

## Recherches sociographiques



Joëlle PIFFAULT, en collaboration avec Marcel CÔTÉ, *Les Coopérants, le rêve inachevé d'un leadership démocratique*

Diane Parent

Volume 40, numéro 1, 1999

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/057268ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/057268ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Parent, D. (1999). Compte rendu de [Joëlle PIFFAULT, en collaboration avec Marcel CÔTÉ, *Les Coopérants, le rêve inachevé d'un leadership démocratique*]. *Recherches sociographiques*, 40(1), 193–196. <https://doi.org/10.7202/057268ar>

En deuxième lieu, plusieurs études mettent résolument en relief la place importante qu'occupent les stratégies des acteurs dans les mutations observées chez les entreprises. Ce faisant, ces travaux se démarquent de manière très nette de l'approche déterministe qui a trop longtemps caractérisé les études sur l'organisation du travail.

Tout compte fait, si l'introduction de l'ouvrage reconnaît l'importance des contraintes externes dans le processus d'innovation, la lecture des monographies invite à revenir sur l'origine des changements. Jusqu'à quel point, en effet, une organisation qui vise la performance est-elle obligée d'optimiser l'ajustement entre, d'une part, sa structure et son mode de fonctionnement et, d'autre part, les exigences liées à la technologie et à l'environnement économique ? Par exemple, comme le souligne à juste titre Smith, certaines organisations peuvent se révéler rentables même avec une utilisation inefficace de leurs ressources humaines (p. 311). De plus, comme l'a remarqué Lapointe, l'incertitude de l'avenir n'a qu'une portée limitée sur la participation des travailleurs lorsque ceux-ci constatent que des facteurs externes de ce genre sont utilisés à titre de prétexte par les dirigeants de l'entreprise pour accroître la productivité, bref lorsqu'ils sont d'avis qu'il y a une « internalisation de l'externe » (p. 69). N'était-ce pas le sens des propos d'Alfred CHANDLER qui, dans son célèbre ouvrage *Strategy and Structure*, insistait sur le caractère médiatisé des influences extérieures et considérait les stratégies comme une variable intermédiaire entre l'environnement et la structure de l'entreprise ? C'est certainement le mérite principal de cet ouvrage que de contribuer à amoindrir le poids des variables liées à l'environnement et, de la sorte, à accorder une plus juste place à la dynamique des acteurs.

Annette DUBÉ

*Ministère de l'Emploi et de la Solidarité,  
Gouvernement du Québec.*

---

Joëlle PIFFAULT, en collaboration avec Marcel CÔTÉ, *Les Coopérants, le rêve inachevé d'un leadership démocratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1996, 185 p. (Les grands gestionnaires et leurs œuvres.)

« En 1991 nous allons gagner ensemble succès, rentabilité, croissance » (p. 152), telles furent pourtant les paroles du président des Coopérants prononcées en assemblée générale quelques mois avant que la mutuelle ne rende l'âme en janvier 1992. Ironie du sort, de voir ainsi l'aventure et la triste fin de cette institution et de ses artisans faire partie des monographies publiées dans la collection « Les grands gestionnaires et leurs œuvres ». J'ai pourtant ressenti un vent de fraîcheur à l'idée qu'un ouvrage émanant d'une école de gestion nous instruisse en procédant à l'autopsie d'un insuccès au lieu de faire une autre apologie du dirigeant-héros. Cet insuccès n'est pas banal, il s'agit en fait de celui d'une mutuelle plus que centenaire,

née de la fusion de deux piliers du monde des assurances, Les Coopérants et Les Artisans, qui ensemble ont marqué l'histoire économique et mutualiste du Québec du XX<sup>e</sup> siècle, à côté des expériences plus heureuses de coopératisme comme Le Mouvement Desjardins ou La Coopérative Fédérée.

L'auteure fait le procès du rêve inachevé des Coopérants en retraçant l'évolution de cette expérience, de la fondation de ses deux sociétés mères, à leur fusion, jusqu'à la fin du « rêve » en 1992. Elle présente d'intéressantes informations factuelles sur leurs structures respectives, leurs fonctionnements, le choc des cultures lors de la fusion, la stratégie d'expansion, de diversification et de décloisonnement du groupe qui a marqué le milieu des années quatre-vingt, la rationalisation et la liquidation en fin de parcours.

