



***Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public***



Récit de vie de

***Jean-Yves Dupéré***

Par Michèle Charbonneau, Ph.D.

Avec la collaboration de :  
Judith Lavoie, M.Sc,  
et Natalie Rinfret, Ph.D.

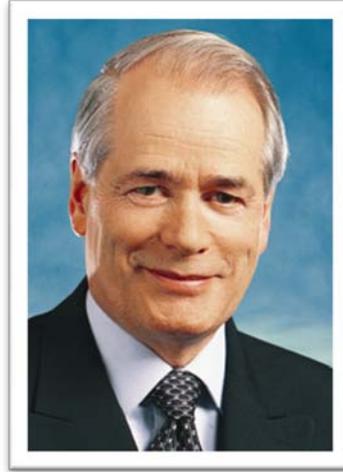
À partir des propos recueillis auprès de  
M. Jean-Yves Dupéré

ISBN – 978-2-9810383-4-0 (version imprimée)

ISBN – 978-2-9810383-5-7 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2010



*« Ce qui est important c'est de bien se connaître, ses forces et ses faiblesses. Quand tu as des faiblesses, si tu les rends claires, tu deviens plus humain et les gens vont t'aider à les compenser. »*

Lorsque Jean-Yves Dupéré quitta la présidence du conseil et la direction de La Capitale mutuelle de l'administration publique et de La Capitale groupe financier, en janvier 2009, l'actif de l'entreprise affichait une croissance de 9,9 % par rapport à l'exercice précédent et dépassait les trois milliards de dollars, malgré la récession économique qui sévissait<sup>1</sup>. Or, lorsqu'il avait accédé à ce poste, Jean-Yves Dupéré en était à ses premiers pas à la direction d'une entreprise privée. En effet, même s'il cumulait déjà plusieurs années d'expérience dans de hautes fonctions de gestion, le nouveau président avait plutôt œuvré, jusqu'à ce jour, au service de l'État. Parmi les secrets de sa réussite à La Capitale se trouve une confiance indéfectible dans les principes qui avaient appuyé sa pratique, longuement mûrie, de cadre supérieur au gouvernement du Québec. Cette confiance pourrait sembler ironique à une époque où les techniques de gestion du secteur privé fleurissent au cœur même de l'administration publique québécoise. Toutefois, à qui se plonge dans le récit de Jean-Yves Dupéré, elle traduit une conviction dans le bien-fondé des valeurs propres au secteur public. Qui plus est, son style de direction révèle une volonté, sans cesse démontrée, de s'assurer du bien-être de ses collaborateurs et de la pérennisation de leur travail, et de renouveler les façons de faire et de penser. Quels sont ses principes phares? Écouter, valoriser et relever les défis.

### Les chemins de Jean-Yves Dupéré

Jean-Yves Dupéré a grandi au Lac-Saint-Jean, entre Albanel, où il est né, et Saint-Ludger-de-Milot, où ses parents ont eu tôt fait de prendre maison. Aîné d'une famille de six enfants, il se dit issu d'un milieu modeste, mais où l'on valorisait fortement les études : « Mon père et ma mère parlaient tous deux des études. Ça, c'était important. D'ailleurs on est six enfants, et nous avons tous été à l'université. Ça ne se discutait pas, même si cela coûtait de l'argent. » L'un des souvenirs qu'il aime à évoquer de sa jeunesse est le mois qu'il passait à chaque été sur la ferme de ses grands-parents paternels et des heures partagées avec sa grand-mère qui s'occupait de la maisonnée pendant que son mari travaillait pour le Canadien national : « D'elle, je me souviens nos conversations. Elle me disait : “ J'aurais aimé être jeune aujourd'hui pour m'instruire. ” C'est une femme qui dormait peu, qui lisait la nuit. Une grande travaillante. La valorisation des femmes, c'est avec elle que j'ai appris ça<sup>2</sup>. »

*« La seule chose qui est vraie dans la vie, la seule place où tu peux cogner et être sûr qu'on va t'ouvrir la porte, c'est ta famille. Et ça on l'ignore souvent. »*

L'événement le plus marquant de sa jeunesse fut cependant la mort de son père survenue alors qu'il n'avait que 10 ans :

Après la mort de mon père, on est tombé dans la dèche. Et, dans ce temps, il n'y avait pas de programmes d'aide aux plus démunis. Le *baloney* du dimanche était la viande de la semaine. Mais, à cette époque, on ne s'en faisait pas trop, car notre situation n'était pas exceptionnelle. Alors, disons qu'on n'était simplement pas dans le haut de la société. Comme

*« Ma grand-mère était une grande travaillante. La valorisation des femmes, c'est avec elle que j'ai appris ça. »*

<sup>1</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2008*, Québec, 2009, p. 3.

<sup>2</sup> À moins d'indications contraires, toutes les citations qui suivent proviennent d'une entrevue que Jean-Yves Dupéré nous a accordée à Québec, le 19 mai 2009. Les citations correspondent dans l'esprit aux propos de Jean-Yves Dupéré et les énoncés originaux ont été respectés le plus possible. Quelques modifications ont cependant été apportées dans la lettre de façon à simplifier le récit.

enfant, tu souffres peu de ça. Je voyais ma mère qui avait six enfants et qui faisait des ménages pour réussir à nous nourrir.

Même s'il perdit tôt son père, Jean-Yves Dupéré en garde une image très présente : « Mon exemple de jeunesse est celui de mon père en train de lire. Mon père était gardien de barrière. Alors il avait beaucoup de temps pour lire. Ma mère ne lisait pas, car elle était analphabète. Mais elle était très intelligente. »

À la suite du décès de son père, plusieurs membres de la parenté offrirent à sa mère de prendre chez soi l'un de ses enfants, selon une pratique courante de l'époque dans de telles circonstances. Cependant, sa mère déclina toutes les offres :

Elle a travaillé comme une damnée pour garder ses enfants. Aujourd'hui, mes frères, mes sœurs s'appellent régulièrement. La seule chose qui est vraie dans la vie, la seule place où tu peux cogner et être sûr qu'on va t'ouvrir la porte, c'est ta famille. Et ça on l'ignore souvent. Ainsi, je n'ai jamais manqué d'amour.

*« J'ai suivi un cours d'art oratoire en onzième année et l'examen final, c'était de parler devant l'école entière. Ça m'apparaissait terrible, mais toute ma vie, ça m'a servi. »*

Le noyau familial resta donc indemne, mais le jeune adolescent n'en connut pas moins des années mouvementées. Le départ de sa famille d'Albanel vers Saint-Félicien le précipita vers un échec scolaire. Cependant, dès les années suivantes, il rattrapa le retard et performa si bien qu'il intégra, à la suggestion de son institutrice, un programme d'études classiques, programme qui l'obligea à se faire pensionnaire. Toutefois, pour « n'avoir pas eu les bases suffisantes », il échoua à nouveau une année scolaire et revint compléter ses études à Saint-Félicien. L'une des habiletés les plus importantes qu'il dit avoir acquises durant ces années est la maîtrise de l'art oratoire : « J'ai suivi un cours d'art oratoire en onzième année et l'examen final, c'était de parler devant l'école entière. Ça m'apparaissait terrible, mais toute ma vie,

ça m'a servi. Je n'ai pas appris à prononcer un discours, mais donnez-moi dix mots et une heure, je n'aurai pas de problème. »

Après avoir obtenu son diplôme d'études secondaires, Jean-Yves Dupéré travailla comme teneur de livres à la Banque canadienne nationale pendant deux ans, puis il s'inscrivit à l'université. Sa décision, qui le conduisait dans la voie indiquée par ses parents, fut motivée par de fins calculs qui lui indiquèrent qu'il rentabiliserait ce retour aux études en dix ans en raison du salaire que son diplôme universitaire lui permettrait d'obtenir. Le directeur de la banque où il travaillait consentit à financer ses études et, pour lui, cette aide fut l'une des multiples chances qui allaient ponctuer sa vie.



Le choix d'étudier en commerce était clair pour Jean-Yves Dupéré. Comme il l'explique, il est quelqu'un qui fait « aboutir les choses » :

Quand je m'occupe de quelque chose, ça arrive. Par exemple, lorsque je travaillais à la banque, on m'avait nommé responsable de recrutement de la Jeune chambre de commerce locale. J'avais 17 ans. Je ne réalisais pas ce que ça voulait dire, mais aujourd'hui je comprends que des gens de la communauté m'avaient déjà reconnu des qualités de leader. Quand tu es le plus vieux d'une famille de six et que ton père meurt, tu assumes un certain rôle, que tu le veuilles ou non. Des fois, tes pairs te reconnaissent quelque chose. Tu n'as aucune idée de ce que c'est, mais tu exeres un leadership. Je ne le vivais pas comme ça

*« Quand on te donne des cas théoriques et qu'on te fait travailler en recherche opérationnelle, on te donne juste un outil pour trouver la réponse, car lorsque tu arrives dans l'entreprise, ce n'est pas le cas que tu as étudié qui est là [...] il faut que ce soit toi qui trouves la réponse. »*

lorsque mon père est mort, mais, en rétrospective, je sais que j'exerce un certain leadership dans la famille, du fait que je suis l'aîné, pas du fait que je suis meilleur qu'un autre.

