindre 72 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 21 % par rapport à 1989. Les rentes collectives à elles seules progressent de 36 %, pour atteindre 23 millions de dollars.

Dans le secteur des assurances et des rentes individuelles, les revenus se maintiennent à un peu plus de 31 millions de dollars, ce qui correspond à peu près aux revenus de 1989. Des signes encourageants, comme le taux de conservation des polices d'assurance, qui grimpe de 2 % pour atteindre 85 %, apparaissent grâce aux mesures prises depuis 1988 pour assurer un meilleur service à la clientèle et pour améliorer les produits offerts. En deux ans, d'ailleurs, la progression a été de 5 %.

La rationalisation des opérations de la Mutuelle-vie se poursuit ; quarante postes environ sont supprimés au siège social et le nouveau logiciel (CAPS-I-L) est maintenant opérationnel. Ces résultats encourageants font dire à Paul Berthiaume que « *l'année 1990 a été relativement satisfaisante pour Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie*³⁰ ». Il ajoute même :

Avec l'assurance que les mesures essentielles ont été prises pour soutenir administrativement la période de relance qui s'amorce, et que l'exploitation est désormais dégagée de la plupart des handicaps qui ont marqué l'année 1990 avec la perspective aussi de la venue de nouveaux partenaires financiers, la direction des Coopérants a entrepris l'exercice 1991 avec enthousiasme et détermination³¹.

Mais il y a des points noirs dans ce beau tableau. Bien sûr, l'actif non consolidé de la Mutuelle-vie est en légère augmentation (16 millions de dollars) par rapport à l'année

30. *Op. cit.*, p. 7.

31. *Op. cit.*, p. 10.

précédente et atteint 903 millions de dollars. Mais les résultats non consolidés montrent une perte nette de près de 31 millions de dollars, en partie due à une diminution des revenus (17 millions en un an), qui atteignent seulement 218 millions.

Cependant, le recul le plus significatif se situe au niveau de l'avoir des assurés. Depuis 1988, il a baissé de plus de 60 millions de dollars, pour atteindre un peu plus de 41 millions (en chiffres redressés) à la fin de 1990. Comment expliquer cette situation ? Il y a bien sûr la perte nette de 31 millions de dollars, mais il y a surtout l'entrée en vigueur de nouveaux règlements émis par l'inspecteur général des institutions financières du Québec, Jean-Marie Bouchard. Comme toutes les compagnies d'assurance-vie, la Société se doit de respecter ces règlements dans les moindres détails, ce qui l'oblige à appliquer les principes comptables généralement reconnus, plutôt que d'utiliser la méthode statutaire comme elle le faisait auparavant. Dans ces conditions, la situation de la Mutuelle-vie reste précaire.

Le Groupe Coopérants et ses filiales ne semblent pas en meilleure posture à la fin de l'année 1990, comme en témoignent les chiffres. L'actif consolidé du Groupe plafonne depuis la fin de 1989 à un peu plus de 2 milliards de dollars. Les résultats d'opération montrent une perte de près de 27 millions et l'avoir des actionnaires n'est plus que de 103 millions, soit une baisse de 30 millions³².

Les gestionnaires du Groupe n'ont évidemment pas attendu l'arrivée de Paul Berthiaume pour mettre en place un certain nombre de mesures, qui devraient redresser la situation financière du Groupe. Mais s'agit-il d'une vente de feu

32. BERTHIAUME, Paul, « Miser sur nos forces véritables », Coopérants, rapport annuel 1990, p. 19, où l'on peut lire que « *ce résultat négatif reflète les problèmes de l'ensemble des filiales ou des sociétés dont le Groupe était actionnaire important en 1990, notamment Guardian Trustco et ses filiales, Gescour et Guardian Financial Corp.* ».

visant à éliminer les activités non rentables ou bien d'un effort de recentrage sur des activités principales, basées à la fois sur l'assurance et l'épargne ? L'avenir seul le dira. Voyons quelles sont ces mesures et les entreprises qui sont touchées :

- Plusieurs postes importants, dont un de premier vice-président et trois de vice-présidents, sont abolis au Groupe même, afin d'alléger les coûts d'opérations.
- La mise en vente de Guardian Trustco est décidée dès le mois de juin 1990 ; la firme comptable Caron Bélanger est chargée de préparer la circulaire d'information qui sera proposée aux acheteurs potentiels. Depuis trois ans, cette filiale connaît de mauvais résultats qui se répercutent sur ceux du Groupe ; de plus, pour la première fois, ses actifs diminuent (de 777 millions de dollars ils passent à 715 millions), tout comme l'avoir des actionnaires, qui baisse de plus de 10 millions (d'environ 37 millions il se stabilise à un peu plus de 26 millions). Depuis qu'elle a été achetée par la Mutuelle-vie, Guardian n'a jamais vraiment fait d'argent et connaît même, au cours de son dernier exercice financier, une perte de plus de 8 millions de dollars. Un véritable drame.

Malgré tout, Guardian continue à réorganiser ses entreprises membres. Elle porte sa participation dans Investissements Guardcor à 80,3 % et fait de la Fiducie Guardian une filiale à 100 % d'Investissements Guardcor.

Des pourparlers sont entamés avec la Fiducie Prenor, qui se montre très intéressée par Guardian. On procède aussi à des changements à la direction de l'entreprise afin de préparer l'intégration de Guardian à Prenor. Ainsi, Alain Croels, cadre supérieur au service de l'entreprise depuis une dizaine d'années, remplace

Robert Brewerton au poste de président et chef de l'exploitation.

Dès le mois de septembre, la direction du Groupe annonce une entente de principe avec la Financière Prenor³³.

- La direction du Groupe décide également de vendre à l'Industrielle sa participation de 20 % dans l'Industrielle-Services Techniques ;
- Lacaille, Ouellette, qui s'occupe de planification financière, est vendue en février 1990 à la Société immobilière Courbec.
- La Financière Entraide-Coopérants vend à Desjardins sa participation dans Disnat.
- La direction du Groupe décide de se départir de son réseau de courtage en assurance générale en raison de la guerre de prix qui se poursuit et affecte de plus en plus les résultats de la société Gescour. En un an, le volume d'affaires a baissé de deux millions de dollars pour atteindre 93 millions, chiffre tout à fait insuffisant pour générer un bénéfice net pour 1990. Gescour connaît un bénéfice d'exploitation de 467 000 \$, inférieur à celui de 1989, qui était d'un peu plus de un million. Pourtant, après les frais d'achalandage et financiers, la perte nette s'élève à plus de deux millions de dollars. En un an, la perte a donc doublé. La hausse des taux d'intérêt, qui continue en 1990, contribue également à détériorer les résultats de Gescour.

La clé du succès pour Gescour passe par la croissance de son volume d'affaires. En effet, avec un volume d'affaires de 93 millions de dollars et un taux de

33. La vente de Guardian au profit de la Fiducie Prenor doit se conclure au début de l'année 1991. Cependant, elle ne pourra avoir lieu en raison de la détérioration rapide de l'industrie des fiducies et aussi parce que Prenor ne parvient pas à réunir les fonds nécessaires pour satisfaire les autorités réglementaires fédérales.

commissions de l'ordre de 18 %, il manque à Gescour 20 millions pour atteindre son objectif. La forte concurrence pour les parts de marché, ajoutée à la surcapacité de l'industrie, ne permet pas d'espérer une augmentation significative des primes avant deux ou trois ans. Le réseau est donc mis en vente.

Malgré un environnement peu favorable, une concurrence de tous les diables entre les divers intervenants, avec des effets de plus en plus dévastateurs, la compagnie d'assurance générale des Coopérants semble se tirer d'affaire. Elle réalise un bénéfice net d'exploitation de 134 000 \$ pour l'exercice terminé en 1990, alors que l'année précédente elle avait connu une perte de 518 000 \$. De plus, et c'est presque un tour de force, elle réussit à récupérer la majeure partie du volume de ventes qu'elle avait perdu en 1989 et ses primes passent de 25 millions de dollars à 27 millions.

La réorganisation de Coopdev aboutit à un transfert de propriété à 100 % au bénéfice de la Mutuelle-vie, qui reprend le contrôle de sa filiale immobilière. En même temps, la Mutuelle-vie achète la part détenue par Equidev. Au cours du deuxième semestre, la situation du marché immobilier se détériore rapidement et Coopdev connaît une perte de plus d'un million de dollars pour son exercice financier 1990, en grande partie à cause de la hausse des taux d'intérêt. Pourtant, Coopdev possède un portefeuille immobilier, constitué d'une vingtaine de propriétés de qualité, qui devrait lui permettre de retrouver la voie de la rentabilité dès la reprise économique.

D'autres entreprises du Groupe sont touchées de diverses façons. La Financière Coopérants, qui œuvre dans le secteur de l'épargne-crédit, subit le contrecoup de la récession, comme toutes les institutions de dépôts. Ses prêts improductifs augmentent très fortement, de sorte qu'en un an son

bénéfice net est en chute libre, passant de 8 millions à 590 000 \$³⁴. Sa filiale de courtage immobilier, la Financière courtage immobilier, est également très touchée par la récession et perd près de deux millions de dollars avant d'être vendue. Malgré tous ces mauvais résultats, l'actif de la Financière Coopérants se stabilise à un peu plus d'un milliard de dollars et l'avoir de ses actionnaires à 167 millions. Faut-il y voir une lueur d'espoir ?

