L'HISTOIRE D'UN SUCCÈS COLLECTIF

1944 • 2014

SSQ Groupe financier

Les valeurs à la bonne place

NOTE AU LECTEUR

À la fin de 1986, SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe publiait sous la plume des auteurs, Mme Line Ouellet et M. Marc Vallières, l'histoire de ses quarante premières années d'existence, de 1944 à 1984.

En avril 2011, M. Jacques de la Chevrotière nous quittait. Il est alors apparu évident qu'une page de l'histoire de SSQ se tournait et que le temps était venu de relater son histoire plus récente. S'est alors déclenchée une série de rencontres et d'entrevues afin de documenter le passage de plusieurs personnes ayant marqué les trente dernières années de SSQ. Ce mandat a été confié à M. Jacques Saint-Pierre, écrivain et historien.

Pour conserver la trame historique et appuyer ce second volet historique, il a été choisi de rééditer intégralement le premier livre de l'histoire de SSQ, *L'histoire d'un succès collectif, 1944-1984*, et de poursuivre avec une seconde section relatant les années 1985 à 2014. Le lecteur remarquera donc un changement marqué de forme et de style, reflet de ces deux périodes.

Depuis ses débuts et tout au long de son développement, SSQ est resté solidement ancré dans ses valeurs d'origine. Ses valeurs ont influencé les décisions et les actions au quotidien et ont fait de SSQ une entreprise où la conduite des affaires est humaine, depuis 1944 et encore en 2014. Voilà pourquoi ce livre se devait de s'intituler :

L'histoire d'un succès collectif, 1944-2014

AVANT-PROPOS

Diriger une organisation comme SSQ est un privilège. Une organisation qui, depuis ses débuts, est restée fidèle à ses valeurs et dont la mission définit non seulement le quoi mais également le comment. Elle nous dit d'offrir des produits et services financiers de haute qualité : c'est le quoi. Elle nous indique de le faire en nous inspirant des valeurs mutualistes qui placent la personne et le développement social au cœur de nos actions : voilà le comment.

Ce livre relate les 70 ans d'histoire de SSQ, depuis ses débuts comme coopérative de soins de santé dans le quartier Saint-Sauveur à Québec, en passant par sa transformation en mutuelle d'assurance œuvrant au Québec pour arriver en 2014 au groupe financier présent sur l'ensemble du territoire canadien.

À travers les hauts et les bas des 70 années d'existence de SSQ, c'est l'histoire d'un succès collectif qui est raconté. C'est aussi un hommage aux femmes et aux hommes qui ont bâti et fait grandir SSQ, ainsi qu'aux partenaires qui ont cru et croient toujours en nous.

Une institution financière moderne, performante et responsable avec les valeurs à la bonne place : voilà le résultat des 70 premières années d'histoire de SSQ.

Pierre Genest
Président du conseil d'administration
SSQ Groupe financier

René Hamel
Président-directeur général
SSQ Groupe financier

Septembre 2014

TABLE DES MATIÈRES

Partie I – Les années 1944-1984

En guise de préface... 8
Préambule 9
Introduction 10
Chapitre I – Un homme et une idée (1939-1944) 12
Chapitre II – La fondation de la Coopérative de Santé de Québec (1944) 18
Chapitre III – La Coopérative de Santé de Québec (1944-1945) 22
Chapitre IV – Les Services de Santé de Québec (1946-1949) 28
Chapitre V – Redressement et croissance accélérée (1950-1959) 42
Chapitre VI – L'adaptation à une société en mutation (1960-1972) 52
Chapitre VII – SSQ, spécialiste de l'assurance collective (1973-1982) 66
Conclusion – Les années 1944-1984 76

Partie II – Les années 1985-2014

Chapitre I – SSQ, une tradition qui se poursuit (1985-1990) 80
Chapitre II – Une période tumultueuse (1991-1993) 92
Chapitre III – Un nouveau départ (1993-2001) 96
SSQ Groupe financier : présent dans son milieu d'hier à aujourd'hui 104
Chapitre IV – Croissance et diversification dans le respect des valeurs (2002-2011) 106
Chapitre V – Acquisitions et repositionnement stratégique (2012-2014) 122
Conclusion – Les années 1985-2014 128