La période qu'il amorça en fut aussi une de voyages. Participant à un programme d'échange étudiant, il se rendit d'abord à Kitchener, en Ontario, pour apprendre l'anglais. Pour lui, les anglophones qui s'aventuraient dans son patelin, francophone et catholique, étaient perçus comme des étrangers. Son premier voyage parmi « les anglophones non catholiques » défit cette perception, au contact de la patronne du magasin où il travaillait, qui se fit, souligne-t-il, des plus bienveillantes à son endroit même s'il ne connaissait pas un seul mot d'anglais, ainsi qu'au contact d'un homme qui lui montra son coin de pays tout en lui apprenant « patiemment » l'anglais. Ravi de cette expérience, il joignit, à son retour au Québec, un programme des Cadets de l'Armée canadienne qui lui

permet de se rendre de nouveau en Ontario au cours des deux étés suivants et de tisser des liens « avec des gens d'autres cultures canadiennes ». Ces rencontres marquèrent le début de ce qu'il appelle son « ouverture sur le monde » et de sa distanciation du clergé.

En cinq ans, Jean-Yves Dupéré obtint un baccalauréat et une maîtrise en commerce. Dans son souvenir, ces diplômes furent source d'une grande confiance en lui-même. Avec le recul des années, il conclut cependant que l'université lui a montré « une seule chose », à savoir « qu'il n'y a pas de vérité » :

Quand on te donne des cas théoriques et qu'on te fait travailler en recherche opérationnelle, on te donne juste un outil pour trouver la réponse, car lorsque tu arrives dans l'entreprise, ce n'est pas le cas que tu as étudié qui est là. Donc il faut que ce soit toi qui trouves la réponse. À l'université, on va t'outiller pour trouver la vérité. Tu as alors juste une chose à faire, c'est de te servir de ton intelligence et des techniques apprises.

Parmi les offres d'emploi qu'il retint, à la fin de ses études, l'une, dans le secteur privé, impliquait un déménagement loin de Québec, et l'autre, au ministère des Transports, lui permettait de rester dans la vieille capitale. Bien qu'il n'eût pas d'intérêt particulier à œuvrer dans le secteur public, il choisit le second poste afin de rester près de sa famille. C'est donc en 1967 que Jean-Yves Dupéré intégra l'administration publique québécoise, sans savoir qu'il y resterait pendant trente-cinq ans.

## 35 ans au service de l'État : la maturation d'un leader

### Le jeune loup

Ses premières années de fonctionnaire, Jean-Yves Dupéré les passa donc au sein du ministère des Transports, à titre d'agent de la gestion du personnel pendant trois ans, puis au Bureau des véhicules automobiles (BVA), où il fut responsable des relations avec l'informatique, et où il occupa les postes d'administrateur et de directeur du contrôle des émissions<sup>3</sup>. Aujourd'hui, il croit que les premiers postes qu'il a obtenus ont toutefois eu peu d'importance en soi : ce qui compte avant tout sont les apprentissages qu'il en a retirés.

*« La réflexion, pour moi, ce n'était pas long. Le directeur me donnait quelque chose à faire, j'avais aussitôt la réponse. Lui, il m'a montré la réflexion. Il a été patient. J'ai été chanceux. »*

Pour lui, certains de ces apprentissages ont été réalisés grâce à la générosité des personnes qu'il a côtoyées. Parmi celles-ci se trouve le directeur des services du BVA qui lui apprit la réflexion en le questionnant sans cesse sur les conséquences des actions qu'il entendait réaliser : « La réflexion, pour moi, ce n'était pas long. Le directeur me donnait quelque chose à faire, j'avais aussitôt la réponse. Lui, il m'a montré la réflexion. Il a été patient. J'ai été chanceux. »

Son passage au Bureau des véhicules automobiles lui permit aussi de découvrir ce qu'il appelle la cooptation :

Tu as des gens avec lesquels tu t'entends mieux que d'autres. Ce sont des relations humaines. J'ai eu beaucoup de difficultés avec ça, parce que je pensais que si mes projets avaient de la valeur, ils seraient acceptés. Ce n'est pas vrai. Il faut convaincre le monde. Tes employés et ta hiérarchie. C'est un exercice de *lobbying* constant. Au début, lorsque j'étais au Bureau des véhicules automobiles, notre organisation était peu considérée dans le ministère. Le ministère des Transports était plein d'ingénieurs, avec des « ing. » au bout de leur nom alors que nous n'étions pas des ingénieurs. C'est à ce moment que j'ai commencé à mettre ce que j'appelle les lettres d'appel au bout de mon nom indiquant que j'avais un baccalauréat et une maîtrise. Je n'avais jamais voulu mettre ça parce que je trouvais que c'était baveux. C'est évident que je n'avais pas d'ami au ministère. Tous nos projets étaient bloqués. Mais avec le temps, tu finis par développer un réseau. À un moment donné, j'ai été muté au ministère, j'en ai connus d'autres, j'ai fait partie de la gang et mes projets passaient. C'est ce que j'appelle la *cooptation*.

Bien qu'il ait pris ses décisions en toute confiance, il estime avoir fait de nombreuses erreurs au cours de ces années. Ainsi parle-t-il de sa décision qui consista à changer le système d'encaissement des frais d'immatriculation qui prévalait au BVA. Comme il le raconte, l'argent qui provenait de ces frais transitait pendant quelques jours par la banque avant de revenir dans les coffres du gouvernement. Les intérêts de cet argent profitaient donc en partie à la banque, ce qui, à ses yeux, posait problème. Pour tourner la situation à l'avantage du gouvernement, Jean-Yves Dupéré se mit à déposer l'argent issu des frais d'immatriculation directement dans le compte du gouvernement. Or l'erreur qu'il estime avoir commise fut de prendre cette décision sans en avoir informé le ministère des Finances :

<sup>3</sup> Voir l'annexe 1 pour une version abrégée du curriculum vitae de Jean-Yves Dupéré.

Donc, eux reçoivent l'argent, une centaine de millions, et ne savent pas d'où ça vient jusqu'à ce qu'ils découvrent que c'est moi qui dépose directement ces sommes. Ça a été une tempête. Ils m'ont dit : « Qu'est-ce qui te prends ? » Ils avaient raison. J'avais mêlé les systèmes. Ça n'a pas empêché qu'on a appliqué mon système un an après. Mais là, c'est eux qui l'avaient mis en place. Ce n'est pas la valeur du changement qui est important. Il faut convaincre les gens.

Pour lui, si certaines de ses décisions portèrent le sceau de l'erreur, sa façon de diriger en fut également empreinte :

Une erreur dont je me rappelle est survenue au BVA. Le personnel féminin travaillait sur une estrade. Un jour, la chef de service avait mis une pancarte indiquant : « Défense à tout le personnel, sauf le personnel autorisé, de monter sur l'estrade. » Alors, un matin, j'ai monté sur l'estrade juste parce qu'elle avait mis sa pancarte. Je n'avais pas d'affaire là, j'allais là juste pour lui dire : Je suis le *boss*.

Dans ses mots, il s'intéressait davantage, à cette époque, au fonctionnement des systèmes qu'aux personnes et il était quelqu'un qui « défonçait les portes, qu'elles soient ouvertes ou fermées ». Qu'importe, toutefois, sa préférence pour la « machine » de gestion, l'un des souvenirs qu'il raconte avec le plus d'attachement de cette période est l'esprit de famille qui existait au Bureau des véhicules automobiles :

Je n'ai jamais retrouvé ailleurs l'esprit de famille que j'ai eu au BVA. En apparence, tout ce que faisait le Bureau était de rentrer de l'argent, mais, dans la réalité, il faisait beaucoup plus que ça. Le Bureau contrôlait tous les permis de conduire, puis veillait à la sécurité routière. C'était plein de mandats, mais pas de ressources : 750 employés et trois professionnels, soit un médecin, un avocat et moi. Le personnel n'était jamais récompensé. Ils voient entrer un jeune comme moi. Je fais des erreurs, mais j'ai des idées et je leur montre que je vais tout faire pour les aider. Puis je leur parlais. Alors ils m'ont donné leur savoir sans jamais compter, malgré le fait que je défaisais leurs affaires. Je réussissais de bons coups parce que de temps en temps j'avais de bonnes idées. Alors, ils étaient fiers parce qu'on avait réussi.

*« Ils voient entrer un jeune comme moi. Je fais des erreurs, mais j'ai des idées et je leur montre que je vais tout faire pour les aider. Puis je leur parlais. Alors ils m'ont donné leur savoir sans jamais compter, malgré le fait que je défaisais leurs affaires. »*

## Remise en question

En 1976, Jean-Yves Dupéré retourna au ministère des Transports. Sans le savoir, il vécut alors ce qu'il conviendrait d'appeler aujourd'hui, selon lui, un *burnout*. Son patron immédiat joua un rôle déterminant dans le tournant qu'il s'apprêta à connaître :

Il me voit aller le jeune qui est tout feu, tout flamme, puis il voit les erreurs que je fais, mais il voit bien que j'essaie, et il se dit : Si j'ai une chance de l'aider, je vais le faire. Lors de notre première rencontre, il me demande, après dix minutes, combien de côtés a un dix sous. Insulté, je lui réponds : « Deux. » Il dit : « Va faire tes devoirs et quand tu auras la réponse, tu reviendras. » Et il ajoute : « En attendant, va-t-en chez toi, tu es fatigué. » Moi, je ne vois pas qu'il veut m'aider. Il était mon *alter ego* lorsque j'étais au BVA et il avait un style provocant, tout comme moi. Alors, je pense : Pour qui il se prend lui ? Mais au bout d'une semaine, je découvre qu'un dix sous, ça a trois côtés. J'avais oublié la tranche.