Les affaires américaines causent également beaucoup de soucis à la direction du Groupe. Guardian Financial Corporation, la société de gestion qui chapeaute les deux compagnies d'assurance-vie du Groupe aux États-Unis (la First International au Massachusetts et Premier à New York), termine l'année avec une perte de plus de cinq millions de dollars, alors que les profits s'élevaient à 108 000 \$ un an auparavant. Ces chiffres reflètent bien le coût de l'expansion des affaires d'assurance-vie aux États-Unis, où le revenu de primes de première année est toujours très coûteux, puisqu'en un an il a doublé pour atteindre 18 millions.

Cette perte statutaire ne surprend pas Gilles Lachance, président et chef de la direction de Guardian Financial, qui avait déjà anticipé dans son plan de développement pour les deux compagnies américaines des pertes importantes pour les premières années. Il sait également que, pour maintenir le rythme de croissance au cours des trois prochaines années et combler les pertes, il faudrait un apport additionnel de capitaux estimé à cinq millions de dollars par année, un montant d'argent pratiquement introuvable. Vendre, comme le propose le plan de redressement de novembre 1989, semble être la solution qui s'impose. Pourtant, Gilles Lachance aimerait bien terminer la mise en place de son réseau, d'autant plus que ce n'est pas le meilleur moment pour vendre. Mais il doit

34. En début d'année, la Financière Entraide-Coopérants change sa raison sociale et devient la Financière Coopérants.

se rendre à l'évidence lorsqu'il reçoit le mandat de se défaire des deux compagnies d'assurance-vie américaines.

La seule entreprise du Groupe qui semble pouvoir éclaircir ce ciel bien noir est Gestion d'Investissements Coopérants, qui œuvre dans la gestion de placements depuis trois ans. L'année 1990 est de loin sa meilleure année, avec des honoraires de presque 3 millions de dollars et un bénéfice net de 400 000 \$. La valeur nette de ses actifs sous gestion atteint 950 millions de dollars à la fin de l'année.

La vente de La Maison des Coopérants et des Promenades de la Cathédrale se concrétise dès le mois de juin 1990, lorsqu'un important fonds de pension ontarien, OMERS, achète 13 % des 40 % que possède la Mutuelle-vie. Cette vente permet de réaliser un profit de 10 millions tout en récupérant la mise de fonds investie dans ces deux projets et en conservant une participation de 27 %. Le produit de cette vente, qui s'élève à 23 millions de dollars, est utilisé pour réduire certaines dettes. La vente se fait en accord avec Westcliff et First Québec, les partenaires de la Mutuelle-vie, qui vendent également le tiers de leur participation.

Vers un avenir meilleur ? L'année 1990 se termine enfin, au grand soulagement de tout le monde. Des mesures ont été mises en place un peu partout afin d'assurer à chaque entreprise une meilleure rentabilité. Mais les progrès arrivent trop lentement. Pourtant, Paul Berthiaume semble plutôt optimiste lorsqu'il commente les résultats du Groupe :

Bien que l'exercice 1990 ait été indéniablement difficile pour le Groupe Coopérants, la direction estime que l'ensemble des gestes posés au cours de l'exercice, et dont plusieurs trouveront leur dénouement véritable en 1991, a permis de rationaliser presque complètement les activités du Groupe et de l'amener véritablement à pied d'œuvre pour connaître en 1991 une relance véritable axée sur la rentabilité et le développement prioritaire de deux grands

secteurs d'excellence, l'assurance et l'épargnecrédit³⁵.

Et Paul Dolan lui emboîte le pas, tout aussi confiant en l'avenir :

L'année 1990, pour Les Coopérants, a été une année importante, une année charnière. Notre société a subi, durant cet exercice, les contrecoups de son expansion extrêmement rapide des dernières années et ceux de la récession qui frappe notre économie³⁶.

Nous avons la conviction cependant que les bonnes solutions ont été mises en place et, tout comme M. Berthiaume, je crois que nous avons maintenant en main tous les ingrédients qui nous permettent de jouer notre rôle d'entreprise financière « mieux que quiconque » dans les champs d'activité que notre stratégie a désignés pour notre développement à long terme³⁷.

Malgré ces paroles rassurantes et pleines d'espoir, la lecture des états financiers des trois dernières années n'est pas très rassurante. Un peu partout les revenus sont en baisse, tout comme les actifs ; certaines filiales enregistrent même des pertes substantielles.

LA DESCENTE AUX ENFERS

En cette année 1991 qui est pour nous celle de la relance en fonction d'objectifs stratégiques précis, nous avons besoin plus que jamais de votre confiance et de votre appui. Les Coopérants et leurs filiales sont un groupe solide disposant de toutes les réserves financières permettant de protéger à la fois le patrimoine des mutualistes et celui des clients des filiales. [...]

35. BERTHIAUME, Paul, « Miser sur nos forces véritables », Coopérants, rapport annuel 1990, p. 24.

36. DOLAN, Paul, « Des changements pour un avenir meilleur », Coopérants, rapport annuel 1990, p. 2.

37. *Op. cit.*, p. 3.

En 1991, nous allons gagner ensemble succès, rentabilité, croissance. Ce défi, je le crois, sera relevé à la fois par tous les cadres et employés qui appartiennent aux Coopérants et aux sociétés du groupe. Tous nos sociétaires et mutualistes assumeront en même temps leur part de responsabilité et d'effort pour y parvenir. J'ai la conviction enfin que nos clients, fidèles à nos produits, fidèles à nos services et partageant nos convictions et nos objectifs sociaux, témoigneront, au cours des prochains mois, de leur attachement à une entreprise dont la détermination de qualité et d'efficacité est plus forte que jamais³⁸.

C'est en ces termes que Paul Dolan salue les représentants des sociétaires à l'assemblée générale de la Société. Pourtant, les chiffres contenus dans le rapport annuel 1990 sont loin de montrer une situation financière reluisante. Paul Dolan tient-il simplement à rassurer son monde ou bien fait-il preuve d'une confiance extrême face à une situation qui, pourtant, ne cesse de se détériorer depuis environ trois ans ?

En ce début d'année 1991, la Mutuelle-vie monopolise toujours l'attention de la direction, car les mesures prises pour améliorer sa rentabilité et sa capitalisation n'ont pas changé grand-chose. Sa rentabilité continue d'être inexistante et sa capitalisation inadéquate. Au cours des mois qui suivent, la situation de la Mutuelle-vie devient tellement précaire que, le 3 janvier 1992, la direction de l'entreprise reçoit une ordonnance de liquidation.

Jean-Marie Bouchard, inspecteur général des institutions financières du Québec, assume provisoirement l'administration de l'entreprise en vertu de ses pouvoirs d'intervention. Il reçoit les résultats financiers de l'exercice 1991 qui, en raison de l'ordonnance de liquidation, deviennent confidentiels. Cependant, rien ne nous empêche de voir les principaux événements qui ont marqué cette année, mois après mois, ni d'identifier

38. Op. cit., p. 3.

les principales décisions qui ont pu être prises en vue d'éviter la liquidation.

La réorganisation de la dernière chance ? Dès le mois de février, Paul Dolan se rend dans les sections régionales de la Mutuelle-vie afin d'expliquer aux sociétaires les détails de l'importante réorganisation corporative que le conseil d'administration a acceptée et que tous les délégués doivent approuver lors de la prochaine assemblée générale extraordinaire qui aura lieu au mois d'avril.

La réorganisation consiste à transformer la Mutuelle-vie en une société à capital-actions et à transférer la mutualité dans une corporation mutuelle de gestion qui chapeautera toutes les activités de l'entreprise et de ses filiales. Mais, afin de garder le caractère mutualiste et coopératif des Coopérants, cette transformation requiert l'adoption d'un projet de loi privée. Une fois adoptée, la nouvelle structure permettrait d'ouvrir le secteur de l'assurance-vie à un partenaire financier.

Lors de ces rencontres régionales, Paul Dolan explique les grandes lignes du projet de loi en préparation et annonce que les négociations avec un investisseur potentiel progressent rapidement une entente pourrait d'ailleurs être conclue dans les semaines à venir.

Vers la fin du mois, la direction du Groupe Coopérants annonce la nomination de Richard Guay au poste de président et chef de l'exploitation de la Financière Coopérants, restée sans président pendant près de dix mois³⁹.

Un printemps à ciel variable. Au cours du mois de mars, la direction de la Mutuelle-vie confirme que la transaction qui devait permettre la fusion de la Fiducie Prenor et de la Fiducie Guardian ne se fera pas, la direction de Prenor ayant été incapable de réunir la mise de fonds nécessaire pour

39. Richard Guay vient de la Banque Nationale du Canada, où il était cadre supérieur. Il entre en fonctions le 25 février 1991.

conclure la transaction. Cette mauvaise nouvelle a un effet dévastateur sur le moral des employés de Guardian, mais aussi sur celui des Coopérants et, dans les mois qui suivent, la cote de crédit de Guardian est influencée négativement⁴⁰.