Annexes

Structure 2014 130
Conseils d'administration 2014 131
Équipe de direction 2014 132
Présidents du conseil d'administration et présidents-directeurs généraux 1944-2104 133
Principales rubriques des états financiers 1946-2013 134
Évolution de l'image de marque SSQ 136

Notes

Les années 1944-1984 138
Les années 1985-2014 142

LE PRÉSENT CONTRAT A TRAIT AU PAIEMENT
DE SERVICES MÉDICAUX TELS QUE CI-APRÈS DÉFINIS
ET DÉTERMINÉS

RVICES DE SANTÉ DE QUÉBEC

52, AVENUE DES OBLATS
QUÉBEC — QUÉ.

ci-après appelés "SSQ"

Société régie par la loi des Syndicats Coopératifs de Québec

Contrat du Sociétaire

LES PRÉSENTES CONSTATENT QUE:

CIÉTAIRE	CONTRAT No	COTISATION		TERME
CHRS.OMER	833	$3.00	X	MENSUELLEMENT
	CONTRAT FAMILIAL	EN VIGUEUR LE: 25/10/44		TRIMESTRIELLEMENT SEMESTRIELLEMENT ANNUELLEMENT

né au service "A" (service médical) des SSQ pour son avantage et celui de ses dépendants
ormule d'adhésion remplie en vue des présentes.

nt contrat est maintenant en vigueur et autorise le sociétaire et ses dépendants mentionnés
précédent à jouir des services ci-après définis.

PARTIE I

1944·1984

Une entreprise issue des milieux populaires. Des groupes sociaux très divers qui collaborent ensemble pour se doter d'un outil économique qui les sert dans une sphère hautement concurrentielle. Histoire d'une réussite, source d'espoir pour celles et ceux qui misent sur l'idéal coopératif.

Histoire d'un succès collectif, 1944-1984

Livre publié en 1986 et écrit par Mme Line Ouellet et M. Marc Vallières

EN GUISE DE PRÉFACE…

Voici une histoire vécue. C'est celle d'une entreprise, maintenant bien établie, dont la mise sur pied et les premières années ont été fort mouvementées. Le récit nous reporte à une époque encore récente puisque le gros de l'« action » se passe dans les années quarante et cinquante.

Certains lecteurs reconnaîtront le climat sociopolitique de ce temps tandis que d'autres, plus jeunes, s'étonneront de voir combien la société québécoise d'aujourd'hui est différente, à tous égards, de celle que l'on peut entrevoir dans ces pages.

SSQ a donc grandi dans une période de profondes transformations. Les grandes législations sociales qui ont amené l'assurance hospitalisation, le régime de rentes du Québec et l'assurance-maladie ont toutes vu le jour au cours d'une même décennie. On comprendra facilement que ces mesures aient eu un impact considérable sur une entreprise dont la stabilité était loin d'être acquise et qui était, plus que toute autre, vulnérable à ces initiatives de l'État qui visaient précisément les services couverts par les régimes d'assurance de SSQ.

La lecture de cet ouvrage laissera aux lecteurs des impressions diverses. Pour ma part, ce qui m'a le plus frappé c'est de voir comment des hommes de toutes conditions, de milieux très différents, avec des moyens matériels quasi inexistants, mais unis par le même idéal, peuvent atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Leur détermination, la générosité de leur action, leur foi en la formule coopérative sont à la base de leur réussite. Ces éléments, appuyés sur le désir profond de venir en aide à leurs concitoyens, ont fini par vaincre tous les obstacles.

Pour les « familiers de la maison », ce livre fournira l'occasion de revivre des événements dont ils furent les acteurs ou les témoins et qui ont abouti à la naissance et au développement d'une entreprise qui fait notre fierté aujourd'hui. Pour celles et ceux qui y œuvrent présentement, c'est une invitation à écrire les pages d'un avenir à la mesure de ces premières années.

Au nom de tous nos membres, je veux ici rendre aux uns un chaleureux témoignage de gratitude et, aux autres, exprimer notre espoir et notre confiance.

Jacques de la Chevrotière
Président

Octobre 1986

PRÉAMBULE

Il paraît utile de fournir au lecteur quelques renseignements qui lui faciliteront la lecture du texte et réconcilieront certaines contradictions apparentes.