Jean-Yves Dupéré amorça une période de réflexion qui dura une année et demie. L'un de ses constats fut la nécessité qu'il apprenne « à écouter » :

*« Auparavant, j'avais la vérité de la jeunesse et l'université avait dit que j'étais bon. [...] J'ai commencé à me rapprocher des gens, à parler avec eux. Plus ça allait, plus j'ai réalisé que les gens connaissent leur domaine. Et là, j'ai appris à écouter. »*

Auparavant, j'avais la vérité de la jeunesse et l'université avait dit que j'étais bon. Alors, tu rencontres des gens qui n'ont pas la même instruction que toi et qui t'enseignent les vérités simples de la vie, mais que tu ne comprends pas. J'ai commencé à me rapprocher des gens, à parler avec eux. Plus ça allait, plus j'ai réalisé que les gens connaissent leur domaine. Et là, j'ai appris à écouter.

Dès lors, il repensa son rôle de gestionnaire :

C'est là que je découvre que ce dont les gens ont besoin, c'est de direction. Autrement dit, il faut que tu parles de l'objectif : Je veux aller là. Venez-vous avec moi? Si vous venez, on va y aller ensemble. Dans ce cas, ils vont t'y amener. Ta responsabilité, comme patron, c'est d'établir cette direction. Pour cela, il faut d'abord que tu aies un objectif. C'est d'abord une idée. Plus tu es à un niveau inférieur, plus c'est de la technique, plus tu es élevé dans la hiérarchie, plus ton horizon s'étend.

Mon rôle n'était pas alors de faire de la discipline, mais de motiver les gens, de les convaincre de l'objectif à atteindre. Ce n'était pas grave si je ne connaissais pas leur *job*. Ce sont les

personnes qui font marcher les organisations. Dans leur domaine à eux, ils sont meilleurs que toi. Le plus bel exemple c'est mon adjointe : je ne suis pas capable de la remplacer, mais mon efficacité passe par elle.

Alors, je n'ai plus besoin de transmettre d'ordres. J'ai juste à dire oui ou non. Je leur donne la liberté d'imaginer. Et là, c'est fantastique ce qu'ils apportent. Mais si tu dis oui à n'importe quoi, c'est la tour de Babel. C'est pourquoi il faut un objectif clair et que les gens le connaissent.

Aussi, les gens ont besoin de sécurité. Par exemple, quand un employé me consultait lorsqu'il était *insécure*, je répondais : « Il n'y a aucun problème, ça fait des années que tu règles ça. Réfléchis à tes meilleures solutions et, si ça ne marche pas, je t'aiderai. » Ce qu'il ne savait pas c'est que je ne comprenais même pas de quoi il me parlait. Mais il était sécurisé. Que faisait-il alors? Il regardait la situation calmement et trouvait les solutions, parce qu'il en avait.

*« Ce sont les personnes qui font marcher les organisations. Dans leur domaine à eux, ils sont meilleurs que toi. »*

Au cours de cette réflexion, Jean-Yves Dupéré apprit également à regarder autrement ses faiblesses :

J'ai été chanceux, car j'ai eu un patron très compréhensif et qui avait trouvé la façon de ne pas me faire perdre la face. J'ai une dette incommensurable envers lui. Je n'étais pas parfait et j'ai été ouvert. Ça m'a aidé à ne pas juger les apparences. Après ça, j'ai essayé de le rendre aux autres. C'est ça que j'appelle *coopter*, aider.

Pour lui, cette période fut celle où il devint « un vrai gestionnaire » : « Mais je n'étais pas encore mature. La maturation, par essence, c'est le temps. J'ai atteint ma maturité personnelle vers 40 ans. »

Tout en consolidant son style de direction, il occupa le poste de président du comité de surveillance du Règlement 112 qui le conduisit au front d'un conflit entre le ministère des Transports et des camionneurs artisans dont les emplois étaient en jeu. En la présence de vives tensions, son réflexe fut de se présenter aux camionneurs comme « un bleu du Lac Saint-Jean ». Son but était d'établir un contact « humain » plutôt qu'un contact statutaire entre un fonctionnaire et des citoyens. La stratégie porta fruit et la situation se résorba tranquillement. De cette expérience, il retiendra que « la réglementation, ça ne règle pas nécessairement tous les problèmes ».

*« J'ai été chanceux, car j'ai eu un patron très compréhensif qui avait trouvé la façon de ne pas me faire perdre la face. J'ai une dette incommensurable envers lui. [...] J'ai essayé de le rendre aux autres. C'est ça que j'appelle coopter, aider. »*

Il prit ensuite la direction du contrôle des lois et des règlements des transports. Cette fonction lui offrit l'occasion cette fois de s'exercer à convaincre les autres de ses idées :

Les Surveillants routiers patrouillaient sur la route. Ils valorisaient beaucoup l'uniforme afin de se sentir égaux à leurs pairs et particulièrement aux policiers de la Sûreté du Québec. Mais, moi, je n'aimais pas particulièrement l'uniforme. J'étais d'accord pour dire que le patrouilleur devait être en uniforme, car l'uniforme fait partie du décorum lorsque tu arrêtes quelqu'un, mais je ne voyais pas de raison pour que l'officier se promène en uniforme. Alors, j'ai décidé que les officiers seraient en uniforme civil. Mais les officiers ne voulaient pas avoir d'uniforme civil, car les officiers de la Sûreté du Québec n'en n'avaient pas. Là, j'ai réussi à les convaincre que la Sûreté serait jalouse d'eux. Un des officiers était un vrai mannequin. J'avais du matériel qui avait été mis en réserve et qui convenait pour faire un uniforme civil. J'ai envoyé l'officier chez notre tailleur et lorsqu'il a paradé devant les autres officiers, ils ont décidé d'adopter l'uniforme civil. Deux ans après, la Sûreté du Québec faisait la même chose. C'était le monde à l'envers. Il y a toutes sortes de trucs pour convaincre le monde. Il n'y a jamais de recettes uniques et il y a généralement une notion de psychologie.

Sur le plan personnel, Jean-Yves Dupéré clarifia ses priorités de vie et se donna les moyens de les respecter :

*« Un, la santé, deux, la famille, trois, le travail. Les gens vont dire souvent que la famille passe avant la santé, mais si tu es six pieds sous terre, tu n'as plus de famille. »*

Un, la santé, deux, la famille, trois, le travail. Les gens vont dire souvent que la « famille » passe avant la « santé », mais si tu es six pieds sous terre, tu n'as plus de famille. Pour le travail, il faut dire que je suis d'une génération où l'homme est pourvoyeur. Donc, pour moi, travailler équivaut à pourvoyeur.

Sans nécessairement le conduire à investir moins d'heures dans le travail, la clarification lui permit « de ne plus avoir de problèmes de choix » : « Par exemple, la semaine où ma fille faisait sa confirmation, j'étais à un colloque en Californie. Eh bien, dès la fin du colloque, j'ai pris l'avion pour être à sa confirmation plutôt que de prolonger mon voyage pour visiter les lieux. » De plus, à l'aube de ses

40 ans, il se mit à l'entraînement physique de façon régulière afin de préserver sa santé.

### **Un leader en action**

À l'issue de cette remise en question, Jean-Yves Dupéré commença à s'impliquer de façon plus soutenue dans différents conseils d'administration. En 1980, il prit la présidence de l'Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec. Pour lui, la décision n'allait cependant pas de soi lorsque le président sortant annonça son départ. Au contraire, malgré les bons talents d'organisateur qu'il se reconnaissait, loin de lui était l'idée d'occuper ce poste notamment en raison des piètres qualités de politicien qu'il s'attribuait. Le président sortant lui dit toutefois : « Jean-Yves, c'est toi. » Comme il l'explique :

C'est la seule fois dans ma vie où j'ai dit : Je ne peux pas aller là avec mon tempérament. Et là, j'ai demandé à réfléchir, j'ai regardé les personnes qu'il y avait autour de la table et j'ai dit : Je ne suis toujours pas pire que les autres. Et ça, ça a changé ma vie. J'ai commencé à faire le tour de ce qui se passait au gouvernement, à m'impliquer un peu partout, à voir une autre facette de la fonction publique. Je commençais à faire beaucoup plus de social, à raffiner mon langage et ma façon d'être.

Par cette fonction, Jean-Yves Dupéré fut amené à soutenir ses collègues : « Lorsque j'étais le président de l'Association, je prenais certains cadres qui étaient rejetés par leur organisation et je leur disais : “ Viens t'en avec moi et ne t'en fais pas. ” » De plus, cette fonction marqua le début d'une série d'activités qui se prolongerait au-delà de sa retraite :

J'ai toujours planifié mon parcours et je m'étais fixé un terme de quatre ans à titre de président. Donc, vers la fin de 1982, j'ai dit : Je fais quoi maintenant? Ça me prend d'autre chose, parce que si je rentre à la maison, ma femme va me sortir. Il y avait le conseil d'administration de l'ENAP, où je siégeais déjà, il y avait la Caisse populaire des fonctionnaires qui aurait été intéressante, et il y avait la Mutuelle des fonctionnaires du Québec.

