

Assurances

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

Directeur : GÉRARD PARIZEAU



SOMMAIRE

	Page
QUELQUES ASPECTS TECHNIQUES DE LA RÉASSURANCE: L'ÉQUILIBRE DES OPÉRATIONS, par M. J. Sousselier	169
LA PARTICIPATION DU PERSONNEL À LA GESTION DE L'ENTREPRISE, par Gérard Parizeau	189
1. Structure et fonctionnement de l'entreprise. — 2. Le travail. — 3. Les affrontements du capital et du travail.	
LA COMMISSION CARTER ET L'ASSURANCE SUR LA VIE, par Jean Dalpé	217
Le point de vue de la Commission Carter. — L'attitude de l'Association Canadienne des Compagnies d'Assurance-vie.	
SALAIRES, PRIMES BRUTES ET FRAIS D'ADMINISTRATION, par J. H.	230
MONSEIGNEUR OLIVIER MAURALT, p.s.s.	237
M. BOLESŁAW MONIC	239
COGESTION, AUTOGESTION ET PARTICIPATION DE L'EMPLOYÉ, par J. H.	240
CHRONIQUE DU MOT JUSTE, par Pierre Beaudry	245



1 7 8 2 - 1 9 6 8

Depuis 186 ans

**PHOENIX ASSURANCE COMPANY, LIMITED
OF LONDON**

jouit de la confiance du public et se spécialise
dans toutes les classes d'assurances.

Succursale du Québec: 1, place Ville-Marie, Montréal
Directeur: A. G. SMALL

Directeur adjoint
C. DESJARDINS

La Compagnie fait affaires au Canada depuis 164 ans
1804 - 1968

*Le Bureau d'Expertises des Assureurs Ltée
Underwriters Adjustment Bureau Ltd.*

offre à tous les assureurs un service complet pour le
règlement de sinistres de toute nature.

Etablie dans plus de 65 villes canadiennes, notre
société occupe depuis longtemps déjà une position de
premier rang dans tous les domaines d'expertises après
sinistres.

Consciente des obligations qui lui viennent de cette
position, elle ne cesse de former les compétences
nécessaires et de battre les sentiers du progrès.

Siège social

**4300, RUE JEAN-TALON OUEST
MONTRÉAL (9^e)**

ASSURANCES

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

Le Ministère des Postes, à Ottawa, a autorisé l'affranchissement en numéraire
et l'envoi comme objet de la deuxième classe de la présente publication.

Les articles signés n'engagent que leurs auteurs.

Prix au Canada :
L'abonnement : \$3.00
Le numéro : - \$1.00

Membres du comité :
Gérard Parizeau, Michel Parizeau,
Gérald Laberge, Jacques Caya,
Pierre Beaudry, secrétaire
de la rédaction

Administration :
B. 216
410, rue Saint-Nicolas
Montréal

169

36^e année

Montréal, Octobre 1968

N° 3

Quelques aspects techniques de la réassurance: l'équilibre des opérations¹

par

M. J. SOUSSELIER

Directeur général adjoint de la Caisse Centrale de Réassurance. Paris
et Vice-Président du Comité de l'ASTIN

Préambule

Les principes techniques qui régissent la réassurance sont fondamentalement les mêmes que ceux qui forment la base de l'assurance.

Le Réassureur, en effet, n'est pas un être pourvu de pouvoirs surnaturels qui lui permettraient d'absorber des risques gigantesques — voire illimités — en ne percevant que des primes infimes, ou de couvrir magiquement des catastrophes redoutables, telles que des cyclones ou des tremblements

¹ Présentée au "Rendez-vous de septembre" à Monte-Carlo, le 10 septembre 1968, cette communication nous a paru remarquable. Et c'est pourquoi nous avons tenu à la soumettre à nos lecteurs, sans attendre les autres travaux, qui paraîtront dans le prochain numéro. Elle nous paraît résumer certains problèmes essentiels de la réassurance et l'inquiétude qui règne actuellement dans les milieux intéressés. A

de terre, que les plus puissantes Compagnies d'un pays s'avouent incapables de supporter elles-mêmes.

D'ailleurs, il me paraît superflu d'entrer dans les arcanes des procédés techniques qui permettent à *des nains de protéger des géants*, ce qui stupéfie les profanes mais n'étonne pas des professionnels avertis comme vous.

170 Je voudrais me limiter à jeter, pour ainsi dire, un coup de projecteur sur un sujet particulier, relativement mal connu, bien que son importance soit évidente: *l'équilibre* des opérations d'une entreprise de réassurances.

J'adopte résolument un point de vue *collectif* qui fait abstraction des caractéristiques individuelles des traités, de la façon dont, sur le plan mathématique, la théorie collective du risque dépasse le calcul individuel des risques selon le vieux calcul des probabilités. Rassurez-vous, je n'aurai ni le temps, ni la compétence pour vous parler ici des processus stochastiques ! Pourtant si l'on voulait être complet, il faudrait aller beaucoup plus loin et évoquer les concepts de *fonction d'utilité* et de *théorie des jeux* introduits par l'actuaire norvégien, Professeur Karl Borch, pourtant susceptibles de révolutionner la pratique de la réassurance.

Équilibre des opérations

Équilibrer les opérations, c'est réaliser annuellement l'égalité: primes = sinistres.

L'ambition serait même que le premier membre excède le second.

Par primes, on entend les primes de compétence de l'exercice, primes acquises (earned premiums); par sinistres, les sinistres payés et à payer (paid and outstanding). Quant aux charges (commissions, supercommissions et courtages) on peut soit les ajouter aux sinistres, soit, mieux, les déduire

des primes — primes nettes de charges — ce qui rejoint la notion actuarielle de primes pures, procédé que nous retiendrons.

Tarification

Sans doute, à la base de l'équilibre, il y a — ou il devrait y avoir — comme dans toute assurance, l'exactitude de la tarification: si un risque a une probabilité de 1 pour mille, c'est-à-dire si la valeur moyenne probable du sinistre (produit de la fréquence par le coût moyen) est de 1 pour mille, il convient de recevoir 100 F. pour couvrir 100.000 F. Or ceci est le type même du déséquilibre.

171

Mentionnons deux erreurs trop communes, bien que grossières: la première qui consiste à dire que, dans ce cas, il faut 1.000 ans pour récupérer un sinistre total, la seconde qu'il suffit de 1.000 risques semblables pour obtenir l'équilibre: 100.000 F. de primes et 100.000 F. de sinistres.

D'ailleurs, le Réassureur qui n'a que peu de contrôle de la tarification ne peut espérer qu'elle sera toujours correcte. Il lui suffit qu'un ensemble de risques bien tarifés compense un ensemble de risques sous-tarifés, mais nul ne sait très bien quand une tarification est correcte !

Déséquilibre

Il faut bien voir — hélas ! — que l'équilibre des opérations de réassurance — objectif majeur à atteindre — est à base de déséquilibre.

C'est que, contrairement à l'assureur direct qui couvre une multitude de risques relativement semblables, le réassureur ne couvre un ensemble de risques disparates que sous la forme d'un nombre limité d'entités: facultatives ou traités.

Sans doute, certains traités présentent-ils un équilibre en ce qu'ils donnent chaque année un bénéfice régulier. Il

s'agit d'heureuses exceptions; à notre avis, tout à fait contraires aux véritables conceptions de la réassurance.

Loi des grands nombres

172

Les deux grands principes ressassés — mais pas toujours bien compris — de loi des grands nombres et de division des risques trouvent leur application approximative dans l'assurance directe, mais fort mal en matière de réassurance.

Tout d'abord, la loi des grands nombres ne donne pas de certitude, mais seulement une probabilité de voir les écarts relatifs (et non absolus) ne pas dépasser un certain seuil. De plus, comme il a été dit, le Réassureur n'est pas en présence de grands nombres et je suis persuadé que beaucoup de membres de l'auditoire ne soupçonnent pas combien il faut de risques pour obtenir un équilibre véritable au sens de la loi des grands nombres: plusieurs millions dès que les primes sont faibles.

Il est vrai que le Réassureur jouant sur des traités à forte probabilité de sinistres aura besoin d'un nombre beaucoup plus restreint d'affaires pour atteindre son équilibre. Une étude américaine récente montre, par exemple, qu'un nombre limité de *stop loss*, dans la branche Vie, présente une stabilité plus grande qu'un portefeuille de plusieurs milliers de polices Vie.

Il faut, d'ailleurs, renoncer à l'idée qu'il faille un ensemble de risques *semblables* pour satisfaire la loi des grands nombres. Un portefeuille hétérogène atteint un équilibre meilleur¹.

Mais tout ceci suppose — et ce sera ma quatrième observation sur la loi des grands nombres — que la tarification

¹ D'une manière précise, un ensemble de risques de probabilités de sinistres q_1, q_2, \dots, q_n présentera une dispersion moins grande — terme mathématique exact: variance — qu'un ensemble homogène de probabilité q_m moyenne pondérée des q_1, q_2, \dots, q_n . Ce qui ne veut pas dire qu'il faille rechercher des q_i faibles: danger du risque infinitésimal!

globale est correcte; sinon la multiplication des affaires conduit au désastre!

Bien que je ne voudrais pas vous imposer trop de références mathématiques, je crois nécessaire de souligner ici qu'il ne suffit pas de percevoir les primes pures, c'est-à-dire la valeur probable des sinistres annuels, mais les primes pures majorées d'un chargement de sécurité λ : si λ est négatif, ou, simplement nul, la loi des grands nombres conduit à la ruine; même si λ est positif, les pertes annuelles ne sont pas exclues. Nous reviendrons sur ce point capital tout à l'heure.

173

Division des risques

Quant à la division des risques, le Réassureur n'est pas, non plus, bien partagé.

Contrairement à l'Assureur qui, par la connaissance directe qu'il a des risques, peut disposer de moyens de réassurance appropriés, le Réassureur doit trop souvent recourir à de simples rétrocessions en quote-part, moyen barbare de protection. Encore lui faut-il trouver des rétrocessionnaires et ce n'est pas le moindre problème. Il y a là, pour l'avenir de l'industrie, un point névralgique.

En effet, la rétrocession est l'ossature de la réassurance. Si les réassureurs devaient limiter leurs acceptations à leur seul plein de conservation, on paralyserait une fonction essentielle. Situation comparable à celle d'une assurance directe qui reposerait sur la seule co-assurance des risques.

Mais, même dans cette optique de conservation propre, la division des risques n'est pas satisfaite, d'abord par l'écart considérable entre les affaires mineures et les gros engagements, ensuite par le problème des cumuls.

Dans la mesure où ils sont décelables, on peut, en théorie, y parer par la rétrocession — ce qui introduit à nouveau la rétrocession — mais que faire s'ils sont inconnus ?

Samuel Patthey, dans l'article qu'il a publié dans *l'Argus* du 21 juillet 1968 "La réassurance face aux grands risques industriels" évoque justement cette question.

174

Je pense, pourtant, qu'il ne faut pas exagérer cet inconvénient des cumuls. Pour des Réassureurs professionnels de moindre importance que la Compagnie Suisse de Réassurances — et je m'appuie sur l'expérience propre de mon propre Établissement — sauf cas exceptionnels, les parts reçues dans les traités sont faibles et, par suite, la charge de chaque sinistre, limitée, est compensée par un assez grand volume de primes. Ainsi, on peut négliger les cumuls tant que les traités ne sont pas déséquilibrés ou tant qu'il ne s'agit pas d'excédent de sinistres — mais dans ces cas — les cumuls sont normalement décelables.

Ce qui, à mon avis, pèse sur les résultats d'un Réassureur, c'est beaucoup plus que les "gros sinistres" deux autres dangers: les sinistres d'accumulation et les sinistres de conjoncture.

Sinistres d'accumulation

Les sinistres d'accumulation se distinguent des sinistres de conflagration dans lesquels un sinistre initial engendre par réaction en chaîne une série d'autres, par exemple les conflagrations résultant d'incendie ou d'explosion et dont les effets sont, en général, limités. Dans les sinistres d'accumulation, un même phénomène, une même cause, engendre une multitude de sinistres, éventuellement mineurs, mais dont le cumul peut aboutir à des montants astronomiques. Les sinistres Fianzas du Vénézuéla et ceux de l'ouragan Betsy constituent

deux exemples type, mais ne sont pas les seuls: la responsabilité civile "produits" peut conduire au même phénomène d'accumulation que les ouragans, les tremblements de terre, le crédit . . . ou même le gel, comme cela s'est produit en Angleterre en 1963 sur des risques simples.

Dans de tels cas, le principe classique du calcul des probabilités qui postule l'indépendance des risques n'est pas satisfait. On peut, il est vrai, traiter du cas des risques non indépendants, mais au prix de sérieuses complications mathématiques et l'on est conduit à des probabilités fluctuantes et à des hyperdispersions. 175

Si les cédantes peuvent elles-mêmes souffrir dans leurs rétentions de ces accumulations de sinistres, elles sont beaucoup plus redoutables pour le Réassureur, particulièrement dans les traités non proportionnels.

Sinistres de conjoncture

Je désignerai sous le vocable "sinistres de conjoncture" une autre catégorie plus subtile de sinistres qui, par leur généralité, tend à compromettre l'équilibre normal des opérations: par suite de causes diverses, parfois mal définies, parfois claires, comme des dévaluations monétaires, peut se produire dans un pays, ou un ensemble de pays, pour une ou plusieurs branches, une détérioration générale des résultats.

De tels phénomènes ne sont que trop fréquents et sont certainement présents dans vos mémoires: par exemple les taux de sinistres qui oscillaient entre 50 et 60% passent brusquement dans la zone des 80-100%.

Cela peut résulter d'un avilissement de la tarification mais parfois aussi d'une inadaptation de tarifs anciens à des situations conjoncturelles nouvelles.

Là encore, le Réassureur, plus que l'Assureur direct, subit le poids de ces variations, surtout dans les traités non proportionnels.

Répartition des risques

176 En dehors de la loi des grands nombres et de la division des risques, un troisième principe régit normalement l'Assurance: c'est celui de la répartition des risques — ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier — qu'il s'agisse de la répartition par Compagnies, par traités, par branches ou par pays, le Réassureur parvient de moins en moins à le respecter. Ce serait trop beau si 92 pays présentaient le même développement économique avec les mêmes besoins de réassurance. Au contraire, on a le choix entre un petit groupe de pays majeurs, où la réassurance est difficile, voire déficitaire, et un ensemble de pays mineurs où la réassurance possible se heurte aux risques politiques et aux incertitudes de transferts de fonds.

Réassurance non proportionnelle

Nous avons déjà mentionné à plusieurs reprises le fait que les difficultés prennent un caractère de gravité accentué dans le cas de la réassurance non proportionnelle. Cela est dû à cet "effet multiplicateur des excess", dont le Professeur Buehlmann vous a parlé, par lequel les variations de sinistres de base se trouvent amplifiées au niveau du Réassureur.¹

Mais ceci provient aussi de la construction même de la réassurance non proportionnelle où, pour des engagements comparables le volume des primes reçues est bien moindre, d'où une accentuation du déséquilibre. Schématiquement, on substitue à des cessions en réassurance de 20 ou 30% des primes directes, des cessions de 3 à 5%.

¹ Le travail du professeur Buehlmann paraîtra dans le numéro de janvier 1969. A la fin de son travail, M. Sousselier revient sur le sujet. A.

À cet inconvénient technique s'ajoute celui de l'amortissement des frais généraux sur un volume de primes réduit.

Tout ceci est d'autant plus grave qu'il faut bien admettre que ces formules répondent beaucoup mieux au véritable objet de la réassurance d'absorber les fluctuations. La formule de traité classique en excédent de capitaux, très lourde administrativement, n'est pas très logique, puisque rien n'empêcherait l'Assureur direct de supporter la charge des petits sinistres inférieurs à son plein.

177

Répartition dans le temps

Au lieu de rechercher péniblement un équilibre annuel, on peut penser qu'il suffirait d'étaler les déficits accidentels sur plusieurs années. Il y aurait en cela une certaine logique, puisque la réassurance ayant pour objet d'aplanir les écarts annuels au niveau des Compagnies directes, il serait normal de concevoir qu'elle en subisse le contrecoup sous forme d'irrégularités de résultats.

Malheureusement, les lois du hasard ne garantissent nullement qu'une succession d'années de vaches maigres sera suivie automatiquement d'une série d'années de vaches grasses.

C'est-à-dire qu'on ne peut admettre que, dans une mesure limitée, la compensation dans le temps.

Cette question rentre d'ailleurs dans le cadre du problème capital qu'il me faut bien évoquer malgré sa consonance sinistre: le problème de la ruine.

Problème de la ruine

Qu'on le veuille ou non, la réassurance étant une industrie aléatoire, on ne saurait éviter qu'il y ait toujours une

possibilité de ruine. Nul ne peut prétendre dominer d'une manière absolue le hasard.

Toute une littérature a été consacrée à ce problème, sans lui apporter, malheureusement, une clarté complète. C'est qu'il s'agit d'une question ambiguë dans son énoncé et dont la solution repose sur une série d'hypothèses plus ou moins adaptées aux réalités concrètes.

178 Le problème le plus simple, le plus clair et le mieux résolu est celui des possibilités de pertes annuelles.

Pour faire face à la masse de sinistres de l'exercice — nombre n de sinistres et coût de ces sinistres — traitée comme un ensemble unique selon la théorie collective du risque — le Réassureur dispose des primes pures P augmentées du chargement de sécurité λP et d'une réserve de sécurité ("surplus" selon la terminologie américaine) U , et l'on désire qu'il n'y ait qu'une probabilité infime ϵ (probabilité de ruine) — par exemple 1 chance sur 100, $\epsilon = 0.01$ — que la masse des sinistres excède la quantité:

$$U + P (1 + \lambda)$$

Bien entendu, les mesures de rétrocession prises auront pour effet de limiter le montant de chaque sinistre à un certain maximum M (plein de conservation).

En résumé, en respectant la notation internationale, cinq variables interviennent:

$$\epsilon \lambda n M U$$

n , nombre de sinistres étant lié à P — primes — intervient aussi la fonction de distribution des sinistres $S(z)$, ou, en termes vulgaires, la constitution du portefeuille, mais, dans les cas moyens, la fixation de M est déterminante.

ϵ résulte d'un choix arbitraire et l'on peut rechercher le plein M admissible sachant que l'on dispose d'une réserve de

sécurité U et d'un chargement λ , ou, inversement chercher la réserve U correspondant à un plein M et à un chargement λ .

Une grosse difficulté pratique est que λ est assez mal connu. Seule, une statistique sur un grand nombre d'années pourrait révéler la valeur de la prime pure et du chargement de sécurité. Or, sur un grand nombre d'années, la contexture du portefeuille varie et, bien davantage encore, le chargement de sécurité, s'il existe !

179

J'hésite à vous donner une formule qui paraît comporter une absolue rigueur, alors qu'il ne s'agit que d'une approximation non aveuglément applicable à tous les portefeuilles.

$$\text{Pour } \epsilon = 0.01 \quad \frac{U}{M} = 1,9 \sqrt{\frac{P}{M}} - \lambda \frac{P}{M}$$

Si, par exemple, on adopte $M = 1\%$ de P , on aurait ainsi:

$$\frac{U}{M} = 19 - 100 \lambda, \text{ conduisant pour } \lambda = 0.05 \text{ à } U = 14 M \text{ ou}$$

14% de P .

Si l'on en croit l'actuaire danois P. Johansen, d'après une étude faite sur le portefeuille de sa Compagnie — directe — la réserve de sécurité devrait atteindre des montants bien supérieurs, de l'ordre de 100% des primes.

Si, au lieu d'une probabilité de ruine de 1%, on en voulait une de 1 sur 10.000 ($\epsilon = 0.0001$) il faudrait doubler la réserve de sécurité.

Si, à l'inverse, on se contentait d'une probabilité de 1/10, il suffirait de la moitié de la réserve.

Le plein M joue un rôle très variable selon la nature des branches (automobiles, incendie...). Quant au chargement de sécurité λ , s'il n'a pas ici une plus large influence, c'est

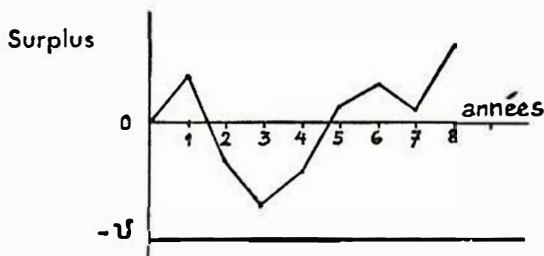
qu'on n'envisage qu'une probabilité de ruine annuelle. C'est ici que le bât blesse.

Aucune société ne jouerait la totalité de ses réserves sur le sort d'une année. N'en engager que la moitié ne ferait que différer le problème.

Il en est en matière financière comme en matière militaire: les réserves ne sont utiles qu'à condition de ne pas avoir à s'en servir. C'est ainsi que la bataille de Waterloo a été perdue.