Fondation en 1944 ou en 1946 ?

C'est le 9 mai 1944 qu'est formellement fondée la Coopérative de Santé de Québec. Cependant, ce n'est que pour l'année 1945 que l'on peut retrouver des résultats financiers qui indiquent des revenus de 431,59 $ pour l'année. C'est également en décembre 1945 qu'un nouveau nom est adopté : « Les Services de Santé de Québec » et que du personnel rémunéré prend la place des bénévoles de la première heure. Ce n'est qu'en juin 1946 que l'entreprise étend son action à l'échelle de la province et engage un premier « responsable de la propagande ». L'année 1946 est aussi la première pour laquelle un rapport financier annuel en bonne et due forme a été retracé. C'est donc 1946 qui est retenue comme année de fondation. Il n'en fut pas toujours ainsi puisque c'est en octobre 1969 que fut fêté le vingt-cinquième anniversaire de l'entreprise. En décembre 1949, le nom est modifié : il devient « Les Services de Santé du Québec ».

Les Services de Santé de Québec et ses successeurs…

Entre 1944 et 1949, l'entreprise a déjà affiché trois noms. En fait, le nom adopté en 1949 demeure encore aujourd'hui le nom légal de l'entreprise. Pour des raisons pratiques, elle a utilisé au cours des ans deux appellations commerciales de préférence à son nom légal : « La Mutuelle SSQ » entre 1963 et 1979 et « SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe » depuis lors. Et le public préfère de beaucoup le raccourci « SSQ ». C'est celui qui est utilisé à travers l'ouvrage pour en simplifier la lecture.

Il y a histoire et histoire

Le chapitre VII couvre la période 1973-1982 et certains renseignements statistiques englobent même l'année 1985. Volontairement, par prudence, on y relate des faits sans en dégager les tendances. Le temps fournira éventuellement le recul nécessaire à ceux qui écriront la suite.

INTRODUCTION

SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe, une des grandes institutions québécoises d'assurance, naît entre 1944 et 1946 à Saint-Sauveur, quartier populaire de Québec. Cette naissance s'inscrit dans le contexte d'un Québec en transition. C'est dire que la crise des années 1930 s'est estompée lentement dans l'effort de guerre, mais c'est dire aussi que les souvenirs de misère et le bouleversement des idées exercent toujours leur influence. De plus, la conscription provoque des réactions nationalistes qui contribuent, en 1944, à la défaite du gouvernement libéral d'Adélard Godbout. Sous le gouvernement Duplessis qui s'installe en 1944 et dont les quinze ans de règne portent aujourd'hui l'étiquette de conservatisme social et économique, les forces de renouveau n'opèrent donc qu'en douceur. Elles maintiennent quand même leur pression. On sentira particulièrement leur influence dans le mouvement coopératif.

Dès cette époque, en effet, le mouvement coopératif, tiraillé entre les relents d'un passé idéalisé et les attraits d'un avenir à conquérir, cherche son second souffle. À Québec, autour de la chaire de coopération de la faculté des Sciences sociales de l'Université Laval se constitue un noyau animé par le Père Georges-Henri Lévesque. On devra aux professeurs et aux diplômés de cette faculté de nombreux efforts pour introduire la coopération dans de nouveaux champs d'activité, la consommation en particulier. Le Conseil supérieur de la coopération, fondé en 1942, veille, quant à lui, à la pureté et au respect des principes coopératifs. Ces principes ? La liberté d'adhésion, le vote démocratique (un homme, un vote) et la redistribution des excédents.

NATIONALISME ET RELIGION

Au-delà de ces principes proprement coopératifs, on retrouve chez les coopérateurs un fort sentiment de solidarité nationale. À la prise de conscience de la situation précaire des travailleurs s'ajoute, en effet, la plus vive sollicitude pour la nation canadienne-française. Ce sentiment déborde si largement les cadres du mouvement coopératif qu'il devient un carrefour pour les nombreux organismes et mouvements – Ordre de Jacques-Cartier, Société Saint-Jean-Baptiste, Action catholique, École sociale populaire, etc. – qui travaillent selon des perspectives diverses et à des niveaux très différents au salut du « peuple canadien-français ». Ces organismes facilitent les contacts entre le clergé, les coopérateurs, les universitaires, les hommes d'affaires, les fonctionnaires, les ouvriers, etc. Ils permettent ainsi des actions communes concrètes au nom du nationalisme.