Au travail, Jean-Yves Dupéré continua à diversifier ses expériences de gestion. Ainsi, après avoir passé deux années à la Régie de l'assurance automobile du Québec, à titre de directeur du contrôle des émissions et de directeur par intérim des opérations régionales, un saut à la Régie des permis d'alcool, de 1982 à 1986, à titre de directeur et de directeur général adjoint, lui donna l'occasion de peaufiner ses habiletés de gestion des changements technologiques sur la base de ce qu'il conçoit être un événement fortuit :

Il y avait des problèmes de gestion administrative et c'est pourquoi je m'y suis retrouvé. Il y avait des systèmes à implanter et tout le monde était contre. Les appareils informatiques, qui allaient soutenir le système, sont arrivés à l'avance. Les appareils informatiques, qui allaient soutenir le système, sont arrivés à l'avance. L'un des messagers, qui apprend alors que les appareils sont arrivés, commence à utiliser les jeux qui sont inclus dans l'ordinateur. Il dîne, comme tout le monde, mais au lieu de jouer aux cartes, il s'en va jouer sur son ordinateur. Là, la question que je me pose est : Est-ce que j'arrête ça? Puis, j'avais commencé à me dire : On va réfléchir un peu à ça. De toute façon, il ne perd pas son temps. Alors, je décide de lui laisser l'ordinateur, ce qui n'est pas mon tempérament, mais, par pur hasard, ça a été bénéfique. Une semaine après, je commence à voir que les employés vont le voir, durant un café, puis dans la journée, en lui disant : « Comment ça marche? » Un employé, deux employés, trois employés. Ça veut dire que la journée où ils vont avoir leur ordinateur, ils n'auront plus peur. Alors, je dis au messager : « S'il y en a qui veulent jouer, déballe les ordinateurs, puis montre-leur. » Donc, quand on a mis le système en marche, les gens savaient comment utiliser un ordinateur. C'est là que j'ai appris que la technologie, ça peut s'apprendre facilement. Ce dont les gens ont peur, ce sont des choses soudaines et inconnues.

*« C'est là que j'ai appris que la technologie, ça peut s'apprendre facilement. Ce dont les gens ont peur, ce sont des choses soudaines et inconnues. »*

En revanche, c'est intentionnellement qu'il commença par informatiser les postes des téléphonistes qui avaient les besoins les plus pressants :

Ces gens-là devaient transcrire à la main plusieurs fois la même information. Moi, j'avais commandé des enveloppes et des formulaires qui leur permettaient, quand ils parlaient au téléphone, de saisir directement l'information à l'ordinateur et que ça s'imprime directement sur les formulaires. Et, quand ça revenait, ils n'avaient pas à retranscrire une nouvelle fois l'information car elle était déjà mémorisée. Les téléphonistes ont dit : Il a pensé à nous autres. J'ai commencé par le bas de l'échelle au lieu de commencer par le haut. Ça a été un virage important qui s'est fait tout seul. Je n'ai jamais eu à motiver les gens. C'est pour ça que la formation et la sensibilisation avant un changement sont si importantes. Pas pendant. Avant. On dit toujours que c'est du temps perdu : c'est clair, donc ils vont le faire. C'est parce qu'on a de la misère à figurer que les humains ne font pas toujours ce que l'on veut. Ça crée beaucoup de frustrations, de *burnout*, de tensions.

Après son passage à la Régie des alcools, Jean-Yves Dupéré assumait la direction générale de l'administration de la Commission des transports et il quitta définitivement le milieu des transports en 1988 pour rejoindre le ministère des Ressources naturelles. Ce séjour lui permit alors de s'adonner pendant six ans au domaine des politiques, à titre de directeur de la direction de la gestion du territoire, puis pendant huit ans aux opérations, à titre, cette fois, de directeur général du territoire public :

Je reste moitié-moitié. Juste faire de la planification, je suis malheureux et juste faire des opérations, je suis malheureux. Je suis comme un être hybride. Et ce que j'ai trouvé le plus dur avec le temps est de me concentrer davantage sur le long et moyen terme et de ne plus m'occuper des opérations. Mais j'ai toujours réussi à faire les deux, c'est-à-dire que je dirigeais des groupes suffisamment gros pour avoir des groupes de réflexion et des groupes d'opération.

*« Je reste moitié-moitié. Juste faire de la planification, je suis malheureux et juste faire des opérations, je suis malheureux. Je suis comme un être hybride. »*

De fait, la gestion des politiques et la gestion des opérations sont, à son avis, deux pratiques très différentes :

Dans les politiques, c'est de la réflexion. Mais, quelqu'un qui pense, c'est difficile à gérer, car c'est difficile d'imaginer qu'il a travaillé quand les journées passent et qu'il n'en résulte rien, alors que c'est bien plus facile quand tu vois quelqu'un qui creuse un trou. Donc, tu gères ça différemment. Il faut que tu fasses confiance. Les opérations, ça doit être mesuré, un bail tu l'as émis ou non. Ça se quantifie. Les politiques aussi se quantifient et s'analysent, mais sur du plus long terme.

Son dernier poste, dans un secteur qui était à son sens « voué à l'extinction », lui procura l'occasion d'effectuer ce qui fut, pour lui, l'une de ses réalisations les plus importantes au sein de l'administration publique québécoise. Comme il l'explique, la direction où il était avait pour

principale mission d'émettre des baux. Or, pour lui, l'émission de baux ne devait être qu'une activité « accessoire » :

Au Québec, un peu plus que 92 % est du territoire public. À mon avis, le besoin de la gestion du territoire public, si on veut être utile à notre société, c'est d'indiquer aux décideurs ce qui se passe sur ce territoire public. Je vais prendre un exemple concret : quand une organisation comme Hydro-Québec décide de faire un barrage quelque part, elle va voir l'organisation locale et dit : « On va vous faire un barrage, ça va avoir des retombées économiques, etc. » Les gens disent : « C'est le *fun*, on va avoir des salaires, etc. » Six mois après, le ministère responsable de la faune dit : « On va faire une belle *zec*, on va avoir de la pêche et on va protéger les plans d'eau. » Après, le ministère de l'Environnement dit : « On va faire un parc et on va laisser ça comme ça a toujours été pour le bien-être de la société et votre bien-être futur. » Toi, comme simple citoyen ou municipalité, tu les vois arriver, chacun avec son beau projet, mais tu n'as pas de moyens pour déterminer le meilleur choix : On voudrait quoi? J'ai dit : « Notre organisation va rendre disponible et digestible l'information pour tous les projets du gouvernement sur l'ensemble du territoire pour les citoyens et les municipalités. » Après, tu es en mesure de voir les interrelations de ce qui va se passer sur ton territoire. Tu peux alors prendre la meilleure décision car tu es mieux informé. C'est le rôle de l'État de faire ça. C'est correct d'émettre des baux, mais l'activité la plus importante, c'est d'aider les citoyens à prendre la meilleure décision. Et ça, je ne suis pas peu fier d'avoir fait ça.

*« Les gens ont peur de l'inconnu. Alors, il faut que tu les sécurises, que tu te débarrasses de l'inconnu. »*

Mais, pour Jean-Yves Dupéré, il était clair que le fait de changer l'orientation de l'unité signifiait, pour le personnel qui y travaillait, « d'abandonner ce qu'il faisait de tout temps ». Dans une telle situation, il importe d'abord, selon lui, de « conceptualiser où l'on veut aller ». « Après ça tu passes à l'exécution. C'est sûr qu'il y a des difficultés d'application, mais c'est de l'application. » Par contre, la définition des objectifs ne fut pas le moindre des obstacles qu'il dut surmonter :

Je peux dire que ça a brassé. Le plus dur, c'est de faire accepter l'orientation. Les gens ne sont pas contre, ils ont peur de l'inconnu. Alors, il faut que tu les sécurises, que tu te débarrasses de l'inconnu. Et c'est là que, des fois, il y a des gens qui partent. Ça n'a rien à voir avec la capacité de la personne. C'est juste que, dans ce milieu-là, à ce moment-là, ça ne marche pas. Alors, tu t'en sépares.

*« Tu as toujours des leaders qui sont respectés et ce n'est pas nécessairement des leaders formels. »*

Selon Jean-Yves Dupéré, il importe ensuite de « vendre le projet ». Pour ce faire, il commença par parler avec le personnel de la direction de la gestion du territoire public, puis avec la haute direction, en ayant pour stratégie de « répondre aux questions posées sans restriction » : « J'aime mieux gérer la vérité que gérer les demi-vérités ou les mensonges. » Puis, il initia, comme il dit l'avoir fait partout, un processus de planification stratégique :

Tu isolas tes gens par petits groupes de travail. Tu les obliges à réfléchir. Ils sont aussi brillants que toi. Et tu as toujours des *leaders* qui sont respectés et ce n'est pas nécessairement des *leaders* formels. Par la suite, j'ai mis en charge une autre personne pour coordonner le changement, parce que, moi, les suivis, je n'aime pas ça. Il faut bien se connaître.

C'est sur cette réalisation que Jean-Yves Dupéré compléta ses trente-cinq ans de service dans l'administration publique québécoise, réalisation à l'image de la description qu'il fait de lui-même en tant qu'« homme de projets » :

Au gouvernement, gestionnaire de risque, ils n'aiment pas ça. Mais, au gouvernement, tu peux faire beaucoup de choses quand tu connais le système. Il y a toujours de l'argent pour des projets, parce que le gouvernement a toujours besoin de projets. À la fin de ma carrière, on était en restrictions budgétaires, mais j'avais des projets qui aboutissaient quand même.

Dans la gestion de ses projets, Jean-Yves Dupéré raconte avoir été « rébarbatif aux règles » à quelques reprises, ce qui lui a amené, observe-t-il, « quelques troubles de carrière ». Ainsi, cinq fois, il s'est fait sortir de piste : « Comme ils ne me mettaient pas dehors, j'ai eu des moments de réflexion intenses. La première fois, c'était problématique, la deuxième fois, ce l'était moins, la troisième fois, je suis parti à rire car c'était un ressourcement, et les dernières fois, c'étaient des cadeaux. »

*« Les premiers mois, j'ai réfléchi seul. Après, j'ai intégré l'un de mes confrères de classe et maître à penser. Trois mois plus tard, j'ai intégré celui qui a été mon vice-président. Et à partir de la fin octobre, j'ai intégré la direction et tous les membres du conseil d'administration. »*

Pour Jean-Yves Dupéré, ses 35 ans de service n'étaient cependant pas synonymes de son retrait de l'exercice du métier de gestionnaire. En effet, depuis quelques années déjà, il envisageait prendre la présidence du conseil et la direction de La Capitale à la suite de sa retraite de l'administration publique. Toutefois, pour lui, « il n'est pas spontané de devenir chef de direction ». Au cours de sa dernière année au ministère des Ressources naturelles, il entreprit donc une réflexion en profondeur sur les objectifs qu'il entendait poursuivre à La Capitale :

Chaque matin, sept jours par semaine, j'ai pris une heure pour réfléchir à ce que je voulais faire. Une heure c'est long et court en même temps, mais ça veut dire que le reste de la journée, ton cerveau travaille. Les premiers mois, j'ai réfléchi seul. Après, j'ai intégré l'un de mes confrères de classe et maître à penser. Trois mois plus tard, j'ai intégré celui qui a été mon vice-président. Et à partir de la fin octobre, j'ai intégré la direction et tous les membres du conseil d'administration.