Le printemps est là et avec lui revient l'assemblée annuelle, qui se tient le 6 avril. Mais les lilas, dont parlait René Paré il y a quelques décennies, sont encore loin de fleurir à Montréal, qui sort à peine de l'hiver. Vont-ils même fleurir cette année ? C'est la question que bien des lèvres murmurent, alors que les délégués prennent connaissance des résultats catastrophiques de la Mutuelle-vie, dont les pertes dépassent 30 millions de dollars. Peut-être pour rassurer son audience, la direction profite de l'occasion pour annoncer publiquement qu'une entente de principe a été conclue avec la Caisse Nationale de Prévoyance, une compagnie française œuvrant dans le secteur de l'assurance-vie. En vertu de cette entente, la Caisse Nationale de Prévoyance acquerrait une participation importante dans le capital-actions des Coopérants, une fois le transfert de mutualité terminé.

La Caisse Nationale de Prévoyance est l'une des plus importantes compagnies d'assurance-vie en France. Elle fait également partie du groupe Caisse de dépôts et de consignation de France, l'équivalent de la Caisse de dépôt et placement au Québec. Propriété de l'État français, elle possède un actif, en dollars canadiens, de plus de 20 milliards et contrôle environ 12 % du marché français; toujours en dollars canadiens, son avoir net dépasse 2 milliards et ses profits pour 1990 atteignent 700 millions. Spécialisée dans la banque-assurance, elle est particulièrement intéressée par la relation qui existe entre Les Coopérants et leur filiale la Financière.

40. L'entente de principe entre Les Coopérants et la Fiducie Prenor pour la vente de Guardian avait été annoncée dès la fin du mois de septembre 1990. La transaction devait être conclue en décembre. Reportée une première fois, elle était définitivement annulée en mars 1991.

Enfin, lors de cette même assemblée extraordinaire, les délégués approuvent à l'unanimité le projet de transfert de mutualité. L'adoption du projet de loi privée est prévue pour la fin de juin.

Le 30 avril, c'est l'assemblée annuelle de Guardian Trustco. Au cours de la séance, la direction du Groupe informe ses actionnaires que deux solutions sont envisagées, la vente ou l'intégration de Guardian dans la Financière Coopérants. Richard Bastien, premier vice-président Investissements, Finances et Développement du Groupe, dans un entretien avec Serge Truffaut du journal *Le Devoir* parle des différentes possibilités :

Pour l'heure, toutes les hypothèses étaient sur la table. Outre les négociations en cours avec une société sur laquelle M. Bastien n'a rien voulu dévoiler, les autres scénarios, soit l'association avec un tiers ou le maintien de Guardian au sein des Coopérants, sont analysés par un groupe de travail qui remettra son rapport d'ici la fin du mois.

Des diverses possibilités, M. Bastien n'a pas caché qu'en ce qui le concernait, il privilégiait la vente pure et simple de Guardian Trustco⁴¹.

Dès le mois de mai, Paul Berthiaume annonce le remaniement de la structure organisationnelle de la Mutuelle-vie et du Groupe afin d'alléger l'appareil administratif et de réduire les frais d'exploitation. C'est ce que confirme, un peu plus tard, Serge Truffaut dans l'article qu'il consacre aux Coopérants dans *Le Devoir* :

Du côté de l'assurance-vie, la nouvelle direction, sous l'impulsion de M. Paul Berthiaume, a réduit les niveaux hiérarchiques dans le but de s'approcher davantage de sa clientèle. De ce geste, on escompte des améliorations au

41. TRUFFAUT, Serge, « Les Coopérants se donnent jusqu'à la fin de juin pour vendre Guardian Trustco », *Le Devoir*, 1^{er} mai 1991, p. 5.

chapitre de la rentabilité dès le début de l'année prochaine⁴².

À la fin du mois, un nouveau plan de redressement, qui prévoit la mise en vente de plusieurs filiales, sauf bien sûr la Financière, est approuvé par le conseil d'administration, puis soumis à Jean-Marie Bouchard, qui l'accepte. Ce plan doit être mis en place immédiatement et réalisé avant la fin de l'année 1991, ce qui est bien peu de temps quand on considère l'ampleur de la tâche.

Parallèlement à toutes ces activités, deux évaluations indépendantes, réalisées par des experts, présentent des informations intéressantes. Le rapport Coopers & Lybrand, fait à la demande de la Caisse Nationale de Prévoyance, démontre que la valeur de la Mutuelle-vie et de ses filiales varie entre 75 et 80 millions de dollars. De son côté, le rapport Sobeco, fait par Jean-Louis Gauvin à la demande de Jean-Marie Bouchard afin de démutualiser la Société, est beaucoup plus optimiste, puisqu'il propose une valeur totale, pour Les Coopérants et toutes les filiales en place, de 117 millions de dollars. Ce dernier rapport, déposé en commission parlementaire vers la fin du mois de juin 1991, est connu par l'inspecteur des institutions financières du Québec dans ses moindres détails.

Alors que les négociations avec la Caisse Nationale de Prévoyance vont bon train depuis plusieurs mois, en juin c'est le glas qui sonne. En effet, la Caisse Nationale de Prévoyance fait savoir qu'elle se retire de l'entente de principe pour des raisons qui, semble-t-il, lui sont particulières et n'ont rien à voir avec la situation de la Mutuelle-vie. En fait, les dirigeants de la Caisse Nationale de Prévoyance, qui voyaient l'alliance avec Les Coopérants comme une porte d'entrée en Amérique du Nord, ne sont pas parvenus à convaincre leur actionnaire

42. TRUFFAUT, Serge, « Les Coopérants cherchent toujours à se départir de Fiducie Guardian », *Le Devoir*, 13 août 1991, p. 5.

principal, en l'occurrence le ministère français des Finances. C'est la désolation, aussi bien chez Les Coopérants qu'à la Caisse Nationale de Prévoyance, où Flavio Amoroso, qui avait dirigé les négociations, donne sa démission quelques mois plus tard.

Le projet de loi privée qui doit permettre la transformation de la Mutuelle-vie en compagnie à capital-actions est néanmoins adopté par l'Assemblée nationale le 23 juin ; par contre, son entrée en vigueur est retardée jusqu'à l'arrivée d'un partenaire financier.

L'été s'annonce très chaud ! Le 30 juin, la direction de la Mutuelle-vie attend comme chaque année le renouvellement de son permis d'assureur-vie. Ce permis, qui est habituellement renouvelé de façon automatique, n'est accordé, cette fois, que pour une période de quatre mois se terminant le 31 octobre. Dans sa communication avec le conseil d'administration, Jean-Marie Bouchard estime que la capitalisation de la Mutuelle-vie est trop faible et sa rentabilité insuffisante. Il demande également que le plan de redressement discuté récemment soit réalisé au cours des quatre prochains mois.

Fait pour le moins inhabituel et tout aussi inopportun, la décision de Jean-Marie Bouchard est rendue publique dans un article de Martin Vallières du journal *Les Affaires* :

C'est une démarche exceptionnelle envers un assureur-vie au Québec, a affirmé aux *Affaires* Richard Boivin, directeur général des assurances au bureau de l'inspecteur général des institutions financières du Québec, après avoir confirmé le renouvellement temporaire du permis.

Nous devons nous assurer que les pertes des filiales ne grugent pas la solvabilité de la mutuelle d'assurance-vie⁴³.

43. VALLIÈRES, Martin, « Les Coopérants doivent régler leur problème de sous-capitalisation d'ici la fin octobre », *Les Affaires*, 17 août 1991, p. 2 et 3.

Cette déclaration publique d'un membre du bureau de l'inspecteur général des institutions financières du Québec signe en quelque sorte l'arrêt de mort de la Société. En effet, en l'espace de quelques heures, toute la communauté d'affaires est informée de la situation délicate de l'entreprise, dont les dirigeants se sentent tout à coup acculés au pied du mur, perdant par la même occasion tout pouvoir de négociation à un moment où des espoirs étaient encore permis.

Pendant le mois de juillet, la direction de la Mutuelle-vie, qui cherche toujours à résoudre son problème de sous-capitalisation, entreprend de nouvelles négociations avec plusieurs institutions financières, aussi bien canadiennes qu'étrangères. Parmi celles-ci, on retrouve Assurance-vie Desjardins, l'Industrielle-Alliance, le Groupe La Laurentienne et le Groupe Mutuelle des fonctionnaires. Un peu plus loin derrière, il y a aussi le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, la Caisse de dépôt et placement du Québec, la Souveraine (qui connaîtra un peu plus tard le même sort que Les Coopérants), la SSQ, la Standard Life et quelques autres encore.

Au cours du mois d'août, les gestionnaires du Groupe s'activent car ils veulent respecter l'échéance qui leur est imposée par le plan de redressement. À Montréal, Gescour, la filiale de courtage en assurance générale, ne trouve pas preneur; par contre, certains de ses bureaux se vendent, entraînant le démembrement progressif de la filiale. Aux États-Unis, les démarches entreprises pour vendre les deux compagnies d'assurance-vie commencent à donner des résultats et des négociations sont en cours avec divers acheteurs.