La plupart de ces groupes puisent, d'autre part, à une même source d'inspiration : le catholicisme social. Quelle personne avertie, à l'époque, n'avait pas lu les encycliques « Quadragesimo Anno » et « Rerum Novarum » ? Le clergé prêchait alors la lutte contre le socialisme et contre l'asservissement à la société capitaliste. Il vantait la collaboration entre les classes sociales. L'idéologie clérico-nationaliste exigeait également son tribut : réformes et nouveautés devaient donc en tenir compte et même lui subordonner leurs objectifs sociaux, sous peine d'encourir le rejet pur et simple. Paradoxalement, conservatisme social et réformisme en arrivaient ainsi à se rejoindre sur le terrain de la promotion nationale, à coexister et même à collaborer.

Le francophone du Québec a un revenu nettement inférieur à celui de son vis-à-vis anglophone. Les travailleurs québécois n'obtiennent pas leur part de l'expansion économique. Résultat ? Recours de plus en plus systématique aux syndicats pour remédier à la situation. Les formules ? Elles varient. Le syndicalisme international et son pendant catholique, la CTCC, s'affichent et sont perçus comme facteurs de changement social. La CTCC, acquise à la doctrine sociale de l'Église et appuyée par le clergé, tente d'améliorer le sort des travailleurs. Au passage, elle incite le patronat francophone des petites et moyennes entreprises à se méfier des grandes compagnies. La croissance du syndicalisme contribuera, certes, à l'augmentation des salaires, mais aussi à l'amélioration des avantages sociaux qui, de plus en plus souvent, feront partie des conventions collectives. Les régimes collectifs d'assurance en seront un exemple éloquent.

PAYER POUR LES RISQUES DES « AUTRES » ?

Par ailleurs, une question se pose de plus en plus clairement : celle de la responsabilité collective vis-à-vis la sécurité sociale. La crise a fait prendre conscience des besoins les plus criants et de la faiblesse des moyens pour y faire face. Cette conscience se manifestera dans quelques interventions de l'État. L'essentiel demeure cependant encore entre les mains de l'initiative privée. Tantôt, en effet, c'est l'Église qui agit avec ses institutions et ses associations de bienfaisance, tantôt ce sont les compagnies d'assurance qui étendent progressivement leur activité à de nouveaux secteurs de la sécurité sociale. L'après-guerre verra donc se poser avec une acuité croissante la question du partage des responsabilités entre l'État et le secteur privé dans le champ de la sécurité sociale. Avec les années 1960, on observera des interventions de plus en plus massives de la part de l'État et le retrait correspondant de l'Église. En prenant à sa charge, en rendant universels et en finançant directement par la fiscalité divers programmes de sécurité sociale, l'État grugeait, souvent de façon substantielle, le territoire de l'initiative privée, notamment dans le secteur de l'assurance.

La naissance et la croissance de SSQ s'inscrivent à l'intérieur de ces champs de force. Si, en effet, SSQ traverse le temps et surmonte au passage diverses crises, c'est que ses dirigeants ont su s'adapter aux changements importants et même les prévoir. L'adaptation ne s'est pas toujours faite facilement et des compromis parfois douloureux ont dû s'élaborer pour concilier, par exemple, idéaux coopératifs, impératifs de la survie et croissance d'une entreprise devenue importante malgré un contexte de vive concurrence. En dépit de ces ajustements et peut-être à cause d'eux, l'entreprise préserve toujours son style, ses attitudes, sa philosophie : SSQ respecte, encore et toujours, les objectifs et les intentions des fondateurs. Elle écoute aussi ceux qui, par la suite, ont présidé et contribué aux grandes décisions de l'entreprise.

