

Émergence de l'entreprise francophone du Québec

Jacques Melançon

Volume 55, Number 1, 1987

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1104545ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1104545ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Melançon, J. (1987). Émergence de l'entreprise francophone du Québec. *Assurances*, 55(1), 1–23. <https://doi.org/10.7202/1104545ar>

Article abstract

In 1936, Mr. Victor Barbeau published *Mesure de notre taille*, which depicted a rather bleak portrait of French Canadian business. In 1956, Mr. Jacques Melançon took up this study from a different perspective - the situation, aside from very few exceptions, had remained virtually unchanged: businesses owned by French Canadian interests were small or medium-sized and skills were limited or not put to good use. The general public did not understand that the future for French Canadians, as regards individual or group ventures, was in their members though, at the time, this seemed to matter only at election time. French Canadians on the boards of major companies were few and far between. As a group, they were very often referred to as the *French Canadian serving class*. But, things have changed. This is the theme of Mr. Melançon's most interesting update of his 1956 study. We are pleased to present his work which plots the progress made by French Canadians in recent years. Rather than examine the obstacles encountered, the author presents the accomplishments made through the education, experience, skills and capital which French Canadians have finally pooled together and put to productive use. At the corporate level, the most outstanding illustrations of this success are the National Bank of Canada, Provigo, The Laurentian Group and several large engineering, legal and chartered accountants' firms. We must not forget Bombardier which, from its humble beginnings as a snowmobile manufacturer, is now building subway trains and locomotives and will soon be building aircrafts.

ASSURANCES

Revue trimestrielle consacrée à l'étude théorique et pratique
de l'assurance au Canada

Les articles signés n'engagent que leurs auteurs.

Prix au Canada :

L'abonnement \$20

Le numéro \$6

À l'étranger

L'abonnement \$25

Membres du comité :

Gérard Parizeau, Pierre Chouinard,
Gérald Laberge, Lucien Bergeron,
Angus Ross, J.-François Outreville,
Monique Dumont, Monique Boissonnault,
Didier Lluellas et Rémi Moreau

Administration

1140 ouest, boul.
de Maisonneuve
7^e étage
Montréal, Québec
H3A 3H1
(514) 282-1112

Secrétaire de la rédaction :
Me Rémi Moreau

Secrétaire de l'administration :
Mme Monique Boissonnault

55^e année

Montréal, Avril 1987

N^o 1

Émergence de l'entreprise francophone du Québec

par

Jacques Melançon

*In 1936, Mr. Victor Barbeau published *Mesure de notre taille*, which depicted a rather bleak portrait of French Canadian business. In 1956, Mr. Jacques Melançon took up this study from a different perspective – the situation, aside from very few exceptions, had remained virtually unchanged : businesses owned by French Canadian interests were small or medium-sized and skills were limited or not put to good use. The general public did not understand that the future for French Canadians, as regards individual or group ventures, was in their members though, at the time, this seemed to matter only at election time. French Canadians on the boards of major companies were few and far between. As a group, they were very often referred to as the French Canadian serving class.*

But, things have changed. This is the theme of Mr. Melançon's most interesting update of his 1956 study. We are pleased to present his work which plots the progress made by French Canadians in recent

years. Rather than examine the obstacles encountered, the author presents the accomplishments made through the education, experience, skills and capital which French Canadians have finally pooled together and put to productive use.

At the corporate level, the most outstanding illustrations of this success are the National Bank of Canada, Provigo, The Laurentian Group and several large engineering, legal and chartered accountants' firms. We must not forget Bombardier which, from its humble beginnings as a snowmobile manufacturer, is now building subway trains and locomotives and will soon be building aircrafts.

2



Avant-propos

Le présent article intitulé *Émergence de l'entreprise francophone du Québec* fait le pendant à une étude publiée il y a trente ans dans l'*Actualité Économique* (édition de janvier-mars 1956)⁽¹⁾ ; il a pour but de comparer, en juxtaposant les données d'alors et d'à présent, deux situations : celle de l'état de l'entreprise qu'on définissait comme *canadienne-française* en 1956 et celle qu'on connaît en 1986 comme *francophone du Québec*.

Le choix des termes utilisés en 1956 et en 1986, pour caractériser l'entreprise dont il s'agit dans les deux articles, n'est pas seulement une différence de style ou d'écriture ; il indique une transformation profonde du milieu économique et des aspirations vers lesquelles s'oriente et s'identifie, en 1986, ce que l'on appelle maintenant l'*entrepreneurship* de la majorité francophone du Québec. Cette transformation du langage reflète la transformation socio-politico-économique que le Québec a subie durant la période de trente années qui nous sépare de 1956.

Comme il en est des termes différents utilisés pour caractériser le milieu transformé dans lequel a évolué l'entreprise depuis trente ans, de même en est-il de l'entreprise elle-même. En 1956, l'entreprise canadienne-française se caractérisait par un retard de croissance manifeste, par rapport non seulement à la croissance économi-

⁽¹⁾ *Retard de croissance de l'entreprise canadienne-française*, par Jacques Melançon. *L'Actualité économique* (École des Hautes Études Commerciales). Édition de janvier-mars 1956, pp. 503 à 522.

que du Canada, mais aussi à la croissance économique du Québec. L'article de 1956 démontrait à l'évidence que l'entreprise canadienne-française, même la plus évoluée, était dans son ensemble en voie d'extinction, si de vigoureux correctifs, à la fois urgents et radicaux, n'étaient apportés.

En 1986, on ne parle plus de retard de croissance. Au contraire, on parle d'*émergence*, c'est-à-dire que, sur la base des données comparables, non seulement l'entreprise francophone au Québec a-t-elle enrayé sa tendance à retarder sur la croissance de l'économie du Québec et du Canada, mais elle s'est engagée sur une voie de croissance accélérée qui lui permet non seulement de rejoindre le taux de croissance de l'économie canadienne et québécoise, mais de le dépasser d'une façon manifeste et positive, dans bien des cas.

Le barème de comparaison utilisé dans le présent article est le même que celui de 1956 : la valeur des actifs des entreprises dites *évoluées*, c'est-à-dire les sociétés d'assurances de toutes structures qui, par définition, accumulent l'épargne du milieu ; les institutions financières (banques, caisses d'épargne, compagnies de prêts) qui concentrent les fonds disponibles à la bonne marche de l'économie ; et enfin, les entreprises industrielles, de commerce ou de service qui ont atteint le stade de recourir à l'épargne publique ou institutionnelle pour financer la croissance de leurs actifs et, conséquemment, de leur production.

Les concepts traditionnels de l'entreprise canadienne-française en 1956

L'entreprise dite évoluée – plus précisément encore, l'entreprise industrielle et commerciale – s'identifiait, dans la société du temps, par son caractère spécifiquement familial. Elle s'opposait par là même, et sous cet angle, à la grande entreprise *capitaliste et sans âme*, selon le langage socio-religieux encore répandu à cette époque. Elle s'opposait aussi à l'entreprise individuelle artisanale, engagée dans les services traditionnels des communautés locales – menuiserie, ferblanterie, épicerie, boucherie, scierie communale, meunerie, laiterie, etc. Cette petite entreprise avait caractérisé, durant les années qui vont de la conquête anglaise de 1760 jusqu'à la fin du dix-neuvième siècle, l'organisation traditionnelle de l'économie rurale du Québec. Cette organisation, qu'on pourrait qualifier de *paroissiale*, complétée depuis la fin du dix-neuvième siècle par la

caisse populaire locale et l'association paroissiale des caisses de secours mutuel (la Société des Artisans, par exemple), avait assuré la survivance des Canadiens-français au Québec. On considérait encore chez certains dirigeants et chez les dirigeants des années '50 – y compris des chefs religieux et des politiciens influents – cette économie traditionnelle, axée sur une agriculture non moins traditionnelle, comme le dernier rempart de la défense économique du fait français au Canada.

4

Les quelques entreprises évoluées avaient sans doute leur place dans cette économie dépassée. On les acceptait dans la mesure surtout où elles conservaient leur caractère familial. Cette crainte, collectivement entretenue, servait bien d'ailleurs les conceptions de l'entreprise que s'en faisaient alors leurs propriétaires. Pour eux, à cette époque, l'entreprise constituait la richesse elle-même, le bien familial, le fonds domanial. Elle devait servir les intérêts de la famille. Le chef de famille avait pour mission de conserver ou d'agrandir ce bien pour sa famille et sa succession. Le recours au capital institutionnel ou public, pour financer une expansion agressive, mettait en danger cet impératif d'une administration familiale⁽²⁾. Il fallait éviter à tout prix d'en perdre le contrôle absolu. Il fallait donc éviter, ou du moins limiter à l'extrême, le recours à l'épargne extérieure.

L'article de 1956 prenait carrément position contre ces attitudes et ces concepts traditionnels. Si l'entreprise canadienne-française, proposait l'article, retardait sur l'ensemble économique du Canada et du Québec, c'est que sa structure familiale, selon la conception qu'on s'en faisait alors, la plaçait dans un carcan que la modernité nord-américaine resserrait constamment et de jour en jour davantage, pour éventuellement l'étouffer. L'article proposait d'abandonner le rêve antérieur d'une société refermée sur elle-même, d'oublier la survivance axée sur le souvenir du passé et de s'engager radicalement à la conquête économique par la mise en place d'entreprises puissantes, fortement capitalisées et entièrement libérées des intérêts immédiats de la famille-propriétaire. En somme, la victoire par la marche en avant et l'utilisation des méthodes de nos concurrents ; non plus la survivance par l'ossification des structures anciennes, devenues caduques.

⁽²⁾ Que rendait encore plus aléatoire la politique des droits successoraux.

En 1956, quatre ans avant le début de la *Révolution tranquille*, ces propos apparaissaient révolutionnaires à certains.

L'article de 1956, en répertoriant l'ensemble des entreprises canadiennes-françaises évoluées de l'époque et en mettant ainsi en lumière leur piètre performance dans l'économie du Québec et du Canada, fournissait aux *modernes* les données nécessaires à leur action. En diagnostiquant la tradition familiale des entreprises évoluées comme la cause du retard de croissance de l'entreprise canadienne-française, l'article fixait une cible vers laquelle on devait diriger l'attaque. L'action concertée des Chambres de Commerce de Montréal et du Québec, de certains groupes financiers, des coopératives d'épargne et du gouvernement du Québec s'engagea dans l'application de cette proposition agressive, et les administrateurs nouveaux et de plus en plus compétents ont orienté l'entreprise francophone du Québec sur la voie qui l'a conduite à l'état de croissance qu'on lui connaît aujourd'hui.

5

Situation de l'entreprise en 1956

En 1956, nous avons répertorié un total de 116 entreprises canadiennes-françaises répondant à notre définition d'entreprises dites *évoluées*. Elles se répartissaient comme suit :

- a) 51 entreprises industrielles, commerciales ou de service dont les actifs connus atteignaient \$174,300,000 (\$ de 1954) et les actifs estimés pour 14 autres (dont les actifs ne sont pas donnés en 1954) se chiffraient à \$21 millions (de 1954), soit un total, pour l'ensemble des 51 entreprises industrielles, de service et commerciales évoluées, de \$195,340,000 (\$ de 1954) soit, en dollars de 1984, une valeur de \$1,240,409,000 ;
- b) 52 sociétés d'assurances (vie, générales et risques divers, mutuelles, secours mutuels, etc.) dont l'actif global se chiffrait, en 1954, à \$229,717,000 (\$ de 1954) ou \$1,458,703,500 (\$ de 1984) ;
- c) 14 institutions financières (4 fiducies, 2 banques à charte, 2 banques d'épargne, 2 fonds de placement et l'ensemble de 1,133 caisses populaires (considérées comme une seule institution fédérée).

A S S U R A N C E S

L'actif de ces 14 institutions financières s'évaluait à \$1,882,782,000 (\$ de 1954) ou \$11,955,655,000 (\$ de 1984). Ces données sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Valeur des actifs contrôlés par des entreprises canadiennes-françaises en 1956

	Dollars de 1954	Dollars de 1984
Secteur industriel et commercial		
6 51 entreprises	\$ 195,340,000	\$ 1,240,409,000
Secteur d'épargne		
52 sociétés d'assurances	\$ 229,717,000	\$ 1,458,703,500
14 institutions financières	\$1,882,782,000	\$11,955,655,000
Total secteur épargne	\$2,112,499,000	\$13,414,358,500
Total des actifs	\$2,307,839,000	\$14,654,767,500

Cet inventaire de 1956 démontrait aux lecteurs les faits suivants :

Les entreprises industrielles, commerciales et de service étaient de faible taille en soi, administrées familialement et sans agressivité ; leurs actifs, au total, représentaient à peine 10% de la valeur des actifs liquides de l'épargne canadienne-française accumulée dans les sociétés d'assurance et les institutions financières. Ces entreprises familiales ne pouvaient que difficilement s'adresser à l'épargne institutionnalisée, car leurs titres ne représentaient ni les garanties, ni la liquidité requises pour attirer les capitaux *institutionnels* dans les investissements à long terme nécessaires à leur expansion. L'entreprise canadienne-française, qui aurait dû être le moteur propulsant des entreprises financières et d'épargne canadienne-française, constituait plus exactement pour ces dernières un ensemble de freinage, inutile pour elles comme véhicules de placement et de progrès.

Dans un tel contexte, l'épargne canadienne-française institutionnalisée ne pouvait que servir les grandes entreprises anglaises, canadiennes-anglaises ou américaines, car seules ces dernières pou-

vaient leur offrir, pour leur portefeuille de placements, les titres de qualité répondant aux exigences de leur politique d'investissement, d'ailleurs réglementée par la loi et extrêmement prudente à l'époque, en cette matière. Notons aussi que les sociétés d'assurances sortaient à peine de leur rôle traditionnel de caisses de secours mutuels et que – sauf les deux banques à charte⁽³⁾ canadiennes-françaises, dont le rôle par définition était le prêt à l'entreprise – les institutions financières, y compris les caisses populaires, encore dans l'enfance, n'entendaient guère risquer leurs fonds encore trop limités pour s'engager à fond dans des placements à long terme non entièrement sécuritaires.

7

Tout cet ensemble tournait dans un cercle vicieux. Pas de demande de capitaux, donc pas d'offre de capitaux ; pas d'offre de capitaux, pas de création de demande.

On peut se faire une idée du peu d'importance, en 1954, de cet ensemble d'entreprises évoluées de l'économie canadienne-française du Québec, en se reportant aux deux tableaux qui suivent. On y compare, dans le premier, la valeur des actifs totaux des entreprises évoluées canadiennes-françaises à celle d'une seule entreprise anglophone dans chacun des trois secteurs et, dans le deuxième, les actifs des trois entreprises anglophones choisies, à ceux de la plus importante entreprise canadienne-française de l'époque dans chacun des trois secteurs.

Valeur comparée d'actifs d'entreprises en 1954

	(000)		Importance relative %
	\$ de 1954	\$ de 1984	
Secteur industriel			
51 entreprises industrielles canadiennes-françaises	195,340	1,240,409	100.0
Imperial Tobacco (Aujourd'hui Imasco)	163,470	1,035,983	83.6

⁽³⁾ La Banque Canadienne Nationale et la Banque Provinciale du Canada.

A S S U R A N C E S

Secteur Assurances			
52 sociétés, compagnies et mutuelles canadiennes-françaises	229,717	1,458,500	100.0
Great West Life	507,731	3,224,092	221.0
Secteur institutions financières			
14 sociétés canadiennes-françaises (banque, fiducie, épargne)	1,882,782	11,955,665	100.0
8 Banque de Commerce	2,058,716	13,072,846	109.4
Tous les secteurs confondus			
116 entreprises can.-franç.	2,307,839	11,654,777	100.0
3 entreprises anglophones	2,729,595	17,332,928	118.3

Remarquons ici que nous n'avons pas choisi les entreprises qui se situent au premier rang dans leur secteur⁽⁴⁾. Notons cependant que trois entreprises canadiennes-anglophones – je dis bien *3 seulement* – contrôlent plus d'actifs à elles seules que les 116 entreprises canadiennes-françaises répertoriées. Pour pousser plus loin la *mesure de notre taille* relative en 1956, nous comparons à chacune des trois entreprises anglophones choisies la plus importante entreprise canadienne-française de 1954 dans son secteur.

Valeur comparée des actifs d'entreprises industrielles en 1954

	(000)		%
	\$ de 1954	\$ de 1984	
Secteur industriel et commercial			
Dupuis Frères Limitée	16,232	103,073	100.0
Imperial Tobacco	163,147	1,035,983	1,005.0
Secteur Assurances			

⁽⁴⁾ Les trois entreprises canadiennes les plus importantes dans leurs secteurs respectifs, en 1954, sont les suivantes (\$ de 1954) : Canadian Pacific avait des actifs de \$2,054,534,000 ; La Sun Life avait des actifs de \$1,800,000,000 ; La Banque Royale avait des actifs de \$3,026,895,000.

A S S U R A N C E S

L'Industrielle	164,417	100.0
Great West	3,224,092	1,925.8

Secteur institutions financières

Banque Canadienne Nationale	573,036	3,638,778	100.0
Banque de Commerce	2,058,716	13,072,846	359.2

Remarquons qu'en 1954, la seule entreprise de quelque secteur qu'elle soit qui, au Canada, tenait un rang honorable avec une certaine influence décisionnelle, si minime soit-elle, dans son secteur d'activité, était la Banque Canadienne Nationale qui, avec ses actifs de \$573 millions (\$ de 1954), dépassait légèrement en importance relative à ce chapitre la Banque de Toronto (\$538 millions de 1954).

9

On ne reconnaissait pas encore aux coopératives et aux caisses populaires la puissance créatrice de développement qu'on a constatée depuis. On ne reconnaissait pas non plus aux entreprises d'État, que l'on considérait comme des *services publics*, l'importance qu'elles devaient connaître par la suite. À preuve, le fait que, dans le répertoire de l'article de 1956, on ne citait pas Hydro-Québec qui, cependant, à ce moment, avait des actifs valant plus du double de la valeur de tous les actifs des 51 entreprises industrielles et commerciales inventoriées : \$430,694,000 (\$ de 1954) ou de \$2,734,907,000 (\$ de 1984).

Dans notre religion économique du temps, on craignait la grande entreprise, mais on craignait aussi l'État. Les solutions proposées seraient demeurées insuffisantes sans l'intervention réaliste et agressive de l'État du Québec, depuis la *Révolution tranquille*.

Conclusion générale de la situation de l'entreprise en 1956

L'entreprise canadienne-française en général et dans les trois secteurs identifiés n'avait, en 1956, aucune influence sur le marché de la concurrence, et encore moins au niveau des prises de position sur la marche de l'économie nationale ou provinciale. Sans répertorier les entreprises anglo-canadiennes, anglaises ou américaines (on ne parlait pas encore dans le langage économique courant de multinationale), il était évident à tous que la forêt et ses produits, le grand commerce et le transport, l'ingénierie, la fabrication d'appareils élec-

10

tro-ménagers, l'ensemble, en fait, des puissances décisionnelles de l'économie du Québec se situait en dehors de la majorité francophone du Québec. L'entreprise industrielle, commerciale et de service canadienne-française avait manqué le tournant de l'expansion industrielle d'après-guerre et avait entraîné, dans son retard, nos institutions d'épargne et de finance : l'entreprise canadienne-française n'était pas entrée dans le monde industriel de l'économiste Galbraith. Quand on pense, en rétrospective, que les États industrialisés – et le Canada en particulier – allaient se rallier aux politiques économiques des grands ensembles et de la macro-économie de Keynes, on voit mieux la menaçante ampleur du retard de croissance de l'entreprise canadienne-française et les menaces d'extinction que l'article de 1956 laissait entrevoir à la seule lumière des faits inventoriés, sans même recourir aux conséquences prévisibles des grandes théories économiques que les États étaient en train d'appliquer dans leur politique axée sur le progrès continu, mesuré en fonction de la production nationale brute. Quel rôle pouvait jouer une entreprise sans accès au capital d'expansion, quand toute la politique fiscale et monétaire devait désormais s'orienter vers l'accroissement accéléré des actifs productifs de la nation, concentrés dans les entreprises capitalistes du Canada – quelle que soit la nationalité de leurs propriétaires ? La macro-économie n'est pas, en soi, nationaliste, mais si elle l'est, elle l'est à partir d'entreprises capables d'en profiter. Ce n'était pas le cas pour l'entreprise canadienne-française en 1956, à moins d'une profonde transformation de ses structures.

Or, cette transformation s'est produite et d'une façon si rapide et radicale à partir de 1960, que le Québec de 1986 – dans le domaine économique, comme dans presque tous les autres domaines – n'est plus reconnaissable, si on le regarde à travers nos verres traditionnels de 1956 ou d'avant.

C'est à ce renouveau, à cette émergence de l'entreprise francophone du Québec que nous allons maintenant assister.



La situation en 1986

Après avoir constaté combien l'entreprise canadienne-française du Québec en 1956 apparaissait déplorable, il fait bon de jeter immé-

A S S U R A N C E S

diatement un regard sur la situation de l'entreprise francophone du Québec en 1986 (chiffres de 1984 et 1985).

Tout d'abord, un premier tableau d'ensemble, qui compare la valeur totale des actifs des entreprises répertoriées en 1956 et en 1986, exprimée, dans les deux cas, en dollars de 1984.

Valeur comparée des actifs contrôlés par les entreprises répertoriées en 1954 et 1984⁽⁵⁾

	Valeur des actifs		Indice de Progression	
	En 1954 (000)	En 1984 (000)	Progression nulle = 1 Brut	Pondéré ⁽⁶⁾
Industrie + commerce + services	1,234,409	11,649,800	9.27	3.72
Hydro-Québec	2,734,907	27,129,000	9.91	3.98
	3,969,316	38,778,800	9.76	3.92
Institutions financières	12,015,100	87,913,000	7.31	2.93
Assurances-vie	924,280	20,171,000	16.34	6.56
	16,908,696	146,862,800	8.38	3.36

11

Le tableau qui précède est plus qu'impressionnant. Basé sur la valeur de ses actifs, l'entreprise francophone du Québec a presque décuplé sa puissance économique durant la période (8.38 fois la valeur de 1954). Non seulement cette puissance économique a dépassé de 8.38 fois l'unité de comparaison de 1954 en valeur absolue, mais, en valeur pondérée au P.N.B. canadien, elle a progressé à un rythme plus de trois fois supérieur à l'ensemble économique canadien.

Sauf dans le domaine des grandes banques à charte, où les actifs de nos deux banques de 1954 (amalgamées en 1983) ont perdu leur importance relative, l'ensemble des entreprises francophones du

⁽⁵⁾ On trouvera, à la fin de cet article, la liste des entreprises francophones les plus importantes en valeurs d'actifs, répertoriées en 1984.

⁽⁶⁾ *Indice pondéré* indique la progression relative à l'augmentation du produit national brut canadien qui équivaut, en 1984, à 2.49 fois le P.N.B. de 1954.

A S S U R A N C E S

Québec ont accru leur importance canadienne relative d'une façon considérable.

12 Cette progression de l'entreprise francophone du Québec, dans l'ensemble canadien, apparaît encore plus remarquable, si l'on compare son poids relatif, dans l'ensemble de l'entreprise canadienne, globalement et par secteur. Pour ce faire, nous avons comparé la valeur des actifs des entreprises francophones industrielles et financières citées dans la liste des 500 plus importantes entreprises canadiennes. Pour le secteur des assurances, nous avons puisé nos renseignements dans le rapport annuel (1985) du surintendant des Assurances du Québec.

Valeur des actifs des entreprises les plus importantes du Canada, en termes d'actifs⁽⁷⁾ (\$ de 1984 en 000,000)

	Entreprises franco- phones	Toutes entreprises canadiennes	% relatif en 1984	Estimé ou réel en 1954
<u>Secteur industriel</u>	38,780	418,000	9.28	2.0% estimé
<u>Secteur financier</u>				
Banques à charte	19,250	357,579	5.37	9.3% réel ⁽⁸⁾
Autres institutions	68,663	204,571	33.57	3.0% estimé
Total financier	87,913	562,100	15.64	6.0% estimé
<u>Secteur Assurances</u>	20,171	102,000	19.77	2.0% estimé
<u>Tous secteurs</u>	146,864	1,092,100	13.50	4.0% estimé

Cette croissance remarquable de l'entreprise francophone du Québec, en trente ans, n'est pas le fruit du hasard ou de la conjonction d'une série de coïncidences plus ou moins fortuites. C'est le résultat, au contraire, d'une stratégie de développement qui résulte du

⁽⁷⁾ *Survey of Industrials* du *Financial Post* (1985).

⁽⁸⁾ Les caisses populaires Desjardins viennent en partie compenser cette perte relative d'importance.

A S S U R A N C E S

souffle nouveau qui a favorisé le Québec, depuis les premiers jours de ce qu'on a appelé, en termes politiques, la *Révolution tranquille*, mais dont les effets ont agi sur toutes les formes de l'échiquier social, culturel et économique du Québec.

Dans le secteur qui nous intéresse ici, celui de l'entreprise, ces effets se sont manifestés par la volonté unanime, harmonieuse et concomitante de tous les agents économiques du milieu francophone du Québec. Imbus d'une même volonté de prendre en mains son économie sous le slogan enthousiaste de *Maître chez nous*, l'État, les entreprises capitalistes et coopératives s'engageaient en même temps vers la conquête de l'économie du Québec.

13

Dans les trois secteurs industriel, financier et d'assurance, les trois intervenants (État, coopératives et entreprises capitalistes) ont joué chacun leur rôle dans la marche en avant de l'entreprise francophone.

Voici comment ces trois agents se répartissent les résultats de l'effort commun :

**Répartition des actifs d'entreprises francophones
du Québec contrôlées en 1984 par l'État du Québec,
les secteurs privés et coopératifs
(000,000 en \$ de 1984)**

	État du Québec		Secteur privé		Coopératives		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Industriel	2,681	23.0	7,074	61.0	1,874	16.0	11,649	100.0
Hydro-Québec	27,129	100.0	0	0	0	0	27,129	100.0
Industriel & Hydro	29,810	77.0	7,074	18.2	1,874	4.8	38,778	100.0
Financier	20,100	22.8	47,319 ⁽⁹⁾	53.8	20,494	23.2	87,913	100.0
Assurances	0	0	17,958	89.0	22,214	11.0	20,171	100.0

⁽⁹⁾ Y inclus les actifs de *Mercantile Bank*, absorbés par la Banque Nationale du Canada en fin de 1985.

A S S U R A N C E S

Tous les groupes (sans Hydro)	22.781	19.0	72,351	60.5	24,582	20.5	119,713	100.0
Hydro inclus	49.910	34.0	72,351	49.0	24,582	17.0	146,864	100.0

Le secteur industriel

14

Dans le secteur industriel, les trois intervenants jouent leur rôle. L'État, par Hydro-Québec d'abord, et ses autres sociétés, y joue un rôle primordial en 1984, en termes absolus. Si l'on ajoute aux actifs de l'Hydro ceux de S.G.F., Gaz Métropolitain, Sidbec, la Société de l'Amiante (sans compter ses autres intérêts dans les sociétés de développement et ses participations au contrôle d'entreprises privées par la Caisse de Dépôt), l'État du Québec contrôle au-delà de \$30 millions d'actifs sur le total de \$38,778,800,000 pour le total des actifs industriels contrôlés aux fins de cet article.

Très fortement influencée par l'importance des actifs de l'Hydro-Québec, cette situation n'enlève rien cependant à l'agressivité qu'ont connue les coopératives et les entreprises privées oeuvrant dans le secteur industriel et commercial. La Coop Fédérée, Agropur, Culinar, comparativement aux entreprises commerciales et industrielles répertoriées dans l'article de 1956, constituent des succès retentissants. En absorbant J.-A. Vachon, la Société d'investissements Desjardins devait, à elle seule, sauver l'importance relative des industries alimentaires francophones du Québec. En 1984, Culinar avait des actifs 27,57 fois supérieurs à ceux de J.-A. Vachon en 1954, à l'époque où toutes les industries canadiennes-françaises de ce secteur industriel étaient liquidées ou vendues aux entreprises américaines ou canadiennes-anglophones.

C'est à Provigo que revient le titre du succès le plus retentissant de la période. La fusion de Couvrette & Sauriol et Provost & Provost en 1956, complétée par l'amalgamation de Deneault & Lamontagne, quelques années plus tard, ont fait de Provigo le leader canadien de la distribution en gros et au détail de l'alimentation⁽¹⁰⁾. C'est aussi un des grands succès boursiers canadiens, si l'on exclut ceux des entreprises minières et de technique de pointe. Ce succès n'enlève rien à

⁽¹⁰⁾ Une analyse récente démontre que la valeur de 100 actions, lors de la première émission de Couvrette & Provost, qui était de \$550, valait au marché, en novembre 1986, \$74,000.

ceux de Donohue, Lavalin, S.N.C., Power Corporation, Bombardier, Cascades, Québecor, etc., etc.

Le secteur des assurances

Si l'on exclut l'assurance automobile (dommages aux personnes) – devenue entreprise de l'État – dont les actifs sont compris dans ceux de la Caisse de Dépôt et de Placement, c'est l'entreprise privée qui conduit la marche en avant. Grâce aux acquisitions par les groupes de La Laurentienne et de Power Corporation, de l'Imperial Life et de Great West, les actifs des sociétés d'assurances contrôlées par l'entreprise francophone se sont accrus de plus de \$11 milliards. Ces deux sociétés, à elles seules, ont plus de la moitié du total des actifs des sociétés d'assurance-vie sous le contrôle d'intérêts privés francophones. Il faut dire que 1984 ne représente pas encore la grande activité des assureurs francophones que l'on connaît depuis la déréglementation des institutions financières au Québec. Sauf pour ce qui est du groupe de La Laurentienne et de Power Financial, c'est depuis 1984 que les sociétés d'assurances francophones se font surtout remarquer par leur agressivité : l'Alliance qui s'amalgame à l'Industrielle en 1986, les Coopérants qui acquièrent Guardian Trust en 1985, les Sociétés d'assurances du groupe coopératif Desjardins qui connaissent depuis 1984 des succès continus, sans compter, dans le domaine des risques physiques, le groupe Commerce, le groupe La Laurentienne, le groupe Desjardins, l'Union Canadienne, le groupe S.N.A. et le groupe Sodarcan.

15

Le secteur financier

Du point de vue du secteur financier, c'est l'État, avec la Caisse de Dépôt, les Coopératives, avec les Caisses Desjardins et l'entreprise privée du groupe Desmarais qui se partagent à peu près à parts égales la montée de la puissance économique de ce secteur qui, si on met à part le secteur proprement dit des grandes banques à charte, va chercher plus de 30% des ressources financières des institutions financières du pays, classifiées par le *Financial Post*, dans sa liste des cent institutions financières les plus importantes du Canada (l'État fédéral et ses agences, y compris les fonds de pension nationalisés, ne sont pas cités dans la liste du *Financial Post*).

Le secteur des services

16

Nos sources d'information (*Survey of Industrials du Financial Post*) ne nous renseignent pas sur les sociétés professionnelles et de services. Mentionnons cependant que ce domaine très important de l'activité économique a suivi la courbe ascendante de l'entreprise francophone. Dans le secteur des services aux assureurs, le groupe Dale-Parizeau, par Sodarcan et ses sociétés affiliées, se place aux premiers rangs des entreprises canadiennes dans leur domaine. Les bureaux d'experts-comptables Raymond, Chabot, Martin, Paré en tête constituent aujourd'hui des sociétés les plus reconnues au Canada. Il en est de même des grands bureaux d'avocats, des sociétés de courtage de valeurs mobilières et des groupes d'ingénieurs.

Les sociétés immobilières étaient en retard sur la concurrence canadienne en 1984, mais elles se sont reprises depuis lors sous le leadership de la Caisse de Dépôt et de Placement et des sociétés d'assurances les mieux nanties.

En somme, tandis que l'ensemble de l'entreprise canadienne-française de 1954 se plaçait sur les voies d'évitement, des hommes nouveaux, mieux préparés, mieux formés, plus agressifs, soutenus par un État du Québec fortement engagé dans sa révolution économique, allaient transformer, en trente ans, la structure et l'évolution de l'entreprise francophone au Canada.

Entreprises publiques et cotées en Bourse en 1986

On ne saurait terminer cette analyse sans jeter un coup d'oeil sur l'importance relative qu'ont prise les titres cotés en Bourse de Montréal et de Toronto par des entreprises francophones, en 1984. On a indiqué ci-haut qu'un seul titre coté en Bourse de Montréal, en 1954, présentait les caractéristiques requises pour en faire un titre de placement valable pour les institutions financières : celui de la Banque Canadienne Nationale.

En 1984, au moins 22 titres d'entreprises importantes appartenaient à des intérêts francophones, cotés à Montréal ou à Toronto. Ils présentent les caractéristiques les qualifiant comme titres de placement institutionnels : stabilité, liquidité, rendement⁽¹¹⁾. C'est sans

(11) Nous n'incluons pas ici tous les titres les plus récents inscrits en Bourse de Montréal, particulièrement au régime d'épargne-actions qui connaît, depuis deux ans, une expansion considérable.

doute encore un petit nombre, mais nous sommes, ne l'oublions pas, en 1984, c'est-à-dire à une époque où le rythme de croissance des entreprises francophones, qui profitent de l'accessibilité aux marchés financiers, facilité par le régime d'épargne-actions, n'a pas encore atteint la vitesse de croisière que 1985 et 1986 doivent connaître.

Le total des titres cotés de ces 22 entreprises se chiffre à 302,000,000 d'actions (le total des titres de la Banque Nationale, en 1954, était de 700,000 au prix moyen de \$42, soit une valeur de \$29.40 MO (\$ de 1954) ou \$186.70 MO (\$ de 1984). La valeur globale de 22 titres cotés en 1984 se chiffrait à environ \$6,5 milliards.

17

Alors qu'un total de 1,000 actions de la B.C.N., transigées en un jour, était considérable en 1954, en une seule journée de juillet 1986, il se traitait à Montréal 178,083 actions et à Toronto, 200,332 actions de titres de ces 22 entreprises, à un prix unitaire moyen de \$26.50.



Commentaires et bref historique

On ne peut expliquer la réussite que nous avons analysée ci-haut, sans l'effort conjoint des trois grands agents qui l'ont réalisée : l'entreprise privée, les coopératives et l'État.

Le cadre de cet article ne nous permet pas de faire l'historique de la période et des stratégies diverses qu'ont employées ces trois intervenants, à un moment ou à un autre, pour colmater entre elles les brèches qui sont apparues en cours de période dans l'édifice économique en construction. Si l'ensemble des essais réalisés prend un peu l'aspect d'une réussite phénoménale, tout ne fut pas réussite.

a) Entreprise privée et coopératives s'engagent d'abord

Avant 1960, c'est l'entreprise privée, orientée par l'action des Chambres de Commerce, qui créa les premières entreprises destinées à regrouper les entreprises familiales et leur insuffler une nouvelle agressivité, en leur offrant des services de financement ou en les acquérant purement et simplement. Ce fut le cas de la Société d'Entreprise et de la Corporation d'Expansion Financière, s'attachant toutes les deux au rêve de *sauver* l'entreprise familiale, plutôt que de s'engager tout simplement dans l'entreprise nouvelle. Leurs efforts,

s'ils furent sérieux et constructifs à l'époque, se sont avérés éventuellement inefficaces : la cible était bonne ; la manière était fausse.

18

Ces premiers essais de l'entreprise privée furent suivis par les engagements des Caisses populaires Desjardins dans le milieu financier et le placement à long terme dans l'entreprise financière et industrielle. En créant la Fiducie du Québec, qui complète son réseau de sociétés d'assurance, les Caisses Desjardins s'engageaient, avant la déréglementation, dans les domaines nouveaux de l'épargne à long terme, dirigée vers les fonds de placement de titres d'équité. En créant la Société d'investissement Desjardins, les Caisses allaient démontrer leur réalisme en acquérant J.-A. Vachon, qui était une entreprise familiale, mais en pleine expansion. Culinar, comme on connaît son nom aujourd'hui, est un des grands succès qu'a connu l'entreprise francophone, depuis trente ans.

b) L'État du Québec passe à l'action directe

Dès 1960, l'État passe à l'action et s'engage résolument sur deux plans :

1. Il crée la Société Générale de Financement pour compléter l'action de l'entreprise privée au niveau des entreprises familiales. Le résultat obtenu ne fut pas, dans l'ensemble, plus fructueux que celui obtenu par l'entreprise privée. Sans les ressources de l'État, la S.G.F. n'aurait pas mieux réussi dans cet effort que les deux entreprises citées plus haut. Ce n'est que quelques années plus tard que, corrigeant son tir, la S.G.F. s'engagea dans une série de placements non plus destinés à sauver des entreprises familiales en danger, mais à supporter les entreprises en pleine expansion, rentables (type Donohue, etc.).
2. En créant Sidbec en 1964, l'État du Québec répondait aux stratégies de développement de l'époque, l'acierie représentant, dans les années 1960, l'expression nationale de la réussite industrielle. Avoir créé Sidbec n'était pas une erreur, quoi qu'on en dise en rétrospective. À date, ce n'est pas une réussite, mais dans la stratégie d'ensemble et à l'époque, il fallait l'entreprendre.

En 1962, la nationalisation de l'électricité par Hydro-Québec répondait peut-être alors à une idéologie. Mais stratégiquement parlant, elle donnait à l'État un outil de développement considérable qui

devait s'avérer, avec les réalisations de la Baie James et de La Grande, un des moteurs essentiels de la croissance qu'ont connue un grand nombre d'entreprises au Québec, dans le domaine de la technologie et de l'ingénierie, sans mettre de côté les retombées économiques elles-mêmes de l'entreprise, malgré les coûts financiers que lui a imposés les années d'inflation durant lesquelles on a réalisé le projet.

On peut conclure, avec le recul des années, que l'intervention de l'État, dès les années 1960, se fit toujours en fonction d'un réalisme de bon aloi, orienté vers une restructuration du milieu et vers la participation de plus en plus grande de la majorité francophone du Québec dans l'économie du Québec. Les sociétés d'État, Soquem, Soquip, etc. allaient dans le même sens.

19

En annonçant la création de la Caisse de dépôt centrale, M. Jean Lesage, dans une déclaration célèbre, annonçait qu'elle serait plus qu'un fonds de placement, mais un outil orienté vers le développement du Québec. Après quelques années d'accumulation de fonds, la caisse, devenue puissante, s'engage, grâce à une réorientation administrative dirigée par le ministre des Finances du temps, M. Jacques Parizeau, dans une politique de placement agressive, reconnue et avouée, destinée à supporter prioritairement l'expansion économique du Québec, en orientant sa cible vers l'entreprise francophone comme telle, mais aussi vers toute entreprise du Québec dont l'action est essentielle au développement du milieu. C'est ce qui fait aujourd'hui de la Caisse de Dépôt une partenaire reconnue et le plus souvent recherchée par les entreprises les plus importantes et les mieux situées aux centres de décision économique non seulement du Québec, mais du Canada.

3. L'État du Québec appuie les entreprises *entreprenantes*

Ces initiatives d'intervention directe de l'État qui datent des premières années de la *Révolution tranquille*, les gouvernements qui ont suivi ont continué de s'en servir, de les consolider, de les améliorer. Mais, il est d'autres initiatives – extrêmement importantes – qui font participer l'État à titre de complément de l'entreprise privée, dont l'action ne fait qu'apparaître en 1984 et qui, déjà et depuis, font leur preuve d'une façon éclatante. J'en cite deux qui portent la marque indéniable du ministre des Finances d'alors, M. Jacques Parizeau.

Le régime d'épargne-actions a non seulement facilité la participation du public à l'expansion de l'entreprise québécoise (francophone ou non), mais elle a donné, à mon sens, le coup de grâce à l'ancienne notion familiale et paysanne que se faisaient de l'économie les Québécois des villes ou des campagnes. Les Québécois sont en voie de devenir des épargnants sophistiqués et des investisseurs intéressés aux titres d'équité, impliqués de plus en plus dans le succès de leur propre économie.