Devant l'ampleur de la tâche qui reste à accomplir et le retrait de la Caisse Nationale de Prévoyance, Paul Berthiaume décide de s'entourer de quelques personnes choisies pour leur expertise et leur influence aussi bien dans les milieux politiques que dans la communauté d'affaires. Composé de six

personnes qui se réunissent toutes les semaines pour suivre les différents dossiers en cours, ce comité consultatif aide Paul Berthiaume à gérer la crise⁴⁴.

Septembre est là, l'automne approche et l'échéance imposée par Jean-Marie Bouchard se fait chaque jour un peu plus pressante. Quelques institutions choisies sont officiellement invitées à déposer des offres pour l'acquisition de l'entreprise tout entière ou de certaines de ses filiales. À la fin du mois de septembre, le Groupe Coopérants annonce une entente de principe avec la Banque Laurentienne, qui doit se porter acquéreur de la Financière prêts-épargne et de la filiale de crédit-bail, les principales filiales de la Financière Coopérants. La transaction s'élève à 117 millions de dollars, dont 100 millions doivent être payés comptant au moment de la clôture, qui est prévue pour le mois de novembre. Le reste, soit 17 millions de dollars, est payable un an plus tard. Cependant, ce montant peut être diminué si certains prêts, inscrits dans une liste préétablie, connaissent des pertes.

Un hiver terriblement précoce. Les événements se bousculent pendant tout le mois d'octobre. Il y a les négociations pour contrôler la Mutuelle-vie qui sont engagées entre deux géants, comme l'indiquent les titres de certains journaux — « *Desjardins et l'Alliance se disputent l'assurance-vie des Coopérants*⁴⁵ ». Et, vers la fin du mois d'octobre, la Société canadienne

44. Le comité consultatif se compose de :

- Paul Berthiaume, président et chef de la direction des Coopérants,
- Jean-Louis Gauvin, de la firme comptable Sobeco, reconnu pour son influence auprès de Jean-Marie Bouchard,
- André Grou, ancien administrateur chez Les Coopérants, bien introduit auprès de Robert Bourassa, le premier ministre de l'époque,
- Robert Langlois, avocat et membre influent du Parti libéral,
- Jacques Ménard, de la maison de courtage Burns Fry, président de la Chambre de commerce de Montréal pour l'exercice 1989-1990,
- Serge Saucier, président et chef de la direction de la firme comptable Raymond Chabot Martin Paré. Les dirigeants de la Société étaient convaincus que son influence pouvait éviter la liquidation de l'entreprise.

45. TRUFFAUT, Serge, « Desjardins et l'Alliance se disputent l'assurance-vie des Coopérants », *Le Devoir*, 24 octobre 1991, p. 5.

d'indemnisation des assurances de personnes décide d'intervenir officiellement en participant aux négociations. Pourquoi à ce moment précis et non plus tôt ? Tout au long des semaines qui précèdent cette décision, la Société d'indemnisation n'est pas informée au jour le jour de la situation exacte de l'entreprise et ne juge donc pas opportun d'intervenir. Cependant, deux événements, en cette fin de mois, la poussent à agir. Il y a d'abord la vente des filiales, déjà bien avancée, qui entraîne des pertes telles que l'avoir des assurés est en train de devenir négatif. Pour contrer cette situation, elle négocie son intervention de façon à protéger tous les assurés de la Mutuelle-vie, indépendamment des limites de couverture prévues dans sa réglementation. Plus important encore, il y a l'ultimatum de Jean-Marie Bouchard, qui menace de procéder à la liquidation pure et simple de la Société, et cela, malgré les recommandations du comité consultatif. Il demande même à Serge Saucier, de la firme comptable Raymond Chabot Martin Paré, de se préparer à agir comme liquidateur, alors qu'il est toujours membre du comité consultatif. Jean-Marie Bouchard ne crée-t-il pas là un conflit d'intérêt ?

La Société d'indemnisation joue, dans le domaine de l'assurance, un peu le même rôle que l'assurance-dépôt pour l'industrie bancaire. C'est une organisation pancanadienne qui a été mise sur pied par l'industrie des assureurs de personnes en 1989 de façon à protéger les assurés lors de situations semblables à celle des Coopérants. Elle finance ses interventions grâce aux cotisations de ses membres ; cependant, son pouvoir est limité à $\frac{1}{2}$ % de 1 % des primes par année. Cette formule, différente du système de primes annuelles, ne lui permet pas de se capitaliser ni d'accumuler de fonds de réserve. Elle diffère également de l'assurance-dépôt parce qu'elle est contrôlée par les membres de sa propre industrie plutôt que par le gouvernement. Peu expérimentée encore dans ce genre d'intervention, la Société d'indemnisation n'est pas vraiment

équipée, avec ses trois employés, pour faire face à une situation d'une telle envergure.

Le mois d'octobre se termine. Paul Dolan décide de prendre sa retraite mais accepte de continuer à siéger au conseil d'administration, de façon bénévole, jusqu'à ce que les affaires de la Société se règlent. Le renouvellement temporaire du permis d'assureur de la Mutuelle-vie arrive également à échéance. Jean-Marie Bouchard, plus déterminé que jamais à procéder à la liquidation de la Société, se fait tirer l'oreille. Pourtant, grâce à un accord de dernière minute intervenu entre Les Coopérants, la Société d'indemnisation et lui-même, il accepte de prolonger ce permis indéfiniment pour que le comité consultatif puisse mener à bien toutes les négociations en cours.

Au début du mois de novembre, la direction du Groupe annonce un accord de principe avec la Banque Laurentienne pour la vente de la Fiducie Guardian et de la Compagnie de prêts Guardcor. La transaction s'élève à 20 millions de dollars, dont 6,5 millions sont payables comptant, tandis que le solde, dû un an plus tard, sera calculé selon une formule semblable à celle utilisée pour la vente des filiales de la Financière⁴⁶. Cependant, comme cette transaction doit être approuvée à la fois par les créanciers et les actionnaires de Guardian Trustco, elle ne deviendra officielle qu'au mois de février 1992.

Le 14 novembre, l'offre de l'Industrielle-Alliance est acceptée par le conseil d'administration de la Mutuelle-vie. En vertu de cette offre, l'Industrielle doit acquérir les opérations

46. En septembre 1991, Standard Life fait une offre écrite d'un peu plus de 25 millions de dollars pour acheter Guardian Trustco. Cette offre est acceptée par les dirigeants de la Société. Cependant, Jean-Marie Bouchard ne voit pas d'un bon oeil qu'une fiducie à charte québécoise soit vendue à une entreprise dont la propriété est écossaise. La transaction avorte. Deux mois plus tard, la Fiducie est vendue à la Banque Laurentienne. La transaction finale rapporte moins de 10 millions de dollars.

d'assurance-vie et d'assurance générale de la Mutuelle-vie pour la somme de 73 millions de dollars, payables comptant. Les autres actifs, constitués principalement des filiales restantes et du portefeuille immobilier, doivent être acquis par la Société d'indemnisation qui, pour conclure cette transaction, doit avoir recours à du financement bancaire. En effet, dans le meilleur des cas, la cotisation maximale pour une année donnée n'est jamais supérieure à 80 millions de dollars, et tout excédent doit par conséquent être emprunté puis remboursé à même les cotisations futures. Dans le cas des Coopérants, la Société d'indemnisation a besoin de 140 millions de dollars. Les actifs ainsi acquis sont gérés de façon à ce que la Société d'indemnisation puisse récupérer son investissement dans un délai de trois à cinq ans.

Afin d'informer ses membres, la Société d'indemnisation, en collaboration avec l'entreprise comptable Raymond Chabot Martin Paré, prépare plusieurs scénarios, qui font varier le coût net de cette opération entre 50 et 80 millions de dollars, pourvu que la réalisation des actifs acquis se fasse de façon ordonnée. Cependant, s'il devait y avoir liquidation, le coût total pour les membres de la Société d'indemnisation pourrait s'élever à plus de 150 millions de dollars.

Dès l'acceptation de l'offre faite par l'Industrielle-Alliance, un comité de gestion intérimaire est formé pour s'occuper des affaires courantes de la Mutuelle-vie et de sa filiale d'assurance générale ; le comité sera en fonction jusqu'à la date de clôture, prévue pour le 31 décembre. Ce comité se compose de :

- Paul Berthiaume, président et chef de la direction des Coopérants,
- Raymond Garneau, président et chef de la direction de l'Industrielle-Alliance,
- Al Morson, président de la Société canadienne d'indemnisation des assurances de personnes,

— Serge Saucier, président et chef de la direction de Raymond Chabot Martin Paré, qui agit comme président.

L'Industrielle-Alliance semble sortir gagnante de la lutte qui l'opposait surtout à Desjardins, comme le fait remarquer un article paru dans *Le Soleil* :

Pour l'Industrielle, qui a fait la meilleure offre parmi les neuf prétendants, la transaction lui permet de coiffer Desjardins au 1^{er} rang des assureurs-vie québécois avec un peu plus de 10 % du marché⁴⁷.