1939-1944

CHAPITRE I

UN HOMME ET UNE IDÉE

Divers éléments, parmi lesquels la situation économique difficile d'un grand nombre de Canadiens français, une politique de non-intervention de l'État québécois et le large consensus qui régnait autour de l'idéologie cléricale et nationaliste, expliquent qu'autant d'initiatives privées veuillent, à compter d'un certain moment, pallier les nombreux problèmes des ouvriers, des agriculteurs et de la petite bourgeoisie. Jusque-là, en effet, dans le cas des services sociaux et des assurances contre les aléas de l'existence (maladie, chômage, vieillesse...), les programmes gouvernementaux étaient rares et relevaient pour la plupart du gouvernement fédéral : ainsi, la Loi sur les pensions de vieillesse (1926), celle sur l'assurance-chômage (1941) et celle sur les allocations familiales (1944). Seules l'assistance publique (1921) et l'aide aux mères nécessiteuses (1937) avaient attiré l'attention du gouvernement provincial. Quant au reste, c'était ou bien l'intervention privée ou bien la charité publique.

Le Québec, à l'époque, n'était toujours pas engagé sur la voie de l'interventionnisme d'État. L'Église, par ses organismes de secours et de charité, agissait de son mieux, mais elle faisait face à une tâche nettement au-dessus de ses moyens. Et cela, en dépit d'incessants appels à la solidarité des citoyens pour qu'ils appuient l'Église dans son œuvre sociale. Car l'État ne se reconnaissait encore qu'une fonction strictement supplétive.

D'ailleurs, le nationalisme d'une bonne partie des Canadiens français se serait mal accommodé de propositions poussant à l'intervention de l'État. On redoutait, en effet, qu'un geste du gouvernement québécois devienne pour le gouvernement fédéral une trop belle occasion d'empiéter sur la fragile autonomie provinciale. N'avait il pas déjà tenté de le faire pendant la crise ?

Dans un tel contexte, comment qualifier un projet, même privé, qui entend réduire les inégalités sociales face aux imprévus de la vie ? Le docteur Jacques Tremblay fut à l'origine d'un de ces projets. En effet, il mit sur pied une petite « coopérative de santé » dans le quartier Saint-Sauveur de Québec.

Le docteur Tremblay pratiquait alors la médecine et la chirurgie générale dans le quartier Saint-Sauveur, au milieu d'une population ouvrière. Un poste de médecin légiste lui permettait d'arrondir quelque peu son revenu et d'accepter des honoraires plus que modestes de sa clientèle de petits salariés.

Cette situation précaire des médecins œuvrant dans les quartiers défavorisés posait le problème plus général de l'accès aux soins de santé. Ce dilemme, le docteur Tremblay le résume ainsi :

Le médecin et le client, quoi qu'on en pense, sont l'un à l'autre comme le producteur est au consommateur, et il est impossible que ce rapport soit autre dans le domaine médical que dans le domaine économique. Or, comment se comporte l'économie moderne ? Basée sur la primauté du capital, le mépris du travail et la concurrence effrénée, elle a engendré un tas de choses inacceptables, car l'homme tend la main au milieu de la richesse et crève de faim devant une table chargée d'aliments. Ainsi en est-il en médecine où nous pouvons voir, d'une part, médecins praticiens et spécialistes admirablement armés contre la maladie et attendant des patients qui ne viennent pas et, d'autre part, le public, avec tous ses besoins, n'ayant pas l'argent nécessaire à payer les soins qu'il devrait avoir. Les deux s'attendent, mais ne s'entendent pas[1].

■ *Dr Jacques Tremblay*
Directeur général
(mars 1944 – avril 1949)

■ *52, av. des Oblats*
Le bureau du Dr Tremblay

Liant les problèmes économiques à ceux du monde médical, le docteur Tremblay dénonce donc, outre la pratique traditionnelle de la médecine, les méfaits de l'économie capitaliste. Par ailleurs, la crainte d'une éventuelle intervention de l'État renforce ses convictions.

Dans ce milieu, un système original de prévention et de distribution des soins de santé s'impose. La solution préconisée par le docteur Tremblay ? Elle découle, bien sûr, de l'implication de ce dernier dans divers organismes prônant la coopération, comme la Société Saint-Jean-Baptiste et le puissant (et secret) Ordre de Jacques-Cartier. « Naturellement », Jacques Tremblay s'oriente donc vers cette formule coopérative qui offre tous les avantages de l'initiative privée, mais qui substitue la collaboration à l'inacceptable concurrence.