Le livre comprend cinq parties qui portent sur les moments marquants de l'histoire des Coopérants. Tout d'abord on nous présente La Société des Artisans, société d'entraide fraternelle issue d'une douzaine de Canadiens français « de moralité irréprochable, (menant) une vie régulière et chrétienne (et exerçant) une profession salubre » (p. 3) réunis en 1876 par le fervent mutualiste qu'était Louis Archambault. La Société des Artisans canadiens-français de la cité de Montréal visait alors à offrir un soutien financier aux familles d'artisans et d'ouvriers éprouvées par la maladie ou la mortalité du chef de famille. On assiste à la lente mais prudente transformation de la petite association de bienveillance en une des plus importantes sociétés coopératives d'assurance-vie canadienne qui, cent ans plus tard, regroupe plus de 450 000 membres. L'auteure passe ensuite en revue les activités des Coopérants et de ses ancêtres, La Mutuelle-Vie de l'Union catholique des cultivateurs (UCC) créée en 1936 par le syndicalisme agricole afin de satisfaire les besoins d'assurances des familles d'agriculteurs et La Société mutuelle d'assurances générales fondée en 1944. La fusion entre Les Coopérants et Les Artisans en octobre 1981 sera suivie d'une période de croissance marquée par la diversification des activités. C'est la phase d'acquisitions et de participation dans des entreprises complémentaires comme la construction et les placements immobiliers, l'étendue du réseau de courtage, les services d'épargne et de crédit avec la Société d'entraide économique, les valeurs mobilières après l'achat du tiers des actions de la firme Molson Rousseau et la création du nouveau siège social, la Maison des Coopérants, qui deviendra un bien éphémère investissement, le tout géré par le Groupe Coopérants. En quelques années, Pierre Shooner et son équipe sont parvenus à faire des Coopérants l'un des joueurs les plus importants du secteur financier québécois et ce, malgré les rivalités et coalitions entre membres du conseil d'administration et employés qui mettront un certain temps à se redéfinir autrement que par les expressions « anciens artisans » et « anciens coopérants ». À cette expansion endiablée, le mot est faible, suit la descente aux enfers qui s'amorce avec des problèmes de sous-capitalisation, des difficultés de rentabilité à la pierre d'assise du groupe, la Mutuelle-Vie et des acquisitions qui n'ont pas livré leurs promesses dans un contexte, dit-on, de concurrence de plus en plus féroce. Le tout aboutira à la liquidation en 1992 qui, même aujourd'hui, n'est pas encore complètement consommée. L'un des moments forts du livre est sans doute l'épilogue où l'auteure trace un bilan critique de l'enchaînement des décisions,

facteurs et stratégies qui ont conduit à cet insuccès et posent des questions fort pertinentes pour les organisations de même envergure et pour les ex-gestionnaires des Coopérants et les dirigeants des organisations de contrôle. Elle évoque, entre autres, la Société fédérale d'indemnisation chez qui la mésaventure des Coopérants a eu le mérite de provoquer des remises en question et s'interroge, de manière trop brève, sur les possibles dessous du naufrage. « Pourquoi le Trust Général, la SSQ ou le Groupe Laurentienne [...] 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 ? [...] Mais voulait-on vraiment les sauver ? » (p. 178-179).

L'auteure maîtrise bien les tenants et aboutissants de son sujet et présente succinctement mais intelligemment les éléments nécessaires à la compréhension de l'aventure des Coopérants. Le texte est émaillé de quelques données financières et de tableaux qui aident à suivre les changements structurels du groupe. Cependant certaines affirmations ou éléments d'analyse soulèvent juste assez le voile pour nous laisser sur notre faim. En effet, on passe rapidement sur le « choc des cultures », sur les décisions de gestion qui suivirent la fusion, notamment le congédiement de gestionnaires clés et la rapidité avec laquelle se firent les acquisitions d'entreprises aux origines et vocations diverses. Le lecteur reste avec l'impression que, malgré le souci de préserver le double caractère d'association et d'entreprise propre aux deux mutuelles, les gestionnaires et dirigeants issus de La Société des Artisans, qui, comme le souligne l'auteure, étaient habitués à se mêler des orientations de leur organisation, ont eu beaucoup de difficulté à retrouver, voire préserver, l'esprit et l'identité de leur organisation à la suite de la fusion avec Les Coopérants, et ce, contrairement à ceux des Coopérants qui, appartenant à l'UCC (devenue depuis l'Union des producteurs agricoles), ne voyaient en l'assurance qu'un service parmi tant d'autres et ne songeaient nullement à gérer les affaires de leur mutuelle.