Le 26 novembre, la vente des filiales de la Financière à la Banque Laurentienne est finalement conclue.

Durant tout le mois de décembre, une série d'articles de journaux font état de la mésentente profonde qui règne entre les entreprises membres de la Société d'indemnisation, qui ne « *s'entendent pas sur la répartition des coûts du sauvetage des Coopérants*⁴⁸ ». La facture finale, selon l'interprétation de la Société d'indemnisation, devrait être répartie entre les provinces au prorata du chiffre d'affaires des Coopérants. Comme Les Coopérants font 95 % de leurs ventes sur le marché québécois, cette interprétation, si elle était confirmée, serait très désavantageuse pour les assureurs québécois. C'est la raison pour laquelle une douzaine d'entre eux déposent une requête

47. Sans nom d'auteur, « L'Industrielle-Alliance achètera les activités d'assurance des Coopérants », *Le Soleil*, 15 novembre 1991, p. B 1. À peine deux mois plus tôt, les dirigeants de l'Industrielle-Alliance proposaient d'absorber la Société avec toutes ses filiales et ses actifs, moyennant l'obtention d'un prêt de 80 millions de dollars sur une période de 10 ans et sans intérêts. Jean-Marie Bouchard, qui est informé, refuse cette offre car il ne veut pas d'intervention gouvernementale. Dans sa deuxième offre, l'Industrielle-Alliance se limite aux affaires d'assurance-vie et d'assurance générale de la Société. Pour quelles raisons l'inspecteur des institutions financières du Québec refuse-t-il la première offre de l'Industrielle-Alliance, qui aurait certainement été plus avantageuse que la mise en liquidation de la société ? Et pourquoi, un peu plus tard, accepte-t-il une offre semblable pour sauver le Trust Général ou la Société nationale de fiducie ?

48. CLOUTIER, Laurier, « Les assureurs-vie ne s'entendent pas sur la répartition des coûts du sauvetage des Coopérants », *La Presse*, 28 novembre 1991, p. D 6.

en cour pour obtenir l'avis d'un juge sur cette question.

Le 11 décembre, 150 employés sont remerciés, car ni la Société d'indemnisation ni l'Industrielle-Alliance ne retiennent leur service. Appartenant à la Mutuelle-vie, au Groupe Coopérants et à Gestion d'investissements Coopérants, ces personnes représentent environ 60 % des postes du siège social. Par contre, tous les employés du réseau de ventes sont protégés par l'Industrielle-Alliance.

Par ailleurs, d'intenses négociations commencent avec les propriétaires de La Maison des Coopérants, qui espèrent résilier le bail qui les lie à la Mutuelle-vie dans les meilleures conditions possibles. Cependant, si les diverses parties n'arrivent pas à s'entendre, ces mêmes propriétaires ont bien l'intention de demander à la cour une injonction. En effet, dans son offre, l'Industrielle-Alliance a fait savoir qu'elle n'assumerait pas le bail de La Maison des Coopérants, puisqu'elle a l'intention de déménager, dans les six mois suivant la clôture de la transaction, les employés qu'elle a engagés dans un de ses immeubles situés à Montréal. Vers le 18 décembre, une entente semble possible, alors que la Société d'indemnisation offre une indemnité de 18 millions de dollars.

Cette situation inquiète beaucoup les propriétaires de La Maison des Coopérants, dont le bail, encore valide pour 35 ans, représente plus de 25 % des revenus de l'immeuble. Dans un contexte où les chances de relouer un espace aussi vaste au même taux sont à peu près nulles, la perte serait d'autant plus importante pour les propriétaires que le taux d'espaces non loués dans les édifices neufs dépasse 20 %.

Le 31 décembre 1991, journée prévue pour la clôture des différentes transactions, la Société d'indemnisation annonce à la Mutuelle-vie, à l'Industrielle-Alliance et à Jean-Marie Bouchard qu'elle se retire. Son conseil d'administration, réuni la veille en session extraordinaire, a en effet pris cette décision face aux

disputes constantes entre les différents membres appartenant à cette organisation, mais également face aux difficultés pratiquement insurmontables pour obtenir le financement bancaire nécessaire pour mener à bien son intervention dans le dossier des Coopérants⁴⁹.

Publiquement, cependant, la Société d'indemnisation fait référence à certains passifs hors bilan, comme le bail, pour justifier son retrait. Pourtant, cette question semblait réglée depuis le 19 décembre. Elle était même connue de tous les intéressés, la Société d'indemnisation comprise, dès le mois d'octobre et le règlement négocié avec les propriétaires était bien en deçà des estimations préparées par les experts de Raymond Chabot Martin Paré.

Alors que s'est-il passé au cours des derniers jours pour qu'il y ait ce revirement ? Les raisons invoquées justifiaient-elles ce retrait abrupt ? Mais, plus encore, voulait-on vraiment aider Les Coopérants à s'en sortir ? Les concurrents de la Société, ceux-là mêmes qui avaient fait des offres d'achat, avaient-ils intérêt à ce que les autorités gouvernementales ou financières interviennent ?

49. La date de clôture de la transaction entre Les Coopérants, l'Industrielle et la Société d'indemnisation est prévue pour le 31 décembre. Or, deux semaines avant cette date, la Société d'indemnisation n'a entrepris aucune démarche officielle auprès des banques pour financer les 80 millions de dollars dont elle a besoin.

Épilogue

L'âme survit au corps

C'est presque la fin de l'année. Plusieurs entreprises qui avaient déjà été contactées dès le mois de juin 1991 sont à nouveau sollicitées. Ce sont, entre autres, le Fonds de solidarité du Québec, l'Industrielle-Alliance, Assurances Desjardins, Standard Life et le Trust Général. Personne ne bronche. Fait-on la sourde oreille ou bien a-t-on réellement peur de la situation dans laquelle se trouvent Les Coopérants ? Entre le 31 décembre 1991 et le 3 janvier 1992, il ne se passe pas grand-chose puisque c'est la période des Fêtes. Jean-Marie Bouchard, par contre, ne reste pas inactif. Ne pouvant pas attendre indéfiniment le messie, il prépare son ordonnance de liquidation. Une première dans l'histoire de l'assurance-vie.

Pourquoi cette décision ? C'est l'une des conditions pour que la Société d'indemnisation intervienne dans le cadre normal de sa réglementation. En effet, en vertu de ses

pouvoirs et de l'accord conclu le 31 octobre 1991 avec Jean-Marie Bouchard afin que tous les assurés soient protégés, même au-delà des limites imposées, la Société d'indemnisation exige qu'il prenne le contrôle de l'entreprise et en demande la mise en liquidation.

Ainsi, le 3 janvier 1992, Jean-Marie Bouchard informe officiellement la direction des Coopérants que désormais « *l'administration provisoire* » de la Mutuelle-vie relève de son autorité. Cette décision lui confère également tous les pouvoirs jusque-là réservés au conseil d'administration.

Dans la même journée du 3 janvier, Jean-Marie Bouchard se présente devant un juge de la Cour supérieure pour obtenir une ordonnance de liquidation. Cette ordonnance lui est accordée et la firme Raymond Chabot Fafard Gagnon est nommée à titre de liquidateur provisoire.

Le 6 janvier, les employés, les assurés et les médias sont informés officiellement de la liquidation. Les employés des Coopérants sont immédiatement remerciés et remplacés par des employés de l'inspecteur général des institutions financières. La vente de feu peut commencer.

Pourtant, il serait souhaitable que cette expérience, dont la fin est malheureuse, puisse amener une réflexion sur les faiblesses des institutions financières québécoises ainsi que sur la loi québécoise sur le décloisonnement, qui est beaucoup trop libérale. En effet, les problèmes de rentabilité et de capitalisation des Coopérants ne sont que le reflet d'un malaise profond qui affecte déjà la majorité des mutuelles d'assurance du Québec.

Il serait dommage, en effet, que les divers intervenants tombent dans le piège d'une certaine facilité et mettent toute la responsabilité de la déconfiture de l'entreprise sur le dos des erreurs de gestion. Les efforts constants pendant plus de trois ans, même s'ils ont finalement été vains, ne doivent pas

être inutiles, car les règles du jeu montrent clairement que les mutuelles ne peuvent pas résoudre leur problème de capitalisation si elles désirent conserver leur caractère mutuel tout comme leur propriété québécoise.

Il faut donc s'inspirer de cette expérience pour éviter qu'elle ne se répète, comme le craint Jean Pelletier du *Journal de Montréal* :

La fin des Coopérants sonne-t-elle le glas pour plusieurs sociétés d'assurances québécoises d'envergure comparable ? À long terme, on le craint chez plusieurs analystes qui estiment qu'en appliquant à l'ensemble des sociétés d'assurances au Québec la grille d'évaluation à laquelle fut soumise les Coopérants, plusieurs compagnies ne résisteraient pas à l'analyse¹.