Un conseil d'administration ne se contentera guère de la déclaration de son directeur général qu'il n'y a qu'une chance sur 100 pour que la Compagnie soit ruinée dans le délai d'un an mais qu'ensuite il ne garantit rien. Il faudrait, au moins, apprécier la probabilité de ruine pour une certaine période — disons 5 ans. Mais ce conseil exigera probablement d'avoir une bonne certitude que la Compagnie ne tombera jamais en faillite: c'est la probabilité de ruine pour une période de temps indéfini. Ce problème est déjà difficile sur le plan mathématique mais parfaitement absurde sur le plan pratique: car comment prévoir pour des années le maintien des hypothèses qui ont servi de base aux calculs ?

Examinons cependant son approche mathématique:



Il est facile de suivre sur un graphique les variations de la fortune de la Compagnie en reportant — année par année — le cumul des bénéfices ou des déficits successifs. Tant que

ce tracé aléatoire ne recoupe pas l'ordonnée $-U$, la Compagnie est *in bonis*.

La probabilité de ruine est donc la probabilité que ce tracé coupe cette ordonnée fatidique (dans la figure, à la fin de la troisième année, on s'en approchait dangereusement).

Du point de vue analytique, le problème qui fait appel à l'analyse séquentielle est d'un niveau élevé. On parvient cependant à certaines équations qui, sous une forme simplifiée, que je donne encore avec les mêmes réserves, établit une relation entre M , U et λ :

181

$$M = 0.43 \lambda U \quad (\text{pour } \epsilon = 0.01)$$

Sous cette forme apparaît que si le chargement de sécurité λ est nul, la ruine est certaine (il faudrait U infini) — théorème de la ruine des joueurs.

On pourrait s'étonner que le nombre des sinistres n ou les primes P n'interviennent plus, ce qui revient à dire que la probabilité de ruine est la même pour une grande ou pour une petite Compagnie. J'emprunterai aux actuaires finlandais Pentikainen et Pesonen l'explication de ce paradoxe, en la dépouillant de tout appareil mathématique: le danger de ruine existe au maximum au départ, lorsque les écarts possibles sont prédominants par rapport à la faible accumulation des chargements de sécurité. Ce passage dangereux sera plus vite franchi pour une Compagnie puissante que pour une petite Compagnie. La Compagnie puissante se trouvera en peu d'années hors de danger mais le risque initial est le même.

Conclusion qu'il faut malheureusement tempérer, car un développement sur de multiples années se heurte, comme nous l'avons dit, à la remise en cause des données du problème, ne serait-ce que par le jeu de la dégradation monétaire. De plus, l'indépendance par rapport au volume d'encaissement est

surtout valable dans des distributions de sinistres classiques; le jeu des sinistres d'accumulation et de conjoncture, dont nous avons parlé, compromet la validité des formules.

Il y a une autre considération fâcheuse: aucun Conseil n'admettra jamais qu'il faille indéfiniment accumuler des réserves sous prétexte de réduire la probabilité de ruine et renoncer ainsi à toute distribution de dividende.

182 Il faudra donc faire un choix délicat entre ces deux impératifs. Ceci relève de la recherche opérationnelle.

D'ailleurs, pour des raisons commerciales et politiques évidentes, une accumulation excessive de réserves est inadmissible: il faudra nécessairement les plafonner.

Or, on démontre que plafonner les réserves conduit à une probabilité de ruine égale à un. Toutes les compagnies de réassurances seraient donc vouées à la ruine!

Vous voyez que le problème est d'une sérieuse complexité.

Connaissance des résultats

Avant de terminer et, au risque d'abuser de votre attention, je ne puis passer sous silence un point qui, pour n'être que comptable, conditionne le fonctionnement technique. Je veux parler de la *connaissance des résultats*.

Comment, en effet, prétendre conduire les opérations si l'on ne dispose pas de données chiffrées?

Or, c'est une véritable tare, sinon un scandale, de la réassurance actuelle que le délai considérable de production des comptes. Je n'en analyserai pas les causes. Il y a déjà des années je m'étais permis cette boutade à un Congrès d'Assurance maritime: "du temps des voiliers, il fallait trois semaines

pour traverser l'Atlantique, mais, au bout de ce délai, on savait si le bateau était arrivé. Maintenant, il faut 6 jours, mais, après deux ans, on ne connaît pas les sinistres". Ce défaut est particulièrement sensible en matière d'excédents de sinistres. Il a même fallu forger un vocable particulier I B N R pour désigner les sinistres survenus et non comptabilisés (incurred but not reported losses), question qui a été récemment amplement traitée par les actuaires Foster (Mercantile and General) et Benktander (Compagnie Suisse de Réassurances).

Jugement des résultats

Mais la seule connaissance — tardive — des résultats ne suffit pas: il faut porter un jugement sur ces statistiques. Or, il faut avouer qu'en cette matière, l'incompétence est trop générale. L'interprétation d'une statistique n'est pas à la portée de tout le monde, et si on peut, avec pas mal de risques d'erreurs, juger de la qualité d'un traité dit équilibré, ce qui n'exclut ni l'année catastrophique qui détruit d'un coup des années de bénéfiques ni le renversement de la conjoncture, l'appréciation d'un traité déséquilibré est un problème quasi insoluble: un "mauvais" traité peut être excellent, et inversement.

Et puisqu'il faut bien se distraire un peu, je vous proposerai un petit jeu de société: présentez à un de vos collègues, la statistique du traité suivant — il s'agit d'un exemple réel —

Exercices	Résultats
1949	
1950	
1951	53.970
1952	
1953	

A S S U R A N C E S

1954		30.540
1955	—)	84.100
1956		41.640
1957	—)	107.970

soit en 9 ans, une perte de 65.920 F.

184 Demandez-lui alors son opinion. Il vous dira qu'il s'agit d'un traité très médiocre et qu'il serait sage de s'en séparer. Et pour bien lui montrer la sûreté de son jugement, dévoilez-lui la suite de la statistique de ce même traité:

1958		95.370
1959		104.720
1960	—)	8.730
1961		122.718
1962		128.500
1963		128.190
1964		135.760

soit en 7 ans, un bénéfice de + 706.528F.

Prévision des résultats

Je n'aurais aucune peine à multiplier des exemples semblables ou inverses. Mais le problème du jugement des résultats va beaucoup plus loin: le passé intéresse surtout les archivistes. Il s'agirait de connaître le présent, c'est-à-dire l'allure de l'exercice en cours et du bilan en formation, mais plus encore *l'avenir*. Car si l'on veut accepter un traité nouveau, modifier ou résilier un traité ancien, ce n'est pas ce que ce traité a donné dans le passé qui importe mais ce qu'il donnera dans l'avenir.

Il ne s'agit pas de prophétie mais de prévision conjecturale. Des méthodes existent permettant d'approcher le problème.

Une dernière remarque: il convient de ne jamais raisonner sur le *brut* mais sur le *net* de rétrocessions. Exemple schématique: soit un portefeuille composé d'un traité de 1.000.000 F. donnant un profit de 10%, mais rétrocédé à 90% vu son importance, et un autre de 100.000 F. donnant une perte de 15%, non rétrocédé. Malgré l'impression favorable que donne l'ensemble, l'exercice est en perte de 2,50%. Observation incidente: avec des écarts de + 10% et de - 15%, on arrive à un déficit marginal de 2,50% seulement.

185

Conclusion

C'est devenu un lieu commun de dénoncer les difficultés actuelles de la réassurance.

Le tableau assez sombre que j'ai été amené bien involontairement à brosser du problème technique de la recherche de l'équilibre ne peut — hélas ! — infirmer cette thèse.

Cette détérioration des résultats est-elle un accident ou une maladie ? La considération des facteurs techniques permet de répondre qu'il s'agit de difficultés inhérentes à l'évolution du monde moderne. On est ici, comme en beaucoup d'autres domaines, en présence d'une mutation.

Cette mutation doit s'accomplir dans le sens d'une nouvelle orthodoxie, alors que se manifestent trop souvent de fâcheuses tendances à une sorte de démission: désespérant d'asseoir leurs opérations sur des bases normales, certains de nos collègues prétendent qu'on ne peut exercer ce métier que d'une manière truquée: gains sur les surcommissions, traités léonins imposés à des faibles, alors qu'on subit les exigences abusives des puissants, traités préférentiels de Mère à Filiale ou de Filiale à Mère etc. . . .

Je pense que si l'on veut sauver la réassurance, il faut revenir à la seule notion saine qui est celle de sa fonction

véritable de couverture des risques, c'est-à-dire de service, ce qui, entre parenthèses, condamne la réciprocité.

On n'a aucune inquiétude à avoir: les besoins de réassurance existent, car l'immensité des risques dépasse et dépassera toujours la capacité de conservation des plus grandes Compagnies.

186 La préoccupation est celle, inverse, de capacité mondiale d'absorption, et de possibilités d'équilibre à l'échelon des réassureurs et, surtout, des rétrocessionnaires.

Si cet exposé n'était déjà pas trop long, je vous parlerais de ce problème presque inexploré de la répartition des risques à l'échelon international qui, j'en suis persuadé, conditionnera la réassurance future.¹

Non seulement, il faudrait remédier à la situation anarchique actuelle mais il faudrait se pencher sur l'équilibre mondial de l'Assurance, sans lequel les équilibres individuels des entreprises ne peuvent être atteints.

J'aurais pu mettre en exergue à cet exposé la formule "le temps du monde fini commence".

C'est dans l'approfondissement de la technique, dans son affinement, dans la fixation de ses impératifs, qu'il faut rechercher la solution et dans la diffusion de ces notions tant au niveau des Réassureurs qu'à celui des Cédantes.

C'est, en effet, le seul plan où peuvent s'évanouir les excès de la concurrence et s'effacer les antagonismes des entreprises qui prendront conscience, plus que de leurs intérêts divergents, des raisons profondes de leur solidarité.

Permettez-moi, pour finir, de traduire cette idée de la primauté que je vois à la Technique dans une formule lapidaire: la technicité ou la mort.

¹ M. S. Patthey a fait allusion à ce sujet dans son article paru dans *L'Argus*.



En terminant, M. Sousselier étudie l'effet multiplicateur de la réassurance dite "d'excess". On lira ses considérations avec intérêt, sans doute. Elles précisent un aspect particulier d'un mode de réassurance très répandu, mais dont on ne saisit pas généralement toute la portée éventuelle pour le réassureur, comme pour le rétrocessionnaire.

A titre d'exemple schématique, supposons une tempête T_1 causant 120.000.000 de dommages (unité monétaire indifférente) répartis, par parts égales, entre 100 Compagnies — chacune 1.200.000 de sinistres. 187

Supposons que chaque Compagnie soit couverte par un excédent de sinistre au-dessus de 1.000.000 et qu'un Réassureur ait souscrit 10 de ces excess: il aurait à supporter un sinistre de $200.000 \times 10 = 2.000.000$.

Lui-même peut être couvert auprès d'un Rétrocessionnaire au-dessus de 1.000.000.

On aurait la répartition suivante du sinistre:

	T_1
Sinistre de base	120.000.000
Compagnie x 100	1.200.000
Réassureur	2.000.000
Rétrocessionnaire	1.000.000

Supposons maintenant que la tempête ait coûté 10% plus cher — tempête T_2 de 132.000.000 —.

Le tableau précédent devient:

	T_2	Majoration T_2/T_1
Sinistre de base	132.000.000	10%
Compagnie	1.320.000	10%
Réassureur	3.200.000	60%
Rétrocessionnaire	2.200.000	120%

Ainsi donc:

Une majoration de 10% du sinistre à la base, majorée de 10% le sinistre à la charge de la Cédante, mais de 60% celui du Réassureur et de 120% celui du Rétrocessionnaire.

188 Compte tenu des mesures de réassurance, la Cédante ne subit aucune aggravation de charge et il en est de même du Réassureur s'il a pu se couvrir aussi: dans ce cas, le Rétrocessionnaire supporte seul la charge du sinistre.

Si l'aggravation du coût résulte seulement d'une détérioration monétaire, par l'application d'une clause indice — limite de 1.100.000 au lieu de 1.000.000 — on voit facilement que chaque participant, Compagnie — Réassureur — Rétrocessionnaire, aurait une aggravation de charge uniforme de 10%, ce qui permet de dire que la clause indice ou "de stabilité" est une clause d'équité.

Mexico. Jeux Olympiques, 1968.

La Banque Nationale de Paris consacre, une fois de plus, un livre très bien fait à un événement d'intérêt international. L'année dernière, c'était l'Exposition mondiale de Montréal. En 1968, il s'agit des Jeux Olympiques de Mexico. Texte, illustrations, papier, tout est soigné dans cet ouvrage de 160 pages que la Banque livre au public. Consacré aux Jeux d'abord, il résume, en un certain nombre de tableaux, la situation du pays lui-même. La B.N.P. y montre ce souci de la qualité technique et de l'exactitude des données qui est le sien. A.

La participation du personnel à la gestion de l'entreprise *

par

GÉRARD PARIZEAU

189

Première partie : au Canada **

*On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres; mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison.****

HENRI POINCARÉ

1. Structure et fonctionnement de l'entreprise

Dans une économie libre, l'entreprise prend des formes diverses. Elle peut être la chose d'un homme ou de quelques hommes qui la dirigent personnellement. C'est l'entreprise individuelle ou en nom collectif, selon le cas. Elle peut être aussi une société, dont les actions sont détenues par un seul actionnaire ou par plusieurs, par une famille, par des gens qui se sont associés momentanément ou pour la durée de leur vie active, selon leur caractère, leurs habitudes ou leurs intérêts. Elle peut aussi faire partie d'un groupe financier ou technique, être comprise dans un complexe industriel, dans une intégration verticale ou une concentration horizontale ou, simplement, dans un groupe où l'idée de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier a prévalu.¹ Elle peut, enfin,

* Article paru dans "Forces" numéro 5, Printemps-Eté", que nous reproduisons ici avec l'autorisation de Hydro-Québec.

** Cette première partie de l'étude sur la participation du personnel est consacrée au Canada. Dans une deuxième, l'auteur présentera les initiatives prises en Europe pour essayer de rapprocher dirigeants et dirigés dans des entreprises dont un des problèmes principaux est la collaboration des uns et des autres à l'œuvre commune.

*** Cité par "Forces".

¹ Idée simple, mais qui prévaut de plus en plus dans les grandes entreprises. C'est ainsi qu'une distillerie n'hésite pas à placer des fonds substantiels dans des sociétés

être la chose de gens qui, sans argent au départ, ont réuni leurs fonds légers et leurs espoirs et à qui le succès a souri, grâce au nombre, à une bonne administration ou à un dynamisme remarquable. C'est le cas des sociétés coopératives et de quelques syndicats ouvriers qui, pour cela, ont eu recours à l'une des nombreuses formules qui leur étaient offertes. Dans l'ensemble, l'entreprise laisse l'entière responsabilité à ses propriétaires isolés, ou en limite la portée aux actions souscrites et payées, constituant ainsi une sorte d'écran qui permet de se perdre dans la brume si les choses tournent mal.

Quels que soient la forme de l'entreprise, le régime de sa capitalisation et la nature de ses initiatives, on retrouve en elle les mêmes structures et les mêmes oppositions de groupes. Que le propriétaire soit le capitaliste, le coopérateur, le syndicat ou l'État dans une économie libre, ou l'État seul dans un régime socialiste, on constate le même problème des relations interdisciplinaires: le patron d'une part et l'employé de l'autre.² Dans une économie libre, l'État sur ce plan ne se différencie pas de l'individu, entrepreneur isolé ou groupé. Il a le même besoin de s'attacher son collaborateur en

minières, qu'une puissante biscuiterie a des fonds abondants dans les domaines les plus inattendus, que des grandes sociétés minières se lancent dans la prospection pétrolière dans les régions arctiques.

² Sans beaucoup d'autre communication que par la voie hiérarchique. C'est ce que notait le président du Conseil économique du Canada, quand il écrivait récemment dans *Vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs*: "Dans le passé, il y a eu des comités mixtes de toutes sortes, mais bien peu ont été chargés de travailler à la réalisation d'objectifs aussi vastes que ceux dont il s'agit ici. Le genre de consultations et d'échanges de renseignements et d'opinions, envisagé dans le présent document, ainsi que les moyens proposés pour assurer la transmission de ces renseignements et opinions à tous les échelons de l'administration et à la masse des employés de l'entreprise dépassent de beaucoup tout ce qui a été tenté, et surtout réalisé, jusqu'ici par la plupart de ces comités mixtes.

Dans plusieurs pays européens, la loi impose l'établissement de tels comités comme moyen d'assurer un meilleur échange de renseignements et de meilleures consultations entre patrons et travailleurs. Ici, le Conseil songe surtout, à ce que les patrons et les travailleurs peuvent accomplir de leur propre chef par l'union de leurs efforts. Il espère que les propositions formulées dans la présente déclaration seront mises en œuvre dans un grand nombre d'entreprises et ainsi contribueront au développement de meilleures communications et de meilleures relations entre patrons et travailleurs au Canada."

lui donnant des conditions de travail et une rémunération qui le satisfont. La seule différence, c'est qu'il dispose de moyens coercitifs qu'il n'emploie qu'en dernier ressort, tant il craint la réaction électorale de l'employé-électeur. C'est ainsi qu'il a tendance à n'utiliser sa puissance législative que lorsque l'opinion publique lui devient favorable par suite de grèves prolongées, d'erreurs de tactiques syndicales ou patronales, ou encore d'une mésentente grave entre les parties intéressées rejaillissant directement sur le pays, le contribuable ou l'équilibre budgétaire de l'État. Je reviendrai sur le sujet. Pour le moment, il est intéressant de se demander quel est le fonctionnement de l'entreprise, au niveau des capitaux qu'on emploie pour lui permettre d'abord de naître, puis de se développer. Cela pose la question de la capitalisation de l'entreprise. En l'étudiant, on aura un aperçu plus précis de ce qu'est le premier aspect de la structure financière d'une affaire. La capitalisation, c'est l'ensemble des capitaux dont jouit la société. Cela comprend les actions ordinaires et privilégiées, puis — selon certains — les obligations de divers rangs et durée et, enfin, les bénéfices accumulés sous la forme de réserves, de provisions et d'autofinancement.

191

Dans la conception juridique actuelle, c'est au propriétaire lui-même ou aux actionnaires, selon le cas, qu'appartient la société; les obligataires n'étant que des créanciers à qui l'on verse le loyer de leur argent et à qui l'on remboursera le montant de leur prêt au moment fixé. Ils ne deviendront eux-mêmes les propriétaires que si l'entreprise ne se conforme pas à l'entente confirmée par un acte de fiducie. L'obligataire est donc dans la même situation que le prêteur hypothécaire. Il ne court aucun autre risque que de ne pas être remboursé, soit de l'intérêt, soit de son argent; ce qui est déjà quelque chose.

192 L'actionnaire privilégié a le premier privilège sur l'entreprise, dans le cas de liquidation, une fois les dettes réglées. Il a parfois droit également à un dividende fixe ou, tout au moins, à être servi le premier au moment de la répartition du profit. Parfois, son titre lui est remboursé avec une prime fixe, si la société désire en faire le rachat. En somme, comme son nom l'indique, l'action privilégiée jouit d'avantages particuliers, par rapport à l'action ordinaire.³ Parfois aussi, son droit de vote est limité ou même inexistant; ce qui, dans une certaine mesure, la ramène au niveau d'un créancier éventuel, qui ne jouit pas des mêmes avantages que l'obligataire, puisque, comme on l'a vu, celui-ci peut devenir le propriétaire de l'entreprise dans certaines circonstances.

En somme, l'action privilégiée a généralement un caractère transitoire, temporaire; souvent elle n'existe qu'en attendant une transformation de l'entreprise ou pour faciliter une évolution par étapes, tout en donnant à ses détenteurs une garantie prioritaire sur les bénéfiques ou un droit d'intervention dans la direction de l'affaire à certaines conditions et dans certains cas. Parfois, aussi, on accordera à l'actionnaire privilégié la prérogative de transformer ses titres en actions ordinaires, à certaines conditions; c'est le privilège de convertibilité.

À l'heure actuelle, quoi qu'on en pense, l'autorité suprême dans l'entreprise revient au propriétaire, que ce soit l'individu, l'actionnaire ou l'État. En pratique, dans le premier cas, c'est le principal intéressé qui a voix au chapitre. Ce peut être aussi le *silent partner*, c'est-à-dire le propriétaire effectif qui délègue son autorité. Dans la société par actions, à toutes fins utiles, l'autorité c'est la direction qui s'appuie sur le conseil d'administration. On se trouve ainsi devant une classe relativement nouvelle et puissante, celle des directeurs d'entre-

³ Parfois, les actions prennent l'appellation d'actions "a" et d'actions "b".

prise, qui ne sont pas nécessairement actionnaires.⁴ Cette classe détient ses pouvoirs de l'assemblée, c'est-à-dire de l'ensemble des actionnaires ou de l'État, selon le cas, par le truchement du conseil.