De plus, dans une série qui, selon la présentation du directeur de la collection, s'emploie à nous dépeindre les grands gestionnaires, particulièrement les ingrédients de la réussite et de la notoriété, l'auteure passe assez rapidement sur ceux qui ont marqué l'histoire des Coopérants, incluant bien sûr les élus. On aurait aimé en savoir davantage sur leurs styles de gestion, les caractéristiques de leur leadership et les éléments marquants de leur personnalité, pour mieux comprendre certaines décisions stratégiques. Quand on connaît l'importance du rôle des dirigeants et des gestionnaires en contexte de changement, quand on considère l'importance des structures informelles, des aspects symboliques et des dimensions politiques, on aurait aimé en savoir davantage sur les significations au cœur de certaines actions et décisions clés comme celles qui ont marqué la période intense d'acquisitions du milieu des années quatre-vingt. On s'imagine les défis posés aux gestionnaires lors de ces changements radicaux et les tensions créées par le fait d'être coincés entre le désir de fidélité aux racines et l'adaptation au changement. Mais les Coopérants n'ont pas survécu et toutes les coopératives et mutuelles pourront retirer quelques leçons en consultant le livre de Joëlle Piffault. La quantité et le détail des informations recueillies font de cet ouvrage une source utile de

renseignements pour tous ceux qui s'intéressent à la destinée des entreprises dites « participatives ».

Diane PARENT

*Département d'économie agroalimentaire  
et des sciences de la consommation,  
Université Laval.*

---

Vincent LEMIEUX, *La décentralisation*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, Éditions de l'IQRC, 1997, 129 p.

Le professeur Lemieux vient d'offrir un beau cadeau à la collectivité québécoise qui remet en question depuis quelques années le véritable rôle de la décentralisation gouvernementale. Il nous livre en effet un outil pédagogique fort utile, qui va sûrement marquer le débat actuel en clarifiant davantage ses enjeux. Dans le foisonnement épars des vocables et des données, ce petit ouvrage de la collection « Diagnostic » devient un *must* pour quiconque désire comprendre ce qu'est réellement la décentralisation. Monsieur Lemieux s'exprime clairement, avec modestie et modération, en faisant l'économie des trop longues démonstrations. S'appuyant sur une méthodologie bien affinée, son ouvrage est convaincant. La science devient largement accessible et même simplifiée grâce à l'érudition de l'auteur. La célèbre phrase de Boileau s'applique ici à merveille : « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément ».

Ce petit ouvrage de 125 pages peut être divisé en trois grandes composantes : un vocabulaire complet, établi rigoureusement en illustrant des critères précis ; une analyse comparative de différentes situations ; et l'évaluation des différents types de décentralisation. Notons que ces composantes ne correspondent pas à des chapitres distincts mais plutôt à la méthodologie de l'auteur.

En matière de vocabulaire, on sait que le thème de la décentralisation a généré de multiples expressions utilisées dans des situations fort diverses. Nos étudiants ne s'y retrouvent pas facilement. Lemieux fait « le ménage ». Ça va plaire à l'actuel ministre québécois responsable de la décentralisation qui aime bien cette expression. La nomenclature du professeur de l'Université Laval permet de distinguer quatre types de décentralisation, soit la déconcentration, la délégation, la dévolution et la privatisation. Des exemples de situations sont offerts, notamment dans le secteur de la santé. Il compare aussi différents contextes institutionnels tels que ceux du Canada, des États-Unis, de l'Allemagne, de la Suisse, de la France, de l'Espagne, de la Suède et du Royaume-Uni. Ceux de l'Asie, de l'Afrique et de l'Amérique latine ne sont par contre pas traités. De cette comparaison, on découvre certaines originalités dignes de mention. Soulignons notamment l'efficace système de coopération intermunicipale de l'Allemagne, dont celui du Québec pourrait s'inspirer pour innover et évoluer. Remarquons aussi que le Royaume-Uni ainsi que