Par où commencer cette réflexion sinon par la fusion de 1981. Était-ce vraiment une bonne décision d'affaire ? Sur le plan strictement commercial, il est incontestable qu'en joignant leurs forces respectives Les Artisans et Les Coopérants, qui avaient des gestionnaires d'expérience et des employés compétents, s'adressaient à un marché beaucoup plus vaste et parvenaient ainsi à satisfaire leurs désirs de développement. Mais une bonne décision d'affaire est plus qu'une simple transaction commerciale. C'est le mariage de deux cultures, dans lequel chacun doit mettre du sien pour vivre dans l'harmonie et trouver l'équilibre qui permet de s'épanouir. Les Artisans et Les Coopérants ont-ils su être à l'écoute les uns des autres ? Ont-ils fait des efforts suffisants pour voir ce qu'ils avaient en commun plutôt que d'accentuer leurs différences ? Était-ce sage de congédier des gestionnaires qui connaissaient leur métier ? La direction a cru bien faire. À court terme, la décision paraissait satisfaisante pour tout le monde, mais à long terme était-ce vraiment la meilleure décision ?

1. PELLETIER, Jean, « La fin des Coopérants entraîne une profonde remise en question », *Le Journal de Montréal*, 8 janvier 1992, p. 25.

Un autre aspect qui a peut-être été sous-estimé lors de la fusion et dans les mois qui suivirent est l'origine même des deux entreprises. Même si Les Artisans ont sensiblement évolué juridiquement au cours de leur histoire, puisque de société fraternelle ils sont devenus une mutuelle coopérative, leur structure d'origine est restée intacte. En effet, dans la plus pure tradition de la démocratie, où un membre représente un vote, quiconque s'engageait, travaillait et entretenait de bonnes relations avec ses pairs était presque assuré d'accéder aux différents postes de responsabilité de l'entreprise. Cette situation fort particulière s'est néanmoins très bien vécue pendant de nombreuses décennies, et les présidents des Artisans qui ont succédé à Louis Archambault étaient des hommes de vision qui savaient orienter l'entreprise. De leur côté, Les Coopérants sont avant tout des gens qui appartiennent au syndicat de l'Union catholique des cultivateurs, pour qui la mutuelle d'assurance-vie n'est qu'un service parmi les nombreux autres que leur syndicat a mis à leur disposition au fil des ans. L'assurance-vie, puis un peu plus tard l'assurance générale, étant des domaines très spécialisés, il n'était pas question pour eux de gérer les affaires de leur mutuelle, mais bien au contraire de laisser cette responsabilité à des professionnels.

Au moment de la fusion chaque entreprise est arrivée avec sa propre philosophie de gestion et il semble bien qu'il n'y ait eu, au cours des premiers mois, de réel effort pour trouver un moyen terme. Tout comme les conseils d'administration de chacune des deux entreprises ont été simplement juxtaposés et le personnel des différents services mis sous la responsabilité d'un directeur issu de l'une ou l'autre entreprise, les philosophies de gestion ont continué sur des chemins parallèles. Après le grand ménage de l'été 1982, les gestionnaires qui prennent la relève essaient à maintes reprises de dissocier la gestion dite « *économique* » de l'entreprise de la gestion « *associative* ». Ainsi, beaucoup de temps et d'efforts

sont consacrés, au fil des ans, à redéfinir les rôles et les pouvoirs de certains postes à la direction et à tenter de réduire le nombre d'administrateurs au conseil et de repenser leur mode d'élection. Quelques changements surviennent mais trop tard pour qu'ils aient une influence bénéfique sur la situation de l'entreprise.

Année après année, la structure démocratique, qui est unique en son genre et fait la fierté de tous les sociétaires, est devenue énorme et s'est politisée. Elle est aussi relativement indépendante du siège social dans ses activités et coûte fort cher à l'entreprise. Depuis la section locale, cellule de base de l'action démocratique, jusqu'au conseil d'administration, l'ultime instance, tout est bâti sur les relations personnelles. Cette situation particulière pose aux gestionnaires d'énormes problèmes, car ils sont constamment confrontés à des administrateurs qui représentent l'électorat de l'entreprise plutôt que des secteurs économiques variés, comme c'est l'usage dans les conseils d'administration des grandes entreprises. Laissons parler Emmanuelle Avon à ce sujet :

Le conseil d'administration est alors composé non pas de spécialistes stratégiquement recrutés en rapport direct avec les activités de la Société, mais d'après un ensemble de rapports sociaux informels entre les autres administrateurs et l'électorat.

Compte tenu de toute cette particularité propre au conseil d'administration du Groupe Coopérants nous pouvons comprendre l'amplitude des conflits quotidiens entre les administrateurs et les gestionnaires de la sphère économique du Groupe.

Les gestionnaires ne comprennent pas toute l'importance des rapports politisés des administrateurs, dévalorisant ainsi le mode marginal de fonctionnement, alors que les administrateurs valorisent la reconnaissance sociale de leurs qualités personnelles et n'accordent pas plus d'importance qu'il ne faut à la gestion proprement dite dans la

mesure où ils ont nommé des spécialistes au bureau de la direction².

Nous ne pouvons pas, non plus, rester indifférents devant le programme de diversification mis en place dès 1983. Une diversification très ambitieuse, puisqu'en l'espace de quelques années la Mutuelle-vie s'est retrouvée à la tête d'une trentaine d'entreprises. Une diversification très coûteuse, également, puisque ces entreprises étaient acquises à coups de millions de dollars, alors que la Mutuelle-vie n'avait pas nécessairement les ressources financières requises en raison de son statut de mutuelle coopérative. En effet, la loi qui régit les mutuelles d'assurance-vie ne leur permet pas d'aller chercher du capital en émettant des actions, comme le font les sociétés à capital-actions. Les mutuelles qui veulent financer leurs acquisitions, si elles n'ont pas la mise de fonds nécessaire, doivent emprunter auprès de leurs banques en se servant de leur marge de crédit. Ce type de financement est nécessairement plus coûteux, car les taux d'intérêt sont largement au-dessus du taux préférentiel.

On peut également se demander si plusieurs des entreprises acquises étaient aussi prometteuses que les études de marché le laissaient entendre. Leur intégration à la culture de la société mère, élément indispensable au succès, s'est-elle vraiment produite ? Et que dire de cette structure organisationnelle, constamment remaniée parce qu'elle n'en finissait pas de grossir ?

Les gestionnaires devaient-ils échanger leur charte fédérale au profit d'une charte provinciale et ainsi bénéficier d'une législation beaucoup plus souple qui encourage le décroisement des institutions financières dès 1984, comme le fait la loi 75 au Québec ? Sans la moindre hésitation, ils répondent

2. AVON, Emmanuelle, *Le sociétariat et l'entreprise : un rapport économique et culturel, Le cas des Coopérants*, Mémoire de maîtrise en sociologie, Université du Québec à Montréal, août 1992, p. 83.

oui et ne cachent pas leur impatience envers le gouvernement fédéral qui les frustre. D'ailleurs, ils l'avouent :

[G]raduellement au cours des années, nous en sommes venus à la conclusion que la Loi fédérale sur les assurances devenait un obstacle à notre croissance « décloisonnée et ne changerait pas à court terme. [...] Dès 1986, nous décidions donc de demander une charte québécoise pour notre Mutuelle, afin de bénéficier des avantages importants offerts par l'article 247 de la Loi sur les assurances du Québec. Cette loi offre aux entreprises d'assurances québécoises des possibilités nombreuses destinées à leur permettre de créer des groupes financiers décloisonnés. [...] En décembre 1987, Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, obtenaient leur charte québécoise. Dès le 17 août 1987, nous avons mis en place une structure fonctionnelle de groupe, afin de dégager un maximum d'effets de synergie des opérations de toutes nos sociétés. [...] C'est cependant uniquement au terme de l'exercice 1988, après une évaluation exhaustive réalisée par nos vérificateurs, que la Mutuelle-vie a vendu les actifs de ses filiales au Groupe Coopérants³.

Tant souhaité par les gestionnaires, le Groupe Coopérants devait être le levier financier de la Mutuelle-vie dans sa recherche de capitaux frais ; cependant, et peut-être à cause de l'évaluation des entreprises qui devaient être transférées, le Groupe allait contribuer à exacerber certains problèmes, par exemple celui des profits réalisés lors de la vente de certains actifs entre ces mêmes entreprises. Cette évaluation, faite par les vérificateurs de la Société, le cabinet comptable Mallette, à la demande de la direction des Coopérants, ne reflète pas, semble-t-il, la réalité financière des différentes entreprises. D'ailleurs, le rapport sur la santé financière des Coopérants que le liquidateur provisoire Raymond Chabot

3. COOPÉRANTS, Rapport annuel, « Le Groupe Coopérants inc. », 1988, p. 16.

Fafard Gagnon commande au cabinet comptable Poissant Thibault — Peat Marwick Thorne la remet fortement en question. Lorsque le rapport devient public, vers la fin de l'année 1992, la Société d'indemnisation entame les premières poursuites judiciaires. Une requête est immédiatement déposée en Cour supérieure contre trois anciens dirigeants des Coopérants ; ce sont Paul Dolan, président du conseil d'administration, Paul Berthiaume, président et chef de la direction, et Richard Bastien, premier vice-président, Investissements, Finance et Développement. Quelques mois plus tard, le cabinet comptable Mallette et certains de ses associés se trouvent sous les feux de la rampe lorsque la Société d'indemnisation se tourne vers eux et dépose une nouvelle poursuite. En mars 1996, rien n'est encore décidé.