Il faut distinguer ici, je pense, entre la gestion de l'entreprise et sa gérance⁵; l'une étant exercée par le conseil d'administration et l'autre, par la direction. Le conseil émane de l'assemblée dont il est le délégué. Il est constitué de gens élus par les actionnaires pour un an. Il a presque tous les pouvoirs, même s'il délègue les plus importants ou les plus immédiats à un bureau ou comité exécutif et à un directeur dont il renouvelle le mandat tous les ans. C'est vraiment ce dernier qui est la cheville ouvrière de l'entreprise. De concert avec le président, il l'amène au succès ou à l'insuccès. Le secret de longue durée pour le conseil et pour la direction sera d'assurer leur existence par des résultats d'abord, puis par un jeu de procurations assez serré pour éviter que la majorité ne se déplace à l'assemblée générale.⁶ De plus en plus, la mainmise d'un groupe sur une affaire ne nécessite pas la majorité des actions. Il suffit:

- a) d'un bloc d'une certaine importance: vingt ou même dix pour cent, pourvu que la répartition soit assez grande;
- b) d'une organisation suffisamment efficace pour que le groupe s'appuie sur les actionnaires isolés.⁷

⁴ Il ne faut pas confondre directeur et administrateur, comme on le fait souvent au Canada.

⁵ Au sens qu'on accorde à ce mot au Canada.

⁶ Dans le cas surtout d'une entreprise comptant un grand nombre d'actionnaires. C'est celui des entreprises dites publiques, qui ont recours au public capitaliste dans l'ensemble.

⁷ C'est ainsi qu'à l'assemblée générale d'une société bancaire, récemment, le nombre des actions représentées était d'environ sept pour cent, tandis que les procurations donnaient au président quelque cinquante-cinq pour cent des actions disponibles. Or ce n'est qu'un exemple. Il est étonnant de voir combien peu nombreux sont ceux qui assistent aux assemblées générales, lorsque les choses vont bien. C'est ce qui permet de dire que, dans l'ensemble, le conseil, par le jeu de procurations, et le directeur, par l'autorité qui lui est dévolue, sont vraiment l'influence dominante dans l'entreprise privée.

Dans le cas d'une société étatisée ou fondée par l'État, interviennent à l'origine ou par la suite des considérations de parti qui, dans l'ensemble, sont assez bien neutralisées, si la direction est techniquement assez forte et souple. Dans les deux cas, les interventions ne comptent pas autant que ceux qui les canalisent ou les freinent.

194

Théoriquement, quelle que soit la nature de la société, le conseil est donc l'autorité suprême. Il se compose de membres élus dans l'entreprise privée, nommés dans l'entreprise publique, élus ou nommés dans l'entreprise mixte. Les administrateurs sont choisis soit pour leurs qualités propres, soit pour leurs relations, leur influence politique ou leur prestige, soit pour faire nombre. Dans l'organisation actuelle de l'entreprise, ceux-ci sont les moins nombreux. Théoriquement, la plupart ne sont pas là pour avoir des idées particulières sur l'entreprise. Ils ne siègent pas pour juger les problèmes techniques, mais pour faire usage de bon sens et d'équilibre. Sans prétendre que, généralement, le conseil ne fait qu'entériner les décisions de la direction, on peut croire qu'on lui apporte des solutions pesées, qui paraissent convenir le mieux à l'entreprise. Des membres du conseil peuvent s'opposer à certaines mesures, mais si l'opposition est vraiment trop générale, trop forte et régulière, il peut s'ensuivre un changement de président, de direction ou un remaniement au sein du conseil. Ces mesures sont rares quand les choses vont bien. Si elles vont mal, l'initiative vient généralement de l'assemblée des actionnaires où se tirent les ficelles, comme dans un guignol bien mené.

C'est à la direction ou gérance⁸ qu'on trouve les hommes les mieux préparés, les plus au courant des besoins de l'entreprise. Si le directeur général se préoccupe de rester en place, c'est par les résultats de l'entreprise qu'il sera jugé.

⁸ Au sens canadien du mot, c'est-à-dire la direction de l'entreprise.

Il peut être un technicien sorti des rangs ou venu de l'extérieur, mais choisi essentiellement pour ses qualités personnelles, sa connaissance du métier ou de l'entreprise. Rares sont ceux qui ont été parachutés au faite de l'entreprise sans une préparation particulière, ou sans avoir fait leurs preuves ailleurs. On ne joue pas avec la direction, comme avec certains postes de façade, puisque les résultats seront en fonction directe des qualités de celui à qui l'on remet les leviers de commande. Il est vrai que le directeur général doit s'appuyer sur ses collaborateurs. C'est de l'habileté avec laquelle il les utilisera que dépendra le succès ou l'insuccès. Le directeur sera d'abord un chef, mais pas nécessairement un spécialiste de la technique industrielle ou financière. Il sera davantage un homme capable de diriger les autres. C'est ainsi qu'on arrive à la conclusion que ce sont les qualités personnelles qui comptent le plus; ce n'est pas le sourire, les bonnes manières, les relations, mais la connaissance des hommes, l'art de travailler avec eux, d'en tirer le maximum, la capacité intellectuelle de comprendre les problèmes, d'en jauger l'importance, de prendre des décisions et de voir à ce qu'elles soient exécutées. On se rend compte que, quelle que soit sa taille, si l'entreprise exige de son directeur une certaine préparation technique,⁹ elle demande essentiellement des qualités humaines.

195

Les décisions initiales sont prises par des hommes intelligents, s'appuyant à la fois sur des rapports provenant des services techniques, sur le comité exécutif, ou bureau, formé d'éléments divers, généralement très intéressants et choisis par les membres du conseil, ainsi que sur le conseil lui-même, où priment d'abord le bon sens, la bonne volonté et une certaine notion des affaires qui s'acquiert petit à petit au contact de la vie et des entreprises auxquelles on est mêlé.

⁹ Toutefois, dans certaines entreprises d'un caractère scientifique ou technique très avancé, la préparation professionnelle est indispensable.

2. Le travail

En face de l'entrepreneur isolé, de l'assemblée des actionnaires ou de l'État-proprétaire, dans l'entreprise, il y a le travail qui apporte l'autre élément essentiel. L'un fournit la main-d'œuvre et l'autre le capital initial, complété par des souscriptions supplémentaires ou par l'autofinancement.

196 Le travail apporte la technique¹⁰, c'est-à-dire la formation à tous les niveaux, qui permet de produire, de vendre, de livrer, de développer l'entreprise. On peut le diviser en deux groupes: celui qui imagine le travail et en surveille l'exécution, et celui qui le fait. Entre les deux, il y a des distinctions que ne veulent guère admettre les syndicats ouvriers, mais qui existent dans la pratique¹¹; l'un étant l'âme de l'entreprise — les cadres — et l'autre, les exécutants, les dirigés, dont l'importance technique est fonction de la qualité des services rendus. La taylorisation a eu jusqu'ici tendance à fixer les besognes, à les uniformiser, à simplifier les gestes, les initiatives et à limiter sensiblement l'intervention personnelle. Au niveau de l'exécution, elle a remplacé l'intelligence, l'habileté manuelle, par une succession de gestes qui deviennent presque instinctifs.

Par l'automatisation, on cherche le plus possible à remplacer l'homme par des machines de plus en plus complexes et efficaces. L'intelligence reprend ses droits au niveau du contrôle de plus en plus étendu qu'exige la mécanisation même. Elle intervient pour assurer la qualité du travail, pour en diminuer le coût, pour limiter le plus possible l'emprise du nombre sur la direction; ce qui ne veut pas dire qu'on y soit parvenu entièrement tant la lutte menée par les syndicats est précise et engagée par des gens qui savent où ils vont. On se trouve actuellement devant des tendances très nettes du

¹⁰ Le *know how*, suivant l'expression imagée qu'affectionnent les Américains.

¹¹ Que ce soit en économie libre ou socialisée.

côté patronal: d'une part on essaie de rendre l'entreprise aussi indépendante que possible de l'exécutant, d'autre part on s'efforce de lui permettre de produire efficacement et au moindre coût, en remplaçant l'ouvrier par la machine partout où la chose est possible. Si la machine est coûteuse, elle n'implique qu'un déboursé élevé, complété il est vrai, par des frais d'entretien, qu'il est possible d'apprécier assez exactement et dont les économies diminuent le prix initial rapidement.¹² Elle se déprécie, elle devient assez rapidement inutilisable,¹³ mais elle représente un élément contre lequel on n'a pas à se défendre, qui n'a pas de griefs à présenter, qui réagit lui-même contre la négligence, la maladresse ou l'incompétence. Elle exige des ouvriers mieux préparés, moins nombreux, mais beaucoup mieux rémunérés. C'est ainsi que plus une entreprise est mécanisée, plus le rodage est ardu, plus elle est difficile à faire fonctionner, plus elle est exposée au sabotage, à la négligence; mais, par contre, plus elle hausse le niveau du personnel et sa rémunération. C'est ainsi également que, dans l'industrie moderne, si l'automatisation a tendance à réduire l'emploi relatif, elle peut donner lieu à un essor du travail, lorsque l'énergie créatrice des dirigeants et leurs ressources sont telles que le nombre d'entreprises croît à une allure assez grande. Par contre, là où le progrès technique est insuffisant, là où on se refuse à l'automatisation et là où on ne l'adopte pas assez vite, on se trouve devant un nombre de travailleurs à peu près stable, mais beaucoup moins bien rémunéré. Normalement, capital et travail devraient collaborer très étroitement pour faire face à des situations nouvelles qu'on ne peut ignorer. Trop souvent, ce n'est pas le cas. Instinctivement sur la défensive, les syndicats demandent des augmentations

¹² D'autant plus que l'Etat accorde des dégrèvements d'impôt qui en diminuent sensiblement le coût véritable.

¹³ "Une machine doit être remplacée, non plus parce qu'elle est usée matériellement, mais simplement parce qu'elle a été dépassée par de nouvelles techniques." Louis Barbet, *la Revue de Paris*, septembre 1967, page 73.

de salaires tout en diminuant le nombre d'heures. Ainsi, ils cherchent à avoir plus de monde en place et une meilleure rémunération dans l'ensemble. Souvent, le travail s'efforce de s'adapter aux conditions nouvelles, mais, souvent aussi, il suit le capital très loin derrière, quand celui-ci recherche les transformations mécaniques bien étudiées, au lieu de se contenter d'une organisation technique dépassée. Dans ce cas, l'entreprise cherche à réaliser ses réformes le plus vite possible, en réduisant les dommages au minimum, sans trop se préoccuper du travail, ce qui est une bien mauvaise solution, même si elle donne des résultats immédiats. Parfois cependant, l'État, les syndicats et le capital collaborent en employant des méthodes de recyclage, de réadaptation, de formation. Parfois aussi on procède au déménagement de la main-d'œuvre, chacun collaborant au coût dans des proportions diverses. L'État songe même à une taxe spéciale permettant d'assurer la réadaptation de l'ouvrier et la construction d'entreprises mixtes. Il collabore aussi à l'installation d'industries nouvelles dans des régions peu ou sous-développées.

Il y a un aspect particulier du travail qu'il est intéressant d'étudier ici. Le travail est isolé, organisé en syndicats indépendants, ou réuni en un groupement syndical central. Les syndicats ont un nombre de membres croissant, même s'ils n'englobent pas toute la force ouvrière.¹⁴ Ils sont agissants, bien organisés et dirigés par des gens formés aux disciplines de groupe et à la psychologie des foules. Ce sont eux qui conduisent la bataille: les non-adhérents bénéficiant indirectement de certains des avantages obtenus. De plus en plus, il est difficile de faire bande à part cependant, car les syndicats veulent être reconnus comme l'organe habilité à discuter au nom de tous. Pour s'assurer un revenu stable, ils demandent la retenue syndicale obligatoire, qui leur donne à la fois les

¹⁴ Ils groupent 24,5% de la main-d'œuvre totale au Canada, ou 30,7% de tous les travailleurs non agricoles.

moyens matériels et l'orientation des discussions. Elle leur permet aussi de constituer un fonds de grève ou, pour y suppléer, d'obtenir le pouvoir d'emprunt nécessaire. Dans notre société de libre économie, on se trouve ainsi devant des situations bien curieusement contradictoires. En voici deux exemples:

a) La liberté que l'on réclame pour l'ouvrier dans ses relations avec le patron, on la lui refuse au niveau de l'appartenance au syndicat;

b) La grève est un droit absolu et reconnu par la loi, mais, sauf une exception, elle n'est pas encore pratiquée dans les établissements bancaires, parce que les syndicats ne sont pas parvenus à s'y implanter. Or, ce sont des banques qui contribuent à financer certaines grèves, en fournissant au syndicat une partie des fonds nécessaires quand celui-ci est reconnu, et quand un revenu fixe lui est assuré par la cotisation syndicale obligatoire.

À telle enseigne qu'un des arguments les plus efficaces pour arrêter ou empêcher une grève serait peut-être, pour l'État, de supprimer l'accréditation du syndicat dans certaines circonstances particulières, ce qui voudrait dire, à toutes fins utiles, l'arrêt des rentrées de cotisation. Cela éviterait d'avoir recours à des lois particulières, qui viennent parfois trop tard et qui, toujours, comportent une part d'arbitraire assez déplaisante.

De plus en plus, les syndicats sont des groupements bien organisés, bien charpentés, solidement établis. Ils rendent au prolétaire les plus grands services. Ils ont contribué fortement à améliorer les conditions du travail et à augmenter la rémunération de leurs membres.¹⁵ Ils ont des services nombreux qui s'intéressent aux questions sociales et ils aident à

¹⁵ Même si, à certains moments, ils contribuent directement à hausser les prix coûtants et, par voie de conséquence, le coût de la vie.

les étudier, à les résoudre; de plus en plus, ils représentent une force avec laquelle les gouvernements et les partis doivent compter même si, au moment des élections, la discipline syndicale donne rarement les résultats attendus.

200 Si les syndicats représentent une puissance économique et sociale, ils ont les mêmes problèmes d'autorité et de structure que l'entreprise elle-même. En effet, l'assemblée est théoriquement souveraine. C'est elle qui délègue à un bureau le soin de diriger les affaires du groupement, et à un président, la charge de représenter celui-ci, de le guider et de s'exprimer publiquement en son nom. Si la nature des affaires est différente de celle de l'entreprise en général, on retrouve dans le groupement syndical le même besoin d'autorité à tous les échelons, les mêmes principes d'administration, la même nécessité de confier à de hauts fonctionnaires le soin de diriger, de répartir les fonctions. On constate ainsi la même délégation, mais aussi la même centralisation des pouvoirs vers le haut de la pyramide, les mêmes qualités humaines qui remplacent ou complètent la préparation technique au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. On assiste à la même dépendance de la direction et de l'administration envers les adhérents, dont on défend les intérêts. Et quand les syndicats ont des entreprises complémentaires, ils ont les mêmes problèmes de cogestion et de cogérance.

Par ailleurs, pour assurer leur élection et leur réélection, les dirigeants doivent avoir recours aux manœuvres que l'on constate dans la société par action: un groupe cherchant à se faire reconnaître, puis à se maintenir en place. La seule différence, c'est que l'initiative a, théoriquement, un caractère plus démocratique,¹⁰ au niveau du vote, à cause de l'impor-

¹⁰ Un document publié dans la presse récemment pose de multiples questions à ce sujet. Voir *La Presse* du 2.12.67, lettre de démission de M. Robert Sauvé comme secrétaire général de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

tance de l'individu, tandis que, dans la société par action, l'influence dominante s'exprime, à l'assemblée générale, en pourcentage du capital détenu. Dans une grande société, qui a des milliers d'actionnaires, la situation est inversée, cependant, puisque, théoriquement aussi, le dernier mot reste au nombre, même si le résultat peut être préparé par le jeu des procurations.

3. *Les affrontements du capital et du travail*

201

Dans la pratique, le capital et le travail s'opposent par la force des choses, dans trois domaines particuliers:

- 1) la rémunération de l'effort individuel;
- 2) le partage de l'autorité;
- 3) la participation dans les bénéfices de l'entreprise.

Voyons où en est le conflit, et à quels rapprochements on tend.¹⁷ Même si l'étude est nécessairement incomplète, elle permet d'indiquer les tendances au Canada et dans certains pays étrangers où l'on applique déjà, sinon des solutions définitives, du moins des amorces de solution.

1) *La rémunération de l'effort individuel*

De la rémunération, il n'y a pas lieu de dire grand-chose ici. Au niveau de l'exécution, elle s'établit par le truchement des conventions collectives, après des luttes extrêmement vives et en suivant des étapes plus ou moins rapprochées, plus

¹⁷ Le Conseil économique du Canada suggère la formation de comités d'entreprise, tels qu'ils existent obligatoirement en France et en Allemagne et volontairement en Suède. Ces comités donnent aux employés des renseignements sur l'entreprise, son fonctionnement, ses résultats. Ils permettent à leurs membres d'avoir une voie consultative et même d'apporter à l'entreprise leurs suggestions personnelles, tout en prenant une part directe à l'administration des œuvres sociales, toutes choses qui sont destinées à rapprocher les éléments principaux de l'entreprise.

De son côté, M. Gérard Dion de l'université Laval pose, comme condition essentielle d'une collaboration capital-travail, dans *La participation et l'entreprise* (texte présenté à un colloque en novembre 1967) :

- a) l'existence d'un consensus entre les partenaires en présence;
- b) la reconnaissance de l'autre comme partenaire responsable et non seulement de la force et du pouvoir qu'il représente;
- c) l'égalité des moyens: égalité dans l'accès à l'information, dans la connaissance des problèmes à débattre et dans la compétence.

ou moins violentes selon les moments, et plus ou moins équitables selon les circonstances, les moments et la puissance du syndicat. Elle suit, en effet, la fortune et l'influence individuelle des entreprises et des syndicats; ceux-ci menant une bien curieuse bataille au sein des groupements ouvriers ou entre syndicats d'appartenance différente, avec des affrontements qui rétablissent l'équilibre ou qui entraînent des escalades. C'est ainsi que, souvent, un syndicat est poussé par un autre. Il va plus loin qu'il n'irait normalement s'il ne se sentait surveillé par une fédération concurrente. Dans la lutte contre le patronat, le groupement syndical le moins fort ou le plus fort, selon le cas, est à la fois aiguillonné par le désir de justifier son existence auprès de ses membres et par le besoin de faire face à un conflit inter-syndical possible. Ainsi, on se trouve parfois devant cette situation bien paradoxale:

a) où un groupe est entraîné par un autre qui lui accorde théoriquement son appui. Ils ont, tous deux, avantage à gagner contre l'adversaire commun. Mais souvent, le groupement concurrent souhaite que le syndicat en cause perde ou réussisse à moitié, afin de pouvoir attirer ses gens vers lui, une fois le conflit réglé. Ce qui est à la fois une concurrence saine, en même temps qu'une émulation qui peut être dangereuse par ses conséquences.

b) où, même si la productivité n'est pas la même au Canada qu'aux États-Unis, les syndicats affiliés tentent d'obtenir d'une société américaine ayant des succursales au Canada, la parité de salaire. Il y a là un élément de déséquilibre dans le pays le plus faible: l'escalade se traduisant rapidement par une hausse des coûts qui peut être aussi substantielle que difficilement justifiable du point de vue économique.¹⁸

¹⁸ C'est ce qui va se produire sans doute dans l'assurance-automobile, où une grande société américaine a reconnu la parité de traitement pour son personnel américain et son personnel canadien.

c) où, théoriquement par ses groupements canadiens, un grand syndicat étranger peut exercer les influences les plus indues sur l'économie du pays, par des grèves de sympathie ou autrement. Seul l'État peut intervenir pour empêcher une action trop directe. C'est ainsi qu'on peut imaginer une grève destinée à enrayer l'exportation de produits dans certains pays où l'influence américaine doit rester prédominante. On peut concevoir aussi des interventions tendant à empêcher le règlement d'une grève dans une partie du pays, par suite de ses implications futures à l'étranger, où se trouve le siège de la fédération syndicale. On peut aussi imaginer qu'un syndicat intervienne, par le truchement de la grève, pour empêcher qu'un contrat important soit attribué à telle entreprise, plutôt qu'à telle autre où il est également installé, toutes choses qui peuvent avoir des conséquences sérieuses pour l'économie individuelle d'une entreprise ou pour celle du pays.

203

2) *Le partage de l'autorité*

Si le conseil d'administration détient l'autorité au niveau des politiques de l'entreprise, c'est le directeur général qui a l'initiative de l'exécution. Quel que soit le régime de l'entreprise dans une économie libre, on trouve cette notion d'autorité là où l'affaire est bien dirigée.¹⁹

Le directeur général prend les décisions administratives importantes en s'appuyant sur ses collègues spécialisés au niveau de la direction.²⁰ Toutefois, il ne décide pas lui-même des politiques générales de l'entreprise: il consulte le président, expose le problème aux membres du bureau, fait des

¹⁹ Les auteurs et les lois sont précis sur ce point. Cependant, les syndicats ne l'entendent pas tous de la même manière. Ainsi, un syndicat de musiciens a entraîné l'annulation de tout le programme des concerts d'une saison en exigeant que la compétence des artistes ou leur renvoi soient décidés par un vote de ses membres et non par le chef d'orchestre. C'est à la fois la négation du principe d'autorité et une première étape vers l'autogestion.