ESSENTIELLEMENT, LA THÈSE DU DOCTEUR TREMBLAY DÉNONCE LE DÉCALAGE ENTRE LES PROGRÈS TECHNIQUES DE LA MÉDECINE ET LA LUTTE RÉELLE CONTRE LA MALADIE.

UNE IDÉE QUI FAIT SON CHEMIN

Un ouvrage du docteur Shadid[2], fondateur d'un hôpital coopératif à Elk City, dans l'Oklahoma, aidera le docteur Jacques Tremblay à renforcer ses convictions[3] et à préciser son projet de coopérative. Sitôt cette lecture achevée, le docteur Tremblay se plonge, en effet, dans de longues recherches afin de rendre possible l'application de la formule coopérative à la pratique médicale. Au Québec, tout reste à faire ; seules des expériences étrangères, américaines et canadiennes-anglaises surtout, pouvaient alimenter la réflexion. La revue *Canadian Doctor* constitua pour le docteur Tremblay une façon efficace de se garder au fait de ces diverses expériences.

Pour le docteur Tremblay, il fallait d'abord amener la population à organiser la disponibilité des soins de santé… avant que l'État ne s'en mêle ! Dès 1940, le docteur Tremblay multiplie articles et conférences sur la médecine coopérative. Ses excellentes relations avec l'archevêque de Rimouski, Mgr Courchesne, facilitent ses démarches auprès des évêchés de la province[4]. Il visite aussi de nombreuses chambres de commerce, les sociétés médicales de plusieurs villes, des organisations syndicales et des coopératives de toutes sortes. La Société Saint-Jean-Baptiste, où il joue un rôle actif, lui sert aussi de tribune. En 1942, par exemple, le docteur Tremblay prononce une conférence sur « la médecine coopérative » au 3e congrès général des coopérateurs. Le texte est publié dans le rapport du congrès et aussi sous forme de brochure.

Essentiellement, la thèse du docteur Tremblay dénonce le décalage entre les progrès techniques de la médecine et la lutte réelle contre la maladie (autant la prévention que les soins). Elle propose en remplacement, une médecine coopérative, à mi-chemin entre la médecine d'État, qui priverait les médecins de leur autonomie professionnelle, et la médecine individualiste « qui ne convient plus à notre siècle ».

■ *Le Dr Tremblay a rédigé son plan de coopérative de santé, présageant la fondation de la Coopérative de Santé de Québec.*

Fonds Tremblay

suggestion pour le début :

Utiliser système par capitation. Le choix du médecin parmi ceux qui consentiront à signer le contrat. On remettra à celui-ci 90 % de la prime x le nombre de patients chefs de f. ou célib. inscrits sur sa liste.

Ce système restera en vigueur tant que l'association ne sera pas assez forte pour avoir sa clinique.

A ce moment, le contrat précédent, temporaire, renouvelable annuellement, sera remplacé par un autre engageant médecins à salaire et à temps complet pour travailler dans clinique + avec matériel appartenant à la coop.

Cela pourrait se faire quand la coop. pourra utiliser 8 à 10 médecins à

LA COOPÉRATION MÉDICALE ET SES PRINCIPES

Une coopérative médicale ainsi transformée viserait à regrouper dans une organisation volontaire privée à but non lucratif des individus désireux de se procurer des services médicaux. Elle s'appuierait sur quatre grands principes :

- celui de « la pratique médicale par équipes », qui assurerait de meilleurs soins aux patients en regroupant des spécialistes tout en économisant temps et énergie ;
- celui de « la médecine préventive », qui conserve la santé plutôt que de soigner à grands frais des maladies évitables et qui mise sur la prévention plus que sur le coûteux traitement des maladies ;
- celui du « paiement périodique » par tous les membres – les bien-portants comme les malades – d'une part égale du coût total des soins médicaux, ce qui garantit à chaque membre les soins appropriés et libère les médecins des problèmes de notes impayées et de recouvrement d'honoraires ;
- celui du « contrôle démocratique » applicable à la gestion de la coopérative et non pas, bien sûr, aux méthodes de diagