

Les Études de communication publique

Cahier numéro 13

**Restructuration et communication dans le  
cadre d'une fusion-acquisition : le cas  
Desjardins - La Laurentienne (1990-1996)**

*par*  
**Michel Beauchamp**

L'auteur remercie René Beaudet et André Roy pour leur participation à la recherche. Il remercie également Nicole Giroux (Université de Montréal) et Christiane Demers (École des HEC) pour leurs commentaires et suggestions. Cette recherche a pu être réalisée grâce à une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada accordée à Nicole Giroux (chercheur principal), Christiane Demers (co-chercheur) et Michel Beauchamp (co-chercheur).

Michel Beauchamp

**Restructuration et communication dans le cadre d'une fusion-  
acquisition : le cas Desjardins - La Laurentienne (1990-1996)**

Les Études de communication publique  
Cahier numéro 13

Département d'information et de communication  
Université Laval  
Québec  
1998

**Les Études de communication publique** ISSN 1183-5079

Département d'information et de communication  
Pavillon Louis-Jacques-Casault  
Université Laval  
Québec, G1K 7P4

Les Études de communication publique présentent des travaux de recherche réalisés par des étudiants, des professeurs et des chercheurs. Les auteurs sont invités à faire parvenir au coordonnateur du Comité de rédaction un exemplaire de leur manuscrit accompagné d'une disquette où se trouve le texte traité par logiciel WordPerfect ou Word. Nous recommandons aux auteurs de se conformer à la norme BNQ 9921-300 dans la présentation de leur rapport de recherche et à la norme ISO 690 : 1987 dans la présentation de leurs références bibliographiques.

**Comité de Rédaction:**

Coordonnateur

André Gosselin

Membres

Jean Charron

Jean de Bonville

Gilles Gauthier

**Saisie et mise en page:**

Marie France Hamel

© Université Laval, 1993

Dépôt légal, 3<sup>e</sup> trimestre

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-921383-14-4

## Table des matières

INTRODUCTION.....	6
1. PROFIL DES DEUX ENTREPRISES .....	6
1.1 Le Mouvement des caisses Desjardins.....	6
1.2 La Corporation du Groupe La Laurentienne.....	9
1.3 Facteurs ayant contribué à l'acquisition de La Laurentienne par Desjardins.....	13
1.3.1 À La Laurentienne.....	13
1.3.2 Chez Desjardins .....	15
2. PHASE I : LA PÉRIODE DE PLANIFICATION ( <i>PLANNING PERIOD</i> ) .....	16
3. PHASE II : LA PÉRIODE DES TRACTATIONS ( <i>IN PLAY PERIOD</i> ).....	17
3.1 Structure .....	17
3.2. Communication .....	23
4. PHASE III : LA PÉRIODE DE TRANSITION ( <i>STANDSTILL/TRANSITION PERIOD</i> ).....	29
4.1 Structure .....	29
4.2 Communication .....	33
5. PHASE IV : LA PÉRIODE DE STABILISATION ( <i>STABILIZATION PERIOD</i> ).....	37
5.1 Structure .....	37
5.2. Communication .....	38
CONCLUSION.....	43
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	44
TABLEAUX	
TABLEAU 1 ÉVÉNEMENTS CLÉS RELATIFS À LA STRUCTURE LORS DE LA PHASE II ( <i>IN PLAY PERIOD</i> ).....	22
TABLEAU 2 ÉVÉNEMENTS CLÉS RELATIFS À LA COMMUNICATION LORS DE LA PHASE II ( <i>IN PLAY PERIOD</i> ).....	28
TABLEAU 3 ÉVÉNEMENTS CLÉS RELATIFS À LA STRUCTURE LORS DE LA PHASE III ( <i>STANDSTILL/TRANSITION PERIOD</i> ).....	32
TABLEAU 4 ÉVÉNEMENTS CLÉS RELATIFS À LA COMMUNICATION LORS DE LA PHASE III ( <i>STANDSTILL/TRANSITION PERIOD</i> ).....	36
TABLEAU 5 ÉVÉNEMENTS CLÉS RELATIFS À LA STRUCTURE LORS DE LA PHASE IV ( <i>STABILIZATION PERIOD</i> ).....	38
TABLEAU 6 ÉVÉNEMENTS CLÉS RELATIFS À LA COMMUNICATION LORS DE LA PHASE IV ( <i>STABILIZATION PERIOD</i> ).....	42
ANNEXES	
ANNEXE 1 LISTES DES DÉNOMINATIONS ET DES SIGLES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES .....	50-51
ANNEXE 2 ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DESJARDINS- LAURENTIENNE EN 1994.....	52
ANNEXE 2.1 LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DESJARDINS-LAURENTIENNE EN DÉCEMBRE 1993.....	52
ANNEXE 2.2 LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DESJARDINS-LAURENTIENNE AU 21 JUILLET 1994.....	53
ANNEXE 2.3 LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DESJARDINS-LAURENTIENNE AU 29 DÉCEMBRE 1994.....	53
ANNEXE 2.4 LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DESJARDINS-LAURENTIENNE AU 30 DÉCEMBRE 1994.....	54
ANNEXE 3 THÈMES DU BULLETIN <i>LE POINT SUR LA RESTRUCTURATION</i> .....	55-56

## Introduction

La transaction entre le Mouvement Desjardins<sup>1</sup> et La Laurentienne est complexe. Il ne s'agit pas vraiment de la fusion de deux entreprises, mais plutôt de l'acquisition d'une entreprise par une autre et, en particulier, de la fusion de sous-ensembles de ces deux entreprises dans le secteur « assurances ». Par ailleurs, les retombées de l'opération ont suscité divers commentaires et soulevé de multiples interrogations. D'où la mise de l'avant de nombreuses activités de communication par les autorités du Mouvement Desjardins en vue, notamment, de rassurer et d'informer les différents publics internes et externes.

Après avoir présenté le profil du Mouvement Desjardins et celui de La Laurentienne en 1993, nous nous intéressons, en nous inspirant de Ivancevich *et al.* (1987), aux diverses phases de la transaction. Pour chacune des phases, nous nous attardons à l'évolution de la structure de l'entreprise et prenons en considération la dynamique de communication.

### 1. Profil des deux entreprises

#### 1.1 Le Mouvement des caisses Desjardins

Au 31 décembre 1992, le Mouvement des caisses Desjardins avait un actif total de 53,8 G\$ avec des revenus nets de 3,1 G\$<sup>2</sup>. À la fin de 1993, au moment de la transaction avec La Laurentienne, l'actif est de plus de 55 G\$ en excluant la valeur de La Corporation du Groupe La Laurentienne<sup>3</sup>. Le Mouvement des caisses Desjardins oeuvre dans plusieurs domaines dont, entre autres, les services bancaires et les assurances.

Le réseau des caisses Desjardins compte 1 323 caisses au Québec et 149 caisses hors Québec. Ces caisses sont la propriété de 5 millions de membres et sont administrées par 18 800 dirigeants élus. Le Mouvement compte aussi un secteur non coopératif constitué de sociétés de portefeuille qui relèvent de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, organisme au service des fédérations de caisses (11 au Québec et 3 hors Québec<sup>4</sup>). La Confédération est « responsable de l'orientation, de la planification, de la coordination et de la surveillance de l'ensemble des activités du Mouvement<sup>5</sup> ».

Quatre sociétés de portefeuille gèrent les activités de Desjardins dans le domaine des assurances, de l'immobilier, des services aux caisses et des investissements industriels (on trouvera un organigramme du Mouvement des caisses Desjardins, ci-après). L'une de ces sociétés de portefeuille sera appelée à jouer un rôle important dans la fusion-acquisition Desjardins-Laurentienne. Il s'agit de La Société financière des caisses Desjardins (SFCD)<sup>6</sup> :

« [Cette société de portefeuille du Mouvement Desjardins] coordonne depuis le 31 décembre 1989 les activités du Mouvement des caisses Desjardins

---

Le lecteur trouvera, à l'annexe 1, une liste des dénominations et des sigles mentionnés dans le texte. Précisons que certaines dénominations ont connu des changements mineurs au fil des ans. L'annexe 2 donne un aperçu de l'évolution de la structure de La Société financière Desjardins-Laurentienne, en 1994. Enfin, l'annexe 3 fait état des thèmes abordés dans le bulletin *Le Point sur la restructuration*.

<sup>2</sup> Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:20). 55 634 M\$ (Mouvement des caisses Desjardins, 1993:2).

<sup>4</sup> Les fédérations hors Québec ont le statut particulier de membre auxiliaire. Mouvement des caisses Desjardins (1993:1).

<sup>6</sup> Pour un bref historique de la Société financière des caisses Desjardins, voir les propos de Pierre Fortier, président et chef de l'exploitation de la Société, recueillis par Jean Savard (1991:20). Dans cet article, il est question, notamment, du rôle joué par la SFCD dans la « démutualisation » de l'AVD et de la fusion de cette dernière avec La Sauvegarde.

dans les secteurs de l'assurance-vie, de l'assurance de dommages, des services financiers et fiduciaires et des valeurs mobilières par l'entremise de SPGD [La société de portefeuille du Groupe Desjardins], AVD [Assurance-vie Desjardins inc.], Trustco [Trustco Desjardins inc.] et VMD [Valeurs mobilières Desjardins Inc.]<sup>7</sup>. ».

[Elle a pour mission] d'une part, de veiller à l'orientation des filiales Desjardins et, d'autre part, de prioriser l'investissement du capital dans les filiales Desjardins, d'accroître la synergie des filiales Desjardins entre elles et avec le vaste réseau du Mouvement des caisses Desjardins, d'assurer que la rentabilité des filiales Desjardins soit au moins conforme aux normes de leur industrie respective et de maximiser le recours éventuel au levier financier que représente le Mouvement des caisses Desjardins. Finalement, SFCD a comme philosophie de ne pas s'impliquer dans les opérations quotidiennes des filiales Desjardins et par conséquent, de maintenir une équipe restreinte<sup>8</sup>. »

L'Assurance-vie Desjardins inc. (AVD) est née en 1948<sup>9</sup>, sous la forme d'une mutuelle d'assurance-vie et est devenue une corporation, en 1990, lors de la fusion entre l'AVD et La Sauvegarde, Compagnie d'assurance sur la vie Ltée. Elle est propriétaire de Laurier Life Holdings Ltd., qui possède la Compagnie d'assurance-vie Laurier inc. et de Evacmed (1990) inc., une « compagnie spécialisée dans les services d'assistance aux personnes[,] tels l'assistance voyage juridique, [les] besoins de [la] vie courante et [l']évacuation médicale<sup>10</sup> ». L'Assurance-vie Desjardins inc. affiche, à la fin de 1993, un actif d'environ 4 G\$ et des revenus de près de 1 G\$<sup>11</sup>. Elle emploie, toujours à cette époque, 1 000 personnes, ainsi que 500 agents en assurance de personnes et elle compte sur l'appui d'un réseau de 4 500 courtiers<sup>12</sup>.

---

7 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:4).

8 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:4).

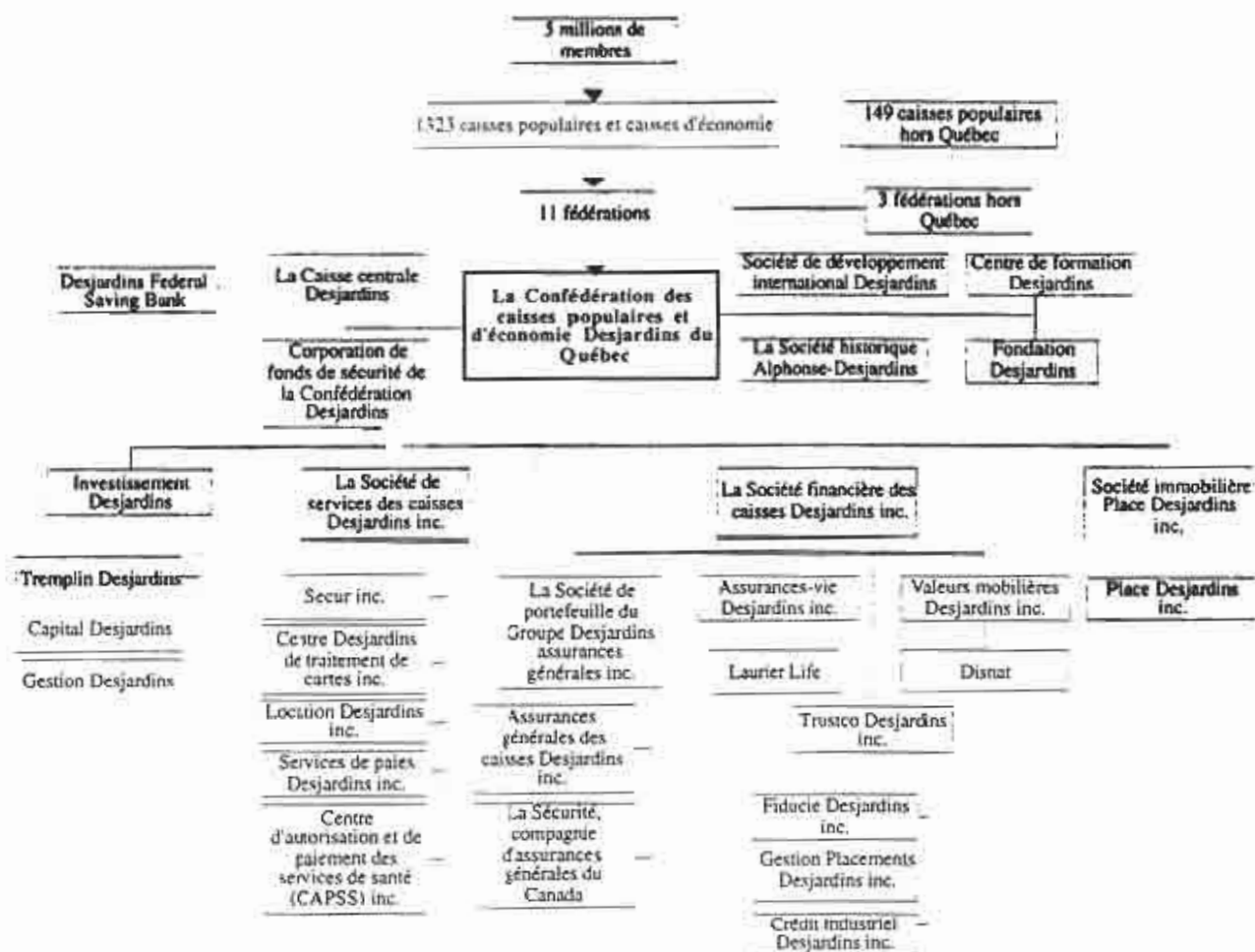
9 En 1988, *La Revue Desjardins* publiait un texte pour souligner les 40 ans de l'AVD. Voir : Fournier (1988:32).

10 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:27).

11 L'article intitulé « Assurance-vie Desjardins : une année record », publié dans *La Revue Desjardins*, 59 (2), 1993:9, fait état de l'excellente performance de l'AVD en 1992.

12 Fortier (1995:120).

## Organigramme du Mouvement des caisses Desjardins, 1993



SOURCE Mouvement des caisses Desjardins (1993 :3).

En 1993, les acteurs principaux du Mouvement Desjardins impliqués dans la transaction entre Desjardins et La Laurentienne sont:

Claude Béland, président du Mouvement.

Humberto Santos, président de la Caisse centrale Desjardins et président intérimaire de La Société financière des caisses Desjardins. Il deviendra président et chef de direction de La Société financière Desjardins Laurentienne inc., tout en assumant son rôle de président et chef de direction à la Caisse centrale Desjardins en décembre 1993<sup>13</sup>. En février 1994, il est également nommé président du conseil d'administration de la Banque Laurentienne<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Miville Tremblay et Valérie Beaugard (6 novembre 1993:F-1).

<sup>14</sup> Voir l'avis de nomination à la Banque Laurentienne publié dans *La Presse*, 16 février 1994, p. D-3.



Michel Thérien, premier vice-président et chef de l'exploitation de la Confédération des caisses Desjardins. Il deviendra président et chef de direction de la Société de portefeuille Assurance-vie Desjardins Laurentienne (SPAVDL) en décembre 1993, puis président et chef de direction du Groupe vie Desjardins-Laurentienne lors de la création de cette entreprise, en 1994.

Daniel Roussel, attaché de presse au Cabinet du président du Mouvement Desjardins. Il deviendra vice-président Affaires publiques du Groupe vie Desjardins - Laurentienne en octobre 1994.

## 1.2 La Corporation du Groupe La Laurentienne

La Laurentienne a vu le jour en 1938 sous la forme d'une compagnie d'assurance à capital actions. Elle fut transformée en mutuelle d'assurance en 1959 sous le nom de Laurentienne mutuelle d'assurance<sup>15</sup>. Le 8 octobre 1981<sup>16</sup>, elle crée la Corporation du Groupe La Laurentienne (CGLL). La Corporation « est un holding financier et une société de gestion; elle coordonne les activités des sociétés du Groupe La Laurentienne [...] qui oeuvrent dans les secteurs de l'assurance (vie et dommages) et des services bancaires<sup>17</sup> ». La Laurentienne sera démutualisée le 15 juin 1988<sup>18</sup> par la Loi 206<sup>19</sup>.

Le 1<sup>er</sup> janvier 1989<sup>20</sup>, La Laurentienne, mutuelle d'assurance, est transformée en société à capital-actions. Il s'agit alors de la scission de la mutuelle en deux entités : La Laurentienne Vie, compagnie d'assurance inc. et La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion. Ce changement a aussi des répercussions sur les droits des mutualistes. En effet, « par ce changement, les droits des propriétaires de contrats d'assurance et de rente [continuent] d'être exercés auprès de La Laurentienne Vie, compagnie d'assurance inc.[.] alors que leurs droits en tant que membres, principalement, leur droit de voter aux assemblées annuelles ainsi que leur droit de partager le surplus advenant une liquidation, [sont désormais] préservés au niveau de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion<sup>21</sup> ». La Laurentienne Vie, compagnie d'assurance inc. demeure donc sous le contrôle de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, mais se voit « conférer le droit d'émettre des actions ordinaires à des tiers jusqu'à concurrence de 49,9 % de ses droit de vote<sup>22</sup> ».

En 1990<sup>23</sup>, la structure de La Laurentienne est modifiée pour faire place à de nouvelles entreprises. On parle alors d'une mutation par opposition à la scission de 1989 (pour l'évolution des entités légales, voir le schéma ci-après). La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, demeure, mais La Laurentienne Vie, compagnie d'assurance inc. est scindée en deux pour créer La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne<sup>24</sup> et La Laurentienne Vie inc. :

---

Voir : Guy Bélanger (1994:22-23). Pour connaître l'histoire de La Laurentienne, voir, entre autres, Pierre Godin (1988).

6 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993).

7 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993).

8 Pour en savoir plus sur l'évolution des entités légales de La Laurentienne de 1988 à 1993, voir La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:5-8).

19 Denis Moffet (26 mars 1993b:B-3).

20 Date de l'adoption de la Loi concernant La Laurentienne, mutuelle d'Assurance (1988, chapitre 95). La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:6).

21 La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:7).

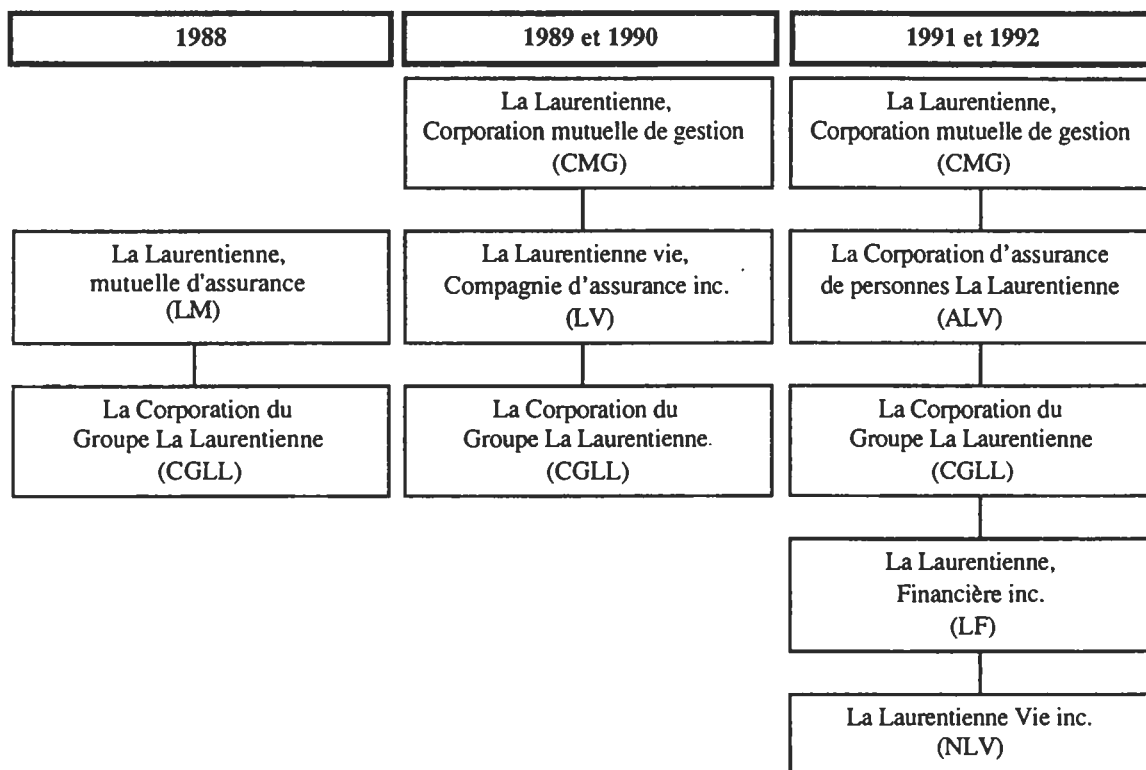
22 La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:7).

23 Adoption de la Loi concernant La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion et La Laurentienne Vie, compagnie d'assurance inc. (1990, chapitre 98). La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:6).

24 Aussi appelée « Ancienne Laurentienne Vie », comme le souligne le communiqué de presse conjoint de La Corporation du Groupe La Laurentienne et de La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (20 octobre 1993b).

- « Cette deuxième transformation [...] fait en sorte que, depuis janvier 1991, les contrats individuels d'assurance et de rente en vigueur au 31 décembre 1990 continuent d'être assumés par La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne alors que les contrats collectifs d'assurance et de rente de La Laurentienne Vie, compagnie d'assurance inc. au 31 décembre 1990 et les nouvelles affaires d'assurance individuelle et collective sont vendues et administrées par La Laurentienne Vie Inc. (nouvelle Laurentienne Vie ou NLV).
- « La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne devient donc une compagnie dite « en écoulement » quant aux contrats individuels d'assurance-vie et de rente en vigueur au 31 décembre 1990 seulement<sup>25</sup>. »

### Transformation de La Laurentienne entre 1988 et 1992



SOURCE : La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b :10).

<sup>25</sup> La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:7).

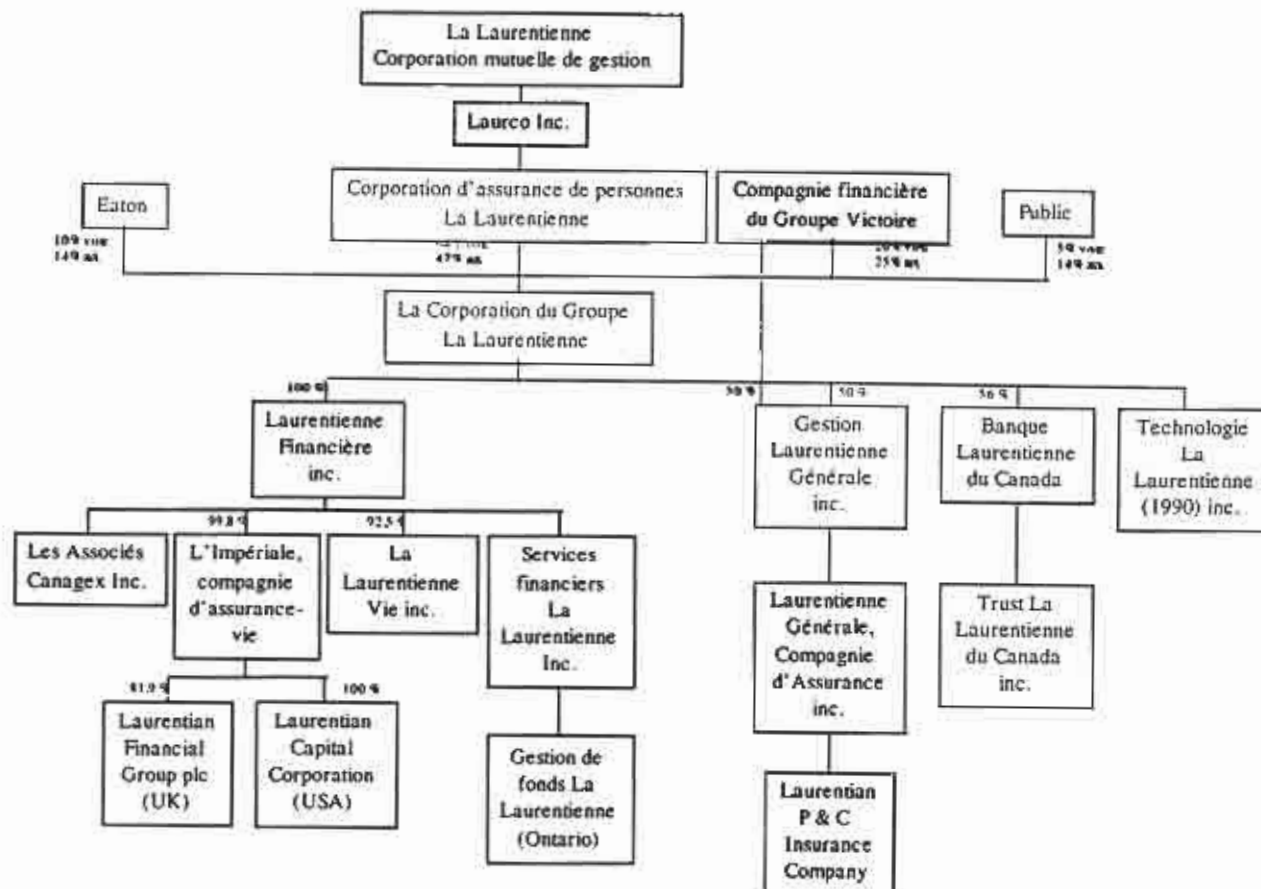
La structure de La Laurentienne pour les années 1991 et 1992 devient la suivante : La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion [CMG] regroupe les propriétaires de contrats avec La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne [ALV] ou avec La Laurentienne Vie inc. [NLV]<sup>26</sup>. Elle gère Laurco inc., une société de portefeuille propriétaire de La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne. Cette dernière contrôle, à 64,2 %, La Corporation du Groupe La Laurentienne [CGLL], holding et compagnie de gestion qui, elle-même, contrôle la Banque Laurentienne du Canada [BLC] (55,5 %), Gestion Laurentienne Générale inc. [GLG] (50 %)<sup>27</sup> et la Laurentienne Financière inc. [LF] (100 %). Cette dernière entreprise contrôle, quant à elle, L'Impériale, Compagnie d'Assurance-vie (99,8 %) [ILACO] et La Laurentienne Vie inc. (100 %) [NLV]<sup>28</sup>, chargée de continuer les affaires de La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne depuis 1991<sup>29</sup>.

L'Impériale contrôle des entreprises en Grande-Bretagne, aux États-Unis et au Canada. Les deux plus importantes firmes étrangères sont la Laurentian Capital Corp. (USA)<sup>30</sup> et la Laurentian Financial Group plc (UK)<sup>31</sup>. Les activités d'assurance-vie des filiales canadiennes de l'Impériale, compagnie d'assurance-vie et de La Laurentienne Vie inc. se déroulent dans 84 succursales au Canada et mobilisent 900 agents. Le réseau regroupe aussi 2 850 courtiers à travers le Canada. Services financiers La Laurentienne inc. comprend, pour sa part, 36 centres de service et a recours aux services de 300 représentants<sup>32</sup>.

L'actif du groupe atteint près de 21 G\$ au moment de la fusion<sup>33</sup>. L'organigramme, ci-après, présente la structure de la CGLL, en 1993, avant la prise de contrôle par Desjardins<sup>34</sup>.

- 
- 26 La première est aussi appelée « Ancienne Laurentienne vie » (créée en 1958) et la seconde « Nouvelle Laurentienne vie » (créée en 1991), selon La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:6).
- 27 Cette dernière contrôle La Laurentienne Générale, Compagnie d'Assurance inc., selon La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:6).
- 28 Ces deux filiales possèdent elles-mêmes des filiales au Canada. Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:56).
- 29 La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:6).
- 30 Les principales filiales de Laurentian Capital Corporation sont Loyal American Life Insurance Company, située à Mobile, en Alabama, et Prairies States Life Insurance Company, à Rapid City, au Dakota du Sud. Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:58).
- 31 Les principales filiales de Laurentian Financial Group plc sont Laurentian Life plc, Laurentian Financial Advisers Ltd., Laurentian Milldon Ltd. et Laurentian Fund Management Ltd. Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:59).
- 32 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:57).
- 33 Presse canadienne (8 juillet 1993:26). Mouvement des caisses Desjardins (1993:27).
- 34 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:55) pour les filiales sous le contrôle de La Corporation du Groupe La Laurentienne. Voir aussi : Miville Tremblay (28 août 1993:E1-E2).

## La Corporation du Groupe La Laurentienne au moment de la transaction en 1993



SOURCE : Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993 :55) et Miville Tremblay (28 août 1993 : E1-E2).

Au moment de la transaction, La Laurentienne Financière inc. regroupe « 48 compagnies [et est dotée, depuis 1991.] de "modules stratégiques", sortes d'entités administratives formant une structure parallèle qui ne [correspond] pas aux entités légales<sup>35</sup> ». L'entreprise a des activités au Canada, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, aux Bahamas et à Hong Kong. Elle gère, à la fin de 1993, un actif de près de 9 G\$ et a des revenus de 1,7 G\$, à la fin de 1993. La Laurentienne Financière compte 1 500 employés, 1 200 agents et plus de 2 000 courtiers<sup>36</sup>.

Les principaux acteurs de La Laurentienne au moment de la transaction entre Desjardins et La Laurentienne<sup>37</sup> sont:

<sup>35</sup> Fortier (1995 :120-121).

<sup>36</sup> Fortier (1995 :121).

<sup>37</sup> Précisons que les quinze administrateurs de La Laurentienne au moment de la transaction sont : Jacques Drouin, président et chef de la direction de la Corporation du Groupe La Laurentienne; Claude Castonguay, président du conseil d'administration de la Banque Laurentienne; Pierre Ducros, président et chef de la direction du Groupe DMR; Guy Dufresne, président et chef de la direction de la Compagnie minière Québec Cartier;

Jacques Drouin, président et chef de direction de la Corporation du Groupe La Laurentienne. Le Mouvement Desjardins le remerciera de ses services<sup>38</sup> en raison, selon la journaliste Hélène Baril, de son refus de remettre la commission de 1,1 M\$ qu'il avait touchée pour la vente de La Laurentienne — et ce, malgré le blâme de l'Assemblée nationale<sup>39</sup>. Il sera embauché, par la suite, à la Banque Schroders de Londres comme responsable des opérations financières et administratives des compagnies canadiennes d'envergure internationale<sup>40</sup>.

Louise Roy, vice-présidente principale à la Corporation du Groupe La Laurentienne. Elle ne sera pas intégrée à la nouvelle direction.

Pierre Rousseau, secrétaire de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion.

### **1.3 Facteurs ayant contribué à l'acquisition de La Laurentienne par Desjardins**

#### **1.3.1 À La Laurentienne**

L'acquisition de La Laurentienne par Desjardins résulte d'une croissance trop rapide de La Laurentienne, une croissance qui a été rendue possible grâce à la *Loi des assurances* de 1984 (loi 75). Cette loi permet à une compagnie d'assurance vie de se doter d'une filiale d'investissement dans les autres secteurs financiers et l'immobilier dans une proportion pouvant représenter jusqu'à 50 % de son actif. Le journaliste Jean-Paul Gagné met en relief divers aspects de la croissance et de l'évolution de La Laurentienne avant et après l'adoption de la *Loi des assurances* de 1984 :

- « Grâce à cette loi, appelée communément le " bill de La Laurentienne ", fut créée la Corporation du Groupe La Laurentienne. La loi devait permettre au Groupe d'accélérer sa croissance et faciliter son financement externe, tout en préservant le contrôle des assurés sur la mutuelle et sa filiale.
- « La Laurentienne avait déjà fait plusieurs acquisitions, dont La Prévoyance (1975), L'Impériale (1977), la Loyal American (1979), Les Prévoyants du Canada (1981).
- « La création de la Corporation a permis au Groupe de prendre les bouchées doubles. Ce fut Canagex en 1984, Trident Life d'Angleterre et Yorkshire Trust

---

Christina A. Gold, présidente du conseil et chef de la direction de Avon Canada; Serge Gouin, président et chef de l'exploitation du Groupe Vidéotron; Rémi Marcoux, président du conseil et chef de la direction du Groupe Transcontinental GTC; Lord Marsh of Mannington, président du conseil et directeur général de Laurentian Financial Group plc; Michael Meighen, président du conseil de Canadian General Investments; Charles Sirois, président du conseil et chef de la direction de Téléglobe; Jean Arvis, conseiller au président du Groupe Suez; Allan L. Bettie, vice-président du conseil de T. Eaton Compagny; George Eaton, président de T. Eaton Company; Dieter Wendelstadt, président du conseil de Colonia Konzern AG; Patrick Werner, directeur général du Groupe Victoire. Voir : Miville Tremblay (30 novembre 1993:C-3).

38 L'offre d'échange prévoyait une seule entente avec un administrateur de La Corporation du Groupe La Laurentienne, soit M. Jacques Drouin. Il était prévu qu'il continuerait de servir au sein de La société financière Desjardins Laurentienne inc. comme officier supérieur du conseil d'administration. Cependant, des indemnités de départ (variant de 12 à 18 mois) étaient aussi prévues. La Corporation du Groupe La Laurentienne avait aussi une politique d'indemnisation en cas de changement fondamental. Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:67).

39 Hélène Baril (9 février 1994:B-8).

40 Serge Truffaut (7 juillet 1994:B-3).

(Vancouver) en 1985 (revendu à perte en 1987), Eaton Financial Services et Gold Circle en 1986, Aetna Casualty, Boston Life, 45 % de Geoffrion Leclerc et le contrôle de la Banque Laurentienne en 1987 [et de la] Laurentian Bank & Trust (Nassau) en 1990. De son côté, la filiale américaine, rebaptisée Laurentian Capital Corporation, acquiert plusieurs portefeuilles d'assurance.

- « Les prix payés sont parfois élevés; le suivi des entités acquises à l'étranger fait défaut.
- « Cinq ans après la création de la Corporation, la rentabilité est insuffisante et le financement est difficile, forçant la consolidation : c'est la vente de La Personnelle en 1988, de Laurier Life en 1989 et de 50 % de La Laurentienne Générale en 1990.
- « L'exception : la Banque Laurentienne. Grâce à sa rentabilité et à l'accès au marché des capitaux, elle acquiert Fiducie Guardian, Guardcor, Financière Entraide-Coopérants, des dépôts et des portefeuilles de prêts (Standard Trust, SNF) et récemment General Trust Corp., de l'Ontario<sup>41</sup>. »

Ce développement s'est traduit par un manque de capital, des dettes et une rentabilité insuffisante des compagnies membres du Groupe La Laurentienne.

Le manque de capital existe au sein des quatre compagnies d'assurance vie de La Laurentienne Financière, dont principalement La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne, techniquement en faillite<sup>42</sup>. Dans son offre publique d'échange d'actions, Desjardins s'engage, d'ailleurs, à prendre en charge la société mutuelle d'assurance et à offrir une garantie aux détenteurs de police, consolidant ainsi la protection du patrimoine des assurés — et ceci malgré que la transaction initiale ne porte que sur la Corporation du Groupe La Laurentienne<sup>43</sup>.

À ce manque de capital du Groupe La Laurentienne s'ajoute une dette de plusieurs centaines de millions de dollars :

À la fin de 1992, la filiale britannique avait une dette à long terme de 66 M\$, tandis que la filiale américaine en avait une de 69 M\$.

- « L'Impériale et ses filiales avaient aussi des emprunts hypothécaires de 22 M\$ (17 M\$ en 1991), tandis que La Laurentienne Vie en avait pour 45 M\$ (34 M\$ en 1991). La Laurentienne Vie doit également 5 M\$ à la Corporation depuis le 31 décembre. La Laurentienne Financière et ses filiales doivent également 7,5 M\$ à des banques; elles ont aussi pour 68 M\$ d'impôts reportés et pour 141 M\$ d'autres éléments de passif. Au total, la dette à long terme de la Financière et de ses filiales a coûté 49 M\$ d'intérêt en 1992 (46 M\$ en 1991)<sup>44</sup>. »

La rentabilité du Groupe La Laurentienne fait aussi défaut. Le rendement moyen n'est que de 5 %, soit 36 millions \$, et ce, en dépit d'une bonne rentabilité de la Banque Laurentienne, soit entre 11 % et 13 %<sup>45</sup>.

---

41 Jean-Paul Gagné (17 juillet 1993b:6).

42 Anonyme (17 juillet 1993:3).

43 Robert Dutrisac (10 juillet 1993:A-7)

44 Jean-Paul Gagné (17 juillet 1993a:2).

45 Jean-Paul Gagné (17 juillet 1993a:2).

Le bilan de La Laurentienne<sup>46</sup> rapporté dans la presse est tellement lourd que Jacques Drouin, le président du Conseil et chef de la direction de la Corporation du Groupe La Laurentienne, sentira le besoin de faire une mise au point dans les journaux<sup>47</sup>.

### 1.3.2 Chez Desjardins

Contrairement à La Laurentienne, la santé financière du Mouvement Desjardins est excellente. L'acquisition de La Laurentienne par le Mouvement Desjardins sert à l'expansion de l'institution financière dans les domaines de l'assurance vie et des assurances générales, de l'épargne et du crédit, ainsi qu'à augmenter sa part de marché dans les autres provinces, comme le souligne Claude Béland, le président du Mouvement Desjardins :

Il nous fallait développer l'Assurance-vie Desjardins [...]. L'AVD est surtout présente dans l'assurance collective, alors que La Laurentienne est forte dans l'assurance individuelle. [...] On cherchait [ensuite], depuis longtemps à aller hors Québec [...]. On s'était allié aux caisses coopératives d'autres provinces. Mais on souhaitait aller plus loin. Quand j'entendais Drouin me parler de la Banque Laurentienne qui est présente dans toutes les provinces, je me disais que, là aussi, ça tombait pile<sup>48</sup>. »

« D'autant plus que lors de la prochaine révision de la Loi des banques, en 1997, il est fort probable que les banques feront de grandes pressions pour obtenir le pouvoir de vendre de l'assurance dans leurs succursales<sup>49</sup>. »

L'acquisition permet aussi au Mouvement Desjardins d'accéder à la Bourse, puisque La Banque Laurentienne est inscrite aux Bourses de Montréal et de Toronto, un réservoir financier « important [...] pour renforcer la base de capital essentielle à l'épanouissement de l'institution à l'aube de l'an 2000<sup>50</sup> ».

La prise de contrôle place Desjardins au premier rang des assureurs au Québec avec des revenus de plus de 900 millions \$ et 16 % du marché. Desjardins voit aussi ses parts de marché augmenter à près de 40 % dans les dépôts et à près de 44 % dans le domaine du crédit

---

46 Pour un autre point de vue sur les événements qui ont entraîné les mauvaises performances de La Laurentienne, voir la rétrospective des activités et de la performance financière et commerciale de La Laurentienne présentée aux membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion. La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:8-18).

47 Voir entre autres : Jacques Drouin (4 septembre 1993:B-3). Des textes similaires seront aussi publiés dans *Le Soleil* et *Le Journal de Montréal*, le 10 septembre 1993.

48 Michel Van de Walle (17 janvier 1994:25). La presse anglophone confirme les dires de Béland : " 'They have gone about as far as they can in the province of Quebec, without changing their structure ' said Alain Tuchmaier, with McLean McCarthy Ltd. of Toronto. [...] 'To go the next step they really needed a bank, to help them increase market share in urban areas and take them beyond the borders of Quebec.' " (Allan Swift, 9 juillet 1993:D7-D8).

49 Claude Béland (9 juin 1994:4; 28 septembre 1994:4). On retrouve les mêmes propos dans : Serge Truffaut (1<sup>er</sup> novembre 1994 :18).

50 Serge Truffaut (1<sup>er</sup> novembre 1994 :18). Valérie Beauregard (8 juillet 1993:B-1) souligne, elle aussi, cette volonté de Desjardins d'être coté en bourse : « En mettant la main sur La Laurentienne, Desjardins réalise son rêve d'inscrire à la bourse la cote de sa société de portefeuille où sont groupées ses activités de fiducie, de valeurs mobilières et d'assurance. [...] Lors des assises annuelles en mars dernier, le président du Mouvement des caisses Desjardins, Claude Béland, avait énoncé son désir de coter en bourse les sociétés de portefeuille comme la Société financière des caisses Desjardins. La structure coopérative du Mouvement rend toutefois difficile sa capitalisation en bourse. »

hypothécaire à l'habitation<sup>51</sup>. L'acquisition de la Corporation du Groupe La Laurentienne hisse aussi Desjardins au deuxième rang des plus grands propriétaires d'immeubles à bureaux au Québec<sup>52</sup>.

Enfin, soulignons aussi qu'un facteur politique a joué dans l'acquisition de La Laurentienne par Desjardins, car, selon le journaliste Jean-Paul Gagné, « Québec a fait la sourde oreille<sup>53</sup> » à Jacques Drouin lorsque celui-ci a demandé au gouvernement de permettre aux sociétés étrangères d'acquérir le contrôle de compagnies d'assurance vie québécoises. Ce refus de Québec a eu pour conséquence d'empêcher La Laurentienne de créer une nouvelle alliance avec la Financière de Suez, la société mère du Groupe Victoire qui possédait déjà une partie des actions de La Laurentienne.

## 2 Phase I : la période de planification (planning period)

« Au cours de cette période une organisation examine la possibilité d'une fusion, d'une acquisition ou d'un désinvestissement. »

Ivancevich *et al.*, 1987: 24

**Mai 1990 - avril 1993**

Événement phare :

La Société financière des caisses Desjardins est intéressée à prendre une participation dans La Laurentienne Générale qui vient d'être mise aux enchères par le Groupe La Laurentienne<sup>54</sup>

Il n'y a aucune transaction entre les deux groupes entre mai 1990 et avril 1993. Mais les autorités de Desjardins, par l'intermédiaire de La Société financière des caisses Desjardins, se déclarent intéressées à une participation dans La Laurentienne Générale qui a été mise aux enchères dès 1990. Les deux entreprises sont alors en période de transition. On cherche des alliés du côté de La Laurentienne. Certaines décisions sont prises : l'achat du Standard Trust en 1991, du Guardian Trust et de la Financière-Coopérants Prêts-Épargne, en 1992<sup>55</sup>, et du Trust Général, en janvier 1993. Pendant ce temps, La Société financière des caisses Desjardins a acquis La Sauvegarde en 1990, le portefeuille des Coopérants, en 1992, et celui de la Compagnie d'assurance-vie Citadelle, en 1993<sup>56</sup>.

En 1993, la Corporation du Groupe La Laurentienne connaît des difficultés financières<sup>57</sup> assez importantes : problème de liquidité pour la Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne, faible taux de rendement des actions de ses différentes filiales, écart assez important entre la valeur aux livres des actions et leur cours sur le marché boursier. Le président Jacques Drouin cherche donc des alliances, entre autres, avec le Groupe Victoire, Power Corporation ou la Caisse de dépôt et de placement du Québec<sup>58</sup>.

51 Frédéric Tremblay (6 août 1993:B-1).

52 Francis Vailles (12 mars 1994:68).

53 Jean-Paul Gagné (17 juillet 1993a:2).

54 Claude Turcotte (18 mai 1990:11).

55 Robert Melnbardis (23 janvier 1993).

56 Jean Savard (1991:20). Voir aussi : Laurier Cloutier (1993:B-4).

57 Voir entre autres : Miville Tremblay (13 mai 1993:E-1); Miville Tremblay (28 août 1993:E1-E2); Jean-Paul Gagné (17 juillet 1993a:2).

58 Miville Tremblay (13 mai 1993:E-1).



### 3. Phase II : la période des tractations (in play period)

« Cette période est marquée par le fait qu'une organisation contacte ou est contactée par un ou plusieurs partenaires potentiels »

Ivancevich *et al.*, 1987: 25

**Avril 1993 - 23 décembre 1993**

Événement phare :  
Rencontre secrète entre Jacques Drouin de la Corporation du  
Groupe La Laurentienne et Claude Béland du Mouvement  
Desjardins en avril 1993<sup>59</sup>

#### 3.1 Structure

Selon le journaliste Michel Van de Walle, Jacques Drouin, le président de la Corporation du Groupe La Laurentienne, rencontre secrètement Claude Béland, le président du Mouvement Desjardins, pour la première fois, à la fin d'avril 1993<sup>60</sup>. Les rumeurs sur la future alliance entre Desjardins et La Laurentienne «[vont, toutefois,] bon train [durant le] printemps, même si une consigne de mentir à la presse [a] été émise par les deux parties pour les faire taire », d'après le journaliste Valérie Beauregard<sup>61</sup>. Les négociations entre les deux institutions financières seront, malgré tout, confirmées le 30 juin 1993 par le chroniqueur Miville Tremblay qui parvient à identifier les courtiers prenant part aux négociations<sup>62</sup>.

On sait, en novembre 1993, par l'entremise de l'offre publique d'échange d'actions, que c'est à partir du 25 mai 1993, que les représentants du Mouvement des caisses Desjardins, de La Corporation du Groupe La Laurentienne et de La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne entreprennent les négociations qui vont déboucher sur une offre publique d'échange d'actions<sup>63</sup>.

Les négociations aboutissent, finalement, le 7 juillet 1993, à une annonce publique<sup>64</sup>. Les deux groupes déclarent alors être parvenus à une entente sur une offre d'échange d'actions qui permettra à Desjardins d'acquérir la Corporation du Groupe La Laurentienne. Cette offre exclut La Laurentienne Générale qui devra être vendue au Groupe Victoire déjà propriétaire, à 50 %, de cette filiale de La Laurentienne. Les principaux rivaux de Desjardins, soit la Banque Nationale et la Banque Royale, refuseront de se prononcer sur la transaction, mais les réactions ne tarderont pas à venir de l'un «des joueurs majeurs de l'industrie de l'assurance vie au Canada, la Standard Life. [Celle-ci] suggère au Bureau fédéral sur la concurrence d'étudier les implications sur le consommateur de l'acquisition du groupe La Laurentienne par le Mouvement coopératif des caisses Desjardins. [...] "Il doit y avoir un débat public autour de cette acquisition", [déclarera] le président de la Standard Life, Claude Garcia<sup>65</sup> ».

<sup>59</sup> Serge Truffaut (1<sup>er</sup> novembre 1994:18-24).

<sup>60</sup> Michel Van de Walle (17 janvier 1994:25).

<sup>61</sup> Valérie Beauregard (8 juillet 1993:A-9).

<sup>62</sup> Miville Tremblay (30 juin 1993b:A-1).

<sup>63</sup> Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:3).

<sup>64</sup> La Corporation du Groupe La Laurentienne et la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec ont émis un communiqué, le 7 juillet 1993, intitulé « Entente en vue de la création de la Société financière Desjardins Laurentienne ». On retrouve aussi cette information dans Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:3), ainsi que dans La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:19).

<sup>65</sup> Frédéric Tremblay (9 juillet 1993:A-5).

À la fin d'août 1993, afin de proposer une offre d'échange d'actions équitable pour les parties, Desjardins et La Laurentienne entreprennent d'évaluer la valeur réelle des entreprises que possède La Laurentienne. Cinquante personnes, principalement de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins<sup>66</sup>, participent à cette « vérification détaillée<sup>67</sup> ». De son côté, La Laurentienne, en plus d'utiliser ses propres actuaires, retient « les services du cabinet d'avocats McCarthy Tétrault et des vérificateurs Coopers & Lybrand<sup>68</sup> », ainsi que de la firme Nesbitt Thompson<sup>69</sup>. Une « vérification spéciale étendue » est aussi commandée au cabinet Arthur Andersen<sup>70</sup> par l'Inspecteur des institutions financières à Québec, Jean-Marie Bouchard. Une fois l'exercice de vérification terminé, les dirigeants de Desjardins et de La Laurentienne se rencontrent pour une dernière ronde de négociations. L'entente entre les deux institutions sera ensuite présentée à un comité d'administrateurs indépendants du Groupe La Laurentienne pour une approbation finale, comité présidé par Charles Sirois, président et chef de la direction de Téléglobe<sup>71</sup>.

Les autorités de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, et de La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne ont confié à certains administrateurs indépendants le mandat précis d'examiner les transactions proposées et de formuler les recommandations appropriées aux conseils d'administration. Ces administrateurs indépendants sont Me Robert Normand, Me Marcel Aubut et M. Guy Desmarais<sup>72</sup>. Ils sont assistés par les personnes suivantes : M. Charles Pelletier, comptable agréé, M. Robert C. Dowsett, actuaire de la firme William M. Mercer Limited — à titre d'actuaire indépendant — et Me Pierre Legrand, avocat chez Ogilvy Renault<sup>73</sup>.

Le 10 septembre 1993, *Le Soleil* publie un avis relatif à la présentation d'un projet de loi d'intérêt privé à l'Assemblée nationale, projet de loi permettant aux deux institutions financières de se

---

<sup>66</sup> Claude Lachance (23 août 1993:1).

<sup>67</sup> La « vérification détaillée (*due diligence*) » — et non pas « vérification diligente » comme se permet de le souligner M. Tremblay (2 décembre 1993:C-1) — se déroule simultanément sur quatre plans : le plan juridique, puisque la fusion nécessite un projet de loi privée à l'Assemblée nationale; le plan comptable et financier, l'élément central du processus; le plan d'exploitation, qui inclut l'étude du système comptable, des politiques de gestion et de placements, de l'immobilier et des ressources humaines; et le plan marketing, qui sert, entre autres, à justifier la fusion par des raisons commerciales et à rassurer les clients (Dutrisac, 8 juillet 1993:A-1, A-8). La vérification détaillée sera réalisée pour les aspects juridiques par le cabinet d'avocats Martineau Walker. La vérification comptable et financière est confiée, pour une grande partie du travail de vérification de l'actif, aux comptables de chez Samson Bélair Deloitte Touche. La firme B.I. Robertson a le mandat plus circonscrit d'évaluer l'actif immobilier. Dans le secteur de l'assurance-vie, le cabinet d'actuaires Martineau Provencher seconde Desjardins dans ce travail pour les compagnies canadiennes. Pour les compagnies d'assurance américaines, le mandat a été confié aux actuaires Lewis & Ellis et pour les filiales britanniques, à la firme Watson's. Pour la comptabilité consolidée de l'ensemble du Groupe La Laurentienne, Desjardins a retenu les services des vérificateurs Raymond, Chabot, Martin, Paré. Ce cabinet l'aidera à simuler différents scénarios d'intégration des filiales de La Laurentienne et de Desjardins. Quant à la vérification de l'exploitation et du plan marketing, ils seront réalisés à l'interne. Les données sont tirées de : Miville Tremblay (27 août 1993:B-1).

<sup>68</sup> Miville Tremblay (1<sup>er</sup> septembre 1993:B-1).

<sup>69</sup> Miville Tremblay (30 juin 1993b:A-1).

<sup>70</sup> Miville Tremblay (27 août 1993:B-1).

<sup>71</sup> Miville Tremblay (27 août 1993:B-1).

<sup>72</sup> La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:35).

<sup>73</sup> La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:35).

regrouper<sup>74</sup>. Jacques Drouin rencontre les représentants des médias vers le 18 septembre afin de clarifier la situation dans le dossier du projet de fusion<sup>75</sup>.

La société financière Desjardins Laurentienne inc. est constituée le 1<sup>er</sup> octobre 1993. Ses statuts sont modifiés rapidement, soit le 29 octobre 1993, pour « éliminer les restrictions ayant trait à une société fermée<sup>76</sup> ». Elle devra intégrer les filiales détenues antérieurement par La société financière des caisses Desjardins inc. et acquérir les sociétés de la Corporation du Groupe La Laurentienne<sup>77</sup>.

Le 18 octobre 1993, Desjardins met sur pied un Comité d'organisation des compagnies. Ce comité, créé par la direction de La société financière Desjardins Laurentienne inc., se voit confier le mandat suivant : « aider les gestionnaires à atteindre les orientations et objectifs de l'entreprise dans les domaines de la structuration et de la gestion de l'emploi, l'implantation de la culture et des valeurs, la réalisation des économies et synergies souhaitées de même que l'information sur les changements et le climat organisationnel<sup>78</sup> ». Deux jours plus tard, soit le 20 octobre 1993, suite à la vérification détaillée, le Mouvement des caisses Desjardins annonce son intention de lancer une offre visant à permettre l'acquisition de toutes les actions de La Laurentienne pour créer « une masse critique concurrentielle grâce aux économies d'échelle et aux synergies<sup>79</sup> ». Après la clôture de l'offre, La Société financière Desjardins Laurentienne inc. « entend procéder [...] à une révision de la structure corporative et des opérations de l'initiateur [SFDL] aux fins, notamment, de pourvoir à une mise en commun des actifs de SFCD et de la Corporation...<sup>80</sup> »

Le 5 novembre 1993, l'offre publique d'échange d'actions (OPÉ) aux actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne est officiellement annoncée par le Mouvement Desjardins. On y stipule, notamment, que :

La société financière Desjardins Laurentienne inc. (l'« initiateur » ou « SFDL ») qui, à la date de clôture de l'offre, sera une filiale en propriété exclusive de La Société financière des caisses Desjardins inc. (« SFCD »), une compagnie contrôlée par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (le « Mouvement des caisses Desjardins »), offre par les présentes, selon les modalités et sous réserve des conditions énoncées aux présentes, d'acquérir la totalité des actions catégorie A (droits de vote multiples) en circulation (les « actions Laurentienne catégorie A ») et des actions subalternes catégorie B comportant droit de vote en circulation (les « actions subalterne Laurentienne catégorie B ») (collectivement les « actions Laurentienne ») de La Corporation du Groupe La Laurentienne (la « Corporation »)<sup>81</sup>. »

[Cette offre] pourra être acceptée jusqu'à 23h59 [...] le 22 décembre 1993, à moins qu'elle ne soit retirée ou prolongée. L'offre est conditionnelle,

74 Avis de présentation d'un projet de loi d'intérêt privé publié dans *Le Soleil* du 10 septembre 1993 en page B-13. Il s'agit du projet de loi 289.

75 Jean-Paul Gagné (18 septembre 1993:18).

76 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:21).

77 Mouvement des caisses Desjardins (1994b:35).

78 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1994b:2).

79 Société financière Desjardins Laurentienne (5 novembre 1993:3). Voir aussi : La Corporation du Groupe La Laurentienne et La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (20 octobre 1993b:1). Sur l'intention du Mouvement des caisses Desjardins d'acquérir La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne (« Ancienne Laurentienne Vie »), propriété de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, lire : La Corporation du Groupe La Laurentienne et La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (20 octobre 1993a:1).

80 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:6).

Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:12).

notamment, à ce que la totalité des actions Laurentienne catégorie A et au moins 90 % des actions subalternes Laurentienne catégorie B en circulation de la Corporation soient déposées conformément à l'offre, à l'adoption par l'Assemblée nationale du Québec d'une loi d'intérêt privé [...], le tout tel qu'il est énoncé à la rubrique intitulée " Conditions de l'offre "82. »

L'offre stipule qu'à la clôture de l'offre, toutes les actions de La société financière Desjardins Laurentienne inc. seront détenues par La Société financière des caisses Desjardins inc. et que les actions de cette dernière appartiendront à 99,9 % à la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. Elle stipule aussi qu'« immédiatement avant la clôture de l'offre, SFCD transférera à l'initiateur [SFDL] la totalité de ses éléments d'actif et de passif incluant ses placements dans La société de portefeuille du Groupe Desjardins, assurances générales inc., [dans l'] Assurance-vie Desjardins inc., [dans] Trustco Desjardins inc. [et dans les] Valeurs mobilières Desjardins Inc.83 »

L'offre, rappelons-le, est faite par La société financière Desjardins Laurentienne inc. appelée l'« initiateur », laquelle deviendra à la date de clôture de l'offre, une filiale exclusive de La Société financière des caisses Desjardins inc.84 Au même moment, La Laurentienne annonce la vente de La Laurentienne Générale au Groupe Victoire85. Les journaux86 publient le lendemain, soit le 6 novembre, un avis public convoquant les membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, à une assemblée générale extraordinaire où leur sera présentée de manière détaillée la proposition d'échange d'actions.

L'Avis de convocation, envoyé le 9 novembre 1993, s'adresse à tous les membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (CMG), c'est-à-dire les 190 000 membres de CMG87, propriétaires de contrats d'assurance-vie ou de rente des deux principaux actionnaires :

- La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne (ALV) (pour les contrats individuels d'assurance et de rente émis avant le 1er janvier 1991);
- La Laurentienne Vie inc. (NLV) (pour les contrats d'assurance et de rente collectifs émis avant le 1er janvier 1991 par La Laurentienne Vie et les contrats d'assurance et de rente, tant individuels que collectifs, émis après le 1er janvier 1991).

Les autres actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne (CGLL) sont

- La Compagnie financière du Groupe Victoire et Eaton's of Canada Limited, qui détiennent ensemble 25,1 % des actions Laurentienne catégorie A et environ 43,2 % des actions subalternes Laurentienne catégorie B88;
- Les actionnaires publics de La Corporation du Groupe La Laurentienne89.

Lors de l'assemblée extraordinaire du 30 novembre 1993, deux propositions devront recevoir, individuellement, l'assentiment d'au moins les deux tiers des membres, pour que l'offre publique d'échange d'actions (OPÉ) soit considérée comme approuvée :

---

82 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:1).  
Sur les conditions de l'offre, voir les pages 7, 8 et 12 à 19.

83 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:20).

84 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:3).

85 Une lettre d'intention relative à cette vente avait été signée entre les parties le 6 juillet 1993. La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, (9 novembre 1993b:30).

86 *Le Soleil*, 6 novembre 1993:C-4 et *La Presse*, 6 novembre 1993:C-2.

87 La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, (9 novembre 1993b:1).

88 Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:67).

89 La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:29).

- « Le transfert à La société financière Desjardins Laurentienne inc. de la totalité des actions détenues par la Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne dans le capital-actions de La Corporation du Groupe La Laurentienne dans le cadre d'une offre publique d'échange faite simultanément à tous les actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne par La société financière Desjardins Laurentienne inc.;
- « Le transfert à La Société financière des caisses Desjardins inc. de la totalité des actions détenues par Laurco Inc., filiale de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, dans le capital-actions de La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne et, par voie de conséquence, puisque ce placement de Laurco Inc. dans La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne est son seul élément d'actif, la dissolution de Laurco Inc. et de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion<sup>90</sup>. »

Divers scénarios d'échange d'actions sont présentés aux actionnaires. Ainsi, les actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne (CGLL) sont invités à échanger les actions qu'ils détiennent pour une combinaison d'espèces et de titres de SFDL selon quatre options, soit A, B, C et D<sup>91</sup>. Quant aux membres de l'ALV, si deux tiers d'entre eux acceptent la première proposition, l'ALV entend se prévaloir de l'option B<sup>92</sup>. Martineau Walker agit comme conseillers juridiques auprès de La société financière Desjardins Laurentienne inc.<sup>93</sup> Les courtiers-sollicitants sont les firmes Burns Fry Limitée et Valeurs mobilières Desjardins Inc. La première firme joue aussi le rôle de conseiller financier dans le cadre de l'offre<sup>94</sup>.

Enfin, le 30 novembre 1993, les membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, se prononcent en faveur de l'échange d'actions<sup>95</sup>. Désormais, rien n'empêche le Mouvement Desjardins de prendre le contrôle de La Laurentienne.

Le tableau 1 présente, en synthèse, les principaux événements concernant la structure de propriété au cours de la phase II.

---

<sup>90</sup> La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993a:1).

<sup>91</sup> Le 20 octobre 1993, le Groupe Victoire et Eaton's of Canada Limited avaient déjà convenu d'exercer respectivement les options C et D de l'offre (Société financière Desjardins Laurentienne inc., 5 novembre 1993:69).

<sup>92</sup> Voir : La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b:21-22), pour une présentation détaillée des options, et page 23, pour les autres conditions de l'acquisition d'ALV par la SFDL.

<sup>93</sup> Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:70).

<sup>94</sup> Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:75).

<sup>95</sup> M.-T. Thellier (1993:3-5). La rédactrice rappelle les principales étapes à franchir en vue de la réalisation de la transaction.

**TABEAU 1 Événements clés relatifs à la structure lors de la phase II  
(in play period)**

Dates	Événements
	Rencontre secrète, à l'initiative de Jacques Drouin, avec Claude Béland.
	Début des négociations entreprises entre Desjardins et La Laurentienne relativement au regroupement des activités de SFCD et de la Corporation <sup>96</sup> .
7 juillet 1993	Entente entre le Mouvement des caisses Desjardins et la Corporation du Groupe La Laurentienne en vue d'une offre publique d'échange d'actions (OPÉ.) Les parties se donnent jusqu'au 31 octobre 1993 <sup>97</sup> , après la vérification détaillée, pour arrêter les modalités de la transaction.
Fin août 1993	Début de la vérification détaillée.
10 septembre 1993	Annnonce publique du projet de loi privé qui sera présenté à l'Assemblée nationale et dont l'adoption permettra le regroupement des deux institutions financières.
1 <sup>er</sup> octobre 1993	Incorporation de La société financière Desjardins Laurentienne inc.
18 octobre 1993	Création du Comité d'organisation des compagnies.
20 octobre 1993	Annnonce, par le Mouvement des caisses Desjardins et la Corporation du groupe La Laurentienne, de leurs intentions relatives à la mise sur pied de La société financière Desjardins Laurentienne inc.
	Annnonce, par La société financière Desjardins Laurentienne inc., de son intention de lancer une offre publique d'échange d'actions (OPÉ) visant l'acquisition de la totalité des actions de catégories A et B des actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne.
	Annnonce, par le Mouvement des caisses Desjardins, de son intention d'acquérir La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne (« Ancienne Laurentienne vie »).
29 octobre 1993	Modification des statuts de la Société financière Desjardins Laurentienne inc.
5 novembre 1993	Transmission aux actionnaires de la Corporation du Groupe La Laurentienne d'une offre publique d'échange d'actions (OPÉ) par La société financière Desjardins Laurentienne inc. Fin de l'offre le 22 décembre 1993 <sup>98</sup> . Annonce dans les journaux le 6 novembre 1993 et le 9 novembre 1993. Envoi d'un avis de convocation à une assemblée générale extraordinaire aux membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, principaux actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne.
5 novembre 1993	Vente par la Corporation du Groupe La Laurentienne de sa participation (50%) dans Laurentienne Générale, Compagnie d'Assurance inc., au Groupe Victoire.
30 novembre 1993	Assemblée générale extraordinaire des membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion, qui possède la majorité des actions de La Corporation du Groupe La Laurentienne. Les membres se prononcent en faveur de l'échange d'actions.

<sup>96</sup> Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:3).

<sup>97</sup> Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:13).

<sup>98</sup> Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993:17).