²⁰ Cependant, là où existe un comité directeur ou une direction collégiale, la décision est prise en groupe, collectivement. C'est la règle du *group management*. Le directeur général reste l'influence dominante et le grand responsable, cependant.

recommandations, puis soumet la décision au conseil. Dans les cas graves, celui-ci demandera l'assentiment des actionnaires, comme pour une augmentation ou une diminution de capital, la vente ou la liquidation de l'entreprise. En dehors de cela, le directeur général décide en dernier ressort pour tous les actes ordinaires d'administration.

204 C'est dans ce domaine que, par une délégation d'autorité, on trouve appliquée l'idée de cogérance, c'est-à-dire la participation du personnel à la direction de l'entreprise. On la retrouve à tous les échelons jusqu'au niveau du contremaître. C'est cet appui que l'on doit attendre des cadres,²¹ dont la collaboration va de la décision jusqu'à l'efficacité de l'exécution.²² Dans les grandes entreprises ou les sociétés d'importance moyenne, mais efficacement dirigées, les politiques d'expansion, de production, de vente, de personnel, de finance, font l'objet de consultations, d'études, de recommandations, de rapports, de projets, qui émanent de comités formés des cadres mêmes. C'est ainsi que les employés apportent à la direction l'aide de leur expérience, la connaissance de la technique, de l'entreprise, du marché, de la clientèle, du public. Si la décision finale relève de la direction, l'application, encore une fois, appartient au personnel directeur à tous les niveaux. Celui-ci participe donc indirectement à la décision, et pleinement à l'exécution. Si, par exemple, le principe de la productivité est accepté, il est mis à exécution par tous ceux qui l'ont discuté et en ont précisé les règles. Le directeur général donne son accord, mais les détails de l'application sont déter-

²¹ Dans *La participation des salariés aux responsabilités de l'entreprise* — Institut de science économique appliquée. Presses universitaires de France, p. 41 — on distingue entre les cadres de conseil (bureaux d'études ou de recherches, laboratoires, diverses stations d'essais, etc.), les cadres d'exécution (chefs de service, chefs de bureaux, chefs d'établissements, chefs d'unités de travail à tous les échelons) et le personnel d'exécution.

²² Par la syndicalisation des cadres à des niveaux de plus en plus élevés, les syndicats ouvriers cherchent à donner au travail un rôle de direction et de décision de plus en plus grand.

minés par ses collaborateurs immédiats ou lointains. C'est en somme la règle de la responsabilité déléguée et partagée.

Au Canada, comme ailleurs, le travail voudrait aller plus loin. Certains groupements syndicaux²³ désirent que leurs membres non seulement prennent part à l'exécution du travail, mais aient droit à l'administration et à l'orientation de l'entreprise, à la participation aux bénéfices et même, éventuellement, à la copropriété²⁴.

205

Il est intéressant de se demander où en est la question au Canada, avant de voir ce qui se fait ailleurs, en Suède, en France et en Allemagne, par exemple.

Si la cogérance — c'est-à-dire, encore une fois, la participation indirecte des cadres²⁵ à la décision et leur participation directe à l'exécution — existe au Canada, comme ailleurs, la cogestion n'est pas encore appliquée.²⁶ Nous avons noté déjà à ce sujet que la gestion de l'entreprise relève du conseil d'administration. Aucun membre de celui-ci ne repré-

²³ Dans un document extrêmement significatif intitulé "Une société bâtie pour l'homme", la Confédération des syndicats nationaux a pris une attitude bien tranchée. Il s'agit du "Rapport moral du président général", présenté au congrès de 1966. Pour comprendre à la fois le programme et les difficultés de sa réalisation, il faut lire également la lettre de démission du secrétaire général de la CSN, parue dans *La Presse* du 2 décembre 1967. Si elle est déplaisante sous certains aspects, elle souligne une évolution nécessaire des méthodes administratives, qui sont les mêmes que pour toute entreprise où des hommes doivent être dirigés et des problèmes résolus.

²⁴ Jusqu'ici, on a tenu encore plus à la rémunération immédiate de l'employé qu'à toute autre chose. C'est cet aspect des choses qu'on discute le plus dans les rencontres préalables à la signature des conventions collectives. Il semble que la cogestion ou la copropriété ne soient mentionnées périodiquement que comme un argument pour faire passer autre chose, sans grande conviction et en fin de discussion ou de pourparlers.

²⁵ Dans notre esprit, les cadres sont les employés sur qui reposent la direction, l'orientation, l'essor de l'entreprise, c'est-à-dire en somme sa structure même.

²⁶ Sauf dans le cas de certaines entreprises mixtes, où l'État a prévu qu'il y aurait au conseil un représentant des syndicats. Dans les universités, également, les professeurs sont maintenant représentés au conseil d'administration, comme le personnel. Dans ce cas, cependant, c'est le syndicat qui représente indirectement celui-ci. Dans l'ensemble, la cogestion sera d'autant plus difficile à instaurer au Canada — si on accepte jamais d'en généraliser l'application — qu'un très grand nombre d'entreprises appartiennent à des capitaux américains et qu'aux États-Unis, on y est très opposé.

sente le travail en soi,²⁷ le directeur lui-même n'en faisant pas partie nécessairement. Il assiste aux réunions à titre consultatif, mais ce n'est qu'exceptionnellement qu'il est invité à y siéger. Parfois, le président est également directeur général; parfois ce dernier est aussi administrateur²⁸. On peut dire que c'est là un cas exceptionnel, tant subsiste la notion d'isolement de l'actionnaire-propriétaire de l'entreprise et de l'employé chargé d'une fonction et qui est rémunéré par un salaire ou un traitement fixe ou variable suivant les résultats, dans les entreprises moyennes ou petites. Dans certaines sociétés, il arrive que le président et les hauts fonctionnaires, comme les vice-présidents, secrétaires et trésoriers soient considérés à la fois comme des employés rémunérés et des membres du conseil d'administration. Cela exclut les sociétés où le titre de vice-président est un peu galvaudé, et ne sert qu'à donner un certain prestige à celui qui occupe un poste important pour l'essor de l'entreprise. C'est ainsi que, dans certaines grandes sociétés d'inspiration américaine, on aura dix, quinze et même jusqu'à vingt-huit vice-présidents. Aux États-Unis, il n'est pas rare que certaines très grandes entreprises comptent de quarante à cinquante vice-présidents, qui ne sont que de très importants chefs de service, des directeurs régionaux ou de hauts fonctionnaires spécialisés à qui une fonction majeure est confiée. Le titre perd son prestige avec la multiplication des titulaires, même si ceux-ci occupent un poste en vue. Il le retrouve, cependant, dans la personne du "*vice president executive*", qui est en quelque sorte l'administrateur délégué: sorte de lien imaginé en Amérique entre le Conseil d'administration et le directeur général dans les grandes entreprises.

²⁷ Dans la petite ou la moyenne entreprise, on trouve souvent au conseil le gérant et les chefs de service. Ceux-ci ne représentent pas le personnel, cependant. Ils n'y sont que pour fournir l'apport de leur connaissance de l'entreprise.

²⁸ Ce qui fait parfois l'appeler directeur-gérant. C'est un autre anglicisme assez courant, malheureusement.

Au Canada, la gestion même de l'entreprise est donc limitée à l'assemblée des actionnaires, au conseil et au bureau ²⁹ où sont prises les décisions d'extrême importance. Elle le restera tant que subsistera l'orientation actuelle, ou tant que la loi n'interviendra pas pour imposer la représentation obligatoire de l'employé au conseil, comme en France, ou l'élection des membres par l'interposition d'un conseil de surveillance, comme en Allemagne. Au Canada, la notion d'isolement du capital — unique propriétaire de l'entreprise — et du travail — collaborateur rémunéré — reste encore tranchée, malgré les vœux exprimés par certains sociologues et les campagnes menées par certains syndicats ³⁰. Si l'actionnaire admet l'importance essentielle de l'employé dans le succès de l'entreprise, en règle générale, il n'en veut reconnaître la valeur qu'en rémunérant celui-ci soit par un salaire, soit par des bonis de productivité, soit, dans certains cas, par une participation aux bénéfices ou par une souscription éventuelle aux actions du trésor à des conditions avantageuses de prix ou de paiements échelonnés ³¹. Dans ce dernier cas, les actionnaires reconnaissent la présence de l'employé parmi eux, non pas à ce titre, mais comme associé partageant les aléas de l'entreprise. L'acceptation du risque et l'engagement d'un capital sont à la base du raisonnement, et non le droit de l'employé de participer à l'essor de l'entreprise qu'il contribue à développer. On trouve là une notion tout à fait opposée à celle qui prévaut dans les syndicats ouvriers et, dans certains cas, dans les milieux d'inspiration socio-chrétienne.

207

Fait très curieux à constater, cette étroite conception capitaliste rejoint celle qui a cours dans l'entreprise nationalisée,

²⁹ Ou "comité exécutif", comme on dit plus fréquemment: le directeur en étant le délégué.

³⁰ En particulier, la C.S.N.

³¹ Parfois, il ira jusqu'à garantir le prix initial de l'action, afin que l'employé-actionnaire ne subisse pas le contrecoup d'une baisse des cours; ce qui est bien discutable, puisqu'il enlève au placement son caractère essentiel de partage des responsabilités.

où il n'est pas question que le contribuable ou l'employé ait une part quelconque.

a) dans la propriété même de l'entreprise;

b) dans la gestion, puisque l'autorité est accordée strictement à ceux à qui l'État confie l'administration.

208 Il faut également noter, je pense, que là où on a tenté la cogestion, les mêmes problèmes se sont posés. En entrant au conseil d'administration, les représentants du travail s'exposent immédiatement à des conflits d'intérêt. Tant que la décision concerne l'entreprise elle-même en dehors du travail, la collaboration peut être entière, sans arrière-pensée et discrète. Mais dès que leurs commettants sont en cause, on peut difficilement imaginer que les représentants du personnel puissent accepter des solutions favorisant l'entreprise et défavorisant leurs gens. En cas de grève ou de *lockout*, par exemple, leur situation sera difficile. S'ils prennent une attitude logique mais contraire au personnel, ils risquent de monter l'opinion contre eux, sans trop pouvoir se justifier. Il leur faut, en effet, garder une discrétion bien difficilement acceptable par leurs commettants-électeurs. À cela s'ajoute le problème de la compétence individuelle, de la préparation au rôle de l'administrateur et au fonctionnement du conseil: toutes choses qui rendent difficile la présence des représentants du travail dans un corps administratif où il est très facile d'empêcher l'intervention individuelle ou minoritaire à moins qu'elle ne soit documentée. On risque ainsi d'envenimer au niveau supérieur des relations déjà bien difficiles et d'annuler l'action collective du groupe. Ce sont les écueils d'une mesure qui, au premier abord, paraît intéressante pour le rapprochement des parties en cause.

D'un autre côté, la présence au conseil de représentants du travail permettrait peut-être à ceux-ci de convaincre leurs

commettants du bien-fondé de certaines initiatives. Par leur accès aux sources mêmes des renseignements, les représentants du travail parviendraient peut-être à empêcher le syndicat de prendre des attitudes dangereuses pour l'avenir de l'entreprise. Ainsi seraient évités à temps certains conflits très graves.

Il semble, toutefois, que la collaboration patronale et ouvrière au niveau du comité d'entreprise soit plus efficace et plus féconde, en prenant la forme d'information, de consultation et de collaboration dans certains domaines particuliers où les intérêts sont complémentaires: dans le fonctionnement interne de l'entreprise et les œuvres sociales, par exemple.

209

3. *La participation aux bénéfiques*

Sur la participation aux bénéfiques, l'attitude de l'actionnaire, en Amérique, est différente. Si celui-ci ne reconnaît pas, au départ, le droit du travail aux profits réalisés par l'entreprise, il admet, à certaines conditions, que l'employé bénéficie des résultats obtenus par sa collaboration. Ce dernier reçoit la rémunération dont il a été convenu et, dans certains cas, des bonis de productivité³². Dans certaines sociétés, l'actionnaire croit qu'on doit aussi l'intéresser aux résultats globaux et, par conséquent, au succès immédiat de l'entreprise. Chose curieuse, il ne semble pas que les syndicats soient tellement favorables à ce mode de rémunération en Amérique, parce qu'il est indirect, instable, variable, selon les exercices et, aussi, parce qu'il lie trop l'employé au sort de l'entreprise même.³³ Ils préfèrent ce qui est certain, immédiat et, peut-être,

³² Ces bonis de productivité prennent des formes diverses. Parfois, ils résultent d'une convention collective prévoyant une méthode de calcul pour l'établissement des économies dues à une plus grande efficacité de la main-d'œuvre. Ainsi, aux États-Unis, il existe une entente entre *Kaiser Corporation* et *United Steel Workers* à l'effet que le personnel a droit à 32½% des économies dues à une plus grande efficacité du travail. *National Conference on Labour Management Relations*, Imprimeur de la Reine, Ottawa, 1964, p. 245.

³³ Et, cependant, il y a au Canada et aux États-Unis un très grand nombre de régimes de participation. Pour s'en convaincre, on peut lire une étude très bien faite,

ce qui isole le capital et le travail tant que l'entreprise n'aura pas consenti à donner à l'employé une participation quelconque à la décision.

La participation aux bénéfices prend des aspects divers au Canada, en plus des assurances sociales qui ne sont pas toutes imposées³⁴ à l'entreprise comme dans certains autres pays. Voici un rapide aperçu des modalités de la participation³⁵:

210

i — Il y a d'abord la participation pure et simple, c'est-à-dire celle qui consiste à verser une part des profits au personnel suivant une échelle établie d'avance: un pourcentage fixe, par exemple, cinq ou dix pour cent des bénéfices bruts ou nets d'impôt, après avoir rémunéré le capital ordinaire et privilégié, jusqu'à concurrence de quatre, six, huit ou dix pour cent. Le montant disponible est alors réparti en fonction du salaire de chacun ou selon un autre mode de calcul.

qui est l'œuvre du *National Trust Company*. Sous le titre de *A Study of Profit Sharing Plans in Canada* (*National Trust Company*, Toronto), on y examine le régime adopté par trente-huit compagnies canadiennes, réunissant 40 000 employés, dans des entreprises groupant de 12 à 28 000 employés. Pour mieux permettre de saisir le programme de chaque régime, les sociétés sont groupées en neuf catégories, correspondant à l'intention de chaque groupe.

³⁴ Le sont, cependant, l'assurance-chômage, la cotisation à la caisse de retraite provinciale, l'assurance contre les accidents du travail. S'ajoutent à cela les assurances collectives diverses qui font l'objet ou non d'une convention collective. Celles-ci doivent-elles être considérées comme des frais complémentaires de l'entreprise ou comme une part des profits obligatoirement versée par l'employeur? C'est discutable, mais il faut les noter ici, je pense, car elles représentent un versement assez important.

³⁵ Voir à ce sujet *A Study of Profit Sharing Plans in Canada*, p. 49 à 101 (cf. note 33). Dans la pratique, voici quelques modalités de la participation du personnel aux profits de l'entreprise, que nous tirons de cet ouvrage:

a) 5% des profits nets de l'entreprise, si ceux-ci sont inférieurs à \$8 500 000, avec augmentation graduelle à 10% au-delà de ce chiffre;

b) 10% des profits nets avant le calcul de l'impôt, avec un maximum ne dépassant pas le crédit d'impôt accordé par l'État;

c) montant fixé chaque année par la société elle-même;

d) 10% des profits réalisés par l'employeur, avec un minimum de 1% des salaires versés au personnel;

e) 15% des profits avant l'impôt jusqu'à \$100 000, et 30% au-delà.

La période minimale d'emploi dans la société varie de six mois à quatre ans, pour que l'employé reçoive sa part du fonds auquel la participation est versée. Quant à l'administration du fonds, elle est faite soit par la compagnie elle-même, soit par un comité groupant des représentants de celle-ci et des employés, soit par une société de fiducie choisie par le conseil d'administration.

Certaines sociétés ne reconnaissent pas la participation de tous leurs employés. Elles se gardent le loisir d'attribuer elles-mêmes une part de leurs profits à ceux dont elles jugent les services le plus utiles à l'entreprise³⁰. On y trouve non pas l'admission d'un droit aux bénéficiaires, mais un simple geste fait par le conseil d'administration ou la direction, pour reconnaître la valeur des services rendus à l'entreprise par un collaborateur: notion paternaliste, disent sociologues et syndicalistes avec quelque raison, mais notion quand même valable du point de vue de l'entreprise, et qui tient compte davantage de la qualité de l'individu.

211

ii — Le deuxième mode est une participation de l'entreprise à un fonds destiné

a) soit à assurer une rente viagère à l'employé au moment de sa retraite;

b) soit à compléter la caisse de retraite existante, en prévoyant une accumulation de sommes que l'employé pourra toucher en espèces ou sous la forme d'une rente complémentaire au moment de son départ;

c) soit à permettre à l'employé de toucher, en plus de sa rémunération ordinaire, l'excédent non utilisé par le fonds pour la constitution de la rente viagère.

Ces façons de procéder sont d'autant plus intéressantes pour les parties en cause que l'État accorde une exemption d'impôt à l'employé et à l'entreprise, une fois le régime accepté par lui.

iii — Un troisième mode permet à l'employé d'utiliser sa participation à la souscription d'actions du trésor de la société,

³⁰ C'est le cas, par exemple, d'une grande société d'aluminium qui se garde le loisir de faire participer ses fonctionnaires de qui le présent et l'avenir de l'entreprise dépendent vraiment.

à un prix inférieur au cours du jour de la souscription.³⁷

212 Cette prérogative n'est guère exercée, semble-t-il, qu'au niveau le plus élevé des travailleurs. Au niveau inférieur ou moyen, bien peu ont le désir d'en profiter ou les ressources voulues pour en tirer avantage. Il est difficile pour le plus grand nombre d'accepter l'idée qu'une action puisse perdre une partie de sa valeur à certains moments. Aussi, beaucoup ont-ils tendance à se débarrasser de leurs titres au fur et à mesure de leurs besoins, ou lorsque les cours fléchissent.



La participation aux bénéfices pose la question de la source même de ceux-ci. Qu'est-ce que le profit de l'entreprise ? Est-ce le bénéfice fiscal ? Est-ce le chiffre comptable arrêté pour le bilan ? Est-ce le bénéfice réel compte non tenu de l'impôt et des réserves ? On peut discuter longuement sur le sujet. À toutes fins utiles, on accepte généralement qu'il s'agit du profit net de l'entreprise indiqué aux comptes après avoir déduit des profits bruts :

a) les réserves de toutes espèces que les aléas de l'entreprise rendent nécessaires et que justifie la prudence la plus élémentaire³⁸ ;

b) et, dans certains cas, l'impôt sur le revenu.

L'entente avec le personnel porte sur le solde de (a) ou de (b) selon le cas.

On agit généralement avec la plus grande prudence dans ce domaine, car rien n'est moins stable que les résultats de l'entreprise. Et celle-ci ne pourra se développer normalement que si, chaque année, les sommes nécessaires sont mises de côté pour en permettre l'essor. Il ne peut être question, pour

³⁷ Dans certaines sociétés, la souscription est ouverte à tous les employés, proportionnellement à des normes établies. Ailleurs, elle est limitée au haut personnel ou aux administrateurs.

³⁸ Ces réserves sont très nombreuses et substantielles, comme on sait.

les actionnaires aussi bien que pour le personnel, de participation aux bénéfiques, si l'entreprise n'est pas assez solidement établie pour donner à ses résultats une régularité minimale. Il faut, de plus, qu'on lui permette de constituer l'autofinancement qu'exige son essor³⁹. Dans une période de coût élevé de l'argent, il n'est pas de manière plus stable, moins onéreuse et plus essentielle d'assurer l'expansion de l'entreprise qu'en y laissant la plus grande partie des gains. C'est en négligeant cet aspect pour satisfaire les actionnaires ou le personnel que certaines entreprises se chargent trop lourdement.⁴⁰ En ne pensant pas à l'avenir, ou en y pensant insuffisamment, elles sont incapables d'avoir un développement régulier. Dans une société bien dirigée, le recours à l'emprunt bancaire ou obligataire est généralement un complément nécessaire, mais coûteux, de l'autofinancement, une fois que l'affaire est bien établie. À titre d'exemple, voici le cas de quelques entreprises canadiennes, bien connues pour la qualité de leur administration:

	Emprunts bancaires	Emprunts obligataires	Bénéfices non répartis	% du total
	en million de dollars			
Alcan-Aluminum	74	578	467	42
Distillers-Seagrams	67	158	560	71
Imperial Oil (1965)	—	58	490	89
Price Bros. (1965)	—	45	81	64
Steel Co. of Canada (1966)	—	60	305	83
Consolidated Paper	3	59	105	63
International Nickel (1966)	—	86	661	88

³⁹ Dans un article intitulé *Profit et autofinancement*, M. Louis Barbet explique très bien le rôle de l'autofinancement dans l'entreprise. Ce qu'il écrit pour la France s'applique au Canada: "En période de stabilité monétaire, écrit-il, l'investissement neuf en France n'est pas rentable, du moins dans les secteurs concurrentiels. Il en résulte que l'entreprise, qui ne peut se dispenser d'investir sous peine de mort, doit utiliser de l'argent gratuit, c'est-à-dire qu'elle doit trouver l'essentiel des ressources nécessaires dans l'autofinancement." *Revue de Paris*, septembre 1967, p. 75.

