

Le goût du risque

Il s'en est fallu de peu pour que le Mouvement Desjardins ne mette jamais la main sur l'un de ses plus précieux atouts, Sylvie Paquette, première vice-présidente et directrice générale, Desjardins assurances générales. Portrait d'une femme que les défis ont retenu *in extremis* chez nous.

Étudiante, Sylvie Paquette brillait dans toutes les matières touchant aux mathématiques et, surtout, elle était déjà animée par le profond désir de relever les défis les plus complexes. C'est ce qui a l'amener à se lancer en actuariat à l'Université Laval, à Québec. « J'ai choisi ce champs d'études parce que j'aimais les mathématiques et les défis très difficiles à relever. Je savais que l'actuariat ouvrait sur des débouchés intéressants, mais je ne savais pas vraiment que l'assurance faisait partie du nombre », se remémore celle qui est originaire de la région de Granby.

C'est tout de même dans ce domaine que la jeune diplômée, en 1981, s'est retrouvée, embauchée par la Royale, aujourd'hui la Royal & Sun Alliance. Elle a ainsi travaillé à Toronto jusqu'en 1984 avant de rentrer au bercail, embauchée par Desjardins. « Au début, ce devait être pour trois ans seulement. J'avais aimé travailler à Toronto et je croyais que j'allais y retourner. Il y a 25 ans, l'actuariat en assurance de dommages au Québec, ça n'était pas ce que c'est aujourd'hui », indique-t-elle.

Mais l'attrait de la métropole ontarienne a fini par s'atténuer et Sylvie Paquette a décidé qu'après tout, elle était bien au Québec, chez Desjardins. « J'y suis restée pour les défis », lance la première vice-présidente.

Et les défis étaient de taille. « À l'époque, nous étions un petit joueur de



Sylvie Paquette, première vice-présidente et directrice générale, Desjardins assurances générales.

l'assurance, qui fonctionnait par courtier. Nous sommes maintenant l'une des compagnies les plus avant-gardistes. Nous sommes passés de 3 % à 20 % de part de marché », fait-elle remarquer.

LE VRAI MÉTIER D'ASSUREUR

Jusqu'en 1999, les fonctions de Mme Paquette chez Desjardins étaient surtout concentrées dans les tâches purement actuarielles, comme le développement de nouveaux produits d'assurance, « le vrai métier d'assureur », opine-t-elle.

Mais en 2000, elle a eu à relever un défi à sa mesure, quand Desjardins a mis la main sur les filiales d'assuran-

ces générales que détenait la CIBC. M^{me} Paquette a alors été désignée chef de l'intégration de toutes ces sociétés et de tous ces produits d'assurance. Elle avait toujours été efficace et compétente comme actuaire; cette nomination lui offrait un tremplin vers des postes faisant appel au leadership qu'elle souhaitait depuis longtemps exercer.

REDRESSEMENT CHEZ DESJARDINS

La tâche à effectuer était colossale : les nouvelles acquisitions de Desjardins n'étaient pas en grande forme, « tant en ce qui touchait les résultats que les ressources humaines. Pendant les 18 premiers mois, je faisais constamment la navette entre le siège social des nouvelles filiales, à Mississauga, et celui de Desjardins, à Lévis. Je devais gérer, intégrer et changer des façons de faire, des philosophies, des valeurs, des cultures et des systèmes différents des nôtres. Cela faisait plus appel au leadership qu'au travail actuariel comme tel », explique Sylvie Paquette.

Se butant parfois à de frustrants chocs des valeurs, la chargée de l'intégration a su s'entourer adéquatement pour mener à bien son entreprise. « Je suis très habile à faire travailler ensemble mes collaborateurs, estime la dirigeante. Et j'attache une très grande importance aux résultats ! Une fois que tout le monde sait où on s'en va, je laisse beaucoup de liberté aux gens qui m'entourent. »

PERDRE POUR GAGNER

La tâche a été ardue et a forcé M^{me} Paquette à faire des choix douloureux. Ainsi, pendant les premières années de l'intégration, elle a été contrainte de ménager ses énergies au Québec, et d'ac-

cepter d'y perdre du terrain pour un temps, surtout en assurance habitation et automobile. « En revanche, ça nous a permis de nous positionner dans tout le Canada, alors que nous n'étions présents qu'au Québec. Et nous avons par la suite rattrapé le temps perdu ici. C'était un mal pour un bien », analyse Sylvie Paquette avec le recul.

La réussite de cette intégration est en grande partie ce qui lui a valu d'être nommée, en octobre 2008, première vice-présidente et directrice générale de Desjardins assurances générales.

FEMME DE TÊTE

Après 28 années d'un parcours professionnel ponctué de promotions, a-t-elle l'impression que le chemin a été plus difficile parce qu'elle est une femme ? « J'ai été très chanceuse. À mes débuts à Toronto, c'est certain que le fait d'être une femme, québécoise et francophone de surcroît, ne jouait pas en ma faveur. C'était difficile de me faire entendre. Mais chez Desjardins, ce fait n'avait pas d'incidence dans mes relations avec les gestionnaires, même dans les débuts; seule la compétence comptait. Mais je répète que j'ai eu de la chance, parce que ce n'est pas comme ça partout. »

En fait, ce sont davantage des anecdotes comiques qui lui viennent à l'esprit, quand elle réfléchit à cette question. « Je me souviens m'être retrouvée avec des réassureurs suisses dans la soixantaine, incapables de me parler d'affaires. Pour ce qui est de la culture et de l'histoire de leur pays, par contre, il n'y avait pas de problème », se souvient-elle en riant.

LE GOUVERNEMENT DOIT AGIR

Après un an à la direction de la division des assurances générales, et confortablement assise à la table de direction du

mouvement Desjardins, Sylvie Paquette entend demeurer en poste encore plusieurs années et s'attaquer aux défis futurs de l'assurance. « Le nouveau moteur de changement dans notre industrie, ce sont les changements climatiques. Il y a de plus en plus de dommages causés par des inondations, les vents », observe-t-elle.

« Les villes grandissent, mais leurs infrastructures ne suivent pas. Si les gouvernements n'agissent pas, nous devons continuellement faire payer les clients. »

Présidente pour le Québec du Bureau d'assurances du Canada (BAC), M^{me} Paquette siège aussi au comité du BAC sur les changements climatiques. « Notre rôle est d'aider les gouvernements à modifier leurs infrastructures pour faire face aux changements climatiques. Les villes grandissent, mais leurs infrastructures ne suivent pas. Si les gouvernements n'agissent pas, nous devons continuellement faire payer les clients », déplore-t-elle.

Ainsi, les assureurs canadiens se sont maintenant dotés de budgets de recherche leur permettant de déterminer les infrastructures problématiques et de suggérer des pistes de solution aux gouvernements. Ils souhaitent ainsi voir ces derniers agir pour limiter les effets d'éventuelles catastrophes environnementales chez les assurés. **A**