C'est ainsi outillé d'un document de six pages finement écrit et réfléchi que Jean-Yves Dupéré devint le président du conseil et chef de la direction de La Capitale, en janvier 2003. Selon lui, même s'il n'en avait pas toujours été doté, son sens politique, développé au cours des années précédentes, fut l'une des raisons de son accession à ce poste. De plus, observe-t-il : « J'étais devenu un gestionnaire chevronné qui avait déjà fait aboutir quelques dossiers et les rumeurs m'étaient favorables. »

## La Capitale : l'assurance d'un président

### Poser les assises

Créée en 1940 pour offrir une caisse de secours funéraires aux employés civils<sup>4</sup>, la mutuelle La Capitale énonce aujourd'hui sa mission comme suit : « Dans l'intérêt des mutualistes, La Capitale accompagne les membres de l'administration publique, leur famille et d'autres clientèles afin de bâtir, protéger et valoriser leur patrimoine en leur fournissant des produits et services à valeur ajoutée<sup>5</sup>. » La mutuelle est à la tête de la société de



portefeuille La Capitale groupe financier qui œuvre principalement dans le domaine de l'assurance et des services financiers<sup>6</sup>. Lorsque Jean-Yves Dupéré devint le président du conseil et le chef de la direction de La Capitale mutuelle de l'administration publique et de La Capitale groupe financier, 1 500 personnes y travaillaient<sup>7</sup>.

Jean-Yves Dupéré profita du discours qu'il prononça lors de son entrée en poste pour affirmer les valeurs qu'il souhaitait promouvoir : « Aux valeurs partagées depuis plusieurs années au sein de la Mutuelle des fonctionnaires du Québec : rentabilité, qualité du service, croissance contrôlée et satisfaction du personnel, je vous propose d'en affirmer une autre que nous avons toujours respectée : l'intégrité<sup>8</sup>. » Puis, il enchaîna en présentant les principes qu'il comptait suivre : « J'ai l'intention de développer notre action en me référant constamment à deux principes fondamentaux : l'intérêt des mutualistes; la fierté d'être membre de l'administration publique<sup>9</sup>. » Il saisit également l'occasion pour expliquer aux employés qu'il ne connaissait pas le domaine de l'assurance et qu'il ne le connaîtrait pas plus tard, mais qu'eux, en revanche, le connaissaient.

Afin de donner corps aux valeurs qu'il voulait promouvoir, le chef de la direction posa trois actions. Premièrement, il donna la sécurité d'emploi :

Ce n'est pas écrit, mais tout le monde sait que je ne mettrai personne à pied pour des raisons d'efficacité technologique ou administrative. Et je me dis : C'est une mutuelle. Je n'ai pas d'actionnaires à satisfaire. L'entreprise appartient aux fonctionnaires et ça appartient aussi aux employés qui sont des mutualistes. Pourquoi les mettrait-on à la porte? De plus, je pense que si je leur donne la sécurité d'emploi, ils vont faire l'effort ultime qu'ils ne feraient pas s'ils pensaient être mis à pied quand les changements arriveront, parce qu'il y avait des changements à faire pour rester compétitif.

Deuxièmement, il misa sur le développement de l'employabilité du personnel : « Comme je leur ai dit : “ Ça vous rend plus attrayant pour le marché existant et c'est un risque que je prends. Alors c'est à moi à faire le nécessaire pour vous garder. ” » Troisièmement, il détermina les objectifs stratégiques : « À un moment donné, il faut que tu chiffres les objectifs! Les deux principaux dirigeants, qui connaissaient ça, m'ont dit : “ C'est inatteignable. ” J'ai répondu : “ Si j'ai les meilleurs gestionnaires, je ne vois pas pourquoi on ne l'atteindrait pas. ” »

<sup>4</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2005*, Québec, 2006, p. 4.

<sup>5</sup> La Capitale, « Connaître la mutuelle », <http://www.lacapitale.com/mutuelle/main.jsp>, Québec, 2010.

<sup>6</sup> La Capitale, « La Capitale et ses filiales », <http://www.lacapitale.com/groupe/main.jsp>, Québec, 2010.

<sup>7</sup> Jean-Yves Dupéré, *Présentation aux employés de La Capitale*, Québec, décembre 2008, p. 13.

<sup>8</sup> Jean-Yves Dupéré, *Discours prononcé lors de son entrée en poste à La Capitale*, Québec, 11 janvier 2003, p. 4.

<sup>9</sup> Jean-Yves Dupéré, *Discours prononcé lors de son entrée en poste à La Capitale*, Québec, 11 janvier 2003, p. 5.

Pour Jean-Yves Dupéré, le passage au secteur privé modifia principalement, dans sa pratique, l'étendue de la marge de manœuvre à laquelle il était habitué :

« *Je suis arrivé dans l'entreprise privée avec mon bagage qui consistait à dire que tu dois être un bon citoyen corporatif en tout temps. [...] Je sais qu'il faut faire des profits, mais pas à tout prix.* »

Toutes les grosses organisations sont un peu pareilles : ça devient très structuré, tu as besoin de beaucoup d'approbations. Dans le privé, entre deux réunions, le conseil d'administration te laisse travailler. L'aune à laquelle les gestionnaires sont jugés, c'est le profit. Au gouvernement, l'important c'est le bien-être du public. Par ailleurs, au gouvernement, tu n'as pas le droit à l'erreur, tandis que l'entreprise te permet l'erreur. Je dirais que c'est plus une question de mandat. Dans une entreprise, le mandat est clair et simple, tandis qu'au gouvernement, le mandat est complexe. Aussi, en tant qu'entreprise, pour être un citoyen responsable, tu vas te mettre toi-même des contraintes alors que le gouvernement est toujours un citoyen responsable. Donc, je suis arrivé dans l'entreprise privée avec mon bagage qui consistait à dire que tu dois être un bon citoyen corporatif en tout temps. C'est ma religion. Je sais qu'il faut faire des profits, mais pas à tout prix.

Jean-Yves Dupéré décida également, avec ce changement de poste, de ne plus accepter de rencontres tôt le matin de certains jours de la semaine, souhaitant prendre ces moments pour s'entraîner et déjeuner avec des amis. De même, il décida de réserver le plus possible ses fins de semaine à sa famille.

## Développer et consolider

Sous la direction de Jean-Yves Dupéré, la Mutuelle se développa sur plusieurs plans. En concordance avec les valeurs défendues, on poursuivit, en 2003, la révision des rôles et responsabilités du conseil d'administration et des comités et la révision du *Code d'éthique et de déontologie* amorcée l'année précédente<sup>10</sup> de façon à établir des règles de régie d'entreprise « qui répondent [...] aux plus hautes exigences en matière d'intégrité, d'équité et de transparence »<sup>11</sup>. De plus, on orchestra deux campagnes promotionnelles, la première visant à valoriser le rôle du personnel de l'administration publique et la seconde visant à augmenter la visibilité de l'entreprise et à promouvoir son engagement à l'endroit du mutualisme et de la valorisation du travail accompli par les membres de l'administration publique<sup>12</sup>. En 2004, la Mutuelle modifia sa dénomination sociale de façon à y intégrer la bannière La Capitale, présente dans le nom de sa société de portefeuille : la Mutuelle des fonctionnaires du Québec devint alors La Capitale mutuelle de l'administration publique<sup>13</sup>.

Parallèlement à ces initiatives, le président mit en place un exercice de planification stratégique. Il demanda d'abord à ses adjoints et à un consultant de participer à l'esquisse d'un premier plan d'action. Ensuite, il confia au consultant l'organisation d'une consultation de l'ensemble des employés. Après avoir ciblé les sites stratégiques où présenter ce plan, ce dernier ouvrit des salles, baptisées « salles blanches », où chaque employé était invité à se rendre selon les instructions suivantes : « Voici le plan qu'on devrait appliquer s'il rencontre votre accord. Le

<sup>10</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2005*, Québec, 2006, p. 9.

<sup>11</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2005*, Québec, 2006, p. 9.

<sup>12</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2007*, Québec, 2008, p. 7.

<sup>13</sup> La Capitale, « Un grand jour pour La Capitale groupe financier! », *Communiqué*, <http://www.lacapitale.com/groupe/>, Québec, 1<sup>er</sup> octobre 2004.

consultant va être à tel endroit dans tel édifice à telle journée; puisque c'est un consultant, vous pouvez poser n'importe quelle question et donner toutes suggestions que vous jugerez utiles. » Le processus dura, en tout, un an :

Mais le temps n'a pas d'importance, parce que tu le regagnes après. Le temps est difficilement compressible. Tu peux le mettre avant ou après le début d'un changement. Si tu le mets avant, ça va être plus facile lors des opérations de transformation. Si ton plan est mal préparé, les opérations vont être plus difficiles, mais tu vas tout de même le réaliser! En général, les gens considèrent que de la planification, c'est du temps perdu. Mais ce n'est pas dans les opérations que les liens se font. Ce qui est dur est d'imaginer le futur, d'imaginer toutes les conséquences et de prendre les mesures correctives avant l'implantation.