En voulant faire comme tout le monde, c'est-à-dire en voulant se diversifier, en voulant le faire avec le moins de contraintes possible grâce à une charte provinciale, la Mutuelle-vie a progressivement oublié sa raison d'être, l'assurance-vie, qui lui avait fait passer le cap du centenaire et en faisait un joueur respectable dans son domaine. En s'aventurant sur les sentiers des services financiers, elle allait pénétrer des domaines qui lui étaient inconnus. Ses dirigeants auraient peut-être pu être un peu plus circonspects et se rappeler des expériences semblables menées par des mutuelles-vie aux États-Unis dans les années 1960, où la diversification avait déjà été à la mode. Très vite, ces entreprises sont revenues à ce qu'elles connaissaient le mieux, soit l'assurance-vie, car elles se rendaient compte qu'elles couraient à la catastrophe. Mais l'expérience d'autrui peut-elle servir de modèle ?

Comment expliquer que des cadres supérieurs, démissionnaires ou prenant tout simplement leur retraite, n'aient pas été remplacés immédiatement ? Laisser la Mutuelle-vie, le Groupe Coopérants ou la Financière, à un moment aussi crucial dans la vie de ces organisations, sans dirigeant pendant

des mois est tout simplement suicidaire, non seulement pour l'entreprise, car personne n'est là pour recentrer les activités et les repositionner sur leur marché, mais aussi pour le personnel, qui se retrouve du jour au lendemain sans leader pour l'encadrer, le rassurer et le motiver. C'est également couper ou rendre difficiles les négociations avec des partenaires financiers potentiels, qui n'ont personne avec qui dialoguer. On peut aussi se demander si les bonnes personnes occupaient les bons postes. La gestion d'une petite mutuelle, en effet, est fort différente de celle d'un groupe financier dans un contexte de décloisonnement.

Que dire des divers organismes de contrôle qui veillent sur les institutions financières ? Ont-ils tous les moyens nécessaires pour agir lorsqu'une entreprise relevant de leur tutelle commence à montrer des signes de faiblesse ? Que ce soit le surintendant des institutions financières au niveau fédéral ou l'inspecteur général des institutions financières au Québec, ces personnes ont, de leur propre aveu, peu de pouvoirs. Jean-Marie Bouchard, qui a dû intervenir et mettre en liquidation Les Coopérants, en sa qualité d'inspecteur général des institutions financières du Québec, reconnaît qu'il « *a testé les limites de ses pouvoirs* » en 1992. Sa réflexion le porte même à avouer que ceux-ci ne lui permettaient pas de « *se superposer aux administrateurs* » d'une compagnie en difficulté, car « *nous ne sommes pas dans un système d'intervention gouvernementale de tutelle* ». De plus, l'inspecteur général du Québec n'a même pas le recours qu'a son collègue s'occupant de la Société d'assurance-dépôt du Canada. En effet, depuis l'entrée en vigueur de la Loi C-48, la Société d'assurance-dépôt du Canada « *peut maintenant exproprier une compagnie lorsqu'elle est convaincue que les dirigeants ne prennent pas les moyens nécessaires pour éviter une débâcle* ». L'inspecteur général du Québec est également convaincu que ses pouvoirs devraient être fondamentalement réévalués, car le public « *s'attend à une obligation de résultats. Il n'admet pas qu'il y ait des défaillances et s' imagine que les autorités de contrôle ont tous les moyens,*

*tous les pouvoirs, tous les effectifs, toutes les possibilités pour éviter les catastrophes*⁴. » Ce n'est manifestement pas le cas.

L'autre organisme qui a également été mis à rude épreuve lors de la liquidation des Coopérants est la Société canadienne d'indemnisation pour les assureurs de personnes (la SIAP). Créée par les assureurs eux-mêmes en 1989 pour protéger les consommateurs, cet organisme voit son autorité et ses pouvoirs remis en cause par des assureurs québécois dès sa première tentative d'intervention.

Pourtant, l'environnement législatif fédéral bouge. Le 1^{er} juin 1992, le décloisonnement devient officiel. Les institutions financières à charte fédérale, comme les banques, certaines compagnies d'assurances et les sociétés de fiducie, sont régies par de nouvelles lois leur permettant d'opérer sans contraintes dans l'un ou l'autre des services financiers. Pour le Québec, qui a déjà sa loi sur le décloisonnement des institutions financières depuis 1984, rien de bien nouveau, sinon une certaine harmonisation entre les lois fédérales et provinciales et la possibilité de nouvelles alliances stratégiques dans un réseau de distribution à la grandeur du pays.

Au cours de l'automne 1992, Gilles Loiselle, président du Conseil du trésor et ministre d'État aux Finances pour le gouvernement fédéral, parle également d'offrir aux compagnies d'assurances de personnes qui le souhaiteraient la possibilité de se démutualiser. Suivant probablement le modèle adopté par La Laurentienne :

les mutualistes seraient regroupés au sein d'une société mutuelle de gestion qui serait actionnaire majoritaire de la corporation ou entité au sein de laquelle le pouvoir décisionnel est concentré.

4. DUTRISAC, Robert, « L'inspecteur général ne pouvait pas endiguer la débâcle des Coopérants », *Le Devoir*, Cahier spécial — institutions financières, 25 septembre 1992, p. 6.

On permettra la démutualisation à la condition que le principe de la propriété élargie inhérent à ce type de compagnies soit respecté. Cela dit, tous les modèles sont actuellement sur la table, l'essentiel étant que l'accès au capital leur soit facilité⁵.

Mais il faudra une autre disparition de taille, celle de la Confédération Vie au cours de l'été 1994, pour que des comités d'étude soient plus actifs. En février 1995, le Rapport blanc sur la réforme des services financiers paraît. Il propose de revoir le rôle du surintendant des institutions financières et de remplacer la Société d'indemnisation par un Bureau de protection des porteurs de police, parrainé par le gouvernement fédéral.

Dans son nouveau rôle, le surintendant pourrait exercer plus de contrôle sur des institutions en difficulté. À la limite, il pourrait même les obliger à « *fermer leurs portes [...] avant qu'elles ne manquent de liquidités* » ; il devrait aussi avoir « *l'autorité de remercier les administrateurs de toute institution financière en difficulté*⁶ ».

John Palmer, qui occupe le poste de surintendant depuis le mois de septembre 1994, affirme qu'il n'a pas besoin de pouvoirs supplémentaires pour contrôler les institutions financières qui relèvent de son autorité ; bien au contraire, il est convaincu « *qu'en agissant avec plus d'énergie quand nous devons le faire, nous obtiendrons la coopération nécessaire sans avoir besoin d'une armada législative*⁷ ».

Devant l'insistance du gouvernement fédéral, qui veut mettre de l'avant son propre Bureau de protection, la Société d'indemnisation réagit vivement et propose une série d'amendements qui devraient satisfaire le gouvernement. Ce sont :

5. TRUFFAUT, Serge, « Ottawa prêt à abolir le mur de la mutualisation », *Le Devoir*, Cahier spécial — institutions financières, 25 septembre 1992, p. 3.

6. BLACKWELL, Richard, « Superintendent averse to giving OSFI more clout », *The Financial Post*, April 15, 1995, p. 7.

7. *Op. cit.*, p. 7.

- un nouveau conseil d'administration dont les membres n'appartiennent pas à l'industrie de l'assurance,
- un accès plus grand à des ressources financières privées,
- la possibilité d'avoir accès rapidement à des cotisations spéciales en cas de faillite d'un membre,
- un mécanisme qui permettrait de maintenir en activité les entreprises en difficulté.

À la fin du mois d'avril 1995, les membres de la Société d'indemnisation avaient adopté deux des quatre amendements. Ils acceptaient de mettre en place un conseil d'administration indépendant et autorisaient leur organisme à augmenter son pouvoir d'emprunt, portant le taux de 1 % à 3 % des revenus de primes, ce qui faisait passer le fonds d'indemnisation de 200 millions de dollars à 600 millions.

Enfin, à la fin du mois de juin 1995, les deux derniers amendements, soit les cotisations spéciales et le nouveau mandat de la Société d'indemnisation, étaient approuvés. Peut-on y voir enfin un environnement plus tranquille, exempt de faillites ? Peut-être à court terme, mais les assureurs sont très prudents, car en 1997 les lois régissant les institutions financières seront à nouveau sujettes à révision et les assureurs voudraient éviter les énormes changements qui sont survenus à la suite des réformes de 1992. Ils ont également très peur de la puissance des banques, qui sont déjà si bien implantées dans le secteur des valeurs mobilières et qui, plus récemment, ont commencé à entrer dans le secteur des assurances.