⁴⁰ Il faut comprendre que l'autofinancement n'est pas une mesure prise en réaction contre l'actionnaire, mais en fonction des besoins de l'entreprise. Pour qu'elle donne son plein rendement, l'actionnaire doit consentir à la politique d'austérité relative que lui recommandent le conseil et la direction. Son intérêt immédiat, c'est de

Comme on le voit, l'autofinancement est un élément d'une grande importance. Certains affirment que c'est le consommateur qui en fait les frais, puisque l'entreprise parvient à le réaliser en demandant à celui-ci beaucoup plus qu'il ne devrait payer. C'est tout le procès de l'entreprise privée que l'on tente de faire ainsi. L'initiative individuelle permet à l'entreprise privée de naître, de se développer, de tenir; mais il faut prendre les mesures nécessaires. Théoriquement, la concurrence empêche d'abuser. Ce qui reste, une fois la dépense faite, c'est le bénéfice. Or, l'entreprise est très lourdement taxée, comme l'on sait, et, à cause de cela, elle contribue fortement au budget de l'État. À tel point que, dans certains pays socialistes, comme la Suède, on fait tout ce que l'on peut pour faciliter son essor parce que l'on sait que, grâce aux taxes, l'État pourra réaliser son programme social. Ce qui reste — une fois les dépenses et les taxes payées — peut être employé à rémunérer le capital. Mais si les dirigeants sont sages, le solde sera accumulé dans l'entreprise en fonction de l'avenir. C'est ce qui caractérise l'entreprise bien dirigée. Il faut prévenir le tarissement ou l'insuffisance de cette source très importante de financement en empêchant l'actionnaire, aussi bien que l'employé, de s'en emparer. C'est le rôle de la direction de convaincre le conseil et l'assemblée générale du caractère essentiel de l'autofinancement, tout comme c'est la fonction du conseil d'administration des entreprises nationalisées d'en persuader l'État. Ces dernières entreprises ont tout autant besoin que l'entreprise privée d'un excédent de gain, si elles veulent assurer leur essor par des techniques et du matériel nouveaux, par des recherches et des essais ⁴¹:

toucher l'entité des bénéfices; mais son intérêt véritable est d'asseoir l'entreprise très solidement du point de vue financier. C'est lui qui prend la décision, en définitive, mais on la lui indique. C'est un exemple de la quasi toute-puissance des administrateurs et du directeur général, toute-puissance qu'ils conservent tant que les résultats sont bons.

⁴¹ L'exemple de l'Hydro-Québec est particulièrement intéressant dans le domaine de la recherche.

toutes choses qui exigent des ressources accumulées, si on ne veut pas être forcé d'avoir recours à des emprunts très coûteux ou à des taxes nouvelles, selon le cas, tant l'évolution économique est rapide. C'est ce que souligne très bien M. Louis Barbet, dans *Profit et Autofinancement*,⁴² quand il écrit: "Les progrès scientifiques et techniques de notre époque ont changé radicalement les conditions du développement industriel. La notion d'amortissement technologique se substitue maintenant à la notion traditionnelle d'amortissement technique. Une machine doit être remplacée, non plus parce qu'elle est usée matériellement, mais simplement parce qu'elle a été dépassée par de nouvelles techniques. À dix ans d'intervalle, j'ai visité la même usine de fabrications chimiques. Aucune des machines, aucune des constructions qui existaient dix ans auparavant, ne subsistent plus actuellement. Il n'y a que le terrain et le nom de l'usine qui n'aient pas changé. Le directeur d'une entreprise de constructions électroniques m'a déclaré un jour qu'il était obligé de classer comme périmés des appareils qui n'avaient même pas dépassé le stade de prototype. Les industries pharmaceutiques font plus de la moitié de leur chiffre d'affaires avec des produits qui n'ont pas cinq ans d'âge."

215

C'est cela qu'il faut se rappeler quand on veut comprendre la nécessité de l'autofinancement. En France, son caractère essentiel a fait modifier les mesures qu'on envisageait pour en assurer une part importante au travail.⁴³ Si on a gardé le principe du partage dans les dernières ordonnances gouvernementales, on a tenu à accorder une compensation sous la forme d'une réduction de l'impôt sur le revenu, correspondant à l'investissement fait dans l'entreprise. Ainsi, on a voulu empêcher le tarissement partiel ou total d'une des sources essentielles du financement de l'entreprise.

⁴² Dans *la Revue de Paris*, septembre 1967, page 73.

⁴³ Par ce qu'on a appelé "l'Amendement Vallon", en particulier.



216

Dans la deuxième partie de cette étude ⁴⁴, je me propose d'examiner l'effort de rapprochement du capital et du travail que l'on a fait en Europe, depuis la dernière guerre en particulier. J'y passerai successivement en revue la représentation de l'employé au conseil de l'entreprise française, l'intervention directe du travail dans les organismes de direction en Allemagne, la création de comités d'entreprise, ⁴⁵ volontaire en Suède, et obligatoire en France et en Allemagne et, enfin, la participation de l'employé aux fruits de l'entreprise que le gouvernement de la V^e République vient de mettre sur pied en France. ⁴⁶ On aura là une assez bonne vue d'ensemble, je crois, de l'effort que tentent les milieux d'affaires, les milieux universitaires, les groupements syndicaux et l'État pour assainir les relations du capital et du travail, et pour poser les jalons d'une collaboration plus intime entre les éléments essentiels de l'économie. Même si M. François Bloch-Lainé a pu parler de la duperie de la cogestion allemande, il est intéressant de voir ce que l'on a fait ailleurs pour tenter d'assurer la paix sociale dans des pays où la guerre avait causé des dommages énormes, qu'il fallait réparer dans l'harmonie. Comme on le verra, quoique n'étant pas nouvelle, l'initiative peut être jugée audacieuse. Si elle n'a pas donné tous les résultats qu'on en espérait, c'est peut-être qu'au delà des mesures, il y a les hommes qui les appliquent. Et toute mesure reste inefficace, si elle n'est mise à exécution par des hommes de bonne volonté.

⁴⁴ Cette deuxième partie paraîtra dans l'un des prochains numéros de *Forces*. N.D.L.R.

⁴⁵ De son côté, le Conseil économique du Canada en recommande la création pour les mêmes raisons. Voir à ce sujet *Vers une amélioration de la communication entre patrons et travailleurs*, Imprimeur de la Reine, Ottawa.

⁴⁶ La déclaration du général de Gaulle, après les événements de mai 1968, est assez caractéristique à propos de la participation du personnel à la gestion de l'entreprise et à ses fruits. Il sera intéressant de voir jusqu'où la France ira dans cette grande aventure du XX^e siècle.

La Commission Carter et l'assurance sur la vie

par

JEAN DALPÉ

Dans notre dernier numéro, nous avons donné de copieux extraits du Rapport Carter¹, consacrés aux affaires d'assurances autres que vie, c'est-à-dire les assurances des biens et de responsabilité. Nous tenons aujourd'hui à présenter ici un certain nombre de textes ayant trait au régime fiscal et à l'assurance sur la vie. Celle-ci a accumulé des capitaux considérables au cours des années. Dans l'ensemble, l'impôt sur le revenu applicable à ses opérations est très faible, si l'on excepte la taxe sur les primes que la Commission Carter ne veut pas prendre en ligne de compte, parce qu'elle est d'origine provinciale et parce qu'elle n'a pas la nature ordinaire d'une taxe portant sur le revenu. À cause de cela, il y a une grande disproportion entre les sommes tirées par l'État des autres secteurs de l'économie et celles que fournit l'assurance sur la vie. C'est à modifier une situation qu'elle juge déraisonnable que s'emploie la Commission Carter. Il est difficile de ramasser ses critiques en un nombre de pages limité. Nous nous sommes efforcés cependant, de réunir ici, en deux extraits, les points principaux qu'elle a soulevés et ses conclusions.

217

Voici d'abord le tableau², où la Commission établit l'impôt sur le revenu des sociétés canadiennes d'assurance sur la vie tant au Canada qu'à l'étranger et ses vues particulières sur la fiscalité actuelle, en ce qui a trait aux sociétés d'assurance sur la vie.

¹ Rapport de la Commission Royale d'Enquête sur la fiscalité (1966).

² Tableau No 24-2. P.

ASSURANCES

I — L'impôt sur le revenu des sociétés canadiennes d'assurance-vie¹

Impôts canadiens sur le revenu

Fédéral	\$1,631,557	
Provinciaux	295,217	\$ 1,926,774
Impôts sur le revenu payé à l'étranger		<u>\$13,819,168</u>

218

"N'ayant environ que 30 p. 100 de leur commerce d'assurance-vie effectué à l'étranger, les sociétés canadiennes ont payé 13.8 millions de dollars en impôt sur le revenu à l'étranger. Ce chiffre présente une étrange comparaison avec le montant de 1.9 million de dollars payés par ces sociétés en impôt sur le revenu au Canada. Il serait bon de noter qu'alors que les sociétés canadiennes payaient un impôt sur le revenu à l'étranger, les sociétés non résidentes n'avaient pas à payer de tels impôts sur les montants équivalents d'assurance effectuée au Canada.²

"Appréciation du régime fiscal actuel

"À la lumière des principales considérations fiscales que nous avons exposées ci-dessus, nous devons conclure que le régime fiscal actuellement appliqué à l'assurance-vie est mal conçu et non satisfaisant pour les motifs suivants:

"1. Le revenu d'entreprise des sociétés par actions n'est imposé que sur la portion créditée au compte des actionnaires dans les états financiers.

"2. Aucun impôt ne frappe le revenu d'entreprise qu'une société par actions tire de l'assurance-vie mutuelle, si ce n'est sur cette portion de revenu qui peut être retirée par les actionnaires; aucun impôt ne frappe le revenu d'entreprise réalisé par les sociétés mutuelles.

¹ Remarque: De plus, les sociétés canadiennes ont payé, en impôts sur les primes, \$9,905,387 aux provinces et \$5,018,419 à l'étranger. Les sociétés étrangères ont, pour leur part, payé \$4,966,705 en impôts provinciaux sur les primes et les actionnaires canadiens et étrangers ont acquitté environ \$300,000 en impôts canadiens sur les dividendes reçus des sociétés d'assurance canadiennes.

Référence: Département des assurances.

² Cela est à retenir, puisque c'est une autre discrimination, qui vient d'un lointain esprit colonialiste, très favorable aux sociétés étrangères. J.D.

"3. Le revenu que les sociétés d'assurance-vie retirent de leurs placements est considérable, et pourtant la majeure partie de ce revenu échappe à l'impôt. Le détenteur d'une police d'assurance-vie bénéficie donc d'un traitement fiscal de faveur par rapport aux contribuables qui préfèrent se constituer une épargne grâce à une autre formule de placement.

"4. Les sociétés d'assurance-vie étant pour ainsi dire soustraites à l'impôt, le dégrèvement fiscal applicable aux dividendes ne favorise guère les placements dans des titres au Canada. De fait, l'existence même de ce dégrèvement tend à faire baisser le taux de rendement des actions, avant l'incidence de l'impôt, et les sociétés d'assurance les trouvent moins attrayantes lorsqu'on les compare à d'autres formes de placements.

219

"5. Le revenu d'entreprise d'une succursale de société d'assurance non résidente au Canada n'est pas assujéti à l'impôt canadien. Toutefois, dans le pays d'origine, ce revenu peut être frappé d'un impôt considérable.¹

"6. Bien que la transformation d'une société d'assurance-vie en mutuelle soit autorisée surtout en vue d'en conserver le contrôle au Canada, cette initiative a comme conséquence de permettre à la société en question de distribuer son surplus accumulé sans avoir à verser d'impôt.²

"7. Étant donné que le revenu d'entreprise des sociétés d'assurance-vie échappe pratiquement au fisc, les autres articles de la Loi de l'impôt sur le revenu faisant des restrictions sur les déductions sont relativement peu observés. À titre d'exemple, on peut mentionner les cotisations d'employeurs aux régimes enregistrés de retraite ou autres, les dons de charité, le taux d'amortissement des immobilisations.³

"Aux audiences publiques de la Commission, la *Canadian Life Insurance Officers Association* a prétendu que la taxe provinciale sur les primes remplaçait l'impôt sur le revenu, mais cette théorie se défend difficilement tant sur le plan des principes qu'au point de vue des rentrées fiscales. L'impôt sur les primes en est un qui frappe à la fois

¹ Autre exemple de cet étonnant esprit qui a résisté au temps.

² Mals ne serait-ce pas le moment de taxer un profit qui n'a pas encore été imposé ?

³ Là également ne pourrait-on intervenir, sans tout bouleverser ? J.D.

l'épargne et les services. Il n'est pas de la nature d'un impôt sur le revenu et ne pourra jamais être considéré comme un substitut valable.¹

220

"L'imposition tant du revenu que des ventes est chose courante, à preuve l'impôt sur le revenu et la taxe de vente que perçoit le gouvernement fédéral, et nous recommandons d'utiliser dans le cas des services, la même formule d'imposition que pour les marchandises. La taxe sur les primes, imposée par les provinces, frappe aussi l'assurance contre l'incendie et l'assurance-responsabilité bien que ces sociétés aient déjà à payer l'impôt sur le revenu. À ce sujet, notons en passant qu'aux États-Unis le commerce de l'assurance-vie est assujéti à un impôt sur les primes de même qu'à un impôt spécifique sur le revenu. Toutefois, comme nous avons préconisé que toutes les sociétés qui se font concurrence soient imposées sur la même base, nous voyons mal une taxe sur les primes d'assurance-vie alors que d'autres formes d'épargne placées dans des entreprises concurrentes en sont exemptes. Si l'on considère que les provinces partageraient l'impôt sur le revenu provenant des bénéfiques de sociétés d'assurance-vie, il se peut fort bien qu'elles en viennent à abandonner le revenu provenant de l'impôt sur les primes ou, comme alternative, qu'elles en étendent la portée de manière à couvrir tous les genres de contributions à des plans d'épargne.

"On a également souligné que les bénéfiques réalisés dans l'assurance finissent toujours par être taxés, en ce sens que, les prestations qui en découlent sont assujétiées à l'impôt successoral. On pourrait en dire autant de bien d'autres catégories de revenus frappés par l'impôt et dont la partie non dépensée au moment du décès est assujétiée à l'impôt successoral. À ce sujet, il serait bon de noter que, si les prestations d'assurance payées aux Canadiens ont excédé 600 millions de dollars en 1963, seulement 50 millions de dollars figuraient à l'actif des successions imposables."

Et voici les conclusions et recommandations de la Commission Carter:

"Les sociétés d'assurance-vie" ²

"5. Le revenu d'entreprise des sociétés d'assurance-vie qui résident au Canada, que ce soient des sociétés par actions, des sociétés

¹ Il faut noter quand même qu'il est payé par l'assureur à même les primes qu'il reçoit, donc à même son revenu. J.D.

² P. 501.

mutuelles ou des sociétés de secours mutuel, devrait, en règle générale, être déterminé et sujet à l'impôt de la même façon que celui des sociétés des autres secteurs de l'économie.

"6. Il faudrait établir un taux global de rendement sur les placements pour le calcul des réserves actuarielles aux fins de l'impôt. Il nous semble qu'à cet égard un taux de rendement excédant 4 p. 100 serait approprié.

"7. Les dividendes (à l'exception de ceux payés à même le surplus existant lors de la mise en vigueur de la loi) versés aux détenteurs de contrats d'assurance-vie devraient être déduits du revenu de la société qui les distribue et ils devraient être ajoutés au revenu des bénéficiaires.¹ Ces dividendes devraient faire l'objet d'une retenue d'impôt de 15 p. 100.

221

"8. Le revenu d'entreprise des succursales canadiennes de sociétés d'assurance qui ne résident pas au Canada devrait être imposé de la même manière que celui des sociétés qui y résident. Ces sociétés devraient acquitter l'impôt sur le revenu de leurs succursales canadiennes de la même manière que les autres sociétés étrangères qui exploitent des succursales au Canada.

"9. On devrait, ainsi que nous le recommandons au chapitre 19, autoriser les sociétés d'assurance qui résident au Canada à recourir à la méthode de la majoration et du dégrèvement correspondant en ce qui touche les dividendes provenant de sociétés qui résident au Canada.

"10. Les sociétés par actions devraient pouvoir répartir entre leurs actionnaires le revenu qui leur est assigné comme toute autre société. Il serait aussi à propos que les sociétés par actions et les mutuelles répartissent entre les détenteurs de polices avec participation le revenu qui leur est assigné. Les montants assignés aux actionnaires résidants et aux détenteurs de polices seraient inclus dans leurs revenus, majorés de l'impôt sur les sociétés; les actionnaires résidants et les détenteurs de police auraient alors droit à un dégrèvement pour les impôts déjà prélevés sur le revenu des sociétés.

¹"On ne devrait pas considérer les dividendes de polices comme des "gains", mais plutôt comme partie du mécanisme servant à établir ce que coûte au détenteur de police son assurance-vie participante", souligne l'Association des Compagnies d'assurance vie canadiennes; ce qui est à la fois vrai ou faux selon l'angle sous lequel on se place, mais assez astucieux.

“11. L'intérêt sur les fonds confiés aux sociétés d'assurance devrait être signalé au fisc et devrait faire l'objet d'une retenue d'impôt de 15 p. 100.

“12. On devrait redresser, aux fins d'impôt, le compte des bénéfices à la date d'entrée en vigueur des nouvelles dispositions, de façon à faire paraître le nouveau montant des engagements actuariels. On continuerait à imposer ces bénéfices lorsqu'ils sont portés au compte des actionnaires.”



222

De pareilles suggestions devaient nécessairement donner lieu à de très vives réactions de la part des sociétés d'assurance sur la vie. On les trouve dans deux mémoires de leur Association. Ils présentent le point de vue de l'Association Canadienne des Compagnies d'Assurance-Vie, sous le titre de “Mémoire soumis au Ministre des Finances sur les propositions d'imposition de l'assurance-vie contenues dans le Rapport de la Commission Royale d'Enquête sur la Fiscalité” et “Mémoire soumis au Ministre des Finances sur une évaluation économique et financière du Rapport de la Commission Royale d'Enquête sur la Fiscalité”.

Il est difficile également de résumer ces deux documents. Aussi, nous contenterons-nous d'en donner ici quelques passages qui nous ont paru d'un intérêt particulier. Nous renvoyons le lecteur aux textes originaux. Il y trouvera matière à réflexion sur un sujet de très grande importance. En effet, l'assurance-vie est à ce point mêlée à la fortune du Canada qu'elle tient dans la vie financière du pays une place de premier plan.

Voici d'abord le mode actuel “d'imposition de l'assurance-vie”, comme le voient les assureurs.

Imposition actuelle de l'assurance-vie¹

“21. La principale imposition de l'assurance-vie est la taxe provinciale sur les primes. Elle est de 2% de toutes les primes d'assurance-

¹ Mémoire sur les propositions d'imposition de l'assurance-vie. Octobre 1967.

vie, déduction faite des dividendes sur polices. L'impôt sur le revenu, fédéral et provincial, s'applique, aux taux corporatifs normaux, sur tous les montants transférés au compte des actionnaires. Des impôts sur les héritages (fédéral et provincial) et sur les dons (fédéral) sont aussi prélevés sur les transferts de droits de propriété dans l'assurance-vie et des impôts sur les héritages sont prélevés sur les produits d'assurance-vie payables au décès.

"22. La taxe sur les primes existait (à un taux moindre) avant que ne soient prélevés pour la première fois des impôts sur le revenu et on a sûrement tenu compte de cette taxe en structurant, en 1917, la Loi de l'Impôt de Guerre sur le Revenu.

223

"23. La Commission semble supposer que le traitement fiscal actuel de l'assurance-vie, pour ce qui est de l'impôt sur le revenu, est survenu par suite de pratiques administratives plutôt que d'une politique législative. Le rapport dit:

"Le revenu des placement effectués par la société d'assurance grâce à ses contrats d'assurance . . . n'est pas imposé à titre de revenu attribuable (aux détenteurs de polices). Par conséquent, bien que la loi ne prévoise pas d'exemption expresse, le revenu provenant de biens reçus . . . par l'intermédiaire d'une assurance sur la vie n'est pas imposé . . . (3-466)

". . . aucune partie du produit d'une police d'assurance sur la vie n'est comprise dans le revenu. Cette exclusion ne résulte pas d'une disposition légale spécifique, mais semble dans une large mesure due à une pratique administrative." (3-508)

"24. Ces énoncés ignorent le fait que la loi du Parlement de 1917 expressément (1) excluait, du revenu imposable, le produit de l'assurance-vie et (2) exemptait de l'impôt "les revenus des compagnies d'assurance sur la vie sauf les montants qui peuvent être portés au crédit du compte des actionnaires".

"25. L'exclusion de 1917 du produit de l'assurance-vie a été supprimée en 1940 lors d'une révision de l'article où elle apparaissait mais cette révision n'avait rien à voir à l'exclusion; le caractère "non revenu" du produit de l'assurance-vie était alors devenu pleinement accepté.⁴ L'idée d'imposer les sociétés seulement sur les transferts au

⁴ On trouve la référence au produit de l'assurance-vie dans l'article 3(1) de la Loi de 1917.

compte des actionnaires est encore retenue dans la Loi.⁶

"26. Il apparaît clairement, dans les dossiers du Parlement, qu'il ne s'est rien produit d'accidentel dans le traitement fiscal de l'assurance-vie. Par exemple, en 1948, le ministre des finances déclarait en Chambre, en réponse à une question demandant pourquoi la loi des droits successoraux ne contenait pas d'exemption pour les polices d'assurance-vie affectées au paiement des droits (Débats de la Chambre des Communes, le 1^{er} juin 1948, page 4772) :

224

"En vertu d'un privilège, les revenus provenant des polices d'assurance-vie ne sont pas imposables, ce qui est du reste fort juste."

"27. Le régime actuel d'imposition de l'assurance-vie est bien établi dans la politique publique. Il reconnaît que des millions de Canadiens recherchent l'assurance-vie comme moyen efficace d'acquérir une certaine mesure de sécurité financière pour compléter les régimes gouvernementaux de sécurité. Pour la plupart, ces Canadiens sont des gagne-pain à revenu moyen et à revenu modeste, pour qui ne sont pas aussi efficaces les autres moyens de pourvoir à leurs personnes à charge et à leur propre vieillesse.

"28. La Commission a reconnu la nécessité de tenir compte des considérations sociales dans un régime fiscal. En recommandant le maintien d'un traitement fiscal particulier à l'égard de l'épargne-retraite, elle s'en rapporte au fait que de telles épargnes "favorisent leur indépendance économique et réduisent la nécessité d'un secours de l'État" (3-469) et souligne que le Parlement accepte cette thèse. Ces considérations sociales touchent encore plus l'assurance-vie — et ont été acceptées par le Parlement.

⁶ En 1917, l'exemption figurait à l'article 4(g) de la Loi. Elle apparaît maintenant dans l'avant-propos de l'article 30.

"3(1) ... 'revenu' signifie la gratification ou le profit ou gain annuel net ... y compris ... le revenu, mais non le produit de polices d'assurance sur la vie payées à la mort de la personne assurée, ou, des paiements faits ou crédités à l'assuré sur contrats d'assurance mixtes sur la vie ou autres assurances payables autrement qu'au décès (endowments) ou sur contrats d'annuités, à l'échéance du terme mentionné dans le contrat ou sur le rachat du contrat ..."

La Cour Suprême du Canada décida que les mots soulignés excluaient de l'impôt tous les versements de rente. Le gouvernement de 1940 recommandait au Parlement un amendement aux fins de renverser cette décision en substituant un libellé révisé qui ne mentionnait que les rentes. Au cours de la discussion au Parlement, on questionna le ministre des finances sur les répercussions de l'amendement sur le produit de l'assurance-vie souscrite comme rente viagère. Dans sa réponse, il donna à entendre que, même s'il considérait le produit lui-même comme du capital, si le bénéficiaire choisissait de convertir ce produit en rente viagère, il se départissait en fait de son

"29. L'impôt sur le revenu sur l'intérêt d'un actionnaire dans une société d'assurance-vie et la taxe sur les primes constituent ensemble une base pratique d'imposition de l'assurance-vie. Ces deux formes d'imposition reconnaissent plusieurs caractéristiques particulières de l'assurance-vie. Elles constituent un fardeau fiscal raisonnable en regard de l'utilité de l'assurance-vie et du caractère mutuel et "non lucratif" de la participation des détenteurs de polices. Le prélèvement de la taxe sur les primes s'élève approximativement aux trois quarts du montant d'impôt sur le revenu que les détenteurs de polices paieraient au total si on appliquait un taux moyen d'impôt sur le revenu ⁶ aux gains de placement (moins le total des frais) des sociétés réalisés sur les réserves d'assurance-vie.

225

"30. Les raisons qui militent en faveur du traitement fiscal actuel de l'assurance-vie demeurent valides et l'Association insiste pour qu'on en fasse une nouvelle évaluation sérieuse avant de modifier le présent traitement fiscal."

Voici également une rapide analyse des suggestions de la Commission Carter, que fait l'Association Canadienne des Compagnies d'Assurance-vie dans son Mémoire¹:

Les propositions de la Commission

"31. La Commission a proposé que l'assurance-vie soit incorporée à la structure fiscale générale recommandée dans le Rapport — particulièrement l'assiette compréhensive de l'impôt et l'intégration des impôts sur les particuliers et sur les sociétés.

"32. On propose quatre nouveaux impôts:

Pour les successions des détenteurs de polices et les bénéficiaires — le produit d'assurance payable au décès serait réputé renfermer

capital en échange d'un revenu. Il déclarait (Débats de la Chambre des Communes, le 19 juillet 1940, page 1529) :

"S'il a la faculté de retirer ses assurances en versements annuels sa vie durant, il se trouve titulaire d'une rente viagère et, partant, assujéti à l'impôt. Il se sera créé un revenu."

(En 1945, l'assiette d'imposition des rentes a été changée pour le régime actuel, en vertu duquel seulement une partie de chaque versement de rente est imposée.)"

⁶ "Ceci a été établi comme le rapport entre les impôts sur le revenu des particuliers et le revenu des particuliers, tel que rapporté dans les comptes nationaux pour 1966."

Les renvois 4 à 6 sont extraits du Mémoire de l'Association. J.D.

¹ P. 20, Mémoire sur les propositions d'imposition de l'assurance-vie.

un "gain dépendant du décès" imposable; on accorderait un dégrèvement pour les "pertes dépendant du décès" (3-543).

Pour les détenteurs de polices et les compagnies —

- i) le "revenu de placements" réalisé par les réserves de polices serait attribué chaque année aux détenteurs de polices et imposé (3-527, par. 13);
- ii) les *dividendes de police* seraient imposés (3-527, par. 13); et
- iii) un impôt serait prélevé sur le "revenu d'entreprise" de la société. Conformément à la recommandation de l'intégration, le "revenu d'entreprise" et l'impôt seraient assignés aux actionnaires et aux détenteurs de polices participantes, qui incluraient dans le calcul de leur propre revenu imposable le "revenu d'entreprise" assigné et prendraient crédit de l'impôt qui leur est assigné.⁷ L'impôt s'appliquerait aux additions, chaque année, aux réserves de prévoyance et au surplus (4-501, par. 5).

226

"Les deux premiers de ces impôts frapperaient directement les détenteurs de polices; sous l'empire de la proposition d'intégration faite par la Commission, le poids du troisième impôt tomberait également sur les épaules des détenteurs de polices.

"La Commission recommande le maintien de l'ajournement fiscal pour les contributions aux plans enregistrés de retraite, mais propose une nouvelle limite à l'ajournement."

Enfin, l'Association Canadienne des Compagnies d'Assurance-Vie conclut ainsi:¹

"Par le présent mémoire, nous avons cherché à évaluer les répercussions des propositions fiscales de la Commission sur l'épargne, la croissance, l'équité, la stabilité, et les marchés de capitaux.

⁷ La Commission recommande expressément que le "revenu d'entreprise" attribuable aux actionnaires des sociétés à capital-actions leur soit imputé. Elle dit alors qu' "il serait aussi à propos" que le "revenu d'entreprise" attribuable aux détenteurs de polices participantes leur soit imputé tant dans les sociétés à capital-actions que dans les sociétés mutuelles (4-502, par. 10) et, plus tôt, déclare qu'il s'agirait là d' "un traitement analogue en principe" au traitement recommandé pour les actionnaires (4-493). Les commentaires de l'Association sur la proposition du "revenu d'entreprise" reposent sur l'hypothèse que la Commission préconise l'imputation aux détenteurs de polices.

¹ P. 1. Mémoire sur une évaluation économique et financière du Rapport de la Commission royale d'enquête sur la fiscalité (octobre 1967).

"Pour que l'économie canadienne réalise son potentiel de croissance, il est essentiel que lui soit accessible un volume d'épargnes de plus en plus considérable, à la fois sur le plan domestique et sur le plan extérieur. Une forte proportion de ces épargnes sera encore requise sous forme de revenu fixe pour répondre aux besoins de capitaux des autorités publiques, de l'habitation et des corporations. Pour des raisons domestiques tout autant qu'en regard de sa dépendance de l'apport de capitaux étrangers, l'économie canadienne est très vulnérable à l'inflation. Outre les autres considérations, le Canada a donc particulièrement avantage à orienter la conduite de son économie de façon à réduire les pressions inflationnistes et à stimuler l'épargne.

227

"1. Notre analyse des propositions fiscales de la Commission révèle que la mise en œuvre de ces propositions aggraverait considérablement le problème d'obtenir un volume adéquat de capitaux, à la fois domestiques et étrangers. Nous avons estimé qu'en vertu du régime fiscal proposé, l'épargne domestique diminuerait d'au moins \$600 millions par année. En même temps, les répercussions des propositions sur les mouvements de capitaux laissent entrevoir qu'on devra compter sur l'apport de capitaux étrangers dans la mesure d'un surplus de \$600 millions durant la période intermédiaire. Au total, les besoins du Canada en capitaux étrangers seraient accrus de \$1.2 milliards par année. D'après nos enquêtes, il semble peu probable qu'on puisse obtenir, de l'étranger, ce supplément de capitaux à intérêt fixe.

"2. Les répercussions défavorables des propositions sur le développement des ressources, sur les opérations internationales des sociétés canadiennes et sur les entreprises à forts risques se manifestent par des contraintes potentielles affectant l'accroissement adéquat et par un niveau d'épargnes insuffisant.

"3. Quoique les propositions contiennent de nombreuses suggestions valables aux fins d'atteindre à l'équité, elles contiennent également de graves violations de l'équité et rien ne prouve que le gain net dans l'équité justifie les incertitudes d'un traitement révolutionnaire de la réforme fiscale.

"4. On risque fort que les propositions fiscales amènent une plus grande instabilité dans l'économie, par le jeu d'une plus grande incertitude dans l'estimation des revenus fiscaux d'après le régime proposé; par une plus grande rigidité d'un régime fiscal où le taux d'imposition

des particuliers doit être le même que le taux d'imposition des sociétés; par une plus grande difficulté à résoudre les problèmes de la balance des paiements; et, finalement, par l'importance accrue qu'on accorderait aux fluctuations du marché des valeurs mobilières dans le comportement du consommateur vis-à-vis la consommation et l'épargne.

228

"5. Nous croyons que les proportions fiscales accentueraient dangereusement la tendance, déjà nettement établie, de l'investisseur à s'écarter des titres à revenu fixe en faveur des titres à revenu variable. Ceci se produirait à un moment où les plus fortes demandes de capital à des fins sociales, telles que l'habitation, l'éducation et les hôpitaux doivent continuer de compter sur des formes de financement à revenu fixe.

"6. Nous ne croyons pas que l'imposition d'un régime fiscal radicalement différent, reposant sur un jugement subjectif des objectifs sociaux et économiques à long terme, à l'égard desquels il n'existe aucune unanimité d'opinion nationale définitive, constitue jamais une mesure appropriée ou pratique dans une société démocratique. Dans le contexte actuel d'incertitudes politiques et financières, le danger d'introduire dans notre économie un autre puissant facteur de déséquilibre semble annuler tous les avantages qu'on pourrait attendre de l'adoption des propositions fiscales de la Commission.

"7. Le régime fiscal doit être constamment évalué et adapté à un milieu changeant, si l'on veut que le public continue de croire en son équité et en son efficacité. Nous croyons qu'une telle adaptation peut être mieux réalisée par des modifications au présent régime."



L'opposition des points de vue est très nette. La Commission Carter veut bâtir une structure fiscale bien établie, cherchant à traiter chacun équitablement, cherchant aussi à apporter à l'État des impôts plus élevés. Elle tente de faire disparaître certaines inégalités qui se sont établies à travers les ans. Dans certains cas, il s'agit de mesures défendables, compréhensibles, justifiables même, parce qu'elles permettent de corriger des situations particulières ou de dangereuses infériorités. Certaines solutions ont permis à l'assurance-vie de se défendre plus facilement. Elles ont fait leurs preuves

à l'usage. Vues sous un certain angle, peut-être semblent-elles trop favorables, illogiques ? Mais doit-on démolir tout l'édifice sous le prétexte qu'il a des recoins, des étages boîteux, des lézardes, qui s'imbriquent mal dans un ensemble plus harmonieux ? C'est la querelle autour de solutions pragmatiques, pas toujours d'une impeccable logique, mais dont la plupart collent assez bien aux faits, parce qu'elles tiennent compte de certaines contingences, de certaines choses essentielles, de certains équilibres établis petit à petit à travers les ans. La pratique a profité de tout cela pour bâtir une industrie de l'assurance qui étonne les techniciens par sa résistance aux difficultés, à la concurrence étrangère et par ses résultats pratiques: le Canada étant au premier rang de l'assurance sur la vie dans le monde. Comme la messe pour Henri IV, cela ne vaut-il pas qu'on lui sacrifie un peu de la logique cartésienne ? La solution ne serait-elle pas à mi-chemin entre les constructions cartésiennes de la Commission Carter et les besoins de l'assurance au Canada ? Ce qui semble logique au premier examen est-il nécessairement ce qui convient à une économie qui trouve sa voie en ce moment à travers la jungle des problèmes financiers ? Le secret n'est-il pas dans des solutions moyennes, prudentes ? "In medium stat virtus", disaient les anciens.¹ C'est un moyen de modérés, de pragmatistes, de tièdes, dira-t-on. Peut-être ! Mais ceux-ci ont-ils toujours et nécessairement tort ?

¹ Dans le dernier discours du budget, le Ministre des finances a annoncé une nouvelle politique fiscale pour l'assurance sur la vie. Il est difficile de savoir jusqu'où l'on ira. D'ores et déjà, il est certain que l'impôt sur le revenu atteindra les sociétés beaucoup plus que dans le passé.

Salaires, primes brutes et frais d'administration

par

J. H.

230 Pourquoi le pourcentage des salaires aux dépenses d'administration et aux primes brutes des sociétés d'assurance varie-t-il tellement d'une société à une autre, dans la province de Québec ? Au premier abord, la réponse semble très simple. Elle est beaucoup plus complexe qu'on ne le croit. Pour qu'on s'en rende compte, voici une statistique établie avec les chiffres d'onze compagnies canadiennes, dont les affaires se font en grande partie dans la province de Québec: ¹

POURCENTAGE DES SALAIRES

		Aux dépenses d'administration	Aux primes brutes
1	61.80	7.20
2	48.63	7.20
3	60.18	10.37
4	53.87	7.17
5	62.29	8.04
6	70.62	7.59
7	57.92	9.64
8	56.32	8.20
9	58.34	7.39
10	59.21	7.55
11	56.46	5.05

Ainsi, dans l'ensemble, le pourcentage des salaires aux primes brutes, va du simple au double. Faut-il s'en étonner ? Je ne le pense pas, car chaque assureur a des normes administratives et une politique différentes. Il est important, cependant, d'en chercher l'explication. Pour le tenter, il faut d'abord

¹ Ces chiffres sont tirés de tableaux que nous ont communiqués les onze assureurs intéressés. Tirés du rapport du surintendant des assurances, ils sont censés représenter la situation exacte de chaque assureur, au double point de vue envisagé.

A S S U R A N C E S

réunir les sociétés suivant leur importance et analyser leur situation particulière dans chaque groupe pour essayer d'y voir clair. Le classement peut se faire:

a) suivant le chiffre d'affaires. Voici, par exemple, une classification correspondant à cette norme.

	Pourcentage des salaires aux dépenses d'administration	Pourcentage des salaires aux primes brutes	
1er groupe	61.80	7.20	231
	60.18	10.37	
	53.87	7.17	
	56.46	5.05	
2e groupe	48.63	7.20	
	62.29	8.04	
	70.62	7.59	
	59.21	7.55	
	57.92	9.64	
3e groupe	58.34	7.39	
	56.32	8.20	

b) selon le genre d'affaires de celles qui, proportionnellement, dépensent le plus en salaires et de celles qui ont le pourcentage le moins élevé. Cela demande évidemment une analyse un peu plus poussée des affaires traitées par chacune d'elles. Choisissons deux cas particuliers à titre d'exemple.

Quand on examine les chiffres du premier groupe, on constate un rapport de 60.18 aux dépenses administratives et 10.37 aux primes brutes d'une part et de 56.46 et 5.05 de l'autre. Il faut immédiatement noter que si la différence est très grande sur la base des primes brutes, elle est bien moindre sur celle des dépenses administratives totales. Essayons de trouver la raison de l'écart considérable dans le premier cas.

Après avoir établi ce premier élément de comparaison, on constate que la première société traite toute la gamme des assurances, à l'exception de l'assurance maritime. Elle

a un haut personnel très bien rémunéré et très spécialisé. Elle a la réputation d'avoir les cadres techniques les mieux formés dans les divers domaines, au même niveau que les grands groupes américains et anglais. Ses affaires sont bien faites et ont rapporté gros, même dans les années les plus dures. La compagnie regagne donc en efficacité ce que lui coûte son administration.¹

232

La dernière compagnie du premier groupe a des résultats non moins bons que la première, mais elle a un rapport-salaires aux primes brutes proportionnellement beaucoup plus faible. L'explication, c'est qu'elle se livre à des affaires relativement peu variées, où elle excelle cependant. Si le pourcentage de ses salaires aux primes brutes est bas, c'est d'abord parce qu'elle n'a pas besoin pour l'expédition de ses affaires d'un personnel spécialisé et aussi nombreux au niveau moyen ou inférieur. De plus, il semble que ses salaires soient plus bas qu'ailleurs à cause de la région où est son siège social.

Une bonne partie de ses polices peuvent être expédiées très rapidement à cause de leur nature même. De plus, par une politique de réciprocité de réassurances, elle parvient à faire une partie importante de ses affaires avec un minimum de travail et de personnel: ce qui se traduit au total par un coût inférieur de main-d'œuvre. Si on doit l'en féliciter, on ne peut, d'un autre côté, adopter ses chiffres comme un critère pouvant servir de base de comparaison. Toutefois, il y a là une formule intéressante à retenir quand les circonstances le permettent.

Avec cette étude un peu plus poussée des données, on reste devant les mêmes chiffres, mais il est possible de les mieux analyser et d'en tirer quelques conclusions d'ensemble. Il semble:

¹ Peut-être faudrait-il aussi tenir compte que le règlement des sinistres dans son cas se fait en grande partie par son personnel et non par des experts de l'étranger. Cela seul ne peut, cependant, tout expliquer.

i — que l'importance et la variété des affaires traitées entraînent une dépense-salaires plus élevée, la mécanisation ne permettant pas toujours de diminuer le coût proportionnel de la main-d'œuvre comme on le fait dans l'industrie, par exemple. Si l'assurance se prête à certaines opérations mécanisées, comme la statistique, la préparation des renouvellements,¹ la facturation, la comptabilité, un grand nombre de travaux ne peuvent se faire que grâce à l'intervention d'êtres humains: facteur d'autant plus coûteux qu'il est irremplaçable et que c'est sur lui que repose la qualité des résultats obtenus. C'est le cas de la sélection et de l'acceptation des risques, de la rédaction des polices, des relations avec les agents et les courtiers et du règlement des sinistres. Si la machine analyse les résultats et exécute le travail qu'on lui confie, elle ne peut prendre la décision et voir seule à l'exécution. Elle doit être dirigée par des êtres humains dont la rémunération va croissant. Ce qui est logique, puisque la qualité des résultats est fonction de leur jugement, de leur imagination et de leur efficacité individuelle.

233

ii — que, plus les affaires sont spécialisées, plus nombreux et coûteux est le personnel-cadres. Ainsi, dans une société se limitant presque entièrement:

- a) à l'assurance de certains risques bien définis;
- b) et, accessoirement, à d'autres assurances, la masse salariale est moins élevée.

Disons donc qu'en règle générale, l'importance du facteur-salaires:

1° — est proportionnel à la plus ou moins grande variété des affaires traitées;

2° — varie suivant le chiffre d'affaires: une hausse ou une baisse de la production entraînant, d'une année à l'autre,

¹ Et, éventuellement, la sélection des risques les plus simples sur une assez grande échelle.

une variation plus ou moins marquée du coût proportionnel. Le personnel, en effet, ne diminue pas ou n'augmente pas aussi rapidement que se produisent les fluctuations de la production. L'importance relative s'atténue à partir d'un certain chiffre. C'est avant d'y parvenir que la marge s'accroît.

234 Le salaire moyen, pour les mêmes tâches, est aussi un facteur à retenir. Facteur que corrigera dans un sens ou dans l'autre la productivité du personnel. Selon que le siège social sera dans une ville où les salaires sont bas ou élevés, le traitement moyen sera faible ou haut. Enfin, la productivité du personnel est un dernier élément valable, mais que la statistique globale ne permet pas d'apprécier au premier coup d'œil. La productivité prend des formes différentes. Il est évident que, dans un service exigeant un minimum de travail de préparation et de réflexion de la part du personnel, on obtiendra un rendement beaucoup plus élevé que dans un service spécialisé exigeant une intervention personnelle coûteuse et non standardisée. On peut arriver au même résultat, cependant, si le nombre de cas n'est pas trop grand et si l'affaire moyenne est élevée. À un certain niveau, la grosse affaire revient souvent moins cher que la multiplicité des primes petites ou moyennes, quand l'organisme d'exécution est suffisamment rodé.

Dans l'ensemble, cinq faits nous paraissent très importants dans l'appréciation du coût d'exécution :

i — la productivité du personnel, résultant de la formation moyenne, de l'esprit de travail, de la qualité du personnel et du contrôle exercé sur son rendement;

ii — la variété des affaires traitées que corrige, dans une certaine mesure, leur importance: le volume ayant pour effet d'étaler le coût-travail des affaires traitées;

iii — le nombre d'employés et le salaire moyen de la région;

iv — la politique de production et de règlement des sinistres de chaque assureur. Il est évident que la compagnie qui fait régler, en grande partie, ses sinistres directement par son personnel aura sous ce poste des salaires un élément important, qui contribuera à augmenter son rapport salaires-primés brutes. À moins évidemment que la société n'ajoute tous ses frais de règlement au poste des sinistres.

235

v — les ententes de réassurance et, en particulier, la politique de réciprocité qui, dans certaines conditions, augmente sensiblement le chiffre d'affaires sans une hausse correspondante du coût-personnel.

À cause de tous ces facteurs, il faut être très prudent pour faire des comparaisons entre assureurs. On peut employer certaines normes d'appréciation. Mais pour qu'elles soient valables, il faut qu'elles tiennent compte des conditions particulières à chaque assureur. La statistique seule peut-elle nous les révéler ? Nous ne le croyons pas, à moins qu'elle donne lieu à une analyse très poussée, très bien faite par des spécialistes au courant du problème et apportant à leur étude des faits plus qu'une attention passagère.



Si ce premier travail servait à démontrer la variété des données, la difficulté de leur interprétation et les différences de situation d'un assureur à l'autre, nous serions satisfaits. Le Bureau des Assurances du Canada a commencé à faire des études statistiques élaborées. Nous l'en félicitons, car c'est un premier pas vers la recherche appliquée aux affaires d'assurances. Il est temps qu'on la pratique sur une grande échelle dans un domaine où les déficits et les bénéfices techniques vont de 79 millions à 53 millions, par

236

exemple, en dix ans. Des sociétés qui perdent ou gagnent de pareilles sommes doivent-elles hésiter un moment à se demander comment on pourrait remédier à de pareils écarts ? La recherche statistique et opérationnelle met de puissants moyens techniques à la disposition des chercheurs. Pour obtenir des résultats tangibles, il suffirait d'organiser la recherche sur une échelle à la mesure des ressources financières et des besoins d'une grande industrie, extrêmement exposée par la concurrence et par l'instabilité de ses résultats. C'est le conseil que nous, qui assistons impuissants à ce gaspillage, nous permettons de lui donner en tout esprit de collaboration. Pour cela, il faudrait un centre de recherche, des hommes ne travaillant pas nécessairement dans l'immédiat et à qui on donnerait sans compter les moyens d'action voulus. On dépense avec raison des millions pour étudier le corps humain. En attribuant bien moins à des institutions qui vivent pour l'homme, on trouverait sûrement des solutions à certains problèmes d'un autre ordre. Comme nous l'avons dit déjà, le Bureau d'Assurances du Canada s'organise dans ce sens. Nous nous en réjouissons puisqu'il va apporter des éléments de travail, qu'il restera aux intéressés d'interpréter et d'adapter à leurs besoins. C'est un premier pas dans la bonne voie: celle de l'étude et de la réflexion.

Recherches sociographiques, IX : 1-2, 1968. Les Presses de l'Université Laval, Québec.

"Recherches sociographiques" continuent leur étude du milieu canadien-français. Cette fois, elle porte sur l'urbanisation de la société, avec son étendue, ses problèmes, ses avantages, ses dangers, son aspect actuel. Dans la vie de tous les peuples, il y a des moments cruciaux. Le milieu canadien traverse actuellement un des plus graves de son histoire. J.D.

Mgr Jean-Léon-Olivier Maurault, p.s.s.

Monseigneur Olivier Maurault est décédé. Avec lui disparaît un homme qui a aimé les lettres, les arts, les écrivains et les artistes. Il les a aimés, mais il en a aussi parlé longuement dans ses écrits. Il s'est intéressé à leurs œuvres et il s'est mêlé à leur existence, à une époque où bien peu de gens se préoccupaient de la vie des arts. Dans le grand salon du presbytère de Notre-Dame où il a été exposé, on a eu la très bonne idée de mettre dans une vitrine à côté du cercueil, ses livres et quelques-uns des articles qu'il a donnés au "Cahier des Dix", dont il s'est si longtemps occupé, avec la tenacité des gens pour qui durer est une réalité. C'était peut-être le plus bel hommage qu'on pût lui rendre que de mettre à côté de l'homme les fruits de son esprit, dans un cadre qu'il a aimé. Pour lui, en effet, la Paroisse a été longtemps toute sa vie. Commencée à Saint-Jacques, sa carrière de prêtre trouva son couronnement dans cette église Notre-Dame, qui a joué longtemps un rôle catalytique de premier plan à Montréal. Place d'Armes, elle a encore sa fonction — mais réduite — dans la vie de la Ville, face à ces mastodontes financiers que sont les grandes banques: B.C.N. logée dans un immense building, froid, coloré, magnifique de puissance comme tout ce qui est neuf, jeune. À côté, il y a aussi la B.M. au fronton grec et aux colonnes majestueuses, où loge la grande tradition bancaire qui a résisté à tous les coups du sort. Entre le presbytère où repose Monseigneur Maurault et les grands établissements financiers d'en face, il y a la statue de Maisonneuve, morceau de bravoure qui rappelle une époque à laquelle Monseigneur Maurault s'est beaucoup intéressé; comme historien, quand il a écrit sur M. de Queylus et M. Olier, sulpiciens élégants, diserts, épris de culture, mais aussi d'action, qui ont fait de Ville-Marie une colonie où l'on

vivait une existence dangereuse. Monseigneur Maurault était très attiré par l'histoire de Montréal et de son Ordre. Car il était sulpicien avant tout, avec tout ce que cela a voulu dire longtemps d'élégance de pensée et d'expression. À ce point de vue, il a exercé une influence sur les gens de ma génération, à l'École Polytechnique et à l'École des Hautes Études Commerciales d'abord, puis comme directeur du Collège Grasset, puis, plus tard, à l'Université de Montréal, comme recteur. À ce moment-là, les problèmes étaient nombreux. Ils n'étaient pas encore d'ordre social. Ils avaient davantage un caractère financier et politique, face à une incompréhension presque totale des milieux d'où venaient les moyens de vivre. Pendant toute cette époque, Monseigneur Maurault a lutté pour maintenir à la montagne, comme on disait, un standard d'initiative, de qualité et d'élégance de pensée, que des moyens minables rendaient bien aléatoire et bien difficile à réaliser. Lui tenait le coup, appuyé par son évêque, jusqu'au moment où un autre prit la relève. Ce fut alors pour Monseigneur Maurault une époque différente: celle de la réflexion, de l'œuvre écrite qui continue l'œuvre parlée, des voyages d'où il rapporte des notes qui, plus tard, paraissent en volume.¹ C'est dans le cadre du presbytère de la rue Notre-Dame qu'il continue d'écrire: bien curieux milieu, où des façades de trois époques se retrouvent avec derrière un jardin de province, comme on n'en voit plus. Tout cela était propice à une œuvre de l'esprit, où subsiste le souvenir d'un passé dur, lent à donner des œuvres, mais tenace et fécond. C'est à en fixer certaines étapes que s'est employé durant toute sa vie ce sulpicien aimable, très bien élevé, travailleur, fêru de la vie de l'esprit. De source bourgeoise, il s'est beaucoup intéressé à la jeunesse et lui a rendu service. Derrière

¹ Ses éditeurs sont en raccourci l'histoire de l'édition à Montréal. Certains ont disparu fauchés par la faillite ou la dureté des temps. D'autres sont encore là revivifiés, revigorés comme Fidès, Beauchemin, etc.

lui, on retrouve les traditions de politesse, de culture, de gentillesse d'un milieu aimable, raffiné. Pour le comprendre, il fallait être reçu à Saint-Sauveur, dans une villa où l'on vivait avec les oiseaux et, chez sa mère, dans une maison de la rue Jeanne-Mance, où régnait l'atmosphère qu'a décrite si plaisamment Robert de Roquebrune, autre écrivain délicat, charmant, disert. Dans certains de ses livres, il a parlé, entre autres choses, d'un quartier qui jouxait celui où l'abbé Maurault, du haut de la chaire, lisait des textes intéressants, à la mesure de sa culture et de sa foi. Le vicaire annonçait déjà le prélat qu'il a été plus tard. Avec lui disparaît un témoin d'une époque révolue, bien différente de ce que sera le Canada français de demain.

239

Monsieur Boleslaw Monic

Il est un autre homme dont j'aurais aimé faire l'éloge ici: Boleslaw Monic, si je ne l'avais trouvé dans la *Quarterly Letter* des compagnies Algemeene d'Amsterdam. J'y renvoie le lecteur curieux de la carrière de ce remarquable réassureur. Né dans la région polonaise de Russie, il vécut à l'étranger toute sa vie, par et pour la réassurance. Au début de sa carrière, on le trouve en Allemagne et en Autriche dans le milieu des assurances, remplissant des fonctions de plus en plus importantes. Puis, vient la guerre. Il quitte l'Assicurazioni Generali pour entrer dans les Forces libres polonaises en France. Plus tard, il va en Angleterre, où il passe le reste de sa vie, une fois qu'il sera entré dans le groupe des compagnies Algemeene.

M. Monic parlait couramment le français, l'anglais, l'allemand et, naturellement, le polonais. Il a écrit sur la réassurance dans toutes ces langues. Il était un exemple très intéressant de ces gens qui, exilés de leur pays par les événements ou par la guerre, se sont fait une situation enviable à l'extérieur par leur mérite, leur intelligence, leur esprit de travail et leur gentillesse. M. Monic avait ces qualités, qui faisaient de lui un homme disert, aimable, dévoué à ses affaires et à ses amis. Je me rappelle avec beaucoup de plaisir un déjeuner que nous eûmes ensemble à son club à Londres, où nous avons parlé de tout et de rien, mais de façon si agréable. Lui était souriant, chaleureux, très au courant de son métier et de la vie courante. Un des meilleurs témoignages lui a été rendu ainsi par un de ses amis anglais, M. J.A. Glover: "*The untimely death of Boleslaw Monic has left a gap in the London Reinsurance Market; but he has left a monument behind him in the solidity and success of the organisation which he was instrumental in the General Reinsurance Syndicate.*" Je ne puis que souscrire à ce jugement qui, dans sa simplicité, résume à la fois le travail opiniâtre de toute une vie et le rôle joué par M. Monic dans un des groupes de réassureurs les plus prestigieux et dans un des marchés les plus concurrentiels.

Cogestion, autogestion et participation de l'employé

par

J. H.

240

La cogestion de l'entreprise a ses partisans. Elle a pour objet de permettre au capital et au travail d'administrer et de gérer l'établissement en commun. Elle a ses défenseurs en Europe libre et, en particulier, en France et en Allemagne, où des lois et des conventions individuelles précisent la forme et l'étendue des interventions et des collaborations de chaque groupe.

Il y a aussi l'autogestion, c'est-à-dire l'administration et la gérance de la société commerciale, financière ou industrielle par le personnel, sous l'inspiration et le contrôle de l'Office du Plan. Cette méthode est employée derrière le rideau de fer et, en particulier, en Yougoslavie. L'entreprise appartient à l'État ou à la coopérative, à qui l'État l'a confiée, et ce sont les comités formés à des niveaux divers, qui mènent l'affaire. La *Rade Košcar* est un des exemples les plus curieux à étudier. D'abord parce que l'on possède une documentation en anglais, qui résume l'organisation de l'établissement¹ et qui indique les résultats obtenus depuis 1946, moment où il a été constitué. Puis, parce que l'entreprise fonctionne comme le prévoit l'autogestion et comme l'ont voulu ses créateurs.

Une série de trois articles de M. Albert Meister nous apporte un aperçu d'ensemble de l'autogestion. Parus d'abord dans "Le Monde", ces articles ont été reproduits dans "Le Devoir" du 22, 23 et 24 juillet 1968. Ils s'intitulent "Le refus

¹ "Self Management in the Enterprise", Medunarodna Stampa Interpress, Beograd, 1967, n° 22.

du mépris", "Une autre société" et, enfin, "Croître moins vite, mais en étant plus heureux". Ces articles ne plairont pas à tout le monde en Amérique, où l'on ne conçoit guère, en ce moment, une autre forme d'administration que celle du capital se reposant sur ses délégués qui, eux-mêmes, chargent le directeur de conduire l'entreprise avec la collaboration des cadres. Il ne faut pas, cependant, se fermer les yeux et ignorer systématiquement ce qui se fait ailleurs, même si l'autogestion intégrale est la négation du capitalisme.

241

Monsieur Meister nous apporte, en résumé, la pensée de ceux qui ont voulu créer l'autogestion dans une société en voie de réorganisation complète et où l'élément de productivité n'a pas le caractère primordial qu'il revêt, là où l'initiative privée donne au rendement une valeur essentielle. Dans une économie libre, sans une productivité croissante, il est impossible, en effet, de résister à la concurrence, qui est la base même du système.

Théoriquement, l'autogestion a pour résultat d'intéresser le personnel à l'entreprise dont il vit et dont, par sa collaboration, il assure le succès. Mais comme toute initiative humaine, elle a ses défauts, ses limitations et ses risques. Voyez ce qu'en dit Monsieur Meister lui-même qui, en France, est un des propagandistes les plus convaincus de cette forme d'organisation sociale et économique.¹

a) Sur les initiatives de l'entreprise et sur le contrôle nécessaire exercé par le gouvernement central et le Plan.

"Or, vingt années d'expérience yougoslave nous montrent un incessant mouvement de balancier entre une décentralisation des décisions vers des entreprises autogérées et la reprise en main par le pouvoir central et le plan. Les périodes de décentralisation sont marquées, entre autres, par l'augmen-

¹ Il est l'auteur d'un livre intitulé "Socialisme et Autogestion. L'expérience yougoslave". Paris. Seuil, 1964.

tation des salaires et de toutes les formes de consommation des profits de l'entreprise, par l'augmentation des emplois dans les entreprises (ce qui correspond souvent à une plus faible productivité) et, sur un plan général, par l'inflation.

242

"Ces périodes sont immanquablement suivies par des périodes de reprise en main par les pouvoirs centraux et par la réaffirmation des impératifs du plan. Parfois, c'est le plan lui-même qui a besoin d'être remanié, car on a vu des périodes de décentralisation où le plan économique finissait par se réduire à une simple résolution d'assemblée. Durant ces périodes, une lutte sérieuse est entreprise contre les emplois inutiles dans les entreprises, contre la bureaucratie, contre les abus de consommation. À la limite, les collectifs et conseils ouvriers des entreprises n'ont plus rien à décider et l'on a même vu le Président Tito déclarer, en se référant à l'absence d'autonomie financière des entreprises, qu'il fallait tout de même leur laisser "une sorte d'argent de poche", dont elles pourraient disposer à leur guise. Ajoutons encore que chaque période autoritaire est marquée par des revendications ouvrières, elles prennent alors un caractère exclusif qui, bien que limité, n'est pas sans analogie avec les récentes occupations d'usines en France: ici et là, l'impossible contestation ouvrière débouche sur la révolte." Ce qui est à retenir.

b) L'autogestion crée l'enthousiasme du personnel, son intérêt direct et sa collaboration, mais l'équilibre est facilement rompu:

"En période normale, note M. Meister, quand le balancier ne se trouve pas à l'une des extrémités de sa course, les choses se passent d'ailleurs bien; les communications entre la base et la direction de l'entreprise fonctionnent correctement, de même que les relations entre les entreprises et le plan. Mais cet équilibre est précaire et, malgré le rôle très important que joue l'idéologie comme liant entre la classe ouvrière

et les techniciens du pouvoir central, la situation d'équilibre ne se prolonge pas longtemps."

"Sur le plan national, il convient en effet de ne pas oublier que, même dans une économie d'autogestion, les aspirations ouvrières sont essentiellement de mieux être, de salaires plus élevés, en un mot de consommation. Ce qu'elles expriment dans les organismes d'autogestion, c'est leur volonté de recevoir une part plus importante du profit des entreprises. Mais ce n'est pas tout: l'autogestionnaire ne veut pas seulement plus de salaires, il veut moins de peine, des cadences moins rapides, du temps pour discuter, comprendre et décider."

243

c) L'autogestion dans l'entreprise pose des problèmes:

"Certes, tout autant que l'autogestion yougoslave, l'autogestion coopérative souffre en France d'un manque de productivité: la rationalisation s'y heurte bien plus rapidement aux oppositions des travailleurs; il est bien plus difficile d'y comprimer le temps de production; des réunions prennent du temps à des cadres surchargés. Tout cela n'est pas admissible pour les studieux élèves du modèle américain. Mais n'y a-t-il que le modèle américain de gestion des entreprises? L'efficacité est-elle la seule valeur d'une civilisation dite moderne?"

d) En conclusion, Monsieur Meister écrit ceci:

"L'autogestion, et cela est vrai d'autres formes de participation, se retrouve ainsi à sa vraie place, celle d'un instrument au service d'un projet de société nouvelle. À cause d'elle nous avancerons peut-être moins vite dans la croissance, mais nous serons peut-être plus heureux. À cause d'elle, nous ne consommerons pas aussi vite tous les objets nouveaux, mais nous consommerons mieux notre propre vie."



Il faut mettre en regard de cela la déclaration que le général de Gaulle a faite le 29 juin 1968.

244 *“Par dessus tout, il s’agit d’accomplir la vaste mutation sociale qui, seule, peut nous mettre en état d’équilibre humain et qu’appelle d’instinct notre jeunesse. Il s’agit que l’homme, bien qu’il soit pris dans les engrenages de la société mécanique, voie sa condition assurée, qu’il garde sa dignité, qu’il exerce sa responsabilité. Il s’agit que, dans chacune de nos activités, par exemple une entreprise ou une université, chacun de ceux qui en font partie, soit directement associé à la façon dont elle marche, aux résultats qu’elle obtient, aux services qu’elle rend à l’ensemble national. Bref, il s’agit que la participation devienne la règle et le ressort de la France renouvelée.”*

Depuis, Monsieur Georges Pompidou a été mis à l’écart du gouvernement, sans doute parce qu’il ne partageait pas entièrement les idées du Général. Monsieur Couve de Murville — autre grand bonhomme — lui a succédé comme président du Conseil. Il sera intéressant de voir les formes de participation que prendra la législation française. Déjà elle existe. Mais jusqu’où ira-t-elle ? Nous le saurons sans doute d’ici la fin de l’année.

Le général de Gaulle n’ira pas jusqu’à l’autogestion, qui est la négation de l’entreprise privée. Mais il ira sans doute assez loin dans la cogestion, qui existe déjà dans l’entreprise nationalisée, comme l’on sait. De son côté, l’initiative privée devra prendre plus au sérieux des mesures que certains ne considéraient pas suffisamment comme un devoir imposé par la loi, non seulement en théorie ou en surface, mais appliqué strictement dans les relations avec le personnel.