La planification, c'est propre au gouvernement. Dans le secteur privé, tu as ça dans les grosses entreprises qui ont des secteurs de recherche, mais un dépanneur du coin n'a pas de service de planification. Ça devient essentiel quand tu as des équipes de plus en plus grosses. Mais essaie de justifier ça aux gens. Un service de recherche, c'est toujours de trop et ça empêche les gens des opérations de faire ce qu'ils veulent. C'est pour ça que le gouvernement est discrédité, parce que la partie fonctionnaire, c'est essentiellement de la planification.

*« En général, les gens considèrent que de la planification, c'est du temps perdu. [...] Ce qui est dur est d'imaginer le futur, d'imaginer toutes les conséquences et de prendre les mesures correctives avant l'implantation. »*

Le président reçut des commentaires, aucun n'étant cependant « majeur ». Le plan stratégique qui résulta de l'exercice fut décliné en deux volets, soit les volets mutualistes et affaires<sup>14</sup>.

L'un des axes d'affaires qui fut mis en œuvre rapidement consista à se départir des entreprises qui n'étaient pas au cœur même de la mission de la mutuelle. Même si Jean-Yves Dupéré constatait que certaines de ces entreprises généraient des profits substantiels, il était convaincu que « le temps passé là n'était pas productif. On s'est concentré sur ce qu'on savait le mieux faire ». Ainsi, à partir de 2005, on commença à formuler une stratégie liée à l'investissement dans des partenariats durables<sup>15</sup>. De plus, le conseil d'administration adopta en 2006 une politique de gestion des risques et on effectua un nouvel exercice de planification stratégique dans l'horizon, cette fois, de l'an 2020<sup>16</sup>. Au cours de ces années, la mutuelle multiplia les ententes de partenariat à long terme et poursuivit une série d'acquisitions consolidant sa stratégie pancanadienne<sup>17</sup>.



Pour soutenir ces activités, des changements furent apportés à l'organisation et aux processus de travail. Dès 2006, on entreprit des démarches visant à agrandir le siège social et à ajouter une tour

<sup>14</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2007*, Québec, 2008, p. 7.

<sup>15</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2005*, Québec, 2006, p. 10.

<sup>16</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2006*, Québec, 2007, p. 9.

<sup>17</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2008*, Québec, 2009, p. 66.

au complexe Le Delta<sup>18</sup>. Toujours en 2006, on créa quatre comités d'employés permettant au personnel de participer à certains aspects de la gestion de l'entreprise<sup>19</sup>. Durant la même période, Jean-Yves Dupéré réitéra sa volonté d'offrir d'excellents avantages sociaux et d'excellentes opportunités de promotion au personnel alors que l'organisation recevait, en 2006, le prix de Meilleur employeur de l'année de la firme Watson Wyatt, prix qu'elle avait aussi obtenu en 2003<sup>20</sup>. L'année 2007 se démarqua notamment par l'obtention d'un prix de la Fédération de l'informatique du Québec pour la mise en place d'un nouveau processus organisationnel et la fin de l'année amena le déploiement d'une nouvelle structure corporative<sup>21</sup>.



De façon concomitante, on poursuit les activités de valorisation du travail des fonctionnaires. En particulier, La Capitale se fit partenaire de la Fondation de recherche en sciences infirmières du Québec, de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'École nationale d'administration publique et des Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique de Québec<sup>22</sup>. Par l'offre de produits d'assurance et financiers différenciés, l'entreprise s'impliqua dans les domaines environnemental et humanitaire ainsi que dans les domaines de la sécurité routière et de la sécurité publique<sup>23</sup>. Elle se fit par ailleurs partenaire de multiples activités développées tant à l'externe, telles la Dictée des Amériques de Télé-Québec<sup>24</sup> ou la Grande nuit *Ballroom* de l'Orchestre symphonique de Québec<sup>25</sup>, qu'à l'interne, par l'extension des activités visant à sensibiliser le personnel au bien-être physique et à l'adoption de pratiques écologiques<sup>26</sup>.

## Créer les liens

Nombreuses sont donc les réalisations qui favorisèrent le développement et la consolidation de La Capitale sous la direction de Jean-Yves Dupéré. Néanmoins, ce que l'ancien président raconte avec le plus d'enthousiasme de son passage à la tête de la mutuelle est la relation qu'il a souhaité établir avec le personnel.

À cet égard, Jean-Yves Dupéré prit soin, d'emblée, de se rendre accessible :

Quand je suis arrivé à La Capitale, j'ai dit aux employés : « Vous avez accès à moi. Ça, en théorie, c'est bien beau, mais, en pratique, c'est très différent. Vous pouvez venir me voir, mais je le sais que vous ne le ferez pas. Vous pouvez me téléphoner. Encore-là, je sais que vous allez avoir de la misère à le faire. Mais il y a une chose qui n'est ni un téléphone ni une lettre ou une visite, c'est un courriel. » Je leur ai promis que je donnerais suite à leurs courriels, et j'ai tenu parole. Et je n'ai

*« Je leur ai promis que je donnerais suite à leurs courriels, et j'ai tenu parole. Et je n'ai jamais délégué à personne le soin de répondre à un courriel qui m'était adressé. »*

<sup>18</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2006*, Québec, 2007, p. 9.

<sup>19</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2006*, Québec, 2007, p. 59.

<sup>20</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2006*, Québec, 2007, p. 8.

<sup>21</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2007*, Québec, 2008, p. 8 et 10.

<sup>22</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2007*, Québec, 2008, p. 8.

<sup>23</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2007*, Québec, 2008, p. 8.

<sup>24</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2006*, Québec, 2007, p. 18.

<sup>25</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2007*, Québec, 2008, p. 23.

<sup>26</sup> La Capitale mutuelle de l'administration publique, *Rapport annuel 2007*, Québec, 2008, p. 21.

jamais délégué à personne le soin de répondre à un courriel qui m'était adressé. Je leur ai dit : « Il n'y a pas de problème trop petit ou trop grand. » Alors j'ai eu toutes sortes de problèmes ou de suggestions.

À quelques occasions, il prit le téléphone pour répondre aux questions qui lui étaient exposées. De plus, à chaque Halloween, il visita quelques unités de l'organisation, donna des chocolats et afficha dans le site Internet de l'entreprise un résumé de sa visite, accompagné, parfois, de photos. De même, il donna à plusieurs reprises, ici et là dans l'entreprise, de petits toutous : « C'est ma marque de commerce. Le seul but est de dire : Si je suis capable de vous donner un toutou, je suis capable de vous parler. Je suis atteignable. »

Néanmoins, qu'importe ces efforts, pour lui, « plus les gens sont loin, plus ils voient juste la conséquence de mes décisions. Autrement dit, il y a souvent deux images. Une image d'intransigeance et une image de bon gars ». Pour contrer la distance, Jean-Yves Dupéré se fit le devoir de rencontrer chaque nouvel employé. Au cours de ces rencontres, il disait : « Écoutez, je n'ai pas toujours été président dans ma vie », et il leur parlait de son petit-fils ou de sa fille, car « ils ont tous des enfants ou sont grands-parents. Il y avait donc une identification ». Puis, il précisait : « Je vais vous donner un truc pour m'aborder : parlez-moi de mon petit-fils. » De même, il prenait soin d'expliquer qu'aucune question ne lui faisait peur. « Je leur disais : “ Si j'ai la réponse et que je

*« Je leur disais : “ Si j'ai la réponse et que je peux la dire, je vous la dirai, si j'ai la réponse, mais que je ne peux pas la dire, je vous expliquerai que je ne peux pas répondre et je vous demanderai de vous fier à moi et, si je n'ai pas la réponse, je vous le dirai. ” »*

peux la dire, je vous la dirai, si j'ai la réponse, mais que je ne peux pas la dire, je vous expliquerai que je ne peux pas répondre et je vous demanderai de vous fier à moi et, si je n'ai pas la réponse, je vous le dirai. ” » Ces rencontres étaient aussi une occasion de partager ses valeurs avec les nouveaux venus tout en soulignant leur relativité :

De temps en temps, lors des rencontres, je donne l'exemple de l'honnêteté. Je me décris comme honnête, mais j'ai passé un test de sécurité dans l'armée qui m'a montré que je n'étais

*« J'adore parler à un auditoire et je n'ai pas de problème de transmission de message. [...] La partie d'une présentation que j'adore le plus c'est les questions. »*

pas nécessairement honnête. En début d'avant-midi, on me pose la question : « Êtes-vous honnête? », je pense que ma réponse était évidente. Vers le milieu de l'après-midi, on me dit : « Tu vas au cinéma, le préposé n'est pas là. Tu regardes autour de toi, il n'y a personne. Entres-tu sans payer ou attends-tu que le préposé revienne? » J'avais répondu que j'étais honnête, mais si j'entre sans payer, c'est voler. Mais je me dis : Je ne peux pas répondre que je n'entrerai pas, c'est impossible. J'avais 18 ans. Alors, j'ai répondu : « J'entre. » Je viens donc d'admettre que je suis honnête et que je suis malhonnête. C'est curieux, j'ai eu mon certificat de sécurité! On dit : Qui vole un œuf vole un bœuf. Moi, je ne pense pas. Je me considère honnête. Les grands principes c'est beau en théorie; en pratique, des fois, ils ne s'appliquent pas. C'est comme la justice et la loi.