Sur quoi les organismes de contrôle se basent-ils pour venir au secours d'une entreprise ? Pourquoi le Trust Général, la SSQ ou le Groupe Laurentienne, pour n'en citer que quelques-uns au Québec, ont-ils été sauvés de la liquidation qui les attendait ? Que fallait-il aux Coopérants pour faire partie des rescapés ? Manquaient-ils de prestige ? Leur réseau de

connaissances avait-il suffisamment d'influence ? Malgré leur enracinement profond à travers toute la province, Les Coopérants ont peut-être eu la malchance d'être les premiers dans l'histoire des assureurs de personnes à être mis en liquidation.

Mais voulait-on vraiment les sauver ? Voulait-on vraiment les aider à se sortir du mauvais pas dans lequel ils s'étaient mis ? Peut-être, lorsque toutes les actions en justice seront finies, saura-t-on enfin la vérité ? En attendant, depuis 1993, Les Amis des Artisans ont décidé de se retrouver une fois l'an, le temps d'un repas, pour évoquer le bon vieux temps et le plaisir du travail bien fait :

Le succès de la rencontre de l'an dernier (140 personnes) nous encourage en effet à poursuivre cette heureuse initiative qui a su combler, nous le croyons, les attentes des personnes présentes à cette journée mémorable.

Ce sera certes une joie renouvelée de se revoir, d'échanger de merveilleux souvenirs et de renouer des liens amicaux avec ceux et celles que nous avons côtoyés et avec qui nous avons vécu de bons moments⁸.

La réunion, connue sous le nom Les Amis des Artisans, est née du désir de quelques personnes, dont Guy Turcotte, Clément Paiement et Gaëtan Roy, de continuer à se voir malgré la disparition de l'entreprise. Pour ces employés, en effet, il n'y avait même plus la possibilité de faire partie du Cercle des Aînés qui, depuis la fusion avec Les Coopérants, était réservé aux retraités. Créé dans les années 1950, le Cercle des Aînés se réunissait une fois par an pour honorer les personnes qui avaient travaillé dans l'entreprise pendant 25 ans.

Le 21 août 1993, date de la première rencontre, 140 Amis des Artisans se sont retrouvés pour un brunch. Le 11 septembre

8. TURCOTTE, Guy, entrevue réalisée le 15 décembre 1994; complément téléphonique du 12 mars 1996.



FÊTE CHAMPÊTRE DES AMIS DES ARTISANS, TENUE AU CENTRE D'ACCUEIL DE LA PRAIRIE LE 19 AOÛT 1995. À CARRIÈRE : ROGER FORTIER, GUY SINCENNES, GABRIELLE D'AMOUR, MARCEL FALCON, JACQUES TURMEL, GÉRARD DUBOST, RENÉ ROBERT, JACQUES SANCHE. AU CENTRE: FRANCINE DESCHÈNES, MONIQUE ROY, LOUISA BRIDEAU, HÉLÈNE CLOUTIER, MADELEINE SÉGUIN. À LAVANT: ANNE-MARIE MOREL, HÉLÈNE SENÉCHAL, JEAN SURPRENANT, IRÈNE MÉNARD, CÉCILE BÉDARD. (PHOTOCRA'PHIE PAR GUY TURCOTTE)

1994, ils étaient presque 200 réunis dans un grand restaurant de Montréal. Tout au long de la journée, ils ont chanté le chant des Artisans, apprécié le buffet chinois qui leur a été servi, écouté de la musique et honoré Rita Lefebvre, qui a travaillé chez Les Artisans pendant 51 ans, probablement la doyenne. Le 19 août 1995, Les Amis des Artisans décidaient de partir à la campagne pour une épluchette de blé d'Inde. L'idée, quoique très séduisante, a attiré moins de monde par contre, ceux qui ont vaillamment traversé les ponts de l'île de Montréal pour se rendre au centre d'accueil de La Prairie où avait lieu la fête champêtre n'arrivaient plus à se quitter le soir! Pour 1996, les organisateurs, qui aiment varier leur programme, ont décidé de revenir à Montréal, de se retrouver vers la mi-septembre et d'offrir à leurs Amis les délices d'un repas italien.

BIBLIOGRAPHIE

- AVON, Emmanuelle, *Le sociétariat et l'entreprise: un rapport économique et culturel, Le cas des Coopérants*, Mémoire de maîtrise en sociologie, Université du Québec à Montréal, août 1992, p. 83.
- CONGRÈS GÉNÉRAL DE L'UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS, 1936. CONSEIL SUPÉRIEUR DU QUÉBEC, 1942.
- COOPÉRANTS, société mutuelle d'assurance-vie, Règlements généraux 1982, Règlement 1986.
- COOPÉRANTS, société mutuelle d'assurance-vie, rapports annuels 1983-1984-1986-1988-1989-1990.
- COOPÉRANTS, Structure démocratique, rapports d'activités 1988-1989.
- FILION, Gérard, *Le syndicalisme agricole*, Quinzième cours à domicile de l'U.C.C. 1940-1941, Sherbrooke, 1943.
- KESTEMAN, Jean-Pierre, Guy BOISCLAIR et Jean-Marc KIROUAC, *Histoire du syndicalisme agricole au Québec UCC-UPA 1924-1984*, Boréal Express, Montréal, 1984.
- L'ARTISAN*, volume XLIII, janvier-avril 1942.
- LAMARCHE, Jacques, *Les 106 ans d'une coopvie*, Éditions du Jour, Montréal, 1977.
- LA PRESSE*, Cahier spécial du 7 février 1987.
- LE COOPÉRATEUR*, spécial Assemblée générale 1984 ; n° 47, mai 1985.
- LE DEVOIR*, Cahier spécial du 25 septembre 1992.
- LÉTOURNEAU, Firmin, *L'U.C.C.*, Imprimerie populaire Ltée, Montréal, 1949.
- PARÉ, René, *Sur les traces d'un fondateur téméraire — La Société des Artisans, Coopérants Assurance-vie*, 1990.
- PROCÈS-VERBAUX DE L'EXÉCUTIF DE L'UCC, 1933.

PROGRAMME DE FORMATION AUX COOPÉRANTS, Phase I, Thème II : L'histoire des
Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie, Montréal, 1985.

UNION CATHOLIQUE DES CULTIVATEURS, rapports sur l'exercice 1938-1939, 1945-1946,
1969-1970.

UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES, rapports annuels, 1984-1985.

BIBLIOGRAPHIE DE LA COLLECTION

- ANDREWS, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin.
- FABI, B. et T HAFSI (1992). *Le changement stratégique Une investigation sur le potentiel de changement des organisations*, étude réalisée sous l'égide du Céfrío, dans le cadre du Macroscopie informatique, Montréal (Québec), avril.
- FREDERICKSON, J.W et T.R. MITCHELL (1984). « Strategic Decision Processes : Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment », *Academy of Management Journal*, n° 27, p. 399-423.
- FREDERICKSON, J.W. et L. IAQUINTO (1989). « Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes », *Academy of Management Journal*, n° 32, p. 516-527.
- HAMBRICK, D.C. et P.A. MASON (1984). « Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, n° 9, p. 193-296.
- LAPIERRE, L. (1992). *Imaginaire et leadership*, tome I, Montréal (Québec), Éditions Québec / Amérique, Presses HEC (voir aussi tome II, 1993 et tome III, 1994).
- MILLER, D. (1991). « Stale in the Saddle CEO Tenure and the Match between Organization and Environment », *Management Science*, vol. 37, n° 1.
- MILLER, D. (1990). *The Icarus Paradox*, New York, Harper.
- MILLER, D. et J.M. TOULOUSE (1986). « Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure », *Management Science*, n° 2, p. 1389-1409.
- NOËL, A. (1989). « Strategic Cases and Magnificent Obsessions », *Strategic Management Journal*, numéro spécial, n° 10, p. 33-49.
- SELZNICK, P (1957). *Leadership in Administration*, Evanston, IL, Row, Peterson.
- ZALEZNIK, A. (1989). *The Managerial Mystique : Resorting Leadership in Business*, New York, Harper and Row.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Joëlle Piffault est professionnelle de recherche à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal depuis 1985. Elle est spécialisée dans l'écriture et la traduction de cas en Politique générale d'administration ainsi qu'en Comportement et leadership.

Auparavant, elle a enseigné l'espagnol au secondaire (en France et en Algérie) et à l'Université d'Oran (Algérie) en première année de la licence d'espagnol.

Elle a obtenu sa licence ès lettres (1968) et sa maîtrise d'enseignement (1969) à la Sorbonne (à Paris) et son doctorat en Langue et littérature hispaniques (1982) à Boston University (au Massachusetts).

Depuis 1991, elle est membre de la WACRA (World Association for Case Method Research and Application), une société savante qui regroupe les utilisateurs de la méthode des cas en recherche et en enseignement.

En 1992, elle a participé à la rédaction d'un manuel d'enseignement intitulé *La gestion stratégique d'entreprise CONCEPT ET CAS*. Ses cas et documents pédagogiques sont publiés par les Éditions de cas HEC.

Elle anime des ateliers sur l'écriture de cas en français et en anglais.

 **MARQUIS**

ACHEVÉ D'IMPRIMER

EN OCTOBRE 1996

SUR LES PRESSES DE L'IMPRIMERIE D'ÉDITION MARQUIS
MONTMAGNY (QUÉBEC)