### 3.2 Communication

Jacques Drouin, le président de la Corporation du Groupe La Laurentienne (CGLL), annonce le 20 mai 1993, lors de l'assemblée des actionnaires de la CGLL, que le Groupe est toujours à la recherche de partenaires<sup>99</sup>. Dès le 30 juin, les journaux<sup>100</sup> publient une nouvelle voulant que Desjardins soit en pourparlers avec la CGLL. Dans la journée, la CGLL publie un communiqué de presse déclarant qu'elle est en négociation avec d'éventuels partenaires mais qu'aucun accord n'est intervenu<sup>101</sup>. Cependant, ce n'est qu'une semaine plus tard que les deux organisations annoncent conjointement que l'entente est intervenue. C'est un communiqué de presse émis le 7 juillet — d'abord à l'interne, en matinée, chez Desjardins<sup>102</sup>, puis deux communiqués, à l'externe, pour les médias<sup>103</sup> —, qui confirment l'accord intervenu entre les deux entreprises. Les deux derniers communiqué de presse sont signés par Louise Roy, vice-présidente principale à la Corporation du Groupe La Laurentienne, et par Daniel Roussel, attaché de presse au Cabinet du président du Mouvement des caisses Desjardins.

En juillet et août, plusieurs articles de presse font écho à cette annonce. Certains intervenants souhaitent un débat public sur cette fusion<sup>104</sup>. On critique notamment le travail de Jacques Drouin et de Claude Castonguay comme gestionnaires à La Laurentienne<sup>105</sup>. Claude Béland accorde une entrevue au journal *En mouvement*<sup>106</sup>. Il relève, entre autres, que cette transaction est un placement pour les caisses Desjardins et qu'elle ne menace pas la mission coopérative du Mouvement Desjardins. Claude Béland tient le même discours dans la revue *Ma Caisse*<sup>107</sup> — la revue destinée aux membres de Desjardins —, dans un texte où il fait le survol des acquisitions et des mises sur pied d'entreprises chez Desjardins depuis les années soixante (Fiducie du Québec en 1963, création de la Société d'investissement Desjardins, en 1971, et achat d'une franchise Visa, en 1981). Alban D'Amours, premier vice-président et chef de développement et de la vérification à la Confédération des caisses Desjardins est aussi interviewé par *La Revue Desjardins*<sup>108</sup> — une revue destinée aux dirigeants élus du Mouvement. Pour sa part, le 4 septembre 1993, Jacques Drouin, gestionnaire clé à La Laurentienne, répond publiquement à ses détracteurs<sup>109</sup>.

En octobre 1993, les dirigeants de Desjardins préparent un plan de communication pour faciliter la réalisation du regroupement Desjardins - La Laurentienne<sup>110</sup>. Ce plan de communication

<sup>99</sup> Robert Gibbens (21 mai 1993:16).

<sup>100</sup> Miville Tremblay (30 juin 1993b:A-1); Miville Tremblay (30 juin 1993a:C-1); Ann Gibbon (1<sup>er</sup> juillet 1993:B-14).

<sup>101</sup> Communiqué de presse de La Corporation du Groupe La Laurentienne (30 juin 1993).

<sup>102</sup> Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (7 juillet 1993:1).

<sup>103</sup> Mouvement des caisses Desjardins (7 juillet 1993:2). La Corporation du Groupe La Laurentienne et la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (7 juillet 1993).

<sup>104</sup> Hélène Baril (9 juillet 1993:A-1).

<sup>105</sup> Les critiques les plus fortes viennent de Denis Moffet, professeur à l'Université Laval, de Claude Garcia, président de la Standard Life. Voir : Hélène Baril (9 juillet 1993:A-1) ainsi que le journaliste Miville Tremblay, qui signe plusieurs articles virulents sur la fusion, dont celui-ci : « Qui gagne à vendre La Laurentienne? Drouin ou les assurés? », *La Presse*, 30 novembre 1993:C-3.

<sup>106</sup> Claude Lachance (3 août 1993:1).

<sup>107</sup> Claude Béland (1993:4-5).

<sup>108</sup> Anonyme (1993b:14-17).

<sup>109</sup> Jacques Drouin (4 septembre 1993:B-3).

<sup>110</sup> Ce plan « ne s'adresse qu'à la phase initiale du regroupement, soit [...] la période entre l'annonce officielle de l'offre [et] le début des opérations de la nouvelle société financière



comprend deux objectifs généraux : premièrement, « démontrer que le regroupement Desjardins - La Laurentienne constitue une transaction saine et une alliance stratégique qui renforcera les deux groupes et [qui] ouvre de nouvelles perspectives de développement ; [et, deuxièmement,] démontrer que la transaction garantit la sécurité pour les épargnants, les assurés et les mutualistes, et qu'elle bénéficiera à l'ensemble des membres et des clients »<sup>111</sup>.

En plus de présenter des objectifs généraux, le plan de communication comprend des objectifs spécifiques pour certains publics internes. Ainsi pour les employés, le plan propose de « développer [...] un sentiment de fierté d'appartenir au plus grand regroupement de services financiers à propriété québécoise [et de les assurer que] les dossiers qui présideront à la mise en place de la nouvelle organisation seront transparentes [sic] et équitables pour tous »<sup>112</sup>. Pour le réseau coopératif, les objectifs consistent à « bien faire comprendre le montage financier de cette transaction et son influence sur la caisse, [ainsi qu'à] rassurer quant à la préservation de la spécificité coopérative " Desjardins " »<sup>113</sup>.

Les objectifs spécifiques ayant trait à divers publics externes sont expressément énoncés comme étant ceux des objectifs généraux. Toutefois, le plan de communication fixe comme objectifs pour les investisseurs de « préparer le terrain en vue de l'OPÉ et [de] rassurer les marchés financiers (Bourse, valeurs mobilières, courtiers, agences de notation et analystes financiers) »<sup>114</sup>.

Le plan de communication met aussi l'accent sur les objectifs pour le secteur des assurances, « parce qu'il constitue un élément majeur de la transaction, qu'il est le plus susceptible de subir une transformation organisationnelle importante - la fusion - et qu'il touche de près une clientèle qu'il convient de rassurer, particulièrement les assurés »<sup>115</sup>. Ces objectifs spécifiques visent à « rassurer les employés, les agents et les courtiers [à l'interne et à] rassurer et conserver les assurés et les mutualistes de l'ALV [à l'externe] »<sup>116</sup>.

À ces objectifs généraux et spécifiques se greffe la stratégie suivante

Le regroupement sera présenté aux divers publics comme l'alliance de deux grandes institutions québécoises dans un contexte de mondialisation, à la fois « bonne transaction » (financièrement saine) et « alliance stratégique » bénéfique aux deux institutions et à leurs clientèles respectives. Compte tenu des étapes qu'il reste à franchir et des modifications et rationalisations qu'entraînera le regroupement, les communications [sic], notamment avec les médias, devront être sobres, factuelles. Le ton et le message devront aussi viser à rassurer, en particulier le personnel, et il faudra miser largement sur lui en raison de sa responsabilité directe dans les communications avec nos publics<sup>117</sup>. »

La démarche de communication sert aussi à véhiculer un message

Le regroupement de La Laurentienne et du Mouvement Desjardins constitue une alliance stratégique qui bénéficiera à chacune des institutions, dans le meilleur intérêt des membres, des clients et des mutualistes, tout en maintenant les activités des deux groupes<sup>118</sup>. »

---

Desjardins La Laurentienne ». Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:2).

Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:3).

<sup>112</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:3).

<sup>113</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:3).

<sup>114</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:4).

<sup>115</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:2).

<sup>116</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:3).

<sup>117</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993b:1).

<sup>118</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:6).



Différents axes de communication sont ensuite proposés. L'axe principal de communication reprend les deux volets de la stratégie et du message, c'est-à-dire l'idée que la fusion des deux institutions est une « bonne transaction » et que l'« alliance stratégique » renforce le Mouvement et La Laurentienne. Quant aux axes secondaires de communication, ils sont orientés vers les employés, le réseau coopératif et les assureurs. Chez les employés, il s'agit de souligner que la fusion entraîne le maintien des activités des entreprises (préservation des emplois, développement de l'entreprise, fierté d'appartenir à un groupe financier de grande taille, etc.). Pour le réseau coopératif de Desjardins, il faut, au contraire, préserver l'idée de la « spécificité coopérative ». Du côté des publics internes et externes du secteur des assurances, l'axe de communication réitère que cette « transaction saine » préserve « la sécurité des assurés » et que le « « maintien des activités » inclura la préservation d'emplois et les perspectives de développement, créatrices d'emplois »<sup>119</sup>.

Différents moyens de communication sont privilégiés pour communiquer avec les publics internes et externes :

Publics internes: Utilisation du slogan « Ensemble et plus forts »; création d'un bulletin de liaison; utilisation d'une chaîne téléphonique; création d'une liste de personnes-ressources pour diffuser rapidement l'information; production d'un dossier « argumentaire »; production d'un vidéo de vulgarisation; production de fiches techniques sur la nouvelle société et l'ensemble du nouveau réseau Desjardins (incluant le réseau coopératif); production d'un « résumé commenté » sur la couverture de presse; organisation de rencontres d'information; mise en place de mécanismes de rétroaction; production d'affiches et d'une bannière; implantation d'un numéro 1-800 pour les questions et les commentaires.

Publics externes: Identification des porte-parole; émission de communiqués (presse générale et financière); organisation de conférences de presse; diffusion d'un dossier « argumentaire » et d'une fiche à l'intention des médias; organisation d'une rencontre de presse (lorsque la nouvelle structure sera opérationnelle); organisation de rencontres avec des publics spécialisés (analystes financiers, courtiers); préparation d'une pochette comprenant des publications institutionnelles; préparation d'une campagne de promotion et d'une campagne de notoriété.

Secteur des Assurances Utilisation des outils déjà mentionnés pour les publics internes et externes. Mise de l'avant d'une campagne de communication visant les assurés et les mutualistes. Diffusion de messages spécifiques de la part de la direction de la nouvelle compagnie d'assurance vie et des organismes de l'industrie de l'assurance (ACCAP et SIAP, entre autres).

Secteur des investisseurs : Communications écrites via les réseaux spécialisés (Telerate, Reuters); rencontres de type « road show », à Montréal, Toronto et ailleurs, lorsqu'elles sont nécessaires<sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:8).

<sup>120</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:12-18).

Le plan de communication propose, enfin, un échéancier de réalisation de travaux durant le mois d'octobre :

- « 7 et 8 octobre : • Préparation d'un dossier argumentaire
- « Semaine du 12 octobre : • Adoption du plan de communication;
  - Mise en place d'une chaîne téléphonique;
  - Établissement d'une liste de personnes-ressources (pour la diffusion de l'information);
  - Ajustement avec les communications de La Laurentienne et établissement d'un mécanisme de validation pour l'ensemble des actions de communication;
  - Évaluation des coûts des actions de communication;
  - Mise en place d'un service de traduction accélérée;
- « Semaine du 18 octobre : • Début de la préparation des outils : vidéo, affiches et bannières;
  - Conception du bulletin Desjardins-La Laurentienne;
- « Semaine du 25 octobre : • Évaluation des coûts d'intégration des communications (publications institutionnelles, A.G.A., relations avec les médias, dons et commandites, publicité institutionnelle)<sup>121</sup>. »

Le 20 octobre 1993, les deux entreprises publient un communiqué de presse conjoint annonçant l'intention de Desjardins de faire une offre publique d'échange d'actions aux actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne. On y annonce que l'offre sera lancée vers le 1<sup>er</sup> novembre 1993. Dans un autre communiqué conjoint émis le 20 octobre 1993, on fait état de l'intention du Mouvement des caisses Desjardins d'acquiescer La Corporation d'assurance de personnes la laurentienne (« Ancienne Laurentienne Vie »), propriété de La laurentienne, corporation mutuelle de gestion<sup>122</sup>.

Le 5 novembre, un autre communiqué de presse annoncera le lancement de l'OPÉ par La société financière Desjardins Laurentienne inc.<sup>123</sup>. À cette occasion, la Corporation du Groupe La Laurentienne publie son propre communiqué afin de souligner que la Corporation vient de recevoir l'offre de Desjardins<sup>124</sup>.

Le 1<sup>er</sup> novembre 1993, Miville Tremblay<sup>125</sup>, journaliste à *La Presse*, publie un article où il démontre que les dirigeants de La Laurentienne vont toucher 5 M\$ lors de la transaction grâce à des options d'achat d'actions. Le 9 novembre, Jacques Drouin et Claude Castonguay répliquent à certaines attaques de Miville Tremblay et justifient leur gestion du Groupe La Laurentienne<sup>126</sup>. Le Groupe publie, ce même jour, une circulaire d'information à l'intention des 190 000 membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion<sup>127</sup>.

---

<sup>121</sup> Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a:11-12).

<sup>122</sup> La Corporation du Groupe La Laurentienne et de La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (20 octobre 1993b:1). Voir aussi: La Corporation du Groupe La Laurentienne et La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (20 octobre 1993a:1). Voir également: Miville Tremblay (21 octobre 1993:E-1).

<sup>123</sup> Mouvement des caisses Desjardins (5 novembre 1993)

<sup>124</sup> La Corporation du Groupe La Laurentienne (5 novembre 1993).

<sup>125</sup> Miville Tremblay (1<sup>er</sup> novembre 1993:C-1).

<sup>126</sup> Claude Castonguay et Jacques A. Drouin (9 novembre 1993:B-3).

<sup>127</sup> La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993:40).

En novembre 1993, Claude Béland annonce, dans *Le Président vous informe*<sup>128</sup>, l'entrée en opération de La société financière Desjardins Laurentienne inc. pour le 2 janvier 1994. À la même période, *La Revue Desjardins*<sup>129</sup> publie les grandes lignes de l'offre publique d'échange d'actions (OPÉ) faite aux actionnaires de la Corporation du Groupe La Laurentienne.

Cette période de tractations se termine la veille de l'annonce de la réussite de l'OPÉ le 23 décembre 1993. Au cours de cette période, Desjardins aura mis en place les structures propres à recevoir les nouveaux partenaires et mis de l'avant les moyens de communication visant l'ensemble de ses publics cibles.

Le tableau 2 présente, en synthèse, les principaux événements concernant la communication au cours de la phase II.

128 Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (1993:1).  
129 M.-A. Thellier (1993:3-5).

**TABLEAU 2 Événements clés relatifs à la communication lors de la phase II  
(in play period)**

Dates	Événements
30 juin 1993	Communiqué de presse de La Corporation du Groupe La Laurentienne annonçant des négociations avec d'éventuels partenaires.
7 juillet 1993 (matinée)	Annnonce de l'entente entre le Mouvement Desjardins et La Corporation du Groupe La Laurentienne destinée aux employés du Mouvement des caisses Desjardins.
7 juillet 1993 (après-midi)	Communiqué de presse conjoint à l'intention des médias annonçant l'entente intervenue entre le Mouvement des caisses Desjardins et La Corporation du Groupe La Laurentienne.
23 août 1993	Entrevue avec Claude Béland dans le journal <i>En Mouvement</i> .
Septembre-octobre 1993	Publication d'un article de Claude Béland dans la revue <i>Ma Caisse</i> .
Septembre-octobre 1993	Entrevue avec Alban D'Amours, dans <i>La Revue Desjardins</i> .
Octobre 1993	Plan de communication - Regroupement La Laurentienne-Desjardins.
20 octobre 1993	Communiqué de presse conjoint annonçant l'intention de Desjardins de faire une offre publique d'échange d'actions aux actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne afin de mettre sur pied La société financière Desjardins Laurentienne inc.  Communiqué de presse conjoint annonçant l'intention du Mouvement des caisses Desjardins d'acquérir La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne (Ancienne Laurentienne Vie).
5 novembre 1993	Communiqué de presse annonçant l'offre d'échange d'actions par la Société financière Desjardins Laurentienne.
5 novembre 1993	Communiqué de presse annonçant la réception de l'offre d'échange d'actions par La Corporation du Groupe La Laurentienne.
9 novembre 1993	Envoi d'une circulaire d'information aux membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion.
Novembre-décembre 1993	Annnonce dans <i>Le président vous informe</i> de la création de la SFDL.
Novembre-décembre 1993	Publication dans <i>La Revue Desjardins</i> d'un résumé de l'OPÉ faite aux actionnaires de La Corporation du Groupe La Laurentienne.

#### 4. Phase III : la période de transition (standstill/transition period)

« La conclusion d'une fusion ou de la vente d'une compagnie marque le début de cette période consacrée à régler les formalités (les lois, les agences industrielles, etc.). »

Ivancevich *et al.*, 1987: 25

**23 décembre 1993 - 4 janvier 1995**

Événement phare :

Annnonce de la réussite de l'offre publique d'échange d'actions (OPÉ) faite aux actionnaires de la Corporation du Groupe La Laurentienne<sup>130</sup>

##### 4.1 Structure

Un communiqué de presse du Mouvement des caisses Desjardins émis le 23 décembre 1993 annonce que l'offre publique d'échange d'actions (OPÉ) a été une réussite. Desjardins, par le biais de la Société financière Desjardins-Laurentienne, a acquis 100% des actions de catégorie A et 98,6% des actions de catégorie B de la Corporation du Groupe La Laurentienne. Desjardins annonce aussi, dans ce même communiqué, qu'« après la clôture de l'offre, la SFDL entend procéder à une révision de [sa structure corporative et de ses opérations] aux fins, notamment, de pourvoir à une mise en commun des actifs de la CGLL et de ceux de la Société financière des caisses Desjardins inc.<sup>131</sup>, qui lui seront transférés immédiatement avant la clôture de l'offre<sup>132</sup> ». De plus, « à la date de la clôture de l'offre, le 1<sup>er</sup> janvier 1994<sup>133</sup> », la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) obtient la totalité des actions de la Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne<sup>134</sup> (la propriétaire de la Corporation du Groupe La Laurentienne). La Société financière Desjardins-Laurentienne entre en activité le 2 janvier 1994<sup>135</sup>.

La Société financière Desjardins-Laurentienne inc. est dirigée par Humberto Santos, président et chef de direction. Elle compte cinq filiales : la Banque Laurentienne du Canada; la Société de portefeuille Assurance-vie Desjardins Laurentienne, dirigée par Michel Thérien; la Société de portefeuille du Groupe Desjardins, assurances générales inc.; Trustco Desjardins inc. et Valeurs mobilières Desjardins inc. C'est la Société de portefeuille Assurance-vie Desjardins Laurentienne qui regroupe les activités d'assurance vie de Desjardins et de La Laurentienne. En janvier 1994, elle comprend trois divisions : l'Assurance-vie Desjardins (et sa filiale Laurier Life Holdings), La Laurentienne Financière du Canada (et ses filiales Laurentienne Vie et Imperial Life) et les filiales à l'extérieur du Canada (Laurentian Financial Group, au Royaume-Uni, et Laurentian Capital Corporation, aux États-Unis<sup>136</sup>).

<sup>130</sup> Mouvement des caisses Desjardins (23 décembre 1993a).

<sup>131</sup> Le rapport annuel du Mouvement des caisses Desjardins (1993:36) mentionne que la « Société financière des caisses Desjardins inc. a créé une filiale, la Société financière Desjardins Laurentienne inc., et lui a cédé, le 31 décembre, son actif net incluant ses placements dans ses autres filiales ».

<sup>132</sup> Mouvement des caisses Desjardins (23 décembre 1993a).

<sup>133</sup> Mouvement des caisses Desjardins (1993:27).

<sup>134</sup> Mouvement des caisses Desjardins (1994b:18).

<sup>135</sup> Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (1993:1).

<sup>136</sup> Mouvement Desjardins (10 janvier 1994:2-3). Au 31 décembre 1993, les compagnies d'assurances de personnes du Mouvement Desjardins qui seront regroupées sous le nom de Groupe vie Desjardins-Laurentienne arrivent au cinquième rang des plus grandes

Au cours de l'année 1994, La Société financière Desjardins-Laurentienne procède à une restructuration organisationnelle de ses filiales en assurance vie. Cette restructuration donne naissance au Groupe vie Desjardins-Laurentienne. « Le véhicule corporatif retenu pour chapeauter les activités de ce groupe a été celui d'une filiale en propriété exclusive de la CGLL, La Laurentienne Financière inc.<sup>137</sup> dont le nom a été changé pour celui de Groupe vie Desjardins-Laurentienne inc.<sup>138</sup> »

Le *certificat de modification* de la dénomination sociale de la Laurentienne Financière inc. en Groupe vie Desjardins-Laurentienne inc. est daté du 21 juillet 1994. La Laurentienne Financière inc. avait été autorisée à demander un changement de dénomination sociale lors d'une réunion tenue le 15 juin 1994<sup>139</sup>. Michel Thérien en est le président et chef de direction.

Au début de 1994, le Mouvement Desjardins confiait au Groupe vie le mandat suivant

- « repositionner stratégiquement le secteur vie de Desjardins pour tenir compte de la nouvelle réalité de l'industrie;
- « créer une nouvelle entreprise par l'intégration des entreprises existantes;
- « donner la priorité à la qualité du service à toutes nos clientèles avec une valeur ajoutée évidente dans nos opérations avec les caisses;
- « et finalement atteindre d'ambitieux objectifs financiers en réalisant les synergies maximales, lesquelles placeront la nouvelle entreprise dans la meilleure position concurrentielle qui soit<sup>140</sup>. »

En mars 1994, le conseil d'administration du Mouvement Desjardins nomme les administrateurs de la SFDL. Parmi ceux-ci, on remarque Jean Arvis et Patrick Werner du Groupe Victoire, Allan Bettie et George Eaton de la T. Eaton Company, Claude Séguin de Téléglobe et Jean Perron, anciennement de Normick-Perron<sup>141</sup>. La présence de représentants de la T. Eaton Company et du Groupe Victoire au bureau de direction est le résultat de l'entente intervenue le 7 juillet 1993 entre les autorités de Desjardins et les actionnaires institutionnels de la Corporation du Groupe La Laurentienne.

Le 28 mars, une lettre de Michel Thérien envoyée à tout le personnel et à tous les représentants de l'Assurance-vie Desjardins, de La Laurentienne Financière et de ses filiales, annonce la mise sur pied d'une structure temporaire de projet d'entreprise composée d'un comité directeur, responsable de l'orientation et des « suivis » des projets, et de 14 équipes de projets dans des secteurs précis d'activités<sup>142</sup>. Michel Thérien agit à titre de président du comité directeur<sup>143</sup>.

---

compagnies canadiennes dans ce domaine avec 1 557 \$M de primes directes au Canada (Voir : Anonyme, 1994a:1).

137 Rappelons que La Corporation du Groupe La Laurentienne appartient à 100 % à La société financière Desjardins Laurentienne inc. depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1994.

138 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1994a:9).

139 Voir : Laurentienne Financière inc. : *Extrait du procès-verbal d'une réunion de Laurentienne Financière inc. tenu le 15 juin 1994*, 1 page.

140 Michel Thérien (1995b:6).

141 Georges Angers (25 mars 1994:B-15).

142 Ces équipes sont regroupées dans trois secteurs particuliers d'activité : corporatif, placements et opérations d'assurance et fonds mutuels (Richard Fortier, 1995:127).

43 Il est appuyé de Bernard Dorval (responsable de la coordination des équipes de projets dans le domaine des opérations d'assurance et de fonds mutuels), de Jacques V. Goyer (responsable de la coordination des équipes de projets dans le domaine des placements), de Marcel Pépin (responsable de la coordination des équipes de projets dans le domaine corporatif) et d'Yves-Thomas Dorval (secrétaire du comité directeur). La liste des membres du comité directeur est extraite de l'annexe qui accompagne la lettre de Michel Thérien (28 mars 1994).

En annexe de cette lettre, on trouve un organigramme du « projet regroupement AVD-LF », ainsi que les orientations générales devant servir de guides aux travaux. Plus de 300 personnes<sup>144</sup> seront associées à l'élaboration de ce projet d'entreprise. Chacune des 14 équipes sera dirigée par un représentant de Desjardins et de La Laurentienne. Ce sont les membres de ces équipes qui élaboreront, pendant quatre mois, la nouvelle structure de la Société.

Le 18 mai 1994, Michel Thérien, le président de la Société de portefeuille Assurance-vie Desjardins, annonce aux médias l'intention de Desjardins de fusionner l'Assurance-vie Desjardins inc., La Laurentienne Vie inc. et La Laurentienne/Impériale, au cours de l'année 1994, afin de créer l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc. (AVDL)<sup>145</sup>.

Le 31 mai 1994, Jean-Guy Paquet, ancien recteur de l'Université Laval, quitte la direction de La Laurentienne Vie<sup>146</sup>. Selon *Les Affaires*, son départ laisse croire que la fusion entre l'Assurance-vie Desjardins et La Laurentienne Vie est proche<sup>147</sup>. La création du Groupe vie Desjardins-Laurentienne a lieu 21 juillet 1994.

Le 17 octobre 1994, on apprend la nomination de Daniel Roussel au poste de vice-président aux Affaires publiques du Groupe vie Desjardins-Laurentienne<sup>148</sup>. Le lendemain, le GVDL met sur pied un comité d'organisation sur la restructuration<sup>149</sup>.

Le 16 novembre 1994, le Groupe vie Desjardins-Laurentienne fait une offre d'achat des actions d'Æterna-Vie<sup>150</sup>, de la Compagnie Prêts et Revenus; l'acquisition de la totalité des actions se fera le 30 décembre 1994<sup>151</sup>. La veille, soit le 29 décembre 1994, la restructuration du Groupe vie Desjardins-Laurentienne se réalise. L'Assurance-vie Desjardins, filiale de La société financière Desjardins Laurentienne, achète La Laurentienne Vie et est transférée au Groupe vie Desjardins-Laurentienne. Les deux entreprises sont fusionnées le 30 décembre 1994 et forment désormais l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc.<sup>152</sup>

Deux autres événements vont clore cette période de transition pour La Société financière Desjardins-Laurentienne. C'est d'abord le démantèlement, au cours de l'année 1994, de La Laurentienne/Impériale, une coentreprise d'assurances collectives. Les produits de cette dernière seront désormais distribués par AVDL au Québec et par L'Imperial Life dans le reste du

---

<sup>144</sup> La liste complète des personnes associées au projet d'entreprise se retrouve dans : Michel Thérien (9 juin 1994).

<sup>145</sup> Frédéric Tremblay (19 mai 1994:B-2); Georges Angers (19 mai 1994:B-12); Claude Béland (9 juin 1994:5). Valérie Beauregard (19 mai 1994:C-1) souligne que « cette proposition a été présentée mardi au conseil d'administration de la nouvelle Société financière Desjardins Laurentienne ».

<sup>146</sup> Hélène Baril (15 avril 1994:B-16).

<sup>147</sup> Anonyme (23 avril 1994:17).

<sup>148</sup> Anonyme (7 octobre 1994:A-9).

<sup>149</sup> Le comité est constitué du président, Ronald Pleau, de membres représentant les premières vice-présidences (Claude Hendrik, Finances et Administration; Lucien Roy, Réseaux institutionnels et directs; Gilles Mourette, Développement des services aux clientèles; Guy Pouliot, Réseau individuel; Jacques Béland, Secrétariat général; Gilles Dubé, Placements), de membres ressources (Louis Chassé, Ressources humaines; Jean-Louis Garant, Finances; Daniel Roussel, Communications), ainsi que de consultants internes (Jean Claude Beaulieu; June Jacklin [Toronto]). Groupe vie Desjardins-Laurentienne (10 novembre 1994:1-2).

<sup>150</sup> Anonyme (5 janvier 1995:B-6).

<sup>151</sup> Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1994a:12).

<sup>152</sup> Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1994a:9). Voir à l'annexe 2, l'évolution de l'organigramme de la Société financière Desjardins-Laurentienne, en 1994.

Canada<sup>153</sup>. Plus tard, soit le 4 janvier 1995, le GVDL transfère les actions d'Æterna Vie à l'AVDL<sup>154</sup>.

Le tableau 3 présente, en synthèse, les événements clés concernant la structure au cours de la phase III.

**TABLEAU 3 Événements clés relatifs à la structure lors de la phase III  
(standstill/transition period)**

Dates	Événements
23 décembre 1993	Annonce publique de la réussite de l'offre d'échange d'actions (OPE). Acquisition de La Corporation du Groupe La Laurentienne par La société financière Desjardins Laurentienne inc.
31 décembre 1993	Cession de l'actif de la Société financière des caisses Desjardins à sa filiale La société financière Desjardins Laurentienne inc.
1 <sup>er</sup> janvier 1994	Acquisition par La société financière Desjardins Laurentienne inc. des actions de la Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne.
2 janvier 1994	Début des activités de La société financière Desjardins Laurentienne inc.
18 mai 1994	Annonce publique par Desjardins de son intention de fusionner l'Assurance-vie Desjardins inc., La Laurentienne Vie inc. et La Laurentienne/Impériale, au cours de l'année 1994, afin de créer l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc. (AVDL).
21 juillet 1994	Modification de la dénomination sociale de La Laurentienne Financière inc. en Groupe vie Desjardins-Laurentienne inc. <sup>155</sup>
18 octobre 1994	Création du Comité d'organisation sur la restructuration.
16 novembre 1994	Lancement de l'appel d'offre par le Groupe vie Desjardins-Laurentienne pour l'acquisition d'Æterna-Vie, de la Compagnie Prêts et Revenus.
29 décembre 1994	Achat par l'Assurance-vie Desjardins de La Laurentienne Vie inc. qui appartenait à La société financière Desjardins Laurentienne inc.  Transfert de la propriété de l'Assurance-vie Desjardins, filiale de la Société financière Desjardins Laurentienne inc., au Groupe vie Desjardins-Laurentienne.
30 décembre 1994	Fusion de l'Assurance-vie Desjardins inc. et de La Laurentienne Vie inc. pour former l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc. (AVDL).  Acquisition de la totalité des actions d'Æterna-Vie, Compagnie d'Assurance par le Groupe vie Desjardins-Laurentienne.
4 janvier 1995	Transfert des actions de Æterna-Vie, Compagnie d'Assurance du Groupe vie Desjardins-Laurentienne à l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne.

153 Société financière Desjardins-Laurentienne (1995).

154 Assurance vie Desjardins-Laurentienne (1995:10).

155 Gouvernement du Québec. Inspecteur général des institutions financières (21 juillet 1994)



## 4.2 Communication

Divers événements d'ordre communicationnel marquent la phase III. Le plan de communication adopté par le Mouvement Desjardins au cours de la phase II, en octobre 1993, prévoyait l'utilisation de plusieurs moyens. Au lendemain de la transaction entre les deux entreprises, soit le 24 décembre 1993, *Le Devoir* publie un article au titre très évocateur : *Le Mouvement coopératif implante sa culture et impose ses hommes*<sup>156</sup>. On y fait mention des nominations annoncées par le Mouvement Desjardins, la veille. En effet, le 23 décembre 1993, deux lettres et deux communiqués de presse sont envoyés pour annoncer la réussite de l'offre publique d'échange d'actions. La première lettre<sup>157</sup> est destinée aux présidents et directeurs généraux des caisses Desjardins. Elle fait état des résultats de l'opération financière et des nominations à des postes-clés. La seconde lettre<sup>158</sup> provient de Michel Thérien et s'adresse à tout le personnel interne et externe de l'Assurance vie Desjardins, de La Laurentienne Financière et de leurs filiales pour annoncer le regroupement de La Laurentienne Financière avec l'Assurance-vie Desjardins. Michel Thérien souligne aussi que « l'une des priorités des prochaines semaines [sera] l'adoption d'une politique de gestion de l'emploi qui traduira sa préoccupation pour le maintien du plus grand nombre possible d'emplois<sup>159</sup>. »

Les deux communiqués relatifs à la réussite de l'offre publique d'échange d'actions<sup>160</sup> sont adressés aux médias. Ils font aussi part de la transaction et des nominations suivantes :

- Humberto Santos, président et chef de direction de la SFDL;
- Guy Rivard, premier vice-président, Finance et administration de la SFDL;
- Fernand Lafleur, premier vice-président, Gestion actif/passif à la SFDL;
- Michel Thérien, président et chef de direction de la SPAVDL;
- Claude Gravel, président de l'Assurance-vie Desjardins;
- Bernard Dorval, président de La Laurentienne Vie et de L'Impériale.

Le 10 janvier 1994, le Mouvement Desjardins publie un premier exemplaire du bulletin *Ensemble* destiné aux employés de la Société financière Desjardins Laurentienne. Ce journal présente, outre des articles de Claude Béland et d'Humberto Santos, un organigramme de La Société financière Desjardins-Laurentienne. *Ensemble* ne sera publié qu'une fois<sup>161</sup>. Le premier numéro de 1994 de *La Revue Desjardins*<sup>162</sup> est consacré, pour sa part, à la naissance de La Société financière Desjardins-Laurentienne. On y retrouve aussi un organigramme de l'organisation<sup>163</sup>, une entrevue avec Humberto Santos et un texte sur l'histoire des deux organisations, lesquelles, affirme-t-on, ont des points en commun<sup>164</sup>.

De mars à juin 1994, Michel Thérien s'adresse régulièrement à tout le personnel, ainsi qu'aux représentants de l'Assurance-vie Desjardins, de La Laurentienne Financière et de ses filiales (les institutions qui formeront le Groupe vie Desjardins-Laurentienne). Le 28 mars 1994<sup>165</sup>, il annonce, rappelons-le, la mise sur pied des équipes de projets. Le 21 avril 1994<sup>166</sup>, il présente les cinq grandes étapes du processus de restructuration, soit la planification (hiver 1994), la

<sup>156</sup> Serge Truffaut (24 décembre 1993:B5).

<sup>157</sup> Claude Béland (23 décembre 1993).

<sup>158</sup> Michel Thérien (23 décembre 1993:1).

<sup>159</sup> Michel Thérien (23 décembre 1993:1).

<sup>160</sup> Mouvement des caisses Desjardins (23 décembre 1993a et b).

<sup>161</sup> Mouvement Desjardins (10 janvier 1994).

<sup>162</sup> Mouvement des caisses Desjardins (1994a).

<sup>163</sup> Voir l'annexe 2.

<sup>164</sup> Guy Bélanger (1994:22-23).

<sup>165</sup> Michel Thérien (28 mars 1994).

<sup>166</sup> Michel Thérien (21 avril 1994).

conception (printemps 1994), le développement (été-automne 1994), l'implantation (été-automne 1994 et hiver 1995) et la consolidation (années 1995-1996).

Le 18 mai 1994, dans une autre lettre, Michel Thérien annonce aux employés que la Société financière Desjardins Laurentienne (SFDL) entreprend «une importante démarche d'information financière [dont les buts premiers] consistent à présenter les résultats financiers trimestriels consolidés au 31 mars 1994 de la SFDL (dont les actions sont cotées en bourse), à fournir un portrait de la situation actuelle de chaque composante du groupe et à donner un aperçu de leurs orientations générales [aux médias]<sup>167</sup> ». Lors de cette rencontre avec les médias, on annonce, aussi, publiquement, l'intention de Desjardins de fusionner l'Assurance-vie Desjardins inc., La Laurentienne Vie inc. et La Laurentienne/Impériale, au cours de l'année 1994, afin de créer l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc. (AVDL).

Dans *Le point sur la restructuration*, publié en décembre 1994, on rappelle qu'un Groupe de travail sur l'image de l'entreprise a été créé<sup>168</sup>, le mandat de ce Groupe étant « de définir, en collaboration avec le Comité d'organisation, les grands éléments de l'image du Bloc-vie Desjardins-Laurentienne et de ses composantes, de les prendre en charge le plus rapidement possible, notamment ceux qui doivent être modifiés avant la fin de l'année, et d'en assurer la plus grande diffusion<sup>169</sup> ».

En juin 1994, La Société financière Desjardins-Laurentienne se dote d'un programme de communication interne pour le Groupe vie en prévision de la fusion entre l'Assurance-vie Desjardins et La Laurentienne Vie. L'enjeu identifié, à cette époque, est la mobilisation des ressources humaines internes, incluant les membres des réseaux de distribution. Desjardins veut assurer la cohésion de la nouvelle organisation. Le programme de communication externe porte, quant à lui, sur d'autres enjeux : la fidélisation des assurés et l'établissement de la confiance du grand public envers une nouvelle entité. Deux thèmes majeurs sont abordés selon les axes géographiques : *une alliance naturelle* au Québec et *une alliance qui renforce*, dans le reste du Canada<sup>170</sup>.

En juin et septembre 1994, Claude Béland prononce deux conférences publiques sur l'acquisition du Groupe La Laurentienne<sup>171</sup>. Une première, devant l'Association du marketing de Montréal, le 9 juin, et, une seconde, devant les membres du Club des actuaires de Québec, le 28 septembre.

La *Revue Desjardins* publie, dans son troisième numéro de 1994, un court texte où Michel Thérien explique que la fusion entre l'Assurance-vie Desjardins et la Laurentienne-Vie est imminente pour des raisons fiscales et d'efficacité<sup>172</sup>.

Le 23 juin 1994, Michel Thérien écrit à tous les employés pour annoncer l'adoption, par le conseil d'administration, de la macrostructure de la Société de portefeuille Assurance-vie Desjardins Laurentienne (SPAVDL), le début de la phase de développement et des nominations aux postes des premières vice-présidences<sup>173</sup>.

---

<sup>167</sup> Michel Thérien (18 mai 1994:1).

<sup>168</sup> Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1994c:2). Les membres de ce comité, qui travaillent sous la supervision de Gilles Juneau (secrétaire général), de Jacques Bélair (vice-président aux Affaires juridiques) et de Daniel Roussel (vice-président aux Affaires publiques), sont : Louis Doyon (coordonnateur), Jean Fortin, Raymond Arcand et Jacques Dugal (responsables des imprimés [dont les formulaires] et autres communications écrites), Richard Fournier (responsable du volet « oral » des communications), et Hugues Filion (responsable des normes graphiques, de la signalisation, des objets publicitaires et promotionnels et des commandites).

<sup>169</sup> Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1994c:2).

<sup>170</sup> Bloc-vie de la Société financière Desjardins-Laurentienne (juin 1994:1).

<sup>171</sup> Claude Béland (9 juin 1994 et 28 septembre 1994).

<sup>172</sup> Anonyme (1994b:3).

<sup>173</sup> Michel Thérien (23 juin 1994).

Deux autres publications marqueront cette période de transition. En premier lieu, on produit une pochette d'information à l'occasion de la Semaine Desjardins. Cette brochure, qui fournit un portrait du Mouvement des caisses Desjardins, constitue « une présentation personnalisée » du Groupe vie Desjardins-Laurentienne, et donne un aperçu « du bagage patrimonial de l'Assurance vie Desjardins inc. et de La Laurentienne Financière<sup>174</sup> ». La brochure présente Desjardins et La Laurentienne comme des institutions ayant une « histoire commune ». La *Revue Desjardins* consacre son quatrième numéro de 1994, un numéro spécial, au décloisonnement. On y retrouve des entrevues avec Michel Thérien sur l'« orientation client » du Groupe vie, et avec Yves Millette<sup>175</sup>, sur d'éventuelles retombées de la liquidation de la Confederation Life<sup>176</sup>. Enfin, Le Groupe vie lance, le 10 novembre 1994, *Le point sur la restructuration*, un bulletin présenté comme le véhicule officiel du comité d'organisation. On y abordera, dans les 11 numéros publiés entre novembre 1994 et décembre 1995, les thèmes les plus importants concernant la restructuration.

Nous énumérons, à l'annexe 3, les thèmes principaux du bulletin *Le Point sur la restructuration* et, au tableau 4, les événements clés relatifs à la communication au moment de la phase III (*Standstill/transition period*).

Mentionnons, par ailleurs, que le 26 octobre 1994, un « Plan de travail 1994 » ayant trait à l'image de l'entreprise est soumis à M. Gilles Juneau, secrétaire général du Groupe vie Desjardins-Laurentienne, par le groupe Organisation du travail<sup>177</sup>.

Quelques jours plus tard, soit le 2 novembre 1994, M. Gilles Juneau publie un communiqué à l'intention de tous les cadres du Groupe vie Desjardins-Laurentienne, Assurance-vie Desjardins et Laurentienne Vie. Dans ce communiqué, il annonce officiellement la mise sur pied « d'un Groupe de travail sur l'image des composantes du Groupe » ainsi que des « mesures transitoires pour l'identification des compagnies au Québec<sup>178</sup> ».

Les objectifs poursuivis sont, entre autres, de

- « – communiquer à très court terme des règles pour l'utilisation et la réimpression des documents : identification, logo, signatures autorisées, adresses, etc.
- « – s'assurer que dès janvier les documents officiels de la future AVDL sur lesquels des signatures sont imprimées ou digitalisées soient signés par les officiers autorisés;
- « – s'assurer que dès janvier les documents ayant une valeur légale ou contractuelle soient révisés et disponibles;
- « – faire connaître et appliquer rapidement les normes de conception des formulaires;
- « – s'assurer qu'un mode de gestion et d'approvisionnement des formulaires permettra la réalisation des changements requis d'ici le 31 décembre;
- « – élaborer des normes d'identification pour les activités, documents et objets publicitaires et promotionnels ainsi que pour l'identification des sites et l'affichage<sup>179</sup>. »

---

<sup>74</sup> La pochette d'information, distribuée dans le cadre de la Semaine Desjardins, présente les dirigeants du Groupe vie et de ses filiales. Cette pochette contient une lettre de Michel Thérien (automne 1994).

<sup>175</sup> Vice-président de l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes et à la Société canadienne d'indemnisation pour les assurances de personnes.

<sup>176</sup> Anonyme (1994a).

<sup>177</sup> Groupe vie Desjardins-Laurentienne (26 octobre 1994).

<sup>178</sup> Groupe vie Desjardins-Laurentienne (2 novembre 1994).

<sup>179</sup> Groupe vie Desjardins-Laurentienne (2 novembre 1994:1).

**TABLEAU 4 Événements clés relatifs à la communication lors de la phase III (Standstill/transition period)**

Dates	Événements
23 décembre 1993	Lettre aux présidents et directeurs généraux du Mouvement des caisses Desjardins annonçant la réussite de l'offre d'échange d'actions et avis de nominations à des postes clés.  Annonce publique de la réussite de l'offre d'échange d'actions.  Lettre de Michel Thérien à tout le personnel interne et externe de l'Assurance-vie Desjardins, de La Laurentienne Financière et de leurs filiales.
10 janvier 1994	Publication par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec du bulletin <i>Ensemble</i> (un seul numéro).
Janvier-février 1994	Numéro spécial de <i>La Revue Desjardins</i> sur la naissance de la SFDL.
28 mars 1994	Annonce de la mise sur pied des équipes de projets dans le cadre de la formation du Groupe vie Desjardins-Laurentienne.
21 avril 1994	Annonce des cinq grandes étapes du processus de restructuration.
Mai-juin 1994	Création du Groupe de travail sur l'image de l'entreprise.
18 mai 1994	Annonce aux employés d'une « démarche de communications publiques de la SFDL <sup>180</sup> » (démarche d'information financière à la SFDL).  Annonce publique par Desjardins de son intention de fusionner l'Assurance-vie Desjardins inc., La Laurentienne Vie inc. et La Laurentienne/Impériale, au cours de l'année 1994, afin de créer l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc. (AVDL).
Juin 1994	Mise de l'avant du programme de communication interne du Bloc-vie.
9 juin 1994	Allocution de Claude Béland devant l'Association du marketing de Montréal.
23 juin 1994	Lettre de Michel Thérien à tout le personnel et à tous les agents et représentants de l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne Financière et ses filiales, pour annoncer l'adoption de la macrostructure de la SFDL, le début de la phase de développement et diverses nominations.
28 septembre 1994	Allocution de Claude Béland devant les membres du Club des actuaires de Québec.
Octobre 1994	Publication d'une brochure à l'occasion de la Semaine Desjardins.
26 octobre 1994	Présentation du <i>Plan de travail 1994</i> ayant trait à l'image de l'entreprise.
2 novembre 1994	Publication d'un communiqué interne par le Groupe vie Desjardins-Laurentienne annonçant la mise sur pied d'un Groupe de travail sur l'image.
10 novembre 1994	Lancement du bulletin <i>Le point sur la restructuration</i> .

<sup>180</sup> Michel Thérien (18 mai 1994:1).

## 5. Phase IV : la période de stabilisation (stabilization period)

« Durant cette étape, la transition est complétée et les organisations sont fonctionnelles ou stabilisées [...]. Des changements imprévus, d'autres consolidations ou la nécessité de se départir d'une partie d'une compagnie, ce qui n'avait pas été prévu dans la période de transition, peut survenir à ce moment-ci »

Ivancevich *et al.*, 1987: 25, 26

**Depuis le 5 janvier 1995**

**Événement phare :**

**Le transfert des actions d'Æterna-Vie vers l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne marque la fin de la restructuration<sup>181</sup>**

### 5.1 Structure

En janvier 1995, la Société financière Desjardins-La Laurentienne a une structure « corporative » qui ressemble beaucoup à celle de 1997. Les grands chambardements sont choses du passé; il ne reste plus que quelques transactions à effectuer pour finaliser la fusion Desjardins-Laurentienne.

Les deux filiales de La Laurentienne situées à l'étranger seront vendues en avril et en mai 1995. Le 26 avril, on apprend que Desjardins vend la Laurentian Financial Group plc (UK) de l'Assurance-vie L'Impériale à la Lincoln National plc, une firme britannique<sup>182</sup>. Un mois plus tard, le 27 mai, on annonce que c'est au tour de la Laurentian Capital Corporation (USA) de l'Assurance-vie L'Impériale à être vendue à la compagnie américaine American Annuity Group<sup>183</sup>.

Le 11 juin 1995 marque, dans une certaine mesure, une autre étape clé dans la fusion des entreprises du Groupe vie, puisque l'ordinateur central qui traite les données informatiques chez Desjardins est transféré du siège social de Lévis vers l'Île des Soeurs, à Montréal<sup>184</sup>.

Trois autres événements viendront marquer cette dernière phase. En premier lieu, le 1<sup>er</sup> octobre 1995, la Banque Laurentienne achète la banque North American Trust Company, une institution financière qui possède trente succursales en Ontario et dans l'Ouest canadien<sup>185</sup>. Suivra, le 30 décembre 1995, la fusion entre l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne et l'Æterna-Vie<sup>186</sup>, puis la dissolution, le 4 janvier 1996, de la Corporation du Groupe La Laurentienne, puisque celle-ci était devenue une coquille vide<sup>187</sup>. Ceci clôt le dossier de la fusion. Le tableau 5 présente, en synthèse, les événements clés relatifs à la structure au cours de la phase IV (*Stabilization period*).

<sup>181</sup> Assurance-vie Desjardins-Laurentienne (1995:10).

<sup>182</sup> Anonyme (26 avril 1995:B-4).

<sup>183</sup> Presse canadienne (27 mai 1995:B-3).

<sup>184</sup> Voir : Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1995e:1).

<sup>185</sup> Mouvement des caisses Desjardins (1995:20). Rappelons que l'AVDL possédait déjà les actions d'Æterna-Vie depuis le début de l'année 1995.

<sup>186</sup> Assurance-vie Desjardins-Laurentienne (1995:10).

<sup>187</sup> Anonyme (4 janvier 1996:B-3).

Depuis ce moment, Desjardins semble considérer, d'après le journaliste Miville Tremblay, de nouvelles avenues, notamment du côté de la Banque Laurentienne qui a gardé son autonomie. On envisage sa vente ou le rachat des actions minoritaires<sup>188</sup>.

TABLEAU 5 Événements clés relatifs à la structure lors de la phase IV  
(*stabilization period*)

Dates	Événements
26 avril 1995	Vente de Laurentian Financial Group plc (UK).
27 mai 1995	Vente de la filiale Laurentian Capital Corporation (USA).
11 juin 1995	Consolidation du traitement informatique.
1 <sup>er</sup> octobre 1995	Acquisition de la North American Trust Company par la Banque Laurentienne du Canada.
30 décembre 1995	Fusion entre Æterna-Vie, Compagnie d'Assurance et l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne.
4 janvier 1996	Dissolution de la Corporation du Groupe La Laurentienne par La Société financière Desjardins-Laurentienne.

## 5.2. Communication

La période de stabilisation est riche en événements relatifs à la communication pour Le Groupe vie Desjardins-Laurentienne.

L'année 1995 est marquée par le lancement d'un nouveau journal d'entreprise, *L'Équipe*, qui présente, dans son premier numéro, un article sur les cinq véhicules d'information du Groupe vie Desjardins-Laurentienne<sup>189</sup> :

- *L'Équipe* constitue le principal véhicule d'information du Groupe vie. Il s'adresse à tous les employés et agents du Groupe vie et paraît dix fois par année.
- *L'Express* s'adresse aux employés d'un bureau en particulier (Montréal, Québec, Lévis ou Toronto). Il est publié de façon irrégulière, selon les besoins de l'entreprise.
- *Le Point sur la restructuration* paraît aussi lorsqu'on le juge nécessaire. Il traite essentiellement de la réorganisation de l'entreprise.
- *Les communiqués internes* servent à véhiculer des informations générales souvent urgentes.
- *Les positions du GVDL* s'adressent aux dirigeants et, à l'occasion, aux employés. Ce bulletin ponctuel sert essentiellement à communiquer la position officielle du Groupe sur un sujet particulier.

En mars 1995, *Le Point sur la restructuration*<sup>190</sup> fait état du rapport de l'équipe de gestion des espaces et immeubles. On annonce aux employés que les travaux de réaménagement se feront entre le 1<sup>er</sup> mai et le 31 décembre 1995. Le journal nous apprend aussi que la direction du Groupe vie Desjardins-Laurentienne a décidé, suite à l'approbation de son projet d'entreprise<sup>191</sup>, d'adopter une démarche de planification stratégique.

La *Revue Desjardins* permet à M. Humberto Santos de dresser un bilan très positif de la première année d'existence de La société financière Desjardins Laurentienne. Elle permet aussi à M.

188 Miville Tremblay (18 juin 1997:D-1).

189 Jocelyne Leblanc (1995).

190 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1995d:2-3).

191 Groupe vie Desjardins-Laurentien (1995f).

Michel Thérien de tenir le même genre de propos dans le cas du Groupe vie Desjardins-Laurentienne<sup>192</sup>.

Le nouveau projet d'entreprise du Groupe vie Desjardins-Laurentienne est donc, bien évidemment, au coeur de l'assemblée annuelle qui se tient en avril 1995. Dans son discours<sup>193</sup>, le président du Groupe vie, Michel Thérien, parle à nouveau de la mission et de la vision de l'entreprise, des leviers stratégiques et des valeurs que la direction du Groupe vie veut mettre de l'avant. La promotion du projet d'entreprise se prolongera au cours des deux mois qui suivront l'assemblée annuelle. Michel Thérien rencontrera, ainsi, l'ensemble des employés au cours de neuf rencontres d'une demi-journée<sup>194</sup> qui seront organisées pour promouvoir le nouveau projet d'entreprise. Ces rencontres « auront pour objectif de favoriser une compréhension commune du projet d'entreprise et de sensibiliser les employés au sens que peut prendre celui-ci dans leur travail quotidien<sup>195</sup> ». Le projet d'entreprise est, d'ailleurs, maintenant intégré à tous les plans d'affaires des gestionnaires du Groupe vie Desjardins-Laurentienne depuis le 30 juin 1995<sup>196</sup>.

Le 21 juillet 1995, le Groupe vie publie un plan d'accompagnement du changement<sup>197</sup>. Ce plan comprend trois grandes phases : l'intégration; la consolidation de la nouvelle culture organisationnelle; la transformation.

Au cours de la première phase, l'objectif visé est de « soutenir la mise en place du Groupe vie Desjardins-laurentienne ». Quatre stratégies sont prévues pour atteindre cet objectif : « favoriser une meilleure connaissance de la compagnie; communiquer la vision de la direction; expliquer les changements; contribuer à l'élaboration d'un sentiment d'appartenance ».

Quant aux moyens retenus, il y a, notamment, les médias écrits du Groupe vie (bulletin, journal, etc.), les réunions d'employés, la définition « d'une image pour les compagnies » et le « soutien-conseil auprès des gestionnaires ».

Lors de la seconde phase, celle ayant trait à la consolidation de la nouvelle culture organisationnelle, les responsables des communications du Groupe vie poursuivent deux objectifs clés : « faire connaître le projet d'entreprises » et « favoriser la mise en place de la philosophie de gestion que sous-tend le projet et l'implantation de la nouvelle culture organisationnelle ».

Pour atteindre le premier objectif, on prévoit, sur le plan stratégique, favoriser la diffusion du projet d'entreprise en ayant recours à des moyens tels la publication et la diffusion d'un document écrit, la « diffusion d'exemples du vécu des valeurs dans la compagnie », l'élaboration d'un « Programme de connaissance de l'entreprise », l'organisation de réunions d'employés et la participation à un « déjeuner-rencontre avec le président ».

En vue de réaliser le second objectif prévu à la phase de consolidation de la nouvelle culture organisationnelle, les responsables des communications entendent, sur le plan stratégique, mettre « en place dans l'entreprise des mécanismes "autogérés" de communication horizontale et de rétroaction ». Parmi les activités de communication prévues, il y a les suivantes : « sensibilisation et formation des cadres à la communication »; « mise en place de comités consultatifs d'employés et de gestionnaires »; organisation de « café-rencontres de cadres »; recours à de « nouveaux outils de communication utilisant la rétroaction : courrier du personnel, ligne téléphonique [...] »; « soutien-conseil aux cadres ».

---

192 Humberto Santos (1995:6) et Michel Thérien (1995a:7).

193 Michel Thérien (1995b).

194 Richard Fortier (1995:131).

195 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1995d:4).

196 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1995d:4).

197 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (21 juillet 1995:1-3). Les citations sont tirées de ces pages.

Pendant la troisième phase du plan d'accompagnement du changement du Groupe vie Desjardins-Laurentienne, celle dite de la « transformation » concernant la révision des procédés, deux objectifs sont retenus : « soutenir la réalisation du changement »; « sensibiliser et sécuriser le personnel par rapport à la transformation ». Les responsables des communications entendent déployer quatre stratégies pour atteindre les deux objectifs retenus : « expliquer clairement les causes qui sous-tendent l'opération »; « transmettre une information claire, précise et uniforme du déroulement des projets »; « outiller les cadres à la mobilisation de leur équipe »; « faire connaître les résultats et les bons coups ». Diverses activités de communication sont, par ailleurs, prévues au cours de la troisième phase : « sensibilisation et formation des cadres à la communication »; « développement d'un guide à la communication »; « *monitoring* du climat organisationnel par les moyens de rétroaction »; tenue de réunions ponctuelles générales ou sectorielles et de communication fréquentes »; « mise sur pied d'une opération visant à susciter les suggestions des employés quant à la révision des procédés [...] »; « soutien-conseil aux cadres ».

En octobre, Richard Fortier, premier vice-président au Développement des services aux clientèles, donne une conférence sur les défis de l'industrie de l'assurance<sup>198</sup>. Cette conférence met en relief le fait que le Groupe vie possède une part de marché de près de 19 %, soit près du double de son plus proche concurrent au Québec. Pour le Canada, il se classe au 5e rang avec 7 % des primes souscrites et 5 millions d'assurés. Il compte aussi 2 400 employés, 1 630 agents et 6 820 courtiers<sup>199</sup>.

En novembre 1995, le GVDL lance une campagne de communication institutionnelle pour l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne. *L'Équipe*<sup>200</sup> présente l'objectif de communication de cette campagne qui est de faire connaître le projet d'entreprise, plus particulièrement la mission et les ambitions de l'entreprise. Soulignons que le dernier numéro du *Point sur la restructuration* paraît en décembre 1995. Ce numéro fournit des éléments de réponse à une question essentielle pour les employés : *Êtes-vous un employé du Groupe vie Desjardins-Laurentienne, de l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne ou de L'Impériale ?*<sup>201</sup>

Le Groupe vie Desjardins-Laurentienne publie, en janvier 1996, une politique de communication organisationnelle<sup>202</sup> visant « [les] employés, les agents et les représentants, les retraités et les membres des conseils d'administration du GVDL et de ses filiales au Canada »<sup>203</sup>.

Cette politique repose sur un certain nombre de « principes directeurs » qui sont énumérés dans le document adopté par les responsables de Groupe vie. Ce sont les principes suivants :

- « • Il est essentiel que les ressources humaines puissent obtenir une vision globale de leur compagnie;
- « • le personnel doit être le premier public considéré lors de la diffusion de toute information de nature institutionnelle;
- « • la communication est un phénomène interactif et chaque employé a la responsabilité d'y participer. Le cadre a la responsabilité d'être le pivot d'un processus où la communication de commentaires, de réactions et de suggestions des employés à tous les échelons de la hiérarchie de l'entreprise est tout aussi importante que la diffusion de l'information vers le bas de l'échelle hiérarchique;

---

198 Richard Fortier (1995:111-137).

199 Richard Fortier (1995:130). Les données de Richard Fortier (p. 121) permettent aussi de constater que la fusion a entraîné pour l'Assurance-vie Desjardins et la Laurentienne Financière, en 1993, une perte d'une centaine d'employés et de 70 agents, mais elles montrent aussi que cette même fusion a eu comme effet de permettre une association avec 320 nouveaux courtiers.

200 Jocelyne Douville (1995).

201 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1995e:1).

202 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1996).

203 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1996:2).



- « • en ce qui concerne les nouvelles d'importance, une transmission de l'information en direct (c'est-à-dire oralement par une personne) soutenue par un écrit est privilégiée, autant que possible, pour un meilleur échange ainsi qu'une plus grande interaction et rétroaction;
- « • une utilisation maximale des moyens, des véhicules et des outils de communication choisis afin d'en limiter le nombre et pour leur donner le meilleur impact possible. Cependant, ceux-ci doivent être assez souples pour s'ajuster aux différentes clientèles et aux particularités inhérentes aux différents lieux de travail;
- « • le contenu de l'information transmise doit être le même d'une clientèle à l'autre, la communication précise, claire, crédible et simultanée sur les divers lieux de travail, et adaptée localement lorsque nécessaire<sup>204</sup>. »

Dans la politique de communication organisationnelle du GVDL, on signale, par ailleurs, que sur la base, notamment, « de résultats d'expériences antérieures de fusion, d'acquisition et de réingénierie »<sup>205</sup>, il convient de privilégier une approche générale de communication que l'on définit comme suit :

- « • Chaque cadre a la responsabilité pour son unité de travail de la gestion de la communication, ce qui comprend à la fois la diffusion de l'information ainsi que la cueillette de commentaires, de réactions et de suggestions de ses subordonnés pour les communiquer à son supérieur immédiat ou à l'organisation, selon le cas.
- « • Toutefois, selon les circonstances et la nature du sujet discuté, il peut arriver que l'information soit présentée à un ensemble de cadres par le président et chef de la direction ou un premier vice-président concerné par l'information. Ces cadres devront par la suite diffuser cette information à leurs employés, obtenir la rétroaction et l'acheminer à leur supérieur immédiat. Selon l'importance de la nouvelle, la présentation pourra être faite directement aux employés par les membres de la direction.
- « • Afin d'aider chaque cadre à assumer graduellement cette responsabilité, ce dernier peut obtenir auprès des unités chargées de la communication ou de la gestion des ressources humaines le soutien et les outils nécessaires.
- « • Ce réseau de communication sera soutenu par divers moyens, véhicules et outils de communication institutionnelle pour obtenir une cohérence de base dans le discours, la plus large diffusion possible, un renforcement du message ou d'autres éléments de rétroaction<sup>206</sup>. »

Quant aux moyens de communication dont l'utilisation est proposée dans la politique de communication organisationnelle, ils concernent trois « champs d'action », c'est-à-dire la communication « descendante », « ascendante » et « horizontale ». Les principaux moyens de communication retenus sont les suivants : les publications internes; les documents institutionnels (brochures institutionnelles, rapports annuels, et autres); une base de données « officielles » sur la compagnie, base dont l'établissement est un « projet à long terme »; une session d'intégration s'adressant aux nouveaux cadres et employés; des réunions trimestrielles d'information à l'intention de tous les publics internes; un « système de reconnaissance » susceptible de faire reconnaître « la contribution des ressources humaines à la réalisation du projet d'entreprise [...]»; le « Manuel de l'employé/guide du cadre », document ayant trait aux différentes politiques et pratiques administratives du GVDL; la tenue de « Semaines thématiques » (la Semaine Desjardins et une autre semaine consacrée, celle-là, aux valeurs de l'entreprise); les cafés-rencontres des cadres; les séances de concertation des cadres supérieurs; un programme de visite des lieux où se déroulent les activités du GVDL; un programme d'échange pouvant favoriser « la formation, le transfert d'expertise et une meilleure connaissance au sein de l'entreprise », les « midi-conférences » consacrés à des sujets d'actualité de l'entreprise; une « Boîte vocale du

---

204 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1996:2-3).

205 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1996:3).

206 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1996:3).

Courrier des employés de l'Équipe »; les « comités consultatifs » composés de cadres et « d'employés volontaires », comités qui « font office de groupes de discussions où commentaires et suggestions sur des sujets reliés à la vie de l'entreprise sont recueillis »; une session de formation des cadres à la communication interne; le Programme « La Parole est à vous » mettant en relief les divers moyens pouvant être utilisés par les publics internes pour communiquer leurs commentaires et suggestions; un sondage sur les attitudes et les opinions des publics internes; le « Bilan annuel de l'établissement des communications organisationnels », document produit en tenant compte, entre autres éléments, des résultats de recherches (sondage, enquêtes, etc.)<sup>207</sup>.

En juin 1996, *L'Équipe*<sup>208</sup> publie les grandes lignes du plan de communication élaboré à partir de *La politique de communication organisationnelle*<sup>209</sup> adoptée au début de janvier 1996 par le Groupe vie Desjardins-Laurentienne. *L'Équipe* souligne que ce plan de communication met l'accent sur les « activités de communication en " face à face " [...] parce que ce sont les besoins et les commentaires les plus souvent exprimés en matière d'information au sein du GVDL »<sup>210</sup>. Le plan met aussi l'accent, comme le faisait *La politique de communication organisationnelle*, sur la place centrale du cadre dans la gestion de la communication :

Au centre de cette circulation d'information se trouve le gestionnaire. Le plan de communications internes du GVDL lui confie le rôle de principal responsable, pour son unité de travail, de la communication interne. Cela veut dire qu'il doit voir à ce que les membres de son unité puissent participer à cette vaste circulation d'information, dans un sens comme dans l'autre<sup>211</sup>. »

Le tableau 6 présente, en synthèse, les événements clés relatifs à la communication au cours de la phase IV (*Stabilization period*).

Tableau 6 Événements clés relatifs à la communication lors de la phase IV (*stabilization period*)

Dates	Événements
	Lancement du journal <i>L'Équipe</i> .
27 mars 1995	<i>Le point sur la restructuration</i> présente le rapport de l'équipe de gestion des espaces et immeubles.
1 <sup>er</sup> avril 1995	<i>Le point sur la restructuration</i> traite de l'adoption d'une démarche de planification stratégique.
Mai-juin 1995	Publication du discours de Michel Thérien devant les délégués aux assemblées générales annuelles du Mouvement des caisses Desjardins.
30 juin 1995	Participation de Michel Thérien à des rencontres avec les employés.
21 juillet 1995	Intégration du projet d'entreprise dans tous les plans d'affaires des gestionnaires du GVDL.
2 et 3 octobre 1995	Publication du plan d'accompagnement du changement du GVDL. Communication de Richard Fortier sur les défis de l'industrie de l'assurance.
Novembre 1995	Campagne de publicité institutionnelle pour l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne.
8 décembre 1995	Dernière parution du bulletin <i>Le point sur la restructuration</i> .
Janvier 1996	Politique de communication organisationnelle du Groupe vie Desjardins-Laurentienne.
Juin 1996	Présentation du plan de communication du Groupe vie Desjardins-Laurentienne.

207 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1996:4-6).

208 Richard Fournier (1996).

209 Groupe vie Desjardins-Laurentienne (1996).

210 Richard Fournier (1996:7).

## Conclusion

L'utilisation du modèle d'Ivancevich, *et al.* (1987) facilite la caractérisation de quatre phases du processus de fusion-acquisition. Ces phases sont les suivantes : l'étape de la planification (*planning period*), l'étape des tractations (*in play period*), l'étape de la transition (*standstill/transition period*) et, enfin, la période dite de stabilisation (*stabilization period*).

Dans le cas qui nous intéresse, soit celui de Desjardins et La Laurentienne, entre 1990 et 1996, le recours au modèle permet de relever des données fort intéressantes surtout en ce qui a trait aux trois dernières phases du processus de fusion-acquisition.

Ainsi, au cours de la phase dite des « tractations », entre la fin d'avril 1993 et le 23 décembre 1993, des événements clés relatifs à la structure (entente en vue d'une offre publique d'échange d'actions, acceptation de cette offre, etc.) sont mis en relief. Il en est de même en ce qui concerne les activités de communication (annonce publique de l'entente, utilisation des publications institutionnelles, diffusion de communiqués de presse, production d'un plan de communication, etc.).

Pendant la période dite de « transition », entre le 23 décembre 1993 et le 4 janvier 1995, d'autres événements clés sont mis en relief. Quelques-uns ont trait à la structure (début des activités de La société financière Desjardins Laurentienne inc., création du Groupe vie Desjardins-Laurentienne inc., mise sur pied d'un Comité d'organisation sur la restructuration, création de l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne, etc.). D'autres événements ont trait aux activités de communication (annonce publique de la réussite de l'offre d'échange d'actions, création d'un Groupe de travail sur l'image de l'entreprise, mise de l'avant d'un programme de communication interne, lancement de publications institutionnelles, etc.).

Au cours de la quatrième et dernière phase du processus de fusion-acquisition, celle de la « stabilisation », entre le 5 janvier 1995 et juin 1996, il y a peu d'événements clés liés à l'évolution des structures (vente de certaines filiales, autre fusion : celle de la compagnie Aeterna-vie avec l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne, etc.). Le recours au modèle d'Ivancevich, *et al.* (1987) permet surtout de relever divers événements clés ayant trait à la communication (participation du président Thérien à des rencontres avec des employés, publication d'un plan d'accompagnement du changement, lancement d'un journal d'entreprise, mise de l'avant d'une campagne de communication organisationnelle, etc.).

En ce qui concerne la première phase du modèle d'Ivancevich, *et al.* (1987), celle de la planification, elle ne comprend pas, à proprement parler, d'événements clés liés à l'évolution des structures et des activités de communication. Mentionnons, toutefois, que même si, entre mai 1990 et avril 1993, il n'y a pas eu de transaction entre Desjardins et La Laurentienne, les autorités de La Société financières des caisses Desjardins<sup>212</sup> manifestent, dès 1990, leur intérêt pour une participation dans La Laurentienne Générale. Quant aux dirigeants de la Corporation du Groupe La Laurentienne, c'est, rappelons-le, dans un contexte où ils faisaient face à des difficultés financières, qu'ils ont cherché, en 1993, à nouer des alliances avec d'autres partenaires.

---

211 Richard Fournier (1996:7).

212 Le rapprochement entre le Mouvement Desjardins et La Laurentienne annoncé au début des années quatre-vingt-dix a favorisé la fusion de sous-ensembles de ces deux institutions québécoises d'envergure dans le « secteur vie ». Sur le contexte dans lequel s'est effectué le regroupement dans le « secteur vie », voir, entre autres, pour une synthèse : Michel Thérien (1995b).

## Références bibliographiques

- Angers, Georges (25 mars 1994) : « Nouveaux administrateurs à la Société financière Desjardins-Laurentienne », *Le Soleil*, B-15.
- \_\_\_\_\_ (19 mai 1994) : « 150 compagnies d'assurances de moins d'ici la fin du siècle », *Le Soleil*, B-12.
- Anonyme (1993a) : « Assurance-vie Desjardins : une année record », *La Revue Desjardins*, 59(2), 9.
- Anonyme (1993b) : « Le nouveau paysage financier », *La Revue Desjardins*, 59(4), 14-17.
- Anonyme (17 juillet 1993) : « L'ex-mutuelle : problème majeur du Groupe La Laurentienne », *Les Affaires*, 3.
- Anonyme (1994a) : « Le point sur les assurances de personnes : un secteur en pleine mutation », *La Revue Desjardins*, 60(4), I-IV.
- Anonyme (1994b) : « Vers une fusion en assurance vie », *La Revue Desjardins*, 60(3), 3.
- Anonyme (23 avril 1994) : « Laurentienne Vie : le départ de Jean-Guy Paquet annonce la fusion avec l'Assurance-vie Desjardins », *Les Affaires*, 17.
- Anonyme (7 octobre 1994) : « Daniel Roussel passe au Groupe vie Desjardins-Laurentienne », *Le Devoir*, A-9.
- Anonyme (1995) : *Rencontre du président*, (projet d'entreprise GVDL) , 5 pages.
- Anonyme (5 janvier 1995) : « Æterna-Vie », *Le Soleil*, B-6.
- Anonyme (26 avril 1995) : « L'Impériale vend une filiale aux R.-U. », *Le Devoir*, B-4.
- Anonyme (4 janvier 1996) : « La Corporation du Groupe La Laurentienne est dissoute », *Le Devoir*, B-3.
- Assurance vie Desjardins-Laurentienne : *Info-gestionnaires. Pour information*, 4 pages.
- Assurance vie Desjardins-Laurentienne (1995) : *Rapport annuel. États financiers*, 16 pages.
- Baril, Hélène (9 juillet 1993) : « Fusion Desjardins-La Laurentienne. Un débat public réclamé », *Le Soleil*, A-1.
- \_\_\_\_\_ (9 février 1994) : « Desjardins ne veut plus de Drouin... », *Le Soleil*, B-8.
- \_\_\_\_\_ (15 avril 1994) : « Laurentienne-Vie, Jean-Guy Paquet quitte son poste », *Le Soleil*, B-16.
- Beauregard, Valérie (8 juillet 1993) : « Desjardins réalise son rêve boursier », *La Presse*, A-9.
- \_\_\_\_\_ (12 novembre 1993) : « Desjardins investira 60 millions dans le capital de l'ancienne Laurentienne-Vie », *La Presse*, A-9.
- Béland, Claude (1993) : « Le Mouvement Desjardins a-t-il renié son fondateur? », *Ma caisse*, 30(4), 4-5.
- \_\_\_\_\_ (23 décembre 1993) : lettre portant la mention « aux présidentes et présidents directeurs généraux et directrices générales des caisses Desjardins », 1 page.
- \_\_\_\_\_ (9 juin 1994) : *L'acquisition du Groupe La Laurentienne : un bond en avant pour le Mouvement des caisses Desjardins*. Notes pour une allocution devant l'Association du marketing de Montréal, 6 pages.
- \_\_\_\_\_ (28 septembre 1994) : *L'acquisition du Groupe La Laurentienne : un bond en avant pour le Mouvement des caisses Desjardins*. Notes pour une allocution devant le Club des actuaires de Québec, 5 pages.
- Bélanger, Guy (1994) : « Le Mouvement Desjardins et La Laurentienne 1938-1994 : déjà un peu d'histoire en commun », *La Revue Desjardins*, 60(1), 22-23.
- Bloc-vie de la Société financière Desjardins-Laurentienne (juin 1994) : *Programme de communication interne du Bloc-vie de la SFDL*, 11 pages.

Castonguay, Claude; Drouin, Jacques A. (9 novembre 1993) : « Pour comprendre la transaction Desjardins-Laurentienne », *La Presse*, B-3.

Cloutier, Laurier (19 février 1993) : « L'Assurance-vie Desjardins vise d'autres acquisitions », *La Presse*, B-4.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (7 juillet 1993) : *Regroupement de la Société financière des caisses Desjardins et du Groupe La Laurentienne* (communiqué), 1 page.

Douville, Jocelyne (1995) : « Une campagne de publicité pour l'AVDL », *L'Équipe*, 1(7), 1 page.

Drouin, Jacques (4 septembre 1993) : « Transaction Desjardins-Laurentienne : une réponse au besoin de créer un ensemble de grande taille », *La Presse*, B-3.

Dutrisac, Robert (8 juillet 1993,) : « Desjardins se paie une banque : il absorbera l'actif du Groupe La Laurentienne », *Le Devoir*, A-1 et A-8.

\_\_\_\_\_ (10 juillet 1993) : « La Laurentienne, un groupe surévalué sur papier », *Le Devoir*, A-7.

Fortier, Richard (1995) : « Le défi de l'industrie : survivre en changeant sa façon de faire et de voir », *Nouvelle donne dans l'industrie de l'assurance au Québec*, Toronto, Insight Press [volume publié dans le cadre des conférences d'Insight Information Inc. qui se sont tenues les 2 et 3 octobre 1995], 111-137.

Fournier, Richard (1988) : « Un peu d'histoire : les 40 ans de L'A.V.D. », *La Revue Desjardins*, 54 (4), 32-34.

\_\_\_\_\_ (1996) : « Les communications internes. De tout pour tous », *L'Équipe*, 2(4), 7.

Gagné, Jean-Paul (17 juillet 1993a) : « La faible rentabilité, le manque de capital et les dettes ont eu raison du Groupe La Laurentienne », *Les Affaires*, 2.

\_\_\_\_\_ (17 juillet 1993b) : « Les ravages du « bill de La Laurentienne », *Les Affaires*, 6.

\_\_\_\_\_ (18 septembre 1993) : « Campagne de presse du Groupe La Laurentienne sur le projet de fusion avec Desjardins », *Les Affaires*, 18.

Gibbens, Robert (21 mai 1993) : « Bigger capital seen as crucial by Laurentian », *Financial Post*, 16.

Gibbon, Ann (1<sup>er</sup> juillet 1993) : « Desjardins in talks with Laurentian », *The Globe and Mail*, B-14.

Godin, Pierre (1988) : *La Laurentienne : la passionnante aventure d'un groupe financier à la conquête du monde*, Montréal, Québec/Amérique, 482 pages.

Gouvernement du Québec. Inspecteur général des institutions financières (21 juillet 1994) : *Certificat de modification* (Groupe vie Desjardins-Laurentienne inc.), Québec, 3 pages.

\_\_\_\_\_ (30 décembre 1994) : *Lettres patentes de fusion* (Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc.), Québec, 10 pages.

Groupe vie Desjardins-Laurentienne (automne 1994) : *Pochette d'information de la Semaine Desjardins*.

\_\_\_\_\_ (26 octobre 1994) : *Plan de travail 1994. Image de l'entreprise*, 4 pages.

\_\_\_\_\_ (2 novembre 1994) : *Mise sur pied d'un Groupe de travail sur l'image des composantes du Groupe et mesures transitoires pour l'identification des compagnies au Québec* (communiqué), 2 pages.

\_\_\_\_\_ (10 novembre 1994) : « Un nouveau bulletin », *Le point sur la restructuration*, 1(1), 1-2.

\_\_\_\_\_ (1994a) : *Rapport annuel. États financiers consolidés*, 20 pages.

\_\_\_\_\_ (1994b) : *Le Point sur la restructuration*, 1(1), 4 pages.

\_\_\_\_\_ (1994c) : *Le Point sur la restructuration*, 1(3), 5 pages.

\_\_\_\_\_ (31 mars 1995) : *Priorités pour 1995 — vice-présidence affaires publiques*, 8 pages.

\_\_\_\_\_ (21 juillet 1995) : *Plan d'accompagnement du changement*, 3 pages.

- \_\_\_\_\_ (1995a) : *Partage du Projet d'entreprise - rencontres des employés*, 28 pages.
- \_\_\_\_\_ (1995b) : *L'Équipe*, 1(1), 6 pages.
- \_\_\_\_\_ (1995c) : *L'Équipe*, 1(7), 4 pages.
- \_\_\_\_\_ (1995d) : *Le Point sur la restructuration*, 2(4), 4 pages.
- \_\_\_\_\_ (1995e) : *Le Point sur la restructuration*, 2(5), 4 pages.
- \_\_\_\_\_ (1995f) : *Le projet d'entreprise, on gagne à le partager*, 3 pages.
- \_\_\_\_\_ (1996) : *La politique de communication organisationnelle du Groupe vie Desjardins-Laurentienne*, 8 pages.
- \_\_\_\_\_ (28 février 1997) : *Schéma. Groupe vie Desjardins-Laurentienne et ses filiales*, 1 page.
- \_\_\_\_\_ (non daté) : *Les publications écrites et leur mandat*, 3 pages.
- \_\_\_\_\_ (non daté) : *Politique de diffusion de toute information d'intérêt général*, 2 pages.
- Ivancevich, John M.; Schweiger, David M.; Power, Frank R. (1989) : « Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions », *Human Resource Planning*, 10(1), 19-35.
- La Corporation du Groupe La Laurentienne et La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (7 juillet 1993) : *Entente en vue de la création de la Société financière Desjardins Laurentienne* (communiqué de presse), 2 pages.
- \_\_\_\_\_ (20 octobre 1993a) : *Le Mouvement des caisses Desjardins annonce son intention d'acquérir La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne (Ancienne Laurentienne Vie)* (communiqué de presse conjoint), 2 pages.
- \_\_\_\_\_ (20 octobre 1993b) : *Le Mouvement des caisses Desjardins et la Corporation du groupe La Laurentienne annoncent leurs intentions relatives à la création de La Société Financière Desjardins Laurentienne* (communiqué de presse conjoint), 3 pages.
- La Corporation du Groupe La Laurentienne (30 juin 1993) : *La Corporation du Groupe La Laurentienne en discussion avec des partenaires éventuels* (communiqué de presse), 1 page.
- \_\_\_\_\_ (5 novembre 1993) : *La corporation du Groupe La Laurentienne annonce la réception de l'offre de Desjardins visant à la création de la Société financière Desjardins Laurentienne* (communiqué de presse), 1 page.
- La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993a) : *Avis de convocation. Assemblée générale extraordinaire des membres*, 1 page.
- \_\_\_\_\_ (9 novembre 1993b) : *Circulaire d'information aux membres de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion*, 40 pages.
- Lachance, Claude (23 août 1993) : « Acquisition de La Laurentienne. Une nouvelle étape de développement pour Desjardins », *En Mouvement*, 6(11), 1 page.
- Laurentienne Financière inc. : *Extrait du procès-verbal d'une réunion de Laurentienne Financière inc. tenu le 15 juin 1994*, 1 page.
- La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (1993) : *Le Président vous informe*, 21(4), 2 pages.
- Leblanc, Jocelyne (1995) : « Mise sur pied de cinq véhicules d'information », *L'Équipe*, 1(1), 6.
- McNeil, Ginette (1997) : *Communication et changement : le cas de la fusion Groupe vie Desjardins-Laurentienne*, essai de maîtrise, Département d'information et de communication, Université Laval, 66 pages.
- Melnbardis, Robert (23 janvier 1993) : « Lessons for the big six bank's n° 7 », *The Financial Times*.
- Moffet, Denis (26 mars 1993) : « La Laurentienne, « démutualisation fumeuse » et gymnastique comptable », *La Presse*, B-3.
- Mouvement Desjardins (10 janvier 1994) : *Ensemble*, 1(1), 4.
- Mouvement des caisses Desjardins (7 juillet 1993) : *Création de la Société financière Desjardins Laurentienne, un nouveau géant financier* (communiqué de presse), 2 pages.

\_\_\_\_\_ (5 novembre 1993) : *La Société financière Desjardins Laurentienne lance son offre publique d'échange d'actions pour La Laurentienne* (communiqué de presse), 2 pages.

\_\_\_\_\_ (23 décembre 1993a) : *L'offre de la Société financière Desjardins Laurentienne inc. visant l'acquisition de la totalité des actions de la Corporation du Groupe La Laurentienne couronnée de succès* (communiqué de presse n° 1), 1 page.

\_\_\_\_\_ (23 décembre 1993b) : *Nominations à La société financière Desjardins Laurentienne* (communiqué n° 2), 3 pages.

\_\_\_\_\_ (1993) : *Rapport annuel. Revue financière*, 48 pages.

\_\_\_\_\_ (1994a) : *La Revue Desjardins*, 60(1), 24 pages.

\_\_\_\_\_ (1994b) : *Rapport annuel. Revue financière*, 48 pages.

\_\_\_\_\_ (1995) : *Rapport annuel. Revue financière*, 52 pages.

Presse canadienne (8 juillet 1993) : « Desjardins prend le contrôle de La Laurentienne », *Le Quotidien*, 26.

\_\_\_\_\_ (27 mai 1995) : « Assurance vie L'Impériale vend sa filiale américaine », *Le Devoir*, B-3.

Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993a) : *Plan de communication*, 19 pages.

Regroupement La Laurentienne-Mouvement Desjardins (octobre 1993b) : *Plan de communication* (sommaire exécutif), 3 pages.

Santos, Humberto (1995) : « Société financière Desjardins Laurentienne : une première année fort satisfaisante », *La Revue Desjardins*, 61(2), 6.

Savard, Jean (1991) : « La Société Financière relève son premier grand défi avec brio », *La Revue Desjardins*, 57(2), 20.

Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993) : *Offre publique d'échange visant l'acquisition de la totalité des actions catégorie A (droits de vote multiples) et des actions subalternes catégorie B comportant droit de vote de la Corporation du Groupe La Laurentienne par la Société financière Desjardins Laurentienne inc. une filiale de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec*, 129 pages.

\_\_\_\_\_ (1995) : *Rapport annuel*, 55 pages.

Swift, Allan (9 juillet 1993) : « New capitalists: Laurentian takeover moves Desjardins far from its roots », *The Gazette*, D7-D8.

Thellier, Marie-Agnès (1993) : « L'offre publique d'échange d'actions : une étape décisive », *La Revue Desjardins*, 59(5), 3-5.

Thérien, Michel (23 décembre 1993) : *Ensemble nous formons un nouveau groupe d'assurances de personnes* (lettre portant la mention « À tout le personnel interne et externe de l'Assurance vie Desjardins, de La Laurentienne Financière et de leurs filiales »), 2 pages.

\_\_\_\_\_ (28 mars 1994) : *Démarrage des équipes de projet* (lettre portant la mention « À tout le personnel et représentants de l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne Financière et ses filiales »), 4 pages.

\_\_\_\_\_ (21 avril 1994) : *Des étapes essentielles* (lettre portant la mention « À tout le personnel et à tous les agents et représentants de l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne Financière et ses filiales »), 2 pages.

\_\_\_\_\_ (18 mai 1994) : *Démarche de communications publiques à la SFDL* (lettre portant la mention « À tout le personnel et à tous les agents et représentants de l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne Financière et ses filiales au Québec »), 2 pages.

\_\_\_\_\_ (9 juin 1994) : *De nouvelles étapes sont franchies* (lettre portant la mention « À tout le personnel et à tous les agents et représentants de l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne Financière et ses filiales au Québec »), 5 pages.

\_\_\_\_\_ (23 juin 1994) : *Approbation de la macrostructure de la SPAVDL et des propositions de nomination* (lettre portant la mention « À tout le personnel et à tous les agents et représentants de l'Assurance-vie Desjardins, La Laurentienne Financière et ses filiales »), 3 pages.



- \_\_\_\_\_ (automne 1994) : *Bonne Semaine Desjardins au personnel du Groupe vie Desjardins-Laurentienne* (lettre intégrée à la *Pochette d'information de la Semaine Desjardins*).
- \_\_\_\_\_ (automne 1994) : *Pochette d'information de la Semaine Desjardins*.
- \_\_\_\_\_ (1995a) : « Groupe vie Desjardins-Laurentienne : Après la réorganisation, place à l'innovation », *La Revue Desjardins*, 61(2), 7.
- \_\_\_\_\_ (1995b) : « M. Michel Thérien aux assemblées annuelles du Mouvement des caisses Desjardins » (discours prononcé le 1<sup>er</sup> avril 1995 et publié en tiré-à-part), *L'Équipe*, 1(4), 15 pages.
- Tremblay, Frédéric (9 juillet 1993) : « Les milieux de la finance sont avares de commentaires », *Le Devoir*, A-5.
- \_\_\_\_\_ (6 août 1993) : « La transaction Desjardins-Laurentienne scrutée à la loupe », *La Presse*, B-1.
- \_\_\_\_\_ (19 mai 1994) : « La Laurentienne-Vie et l'Assurance-Vie Desjardins ne feront bientôt qu'un. La fusion qui devrait être réalisée d'ici la fin de l'année permettrait d'économiser 50 millions \$ », *Le Devoir*, B-2.
- Tremblay, Miville (13 mai 1993) : « Le contrôle de La Laurentienne est en jeu », *La Presse*, E-1.
- \_\_\_\_\_ (30 juin 1993a) : « La Banque Laurentienne a-t-elle sa place chez Desjardins? », *La Presse*, C-1
- \_\_\_\_\_ (30 juin 1993b) : « Desjardins négocie l'acquisition du Groupe La Laurentienne », *La Presse*, A-1.
- \_\_\_\_\_ (27 août 1993) : « Les coups de pied de Desjardins dans les pneus de La Laurentienne », *La Presse*, B-1.
- \_\_\_\_\_ (28 août 1993) : « Portrait de famille : la grand-mère, la mère et les filles Laurentienne », *La Presse*, E1-E2.
- \_\_\_\_\_ (1<sup>er</sup> septembre 1993) : « La Laurentienne mène aussi sa vérification diligente », *La Presse*, B-1.
- \_\_\_\_\_ (21 octobre 1993) : « Desjardins dévoile son offre pour La Laurentienne. L'opération donnera naissance à la Société financière Desjardins-Laurentienne (SFDL) », *La Presse*, E-1.
- \_\_\_\_\_ (23 octobre 1993) : « Castonguay et Drouin, de dangereux technocrates », *La Presse*, F-1.
- \_\_\_\_\_ (1<sup>er</sup> novembre 1993) : « Les dirigeants de La Laurentienne vont faire 5 millions », *La Presse*, C-1
- \_\_\_\_\_ (30 novembre 1993) : « Qui gagne à vendre La Laurentienne? Drouin ou les assurés? », *La Presse*, C-3.
- \_\_\_\_\_ (2 décembre 1993) : « Les culs-terreux de la Beauce achètent New York », *La Presse*, C-1
- \_\_\_\_\_ (18 juin 1997) : « Trois grandes options pour la Banque Laurentienne », *La Presse*, D-1.
- Tremblay, Miville; Beauregard, Valérie (6 novembre 1993) : « Béland et Santos, les n° 1 et 2 de La Financière », *La Presse*, F-1.
- Truffaut, Serge (24 décembre 1993) : « Nouvelle Société financière Desjardins-La Laurentienne. Le Mouvement coopératif implante sa culture et impose ses hommes », *Le Devoir*, B-5.
- \_\_\_\_\_ (7 juillet 1994) : « Rôle clé à Londres pour Jacques Drouin », *Le Devoir*, B-3.
- \_\_\_\_\_ (1<sup>er</sup> novembre 1994) : « Desjardins capitaliste », *La Revue Commerce*, 96 (11), 18-24.
- Turcotte, Claude (18 mai 1990) : « Desjardins s'intéresse à une participation minoritaire dans La Laurentienne Générale », *Le Devoir*, 11.
- Vailles, Francis (12 mars 1994) : « Propriétaires immobiliers au Québec : le Mouvement Desjardins se hisse au deuxième rang, après la SIQ », *Les Affaires*, 68.



Van de Walle, Michel (17 janvier 1994) : « L'achat de La Laurentienne constitue un bond de 5 ans », *Journal de Montréal*, 25.

**Annexe 1. Liste des dénominations et des sigles des institutions financières mentionnées dans le texte**

**Le Mouvement Desjardins**

Assurance-vie Laurier [1995]	
Assurance vie Laurier [1996]	
Assurance-vie Desjardins inc. [1993]	(AVD)
Assurance vie Desjardins-Laurentienne [1994-1995-1996]	(AVDL)
Assurances générales des caisses Desjardins inc. [1993-1994]	(AGCD)
Assurances générales des caisses Desjardins [1996]	(AGCD)
Caisse centrale Desjardins	
Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins	
Crédit industriel Desjardins	
Disnat	
Fiducie Desjardins	
Gestion de services financiers spécialisés Desjardins (anciennement Trustco Desjardins inc. [1993-1994] et Trustco Desjardins [1995])	(GSFSD)
Groupe vie Desjardins-Laurentienne inc. [1994]	(GVDL)
Groupe vie Desjardins-Laurentienne [1996]	(GVDL)
Investissement Desjardins	(ID)
La Sécurité, compagnie d'assurances générales du Canada [1993]	
La Sécurité, assurances générales	
La société financière des caisses Desjardins inc. *	(SFCD)
Société financière des caisses Desjardins inc. (Pas de « La ») [1993-1994- 1995-1996]	(SFCD)
Mouvement des caisses Desjardins	
NorGroupe [1993]	
Société de portefeuille Assurance-vie Desjardins Laurentienne	(SPAVDL)
Société de portefeuille du Groupe Desjardins, assurances générales inc. [1993- 1994]	(SPGDAG)
Société de portefeuille du Groupe Desjardins, assurances générales [1996]	(SPGDAG)
Société financière Desjardins Laurentienne inc. [1993]	(SFDL)
La société financière Desjardins Laurentienne inc. *	(SFDL)
Société financière Desjardins-Laurentienne (Pas de « La ») [1994-1995-1996 ]	(SFDL)
Trustco (voir GSFSD)	(GSFSD)
Trustco Desjardins inc. » [1993-1994]	
Trustco Desjardins » [1995]	
Valeurs mobilières Desjardins inc. [1993-1994]	
Valeurs mobilières Desjardins [1995-1996]	

---

**LÉGENDE**

[année] : Rapport annuel du Mouvement Desjardins de l'année mentionnée.

\* : Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993).

**Annexe 1. Liste des dénominations et des sigles des institutions financières mentionnées dans le texte (suite)**

**Le Groupe La Laurentienne**

Banque Laurentienne du Canada [sans « La »]	
Compagnie financière du Groupe Victoire	
Eaton's of Canada Limited	
Gestion de fonds La Laurentienne	
Gestion Laurentienne Générale inc.	(GLG)
L'Impériale [1994]	
L'Impériale, compagnie d'assurance-vie [1995]	(ILALCO)
L'Impériale, compagnie d'assurance vie [1996]	
La Corporation d'assurance de personnes La Laurentienne (aussi appelée : « la vieille mutuelle », la « grand-mère » et l'« ancienne Laurentienne-vie » [ALV])	(CAPLL) (ALV)
La Corporation du Groupe La Laurentienne	(CGLL)
La Laurentienne Générale	
Laurentienne-vie [1993]	
La Laurentienne Vie Inc.	
La Laurentienne Vie inc. (parfois aussi « Nouvelle Laurentienne Vie » ou [NLV])	(LV)
La Laurentienne Vie, compagnie d'assurance inc.	(LV)
La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (aussi appelée « La Corporation mutuelle de Gestion La Laurentienne »)	(CMG)
La Laurentienne, mutuelle d'Assurance	
Laurco Inc.	
Laurentian Capital Corporation	
Laurentian Financial Group plc	
Laurentian Financial Group [1993-1994]	
Laurentian P & C Insurance Company	
Laurentienne Financière inc.	(LF)
Laurentienne Générale, Compagnie d'Assurance inc.	
Les Associés Canagex Inc. (aussi appelée « Canagex »)	
Placements La Laurentienne	
Services financiers La Laurentienne Inc.	
Services financiers La Laurentienne inc.	
Technologie La Laurentienne (1990) inc.	
Trust La Laurentienne du Canada inc.	

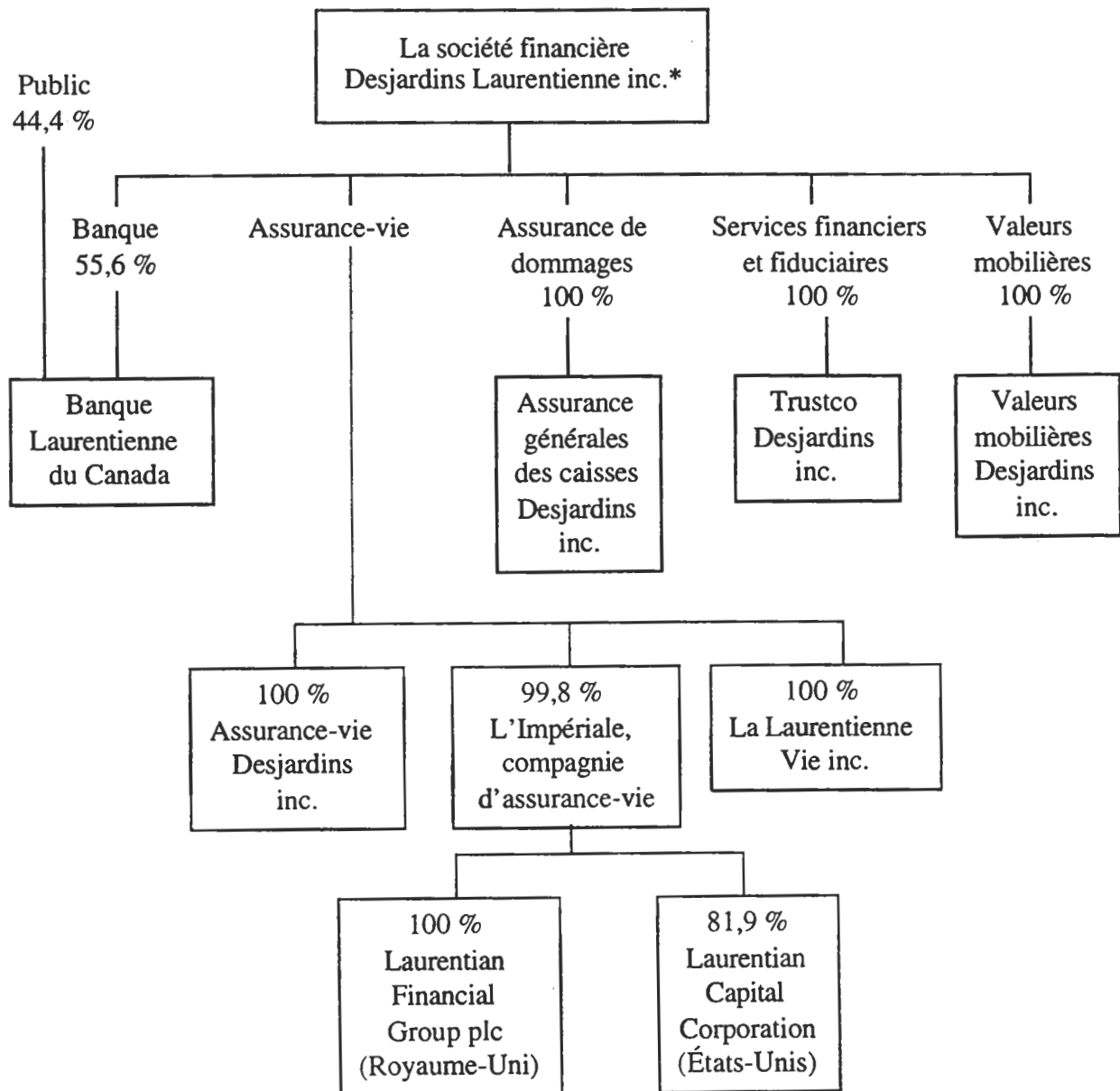
**LÉGENDE**

[année] : Rapport annuel du Mouvement Desjardins de l'année mentionnée.

L'absence de date entre crochets indique que les dénominations et les sigles proviennent de la Société financière Desjardins Laurentienne inc. (5 novembre 1993) ou de La Laurentienne, corporation mutuelle de gestion (9 novembre 1993b).

**Annexe 2. Évolution de La Société financière Desjardins-Laurentienne en 1994**

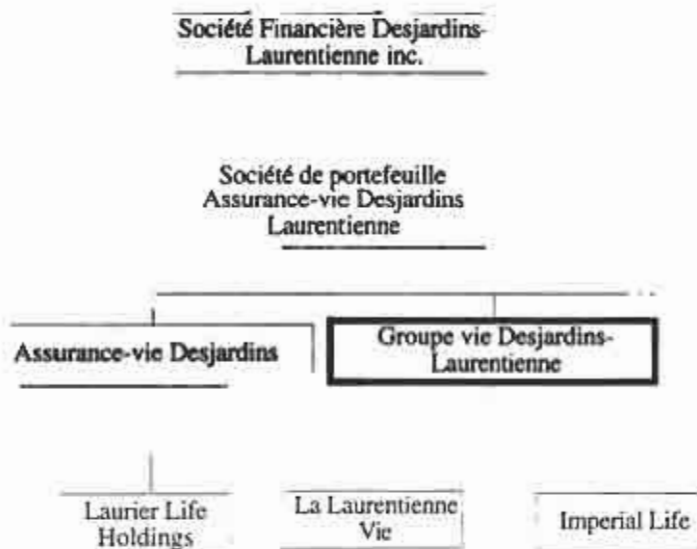
**2.1 La Société financière Desjardins-Laurentienne en décembre 1993**



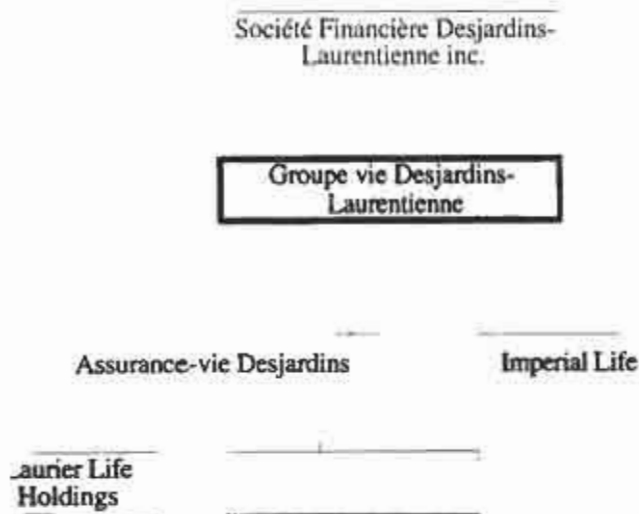
La société financière Desjardins Laurentienne inc. à la clôture de l'offre publique d'échange d'actions (OPÉ), selon la proposition de l'offre publique d'échange d'actions (Société financière Desjardins Laurentienne inc., 5 novembre 1993 : 5).

**Annexe 2. Évolution de La Société financière Desjardins-Laurentienne en 1994 (suite)**

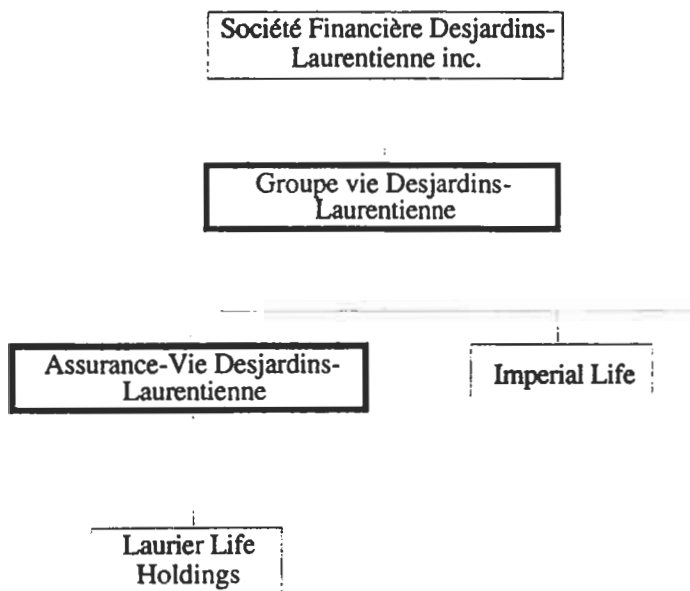
**2.2 La Société financière Desjardins-Laurentienne au 21 juillet 1994**



**2.3 La Société financière Desjardins-Laurentienne au 29 décembre 1994**



**2.4 La Société financière Desjardins-Laurentienne au  
30 décembre 1994**



### **Annexe 3. Thèmes du bulletin *Le Point sur la restructuration***

#### **Volume 1, n° 1, 10 novembre 1994**

- La présentation du bulletin;
- Le mandat et la composition du comité d'organisation des compagnies;
- Les structures et les nomenclatures des titres;
- La gestion des espaces de travail;
- Le processus de gestion relatif à la gestion de l'emploi;
- La dotation des poste.

#### **Volume 1, n°2, 22 novembre 1994**

- La politique de gestion de l'emploi (sélection de postes, affectation des ressources humaines, conditions de travail et rémunération);
- La politique de soutien à l'emploi (aménagement et réduction du temps de travail, congés, déménagement);
- La politique de gestion des transitions de carrière (réaffectation, dépliant, incitation à la retraite).

#### **Volume 1, n° 3, 8 décembre 1994**

- Le projet « gestion de l'image de l'entreprise »;
- L'établissement du budget 1995;
- L'audio-conférence.

#### **Volume 2, n° 1, 16 février 1995**

- La réorganisation du traitement informatique;
- L'impact de la consolidation.

#### **Volume 6, n°2, 23 février 1995**

- Les phases du processus de planification de contrôle budgétaire des dépenses administratives (préparation des budgets, allocation des coûts, contrôle et suivi, répartition des budgets);
- Le programme de réaffectation de carrière;
- La restructuration en marche.

#### **Volume 2, n° 3, 6 mars 1995**

- La réorganisation de l'entreprise en 1995 et la gestion des ressources humaines (mise en place de la nouvelle structure, rôle des cadres, processus de dotation des postes, évolution des conditions de travail et modifications possibles).

#### **Volume 2, n°4, 21 avril 1995**

- L'avancement des travaux d'organisation des compagnies;
- La dimension « client » (accès aux produits);
- La dimension « humaine » (microstructure, dotation des postes non cadres);
- La dimension « financière » (planification et contrôle budgétaire);
- La dimension « matérielle » (aménagement des sites de travail);
- La dimension « technologiques » (intégration des systèmes «groupes » et « individuels »);
- La dimension « corporative » (plan stratégique, partage du projet d'entreprise, gestion de l'image).

### **Annexe 3. Thèmes du bulletin *Le Point sur la restructuration* (suite)**

#### **Volume 2, n°5, 19 mai 1995**

- Le projet d'impartition et de consolidation du traitement informatique (présentation de Technologie La Laurentienne Inc., gestion du projet, impacts du projets d'impartition et de consolidation, transfert de l'ordinateur central).

#### **Volume 2, n° 6, 21 juillet 1995**

- Le bilan de la gestion de l'emploi;
- Le bilan de trois rencontres d'employés (synthèse et témoignages)

#### **Volume 2, n° 7, 4 octobre 1995**

- La politique relative aux cotisations professionnelles;
- La politique en matière de formation linguistique;
- La rémunération incitative.

#### **Volume 2, n° 8, 8 décembre 1995**

- Les éléments de réponse à la question suivante : « Êtes-vous un employé du Groupe vie Desjardins-Laurentienne, de l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne ou de L'Impériale? »
- L'intégration des activités de la Laurentienne / Impériale;
- Le bilan de l'intégration des activités d'Aeterna-vie.



DONNÉES BIBLIOGRAPHIQUES

Restructuration et communication dans le cadre d'une fusion-acquisition : le cas Desjardins-La Laurentienne (1990-1996) / par Michel Beauchamp. - Québec : Université Laval, Département d'information et de communication, 1998. - 60p.; 30 cm. - (Les Études de communication publique, ISSN 1183-5079; cahier no 13). - ISBN 2-921383-14-4 : 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus).

AUTEUR

Michel Beauchamp  
Université Laval, Département d'information et de communication  
Québec, G1K 7P4

RÉSUMÉ

L'utilisation du modèle d'Ivancevich *et al.* (1987) facilite la caractérisation de quatre phases du processus de fusion-acquisition : l'étape de la planification (*planning period*); l'étape des tractations (*in play period*); l'étape de la transition (*standstill/transition period*); l'étape de la stabilisation (*stabilization period*). Dans le cas retenu, soit celui de Desjardins et La Laurentienne, entre 1990 et 1996, le recours au modèle permet de relever des événements clés liés à l'évolution des structures et des activités de communication au cours des trois dernières phases du processus de fusion-acquisition. Plusieurs des activités de communication mises de l'avant s'adressent aux publics internes au cours des phases de transition et de stabilisation.

MOTS-CLÉS

FUSION-ACQUISITION; DESJARDINS; LA LAURENTIENNE; COMMUNICATION;  
RESTRUCTURATION.

LES ÉTUDES DE COMMUNICATION PUBLIQUE ISSN 1183-5079  
Département d'information et de communication  
Université Laval, Québec

Cahier no 3

*Communication publique et gestion de l'image dans le secteur de l'enseignement collégial*/ par Linda Chartrand-Godbout (34 p.)

ISBN 2-921383-02-0: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 4

*L'affaire Leclerc: une analyse de contenu des énoncés évaluatifs*/ par Madeleine Côté (41 p.)

ISBN 2-921383-03-9: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 5

*L'argumentation interprétative du quotidien Le Devoir sur la crise d'Octobre 70*/ par Gilles Gauthier (25 p.)

ISBN 2-921383-04-7: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 6

*Violence et effet d'incubation de la télévision : la thèse de la cultivation analysis*/ par André Gosselin (69 p.)

ISBN 2-921383-05-5: 20,00 \$ (institutions), 10,00 \$ (individus)

Cahier no 7

*Journalisme, communication publique et société : Actes du colloque Louvain-Laval (novembre 1992)* (103 p.)

ISBN 2-921383-00-4: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 8

*Média et violence : dimensions micro-macro des modèles d'explication*/ par André Gosselin (45 p.)

ISBN 2-921383-07-1: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 9

*Les débats politiques télévisés : Propositions d'analyse*

ISBN 2-921383-08-: 15,00 \$ (institutions), 7,50 \$ (individus)

Cahier no 10

*L'éthique de la communication politique: un bilan de la recherche* par Gilles Gauthier (32 p.)

ISBN 2-921383-10-1: 15,00 \$ (institutions), 7,50\$ (individus)

Cahier no 11

*La publicité électorale* par André Gosselin (24 p.)

ISBN-2-921383-11-x: 15.00\$ (institutions), 7,50\$ (individus)

Cahier no 12

L'éthique de la publicité négative par Gilles Gauthier (25 p.)

ISBN-2-921383-12-8: 15.00\$ (institutions), 7,50\$ (individus)

Cahier no 13

Restructuration et communication dans le cadre d'une fusion-acquisition : le cas Desjardins-La Laurentienne (1990-1996) par Michel Beauchamp (60 p.)

ISBN-2-921383-14-4: 15.00\$ (institutions), 7,50\$ (individus)

Distribution

Département d'information et communication

Local 5604, Pavillon Louis-Jacques-Casault

Université Laval

Québec, G1K 7P4

Tél. 656-5212

Télécopieur 656-7807