Jean-Yves Dupéré a aussi tenu à informer régulièrement le personnel de ses décisions afin, en outre, « d'éviter les rumeurs ». Ainsi, il profitait des réunions des présidents et chefs des opérations pour rencontrer les équipes de direction. Aussi, une fois par mois environ, il envoyait un courriel à l'ensemble du personnel. Puis, à chaque année, il trouvait l'occasion de

rencontrer l'ensemble des employés, par groupe parfois de 600. Ces rencontres furent pour lui des moments auxquels il prit beaucoup de plaisir :

J'adore parler à un auditoire et je n'ai pas de problème de transmission de message. Le plus difficile, c'est de se faire une idée précise de ce qu'on veut dire. La partie d'une présentation que j'adore le plus c'est les questions. Une fois, on rencontrait les employés d'une nouvelle filiale que nous venions d'acquérir après avoir signé le transfert officiel. Forcément, on me demande : « Êtes-vous la meilleure compagnie? » Je dis : « C'est évident que je vais vous dire que c'est la meilleure. Alors, ne vous fiez pas à moi. Vous n'aimez pas ça comme réponse, mais il y a une chose que vous pouvez faire : vous pouvez appeler n'importe lequel de nos employés et demander si on est un bon employeur. Il va vous dire qui on est. » Je ne sais pas s'ils ont appelé, mais je peux vous dire qu'on s'entend très bien avec eux.

*« On me demande : “ Êtes-vous la meilleure compagnie? ” Je dis : “ C'est évident que je vais vous dire que c'est la meilleure. Alors, ne vous fiez pas à moi. Vous n'aimez pas ça comme réponse, mais il y a une chose que vous pouvez faire : vous pouvez appeler n'importe lequel de nos employés et demander si on est un bon employeur. ” »*

Régulièrement, Jean-Yves Dupéré interpella ses collaborateurs afin qu'ils lui donnent leur point de vue : « Si vous répondez pour me faire plaisir, je n'ai pas avancé. Laissez-moi juger et ne vous en faites pas, je suis capable d'en prendre. Par contre, quand une décision est prise, elle est prise. » Aussi, il n'hésita pas à raconter ses erreurs et apprentissages :

Quand je dis que j'ai fait toutes les erreurs, c'est vrai. Je me sers de ça quand je fais des apparitions publiques. Souvent je dis : « J'ai faites toutes les erreurs et je vais vous en raconter une. » C'était avant que j'aille au BVA : « Avant, on estampait tous les documents qu'on touchait avec une estampe. Alors, des estampes, il y en avait de toutes sortes et on les accrochait après un support à trois étages qu'on appelait un *arbre de Noël*. Alors moi, j'appelle le gars qui s'occupait des fournitures et je dis : “ Je veux un arbre de Noël. ” Lui, il entend arbre de Noël dans le sens littéral et on est au mois de juillet. Alors, il dit : “ Tu es sûr que tu veux un arbre de Noël? ” J'ai répondu : “ Je ne te le répèterai pas deux fois, je veux un arbre de Noël. ” Il dit : “ Quand est-ce que tu le veux? ”; “ Là ”; “ Tu es sûr que tu le veux maintenant? ” J'ai dit : “ Je n'ai pas l'habitude de perdre mon temps. ” Paf! J'ai reçu un arbre de Noël, avec les boules. Il me l'avait dit au téléphone, mais je n'écoutais pas. Donc, quand les gens vous posent des questions ou sont dubitatifs, écoutez-les, ils sont en train de vous dire que vous faites une erreur. Les gens sont généreux quand on les écoute. Même quand on ne les écoute pas, ils le sont. »

Ce qu'il souhaitait, par-delà la création d'un lien de communication avec chaque employé, était d'amener le personnel à vivre « comme dans une famille » : « Si j'ai fait une chose, c'est ça. Quand je suis arrivé à La Capitale, j'ai traité les employés comme ma famille. Je me considérais un peu comme le père, donc pas celui qui impose, mais celui qui arbitre. » L'une des clés de la relation qu'il a su établir avec ses employés a consisté, selon lui, à ne pas avoir « de problème de titre » :

Je ne me vois pas comme le président, mais je sais que je le suis. Ça, je l'ai appris dans les premiers mois : quand tu ouvres une porte, il faut que tu passes en premier, sinon personne ne s'avance. Il y a aussi le décorum, mais après, il y a ta façon d'être. Si tu te considères comme le président, tu vas mettre des barrières. Pour dire aux gens que je suis un humain comme les autres, je disais : « Vous savez, à chaque jour quand je me lève, je me regarde dans le miroir. Il faut que je m'aime, sinon, je ne pourrai pas vous aimer. Vous savez, je suis président, mais

*« Je ne me vois pas comme le président, mais je sais que je le suis. Ça, je l'ai appris dans les premiers mois : quand tu ouvres une porte, il faut que tu passes en premier, sinon personne ne s'avance. »*

il y a quelqu'un qui me connaît bien et qui ne sait pas que je suis président. C'est quelqu'un qui a un nom bien précis : ma femme. Elle, elle ne sait pas que je suis président. Elle me tutoie et elle me dit non quand ça ne fait pas son affaire. »

La Capitale était donc en pleine santé lorsque Jean-Yves Dupéré en laissa la direction pour prendre cette fois véritablement sa retraite :

C'est la compagnie québécoise, dans les dernières années, qui a progressé le plus vite dans le milieu de l'assurance. Tous les indicateurs de la bonne santé de l'organisation – profit annuel moyen, bénéfices accumulés, chiffre d'affaires, etc. – ont

été multipliés par deux, exception faite du nombre d'employés, qui a été multiplié par 1,75. Non seulement on a atteint ce qui était impossible, mais on l'a dépassé. Il faut dire que c'est une entreprise qui allait très bien. J'y ai apporté ma couleur. Je suis plus un gestionnaire de risque que d'autres personnes<sup>27</sup>.

Avant de quitter définitivement la direction générale, Jean-Yves Dupéré profita des dernières réunions pour faire le bilan des réalisations avec l'ensemble du personnel, soulignant le travail accompli grâce à la contribution de chacun : « Ce n'est pas moi qui l'ai fait. C'est vous qui connaissez les assurances. Moi, je vous ai dit où aller. Je vous avais promis que je ne connaîtrais pas les assurances plus tard et, aujourd'hui, je ne connais pas encore ça. »

### **Les fondements d'un leadership**

Tout en prenant le chemin de la retraite, Jean-Yves a accepté d'être le président du conseil d'administration de La Capitale assurances générales. De même, il continue à s'intéresser à la valorisation du travail des fonctionnaires. Toutefois, il ne craint pas la retraite et il occupe d'ailleurs très bien ses nombreux temps libres. En plus du temps qu'il passe avec les siens, il a recommencé à lire. Depuis très longtemps déjà, il lit « religieusement » *Le Devoir*, mais, depuis janvier 2009, il lit tout ce qui lui « passe sous la main ». Comme il le raconte :

Déjà, j'ai lu beaucoup sur la guerre de 1939-1945. Après ça, j'ai lu par auteur. Aujourd'hui, je lis autant des revues que des livres. Ce que j'aime c'est quand un livre me touche. Je lis surtout des romans. Ça faisait une dizaine d'années que je lisais beaucoup moins parce que j'étais trop fatigué. Mais là je retrouve le plaisir de lire.

Au terme de son parcours, le leadership et l'autonomie lui semblent deux qualités requises par tout gestionnaire :

Au gouvernement, ce qui fait la différence entre une

*« Au gouvernement, ce qui fait la différence entre une unité qui performe bien et une unité qui performe moins bien, c'est le leadership présent dans la structure. Si tu n'as aucun leader fort ou autonome dans une structure, en bas c'est dramatique. »*

<sup>27</sup> Voir l'annexe 2 pour l'évolution du sommaire consolidé de La Capitale mutuelle de l'administration publique.

unité qui performe bien et une unité qui performe moins bien, c'est le leadership présent dans la structure. Si tu n'as aucun *leader* fort ou autonome dans une structure, en bas c'est dramatique. Et là, la pause-café prend beaucoup d'importance. Par contre, en tant que leader, plus tu es capable de t'*auto-suffire* au niveau des orientations, plus tes unités vont performer. Et tu vas compenser par le bas, s'il y en a qui sont moins bons. Et tu vas faire comme une coupure avec le haut. Ce n'est pas pour me vanter, mais je suis autonome.

La relance des unités qui sous-performaient fut l'un de ses domaines de prédilection :

Les unités qui performaient bien, ça veut dire qu'elles ont eu un bon gestionnaire. Alors, tu roules sur l'autoroute et moi je m'ennuie sur l'autoroute. Donc j'ai toujours pris des unités qui sous-performaient, parce que là tu travailles au *bulldozer*. Puis, les gens de ces unités sont bons, mais ils sont sous-utilisés. Alors, si tu te mets à les utiliser, ils prennent confiance, ils en parlent à leurs copains, ils deviennent fiers.