20 Les RÉA, en appuyant le développement des PME par l'accès facile aux capitaux institutionnels et privés, rendent la notion familiale de l'entreprise caduque.

En invitant le public à investir par le biais du crédit d'impôt, les RÉA ouvrent, d'une part, un réservoir majeur aux besoins de capitaux de l'entreprise et, d'autre part, changent complètement la notion paysanne du *bas de laine*.

À mon sens, l'expansion du RÉA à l'entreprise industrielle et financière, par opposition à l'entreprise spéculative du cinéma ou des mines, par exemple, vient couronner l'ensemble de la stratégie du développement économique et de la transformation de la mentalité économique du Québec, initialement engagée par la *Révolution tranquille*.

L'autre mesure aussi importante portant le sigle « Jacques Parizeau » est celle de la déréglementation des entreprises financières ayant leur siège social au Québec. En avance sur ce qui doit se faire au Canada dans cette sphère d'activités, la déréglementation des sociétés d'assurances et des institutions financières a placé le Québec à l'avant-garde du milieu financier canadien. On perçoit déjà les conséquences qui vont en découler. La nouvelle agressivité que connaissent nos compagnies d'assurances, nos fiduciaires et nos groupes financiers du Québec – courtiers ou autres – laisse entrevoir des bonds en avant considérables dans les années à venir.

Conclusion

Aussi brièvement, pouvons-nous résumer l'évolution de cette époque qui va de 1954 à 1984. Nous croyons que la courbe qui illustrerait la croissance de l'entreprise francophone au Québec serait une parabole dont le foyer, relativement éloigné du sommet en 1954, présente une courbe très aplatie au départ et jusque vers les années

A S S U R A N C E S

1975. De là, jusqu'en 1980, la courbe est déjà plus allongée, et c'est à partir de 1980 que, vraiment, on a l'impression que l'on n'a pas affaire à une ellipse qui va se refermer sur elle-même, mais à une parabole dont les limites restent inconnues, dont la direction nous permet de croire à une expansion importante.

Répertoire des principales entreprises francophones du Québec en 1984

Entreprises industrielles et commerciales

21

Nom corporatif	Actionnaires principaux	Valeur des actifs (\$000)
Hydro-Québec	État	\$27,129,000
Consolidated Bathurst	Power Corporation	1,622,000
Domtar	Dofor/S.G.F.	1,521,000
Coopérative Fédérée	Coop	1,240,000
Power Corporation	Groupe Desmarais	994,500
Provigo	Unigesco/Caisse de Dépôt	729,000
Donohue	Dofor/Caisse de Dépôt	671,054 *
Gaz Métropolitain	Soquip et Caisse de Dépôt	663,000
Sidbec	État du Québec	529,000
Bombardier	Succession Bombardier	427,000
La Vérendry	Groupe Doyon	409,000
Société Nationale de l'Amiante	État du Québec	330,000
Lavalin	Lamarre et al	293,000
Méto Richelieu	Groupe d'achat	211,000
Agropur	Coop	196,485 *
Culinar	Caisses Desjardins	177,759 *
Cascades Inc.	Groupe Lemaire	177,000

A S S U R A N C E S

22	Télé-Métropole	Succession De Sèves	124,802 *
	Normick Perron	Groupe Perron	124,000
	Québécoir	Groupe Péladeau	117,000
	Groupe S.N.C.	Groupe	115,000
	Canam Manac	Groupe Dutil et	
		Caisses Desjardins	113,000
	Nordair	Lefrançois et al	110,000
	United Auto Parts	Succession Préfontaine	103,774 *
	Rolland Inc.	Lucien Rolland et al	97,127 *
	Groupe Rona	Groupe d'achat	69,000

Sociétés d'assurances (Cies mutuelles et autres)

Assurances-vie

Great West	Power Financial Corp.	\$ 8,807,000
Imperial	La Laurentienne	2,269,000
L'Industrielle	Mutuelle	1,291,120 *
Ass.-Vie Desjardins	Caisses Desjardins	789,840 *
Alliance	Mutuelle	600,000 *
La Laurentienne	Mutuelle	595,368 *
Les Coopérants	Mutuelle	499,077 *
La Sauvegarde	Caisses Desjardins	470,420 *
Service de Santé du Québec	Coop	287,887

Sociétés d'assurances générales

Groupe Commerce	Groupe St-Germain	265,000 *
Bélaïr	Groupe St-Germain	<u>56,583</u>
		321,583

A S S U R A N C E S

Groupe Laurentienne	La Laurentienne	236,189 *
Laurentienne Agricole	La Laurentienne	<u>42,548</u>
		278,737
Groupe Desjardins	Caisses Desjardins	165,645 *
Union Canadienne	Murdoch, Baribeau et al	81,161
S.N.A.	Blondeau et al	80,495 *

Institutions financières

23

Caisse de Dépôt et Placement	État du Québec	\$20,100,000
Caisses populaires Desjardins	Coopérative	19,876,000 *
Banque Nationale du Canada	Public	19,250,000 *
Banque d'Épargne du Canada	La Laurentienne	5,619,144 *
Crédit Foncier	La Laurentienne	2,952,000 *
Trust Général et Sherbrooke Trust	Alliance et Caisse de Dépôt	2,709,000 *
Montreal Trust	Power Financial	2,529,000
Fonds de Placements (Investors)	Power Financial	2,307,000
Investors Group	Power Financial	1,811,000
Power Financial Corp.	Power Corporation	1,755,000
Fiducie du Québec	Caisses Desjardins	1,035,000
Fiducie Prêt & Revenu	Famille Tardif	356,886 *
(Mercantile Bank) ⁽¹²⁾	(Banque Nationale)	(4,886,000)

* Entreprises citées au répertoire de 1956 et ayant encore pignon sur rue en 1986.

⁽¹²⁾ Absorbée par la Banque Nationale du Canada à la fin de 1985.