Chronique du mot juste

par

PIERRE BEAUDRY

245

Assurance groupe : — Dans son "Dictionnaire des difficultés de la langue française au Canada" M. Gérard Dagenais condamne cette expression, la taxant d'anglicisme. Tous nos linguistes ont déjà fait l'éloge de son ouvrage si longtemps attendu; mon seul regret, c'est d'avoir été incapable d'y ajouter le mien dès sa parution, déjà vieille de six mois au moins. Tout comme les fiches de Radio-Canada, les bulletins de l'Office de la langue, ceux de l'Académie canadienne-française — dont, soit dit en passant, on vient d'annoncer la publication en une seule collection — l'irremplaçable "Le français du Canada" de M. Victor Barbeau, la chronique de M. Jacques Poisson dans *Le Devoir*, et la revue "Tu parles", le Dictionnaire de M. Dagenais s'inscrit parmi les excellents instruments de rééducation linguistique qui ont récemment surgi du besoin insatiable d'un peuple enfin conscient de son retard. Chacun de ces instruments répond à ce besoin à sa façon, et s'adresse à une classe de gens qui y trouve les réponses qui lui sont le plus utiles. Il reste que M. Dagenais a le mérite d'avoir non seulement colligé en un seul volume d'une très facile manipulation la presque totalité des fautes nées de notre isolement, mais d'avoir trouvé pour nous en exorciser des arguments tellement irréfutables que seuls nos plus entêtés réactionnaires puissent encore croire de bon usage les déformations qui nous "distinguent" des autres francophones. Aussi est-ce avec beaucoup de retenue que je viens quand même signaler, par conscience professionnelle, certaines difficultés sur lesquelles il a buté, l'infaillibilité n'étant pas de ce monde.

Assurance groupe est parfaitement français. Dans leur "Traité général des assurances terrestres" (édition de 1945), les professeurs Picard et Besson écrivaient déjà (p. 76 du T^ome IV) : "Pratiquement l'assurance collective sur la vie est réalisée à l'intérieur d'un groupe bien déterminé; elle a ainsi pris, dans la terminologie courante, la dénomination *d'assurance de groupe* ou *assurance-groupe*¹"; et ils ajoutaient en page 77 :

¹ Le trait d'union est, encore aujourd'hui, facultatif. P.B.

“Pratiquée d’abord en Hollande, l’assurance de groupe s’est, sous sa forme actuelle, développée principalement à partir de 1911 au États-Unis.”

De son côté, M. Roger Barthe déclare dans son Dictionnaire de l’assurance et de la réassurance” (Annales de l’idée latine, Paris, 1965) et sous le mot **groupe**: “*L’assurance-groupe peut comprendre non seulement des garanties décès mais encore retraite, invalidité, maladie et chirurgie en complément de la Sécurité sociale, etc.*”

246

Enfin, à la page 45 du No 94 de la Revue **Hommes Et Commerce**, organe de l’Association des anciens élèves de l’École des Hautes Études Commerciales de Paris, j’ai relevé un très intéressant article de M. André Milan, membre diplômé des Actulaires Français et Directeur de la Nationale-Vie, article intitulé **Assurance Groupe et Prévoyance Collective**, d’où il ressort clairement que l’on réserve le terme **prévoyance collective** aux régimes de retraite pour laisser **assurance groupe** comme désignation générique des divers régimes d’assurance proprement dite.

Encore sous la rubrique de l’assurance, M. Dagenais, tout en appuyant le mot **sinistre** à l’encontre de l’anglicisme qu’est *réclamation* dans ce sens¹ et en condamnant à fort juste titre le faux ami *ajusteur*, propose, au lieu de ce dernier, **expert en sinistre**. Comme le savent tous mes lecteurs, tous les membres de ma famille, tous les amis que je n’ai pas encore perdus pour leur en avoir trop parlé, comme je l’ai signalé à tous les juges, avocats, notaires, courtiers, médecins, dactylos, chauffeurs de taxis ou blanchisseurs, ainsi que peuvent en témoigner tous ceux des cinquante millions de visiteurs de notre Expo 67 qui se sont fait aborder par un étrange illuminé cherchant à leur faire accroire qu’au Québec on parle français, même si les camions se font dire par l’affichage routier (ou pontchamplainier) de . . . *garder la droite*² pendant qu’aux postes de péage (toujours pontchamplainiers) on recommande aux automobilistes de passer sur (sic) le feu vert même avec un réservoir plein d’essence et ce, à une époque où l’espèce francophone est tellement en danger d’extinction que chaque spécimen a droit à toute la protection possible, puisque enfin il n’y a à peu près personne au Québec, sauf son

¹ Quotque acceptable dans le cas de la demande d’un tiers, située d’ailleurs non plus dans un contexte d’assurance mais uniquement sur le plan juridique.

² Ce qui témoigne, d’abord, de l’instruction de nos camions puisqu’ils savent lire et, ensuite, de la confiance dont on les juge dignes en les constituant gardiens de biens aussi exposés au vol que des droites de routes.

gouvernement, à ignorer ma particulière affection pour le mot *expert*, j'aurais fort mauvaise grâce de chercher querelle à M. Dagenais sous ce motif, n'était-ce de la précision d'en *sinistres* qu'il semble juger nécessaire. Le sens étymologique d'*expert* étant ici seul à justifier l'emploi de la préposition *en*, un tel complément constituerait — de leur aveu même puisque la plupart semblent satisfaits d'*agent de réclamations* — un . . . compliment dont les techniciens en question ne veulent pas. Il faudrait au moins parler en pareil cas d'*experts en règlement de sinistres*. C'est justement l'absence de formation d'un trop grand nombre — absence dont tout le monde se plaint sans pour autant y remédier — qui avait incité nos législateurs à leur refuser un nom qui, selon les us et coutumes québécois, est considéré comme n'ayant qu'un seul sens possible et par surcroît, le sens le plus près de l'anglais. Je n'ai trouvé *expert en sinistres* dans aucun ouvrage français, mais j'ai bien vu *expert d'assurances* dans l'Annuaire des sociétés d'assurances de "l'Argus"; par ailleurs, aucun des techniciens français que j'ai consultés n'a jamais entendu parler d'*expert en sinistres*. En France, on dit *expert*, tout court, tout comme ici, on disait *ajusteur* tout court jusqu'au jour où la loi vint imposer *agent de réclamation*, lui aussi tout court puisqu'on n'y a ajouté ni *en sinistre* ni *d'assurances* (tout en prétendant qu'*expert* tout court prêterait à confusion !). Je répète donc — en brisant sans la moindre contrition une promesse mille fois proférée de ne plus jamais, jamais, revenir sur le sujet, et que je briserai sans doute mille fois encore tant que le gouvernement n'aura pas rempli son rôle de défenseur de la langue en corrigeant la Loi des *agents de réclamations* (non, mais, peut-on être anglicisés, un peu !) — que le mot *expert*, dans les assurances, est à expertise ce que *plombier* est à *plomberie* ou *médecin* à *médecine*, c'est-à-dire le nom de l'homme qui pratique le métier. Il peut, le cas échéant, mériter par sa compétence la qualification de la forme adjectivale, ce qui, comme je l'ai déjà dit, postulerait à l'absurde d'un *expert expert*, sur le modèle d'un *ouvrier expert*, mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est que lorsqu'un professionnel, disons un *plombier*, est appelé à donner son avis de spécialiste pour aider à trancher un litige (voir le petit Larousse, édition de 1959), il devient, à cause du rôle qu'il remplit alors, *expert-plombier*, mais sa profession demeure celle de *plombier*. L'*expert d'assurance*, lui, n'a pas d'autre profession et c'est pourquoi il est seul à pouvoir utiliser le terme absolument. Indépendamment de tout cela, et uniquement par concession pour le besoin d'établir au Québec le contexte nécessaire au début, on ne peut dire qu'*expert d'assurance*, au même

titre qu'on dit sans hésitation inspecteur d'assurance et non pas inspecteur de risques, ce qui correspondrait à expert en sinistres.

Le mot *bénéfices* (au pluriel) est, comme le signale M. Dagenais, un anglicisme dans le sens de prestations ou indemnité; il est quand même utile de savoir qu'au singulier, il est tout à fait convenable pour désigner, surtout en assurance-vie, le produit de l'assurance. M. Barthe le définit comme suit: "VIE. Somme due par l'assureur lors de la réalisation du risque". C'est d'ailleurs ce qui justifie l'emploi de *bénéficiaire*.

248

Il me paraît également regrettable que, dans ses commentaires sur la terminologie du téléphone, M. Dagenais appuie l'expression *signal sonore* comme l'équivalent français de "dial tone"; j'ai déjà parlé de cette question¹ en préconisant *signal de manœuvre*, d'ailleurs recommandé par Radio-Canada, et qui, en fait, apparaît à l'Annuaire officiel des abonnés au téléphone de la ville de Paris (1967) sous la rubrique "Comment utiliser un appareil automatique". On y trouve en effet: "Il ne faut jamais composer le numéro avant d'avoir reçu le *signal de manœuvre* (tonalité contenue)". L'opposition à *signal sonore* se fonde sur la généralité de ce terme, qui est tout aussi vrai des autres signaux qu'on peut percevoir au téléphone, notamment ceux qui ont pour objet d'indiquer que le numéro appelé est occupé, qu'il y a dérangement dans les circuits, etc. Fait à... signaler, certaines communications spéciales se font, par exemple, en "composant le 10" qui, par la suite, déclenche la "tonalité musicale" dont j'avais déjà parlé et qui, selon les indications que je trouve dans l'annuaire en question, ne doit pas être confondue avec ledit signal de manœuvre.

Me voilà donc rendu à la fin de ma critique, ou plutôt, presque à la fin, car je crois que les commentaires de M. Dagenais sur *domicile*, quoique difficilement contestables, dans leur intention, peuvent porter à confusion et induire certaines gens à utiliser *résidence* sur leur carte de visite, par exemple, et en opposition à bureau. Peut-être jugera-t-il donc utile d'explicitier cette question, et celles que j'ai soulevées ci-dessus, dans sa deuxième édition, que je souhaite prochaine et longtemps répétée. Car en somme, ces quelques erreurs, surtout en matière technique, dans un volume de plus de 650 pages, ne peuvent d'aucune façon diminuer la valeur d'une œuvre aussi remarquable. Au modique prix de \$5.40, c'est toute une éducation que M. Dagenais offre à ses compatriotes et il le fait avec un amour si évident tant pour eux que pour leur langue.

¹ V. ASSURANCES, octobre 1966, p. 239.

que je m'en sens presque coupable de défendre, comme je viens de le faire, des mots dont nous avons trop besoin pour qu'il me soit permis d'en approuver, même tacitement, le bannissement.

Décompte : — Dernier venu dans la famille des concurrents de franchise (absolue), ce mot vient d'être lancé par un assureur américain dans la traduction de sa dernière police ¹. Tout comme ses prédécesseurs *montant à déduire*, *montant de déduction* et son vénérable ancêtre *déductible*, *décompte* pêche contre la logique française. Ce qui est plus grave encore, c'est qu'il n'a même pas le sens qui offrait au moins un semblant de justification à ceux-ci: dans son "Dictionnaire des synonymes", et sous le mot vedette "retrancher", Bénac signale que "décompter" a le sens bien particulier de "Déduire d'un compte certains frais en vue d'obtenir le net restant à solder"; c'est donc l'action, par exemple, d'un avocat qui déduit d'une somme qu'il a recouvrée pour un client le montant de ses frais et honoraires avant de remettre le reste à son client. Le courtier d'assurances peut, lui aussi, décompter des primes qu'il a encaissées. la commission lui revenant, avant de régler ses comptes avec les assu-

¹ Par ailleurs, il y a dans celle-ci tellement d'erreurs qu'on peut se demander, devant la diffusion qu'elle recevra sans doute, comment on en arrivera jamais à la normalisation de notre langue des assurances sans une intervention énergique du gouvernement, ayant pour effet immédiat l'interdiction de tout ouvrage technique dérogeant du français universel. Le plus triste, c'est que ces erreurs sont disséminées dans les meilleurs intentions par des assureurs à la merci de traducteurs se "spécialisant" dans les assurances sans jamais les avoir pratiquées et sans, de toute évidence, avoir jamais consulté les nombreuses publications françaises. J'en connais même qui s'y opposent sous prétexte que les techniques sont incompatibles avec les nôtres, fumisterie savamment utilisée pour masquer l'ignorance. Et c'est ainsi qu'on se permet de parler de *sinistre des biens* (pour *dommages aux biens* — au moins, si l'on avait dit *sinistres aux biens* la syntaxe, sinon le vocabulaire, aurait été sauve !) de *maximums de responsabilité* (pour *montants d'assurance* ou *sommes assurées*), de *banqueroute* (pour *faillite* — banqueroute étant chargé d'un sens de *faillite frauduleuse*), de *gicleurs* (pour *extincteurs*) automatiques et, ce qui est pis encore, de fuite d'eau *dans des gicleurs* — comme si la préposition *dans* ne contredisait pas l'idée même de fuite — *d'enlèvement des débris* (pour *déblai* ou *déblaiement*) de *lésions personnelles* (pour *préjudice personnel* qui seul peut rendre *personal injury*); et d'ajouter à tout cela une incroyable lourdeur de style: *Ce qu'il faut faire en cas d'événement* (pour *Obligations de l'assuré en cas de sinistre* — et bien oui, c'est *sinistre* qu'il faut dire même quand la garantie s'étend aux événements comme aux accidents, parce que seul ce mot s'applique aux deux —) *Le mot signifie* (pour *On entend par...*) dans les définitions: Un événement ou (...) qui soudainement et *sans intention* cause... pour *indépendamment de toute intention* (de l'Assuré) puisque, autant que je le sache, les événements, pas plus d'ailleurs que les expositions à des risques, ne peuvent, en soi, avoir d'intentions. Encore une fois, toute cette monstruosité est cautionnée par un assureur jouissant, à juste titre d'ailleurs, d'un grand prestige. Un assureur dont les textes anglais sont impeccables, ce qui porte à croire que si ses chefs connaissaient notre langue, ils rougiraient de honte devant la fausse image que cette police leur donne: à moins, naturellement, qu'ils nous croient incapables de comprendre le *Parisian French* !

reurs. Il est vrai qu'au "Petit Robert" on peut trouver, pour ce verbe, "Déduire, rabattre d'une somme, V. Retrancher, soustraire", et pour son substantif, "Ce qu'il y a à déduire sur une somme qu'on paie, V. Déduction, réduction". Ce qui ne fait qu'illustrer à quel point il est important de savoir "interpréter" les dictionnaires, aucun n'étant capable d'entrer dans tous les détails d'une définition, lesquels détails seraient d'ailleurs souvent superflus dans les pays unilingues où les nuances des mots usuels sont connus de presque tous. Avant d'utiliser un mot dans un sens qu'on n'a jamais entendu — et ce devait certes être le cas du traducteur en question lorsqu'il a "choisi" *décompte* — il faut fouiller non seulement tous les dictionnaires usuels mais aussi ceux des synonymes (Bénac et Bailly) et surtout ceux qui sont particuliers à la technique en question. En assurance, celui de M. Roger Barthe — que j'ai d'ailleurs souvent cité — est indispensable à tout traducteur sérieux. Il aurait suffi au "père" de *décompte* de le consulter aux mots **franc** et **franchise**, pour mesurer la futilité de sa trouvaille. Il y aurait d'ailleurs trouvé une des nombreuses illustrations des oppositions qui se présentent entre les façons anglaise et française d'examiner, puis de décrire, les mêmes réalités. (Ici, je me permets de citer encore en exemple il fait **beau** pour *it's a beautiful day* et je **m'appelle** pour *my name is*.) L'anglais¹ n'aime pas s'embarrasser de ce qui déplaît à son pragmatisme. Pour lui, l'illogisme de la déduction d'une somme supérieure à celle dont elle doit être . . . déduite(!), illogisme se manifestant uniquement en pareil cas et disparaissant dès que la somme à déduire est inférieure aux dommages, ne s'oppose pas, dans son optique, à l'emploi dans les deux cas d'un terme qui n'est juste que dans l'éventualité du second. Le français, lui, attache trop d'importance à la précision de la pensée pour souffrir le moindre soupçon d'inexactitude. Pour solutionner un tel problème, il utilise un moyen propre à toutes les langues, celui du point de vue. Au lieu de relier la situation au paiement, il la relie à la personne qui doit payer, et emploie, le cas échéant, un terme signalant que celle-ci n'est pas tenue de payer. En l'occurrence, franchise est seul à pouvoir rendre la réalité de l'assureur "franc" — ou affranchi, libéré, exempt, exonéré — de toute obligation de payer, selon les circonstances prévues. M. Barthe, dont l'ouvrage témoigne d'ailleurs d'une heureuse attention aux divergences américaines de l'anglais, de l'espagnol et du portugais — sans, Dieu merci, parler de "français américain ou canadien" — donne comme équivalents de *franchise* (anglais et américain) et de *deductible*

¹ Ou plutôt, en l'occurrence, l'américain.

(américain — l'anglais disant plutôt *excess* et se montrant ainsi plus près de la logique française) dans le premier cas, *franchise absolue* et dans le second, *franchise simple*. Par contre, il souhaite à ce dernier égard que l'expression italienne *franchigia relativa*, traduisible en français par *franchise relative* et se caractérisant mieux que la franchise simple par rapport à la franchise absolue, finisse par acquérir à ce titre valeur internationale. À quoi, pour ma modeste part, je souscris bien volontiers, surtout au Canada où la transparence de *franchise relative* devrait vaincre toutes les hésitations qui nous ont valu des "substitutions" aussi contraires au génie de notre langue que ce fameux *décompte* et même à ce qu'on me dit, un certain *précompte* qui, si mon informateur avait raison, marquerait le comble de l'inconséquence étant donné qu'il s'agit là d'une retenue effectuée par un employeur sur la rémunération de ses employés comme, par exemple, pour leurs cotisations à des assurances sociales.

De quelques livres bien différents

par

J.H.

I — *The million dollar round table*.¹ La National Association of Life Underwriters a formé un groupe où se rencontrent chaque année les as de la vente d'assurance sur la vie. Le rendez-vous, en 1968, a eu lieu à San Francisco: ville où il fait bon vivre, dans cette Amérique tellement travaillée par des problèmes sociaux à la mesure du "melting pot", où tout ne s'est pas fondu comme on l'espérait. Dans ce livre de plus de 300 pages, on trouve d'excellentes études sur les problèmes actuels de l'assurance sur la vie. II — *Source book on international corporate insurance and employee benefit management*.² Si l'on est curieux de savoir ce qui se fait dans ce domaine en Amérique du Nord et du Sud, en Afrique, en Asie et en Océanie, on fera bien d'ouvrir ce livre. Il contient d'excellents résumés qui mettront sur la piste d'une documentation précieuse ceux qui les consulteront. C'est un autre exemple de la valeur des données fournies par A.M.A. des États-Unis. III — *La maison en Nouvelle-France*.³ Ce qu'elle était, comme

¹ NALA, California Masonic Temple, San Francisco, California.

² American Management Association Inc., New York.

³ Bulletin no 26 du Musée National du Canada, Ottawa.

elle était conçue et construite d'après les faits et les textes. C'est une autre étude de M. Robert-Lionel Séguin, l'un des chercheurs les plus curieux et les mieux renseignés de l'équipe nouvelle. IV — *Chateaubriand et ses précurseurs français d'Amérique*⁴ est une autre publication que je veux mentionner ici. Pour le compte des "Études Françaises", M. Auguste Viatte a recherché les auteurs français qui, avant Chateaubriand, ont parlé du Canada: de Marc Lescarbot à Nicolas Bourgeois. Et cela, à l'occasion du deux centième anniversaire de naissance du grand Romantique français. V — *Histoire du Canada par les textes*⁵ est un autre ouvrage, bien différent, mais d'une même méthode de travail. M. Michel Brunet y réunit un certain nombre de textes destinés à expliquer certains moments particuliers de l'histoire du Canada. Cette manière de procéder peut servir à des fins particulières ou orienter le lecteur vers des conclusions préparées par l'auteur. Ainsi, celui-ci n'aurait-il pas mieux fait de présenter, sous le titre de l'industrialisation et ses problèmes, des textes indiquant l'origine et l'évolution de l'orientation nouvelle de l'économie à la fin du siècle dernier? Il se contente de mentionner la misère des pauvres gens; ce qui est un point de vue social très important. Mais ne serait-il pas plus intéressant encore de savoir comment le Canada s'est industrialisé à la faveur de la "Politique Nationale", et ce qu'elle représentait face à la politique coloniale de l'Angleterre. VI — "*Léon Gérin et l'habitant de Saint-Justin*". Léon Gérin est un des premiers sociologues qui, au Canada français, ont expliqué la paroisse, ses caractéristiques, ses métiers, ses gens. Jean-Charles Falardeau et Philippe Garigue ont voulu étudier son travail et se demander en quoi Saint-Justin — petit patelin sans importance mais typique — a changé depuis que, patiemment Gérin en a fait l'analyse sociologique. C'est un livre à consulter si l'on veut comprendre notre milieu rural et sa lente, puis rapide évolution.

⁴ Les Presses de l'Université de Montréal.

⁵ Chez Fides, Montréal.

⁶ Aux Presses de l'Université de Montréal.