Comme instigateur de changement, se sont posés dans son parcours ce qu'il qualifie tant des défis de mission, lorsqu'il s'agissait de réorienter la mission d'une unité, que des défis de gestion, qui consistaient dans la capacité de se faire accepter comme dirigeant dans un milieu parfois rébarbatif à l'arrivée d'un nouveau directeur. L'une de ses stratégies pour relever les défis de gestion fut parfois d'aborder le problème de front en disant à ceux avec qui il travaillait qu'il se savait n'être pas le bienvenu et en leur proposant de « se donner une chance » : « Peut-être qu'on peut tirer le meilleur de notre ménage. » Ces défis, il les a surmontés tour à tour en se montrant particulièrement à l'écoute du personnel et en prenant soin tant de « se mettre dans ses petits souliers » que de développer « des techniques pour se défendre ». Si, pour lui, les défis de mission ont été très stimulants, les défis de gestion ont été ses plus belles réalisations et, d'ailleurs, chacune de ses réussites a été l'occasion de se dire : « Si je l'ai fait une fois, je suis capable de le faire une autre fois. »

*« Je suis un être émotif,  
donc je n'ai pas de  
problème à montrer mes  
émotions. [...] L'important  
est d'être toi-même. Si tu  
es fidèle à toi-même, les  
gens vont t'accepter tel  
que tu es. »*

Mais sur quels ressorts s'est-il appuyé pour accomplir ces défis? Sa pratique fut soutenue par son souhait de valoriser et pérenniser le travail accompli dans les unités dont il a eu la responsabilité. Ses décisions ont également laissé place à ce qu'il nomme « l'instinct » : « Je me fie beaucoup à mon instinct. Ma démarche a une partie de rationalité, je comprends les chiffres. Mais le chiffre exact, ça ne me dit rien. J'ai la chance d'être capable de me projeter dans le futur puis de dire : Cette organisation est capable de faire ça. À son sens, il s'est de plus appuyé sur sa capacité à dire ce qu'il croyait et à se respecter :

Pour moi, dire non ou oui, c'est équivalent, parce que dire oui ou non, c'est une question de choix. Si ça correspond au plan que j'ai, je vais dire oui; si ça ne correspond pas, je vais dire non, même si ça fait mal à la personne. Mais les gens ne voient pas ça comme ça, il faudrait toujours que tu dises oui. C'est pour ça que je dis : Connais-toi toi-même. Ce qui est important c'est de bien se connaître, ses forces et ses faiblesses. Je n'ai pas de problème à dire que je n'ai pas de mémoire. Toutes mes adjointes le savent, parce que leur rôle, c'est de me protéger. Quand tu as des faiblesses, si tu les rends claires, tu deviens plus humain et les gens vont t'aider à les compenser.

Je suis un être émotif, donc je n'ai pas de problème à montrer mes émotions. Quand je ne suis pas content, ça paraît. Si je suis content, ça paraît aussi. Je ne me prends pas au sérieux, mais

je fais une *job* sérieuse et je suis capable d'être sérieux. L'important est d'être toi-même. Si tu es fidèle à toi-même, les gens vont t'accepter tel que tu es.

Enfin, à ses yeux, sa femme a joué un rôle très important dans sa réussite :

Elle, elle est méticuleuse et je le suis beaucoup moins. C'est une infirmière, elle est bien dans son métier. Moi je suis plus exubérant. Moi, c'est les deux extrêmes et elle, c'est la stabilité. Elle est mon bonheur tranquille. D'ailleurs, je le lui dis. Quand j'arrive à la maison, je trouve la stabilité émotionnelle, je ne suis plus le patron. Ça a eu un effet dans le travail et dans le fait que j'ai réussi une certaine carrière, mais les gens ne le savent pas.

Pour Jean-Yves Dupéré, le fil d'Ariane de son cheminement professionnel ne s'observe pas dans la progression des échelons qu'il a gravis ni dans la progression du nombre de personnes qu'il a dirigées. D'ailleurs, il note que ce nombre a « varié en dents de scie » et a eu peu d'importance sur ses apprentissages. Le fil qu'il en extrait est celui d'un processus de maturation. Lorsqu'on le questionne sur sa satisfaction à l'endroit de son parcours, Jean-Yves Dupéré confie sa fierté : « Si j'avais eu d'autres qualités, j'aurais pu aller plus loin ou moins loin... Ce n'est pas où on se rend qui est important. Ce qu'on m'a donné, je l'ai utilisé à son maximum. Et ça, j'en suis fier. » Fierté de s'être réalisé et fierté d'avoir été un agent au service de l'État.

## **Sources des images**

Banque canadienne nationale : <http://www.imtl.org/montreal/>

Édifice Le Delta, Québec : <http://www.quebecurbain.qc.ca>

La Capitale mutuelle de l'administration publique : <http://www.lacapitale.com/>

## Annexe 1

### Curriculum vitae abrégé de Jean-Yves Dupéré

#### FORMATION

- 1967 Maîtrise en sciences commerciales, option gestion, Université Laval  
1966 Baccalauréat en sciences commerciales, Université Laval

#### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

- Janvier 2009 – *Président du conseil d'administration*  
La Capitale assurances générales
- Janvier 2003 – janvier 2009 *Président du conseil et chef de la direction*  
La Capitale mutuelle de l'administration publique et La  
Capitale groupe financier inc.
- Juillet 1996 – fin 2002 *Directeur général du territoire public*  
Ministère des Ressources naturelles, direction générale de la  
gestion du territoire public
- Novembre 1988 – juin 1996 *Directeur public*  
Ministère des Ressources naturelles, direction de la gestion  
du territoire
- Janvier 1987 – Octobre 1988 *Directeur général*  
Commission des transports du Québec, direction générale  
de l'administration
- Juin 1985 – décembre 1986 *Directeur général adjoint*  
Régie des permis d'alcool du Québec, direction générale de  
l'administration
- Mars 1982 – juin 1985 *Directeur*  
Régie des permis d'alcool du Québec, direction de  
l'administration et de la publicité
- Septembre 1981 – mars 1982 *Directeur par intérim*  
Régie de l'assurance automobile du Québec, direction des  
opérations régionales
- Décembre 1980 – mars 1982 *Directeur*  
Régie de l'assurance automobile du Québec, direction du  
contrôle des émissions
- Octobre 1978 – décembre 1980 *Directeur*  
Ministère des Transports, direction du contrôle des lois et  
règlements de transport
- Juin 1978 – mars 1979 *Président*  
Ministère des Transports, comité de surveillance du  
Règlement 112
- Août 1976 – juin 1978 *Chef de service*

Juillet 1974 – août 1976	Ministère des Transports, service des systèmes et procédés <i>Directeur</i> Bureau des véhicules automobiles, direction du contrôle des émissions
1973 – juillet 1974	<i>Administrateur</i> Bureau des véhicules automobiles
Octobre 1970 – 1973	<i>Responsable des relations entre le Bureau des véhicules automobiles et l'informatique</i> Bureau des véhicules automobiles
Mai 1967 – octobre 1970	<i>Agent de la gestion du personnel</i> Ministère des Transports, service du personnel
Juin 1960 – septembre 1962	<i>Teneur de livres</i> Banque canadienne nationale

## **AUTRE**

2010	Ordre du Mérite coopératif et mutualiste québécois, 3 <sup>e</sup> degré
2009 –	Membre du conseil d'administration, Chaire Fernand-Dumont
2008 – 2009	Membre du conseil d'administration, Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
2008	Lauréat du prix Hermès de carrière de la Faculté des sciences de l'administration, Université Laval
2008	Membre honoraire, Association des cadres du gouvernement du Québec
2007 – 2010	Président du conseil d'administration, Théâtre Le Trident
2006 – 2010	Membre du conseil d'administration, Promutuel Vie inc.
2006 – 2009	Membre du conseil d'administration, Orchestre symphonique de Québec
2005 – 2009	Membre du comité consultatif, Bois BSL inc.
2004 – 2009	Membre et vice-président du conseil d'administration, Société de coopération pour le développement international
2004 –	Membre, Institut d'administration publique de Québec
2004 – 2006	Membre du conseil d'administration, Fondation du Centre hospitalier universitaire de Québec
1984 – 2003	Membre du conseil d'administration, La Capitale mutuelle de l'administration publique
1992 – 2003	Membre du conseil d'administration, La Capitale groupe financier inc.
1992 – 2001	Président du conseil d'administration, Réseau immobilier La Capitale
1990 – 2001	Membre du conseil d'administration, Sogefonds MFQ inc.
1988 – 1990	Membre du conseil d'administration, Les Locations Lutex inc.
1986 – 1995	Membre du conseil d'administration, Immobilière MFQ inc.
1983 – 1985	Membre du conseil exécutif, École nationale d'administration publique
1983 – 1985	Membre du conseil d'administration, École nationale d'administration publique
1980 – 1984	Président, Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec
1978 – 1984	Membre du conseil d'administration, Association des cadres supérieurs du gouvernement du Québec
1968 – 1969	Membre du conseil d'administration, Agents de la gestion du personnel du gouvernement du Québec

## **Annexe 2**

**La Capitale mutuelle de l'administration publique**  
**Sommaire comparatif consolidé**  
**2002 à 2008**<sup>28</sup>

Exercice terminé le 31 décembre  
(en milliers de dollars)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Actif	1 495 596	1 651 440	1 874 294	1 909 579	2 335 651	2 761 548	3 035 869
Revenu total	612 978	690 189	687 965	823 423	888 861	1 089 822	1 060 721
Primes d'assurance et de rentes, honoraires et autres	529 677	597 503	599 451	717 782	773 501	973 850	1 027 563
Revenus nets de placements	83 301	92 686	88 514	105 641	115 360	115 972	33 158
Bénéfice net	23 014	35 866	37 927	49 800	48 861	65 805	39 420
Avoir des membres	177 767	213 633	251 560	301 360	350 221	445 380	438 798
Résultat étendu	-	-	-	-	-	52 150	(6 582)

Nombre de contrats et de certificats en vigueur	810 347	857 194	1 018 808	1 066 795	1 112 666	1 378 282	1 525 883
---	---------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

**Source** : Rapports annuels de la Capitale la mutuelle de l'administration publique

Préparé par Annie Larochelle  
Le 15 avril 2010

<sup>28</sup> Nous remercions Annie Larochelle pour l'élaboration de ce sommaire comparatif.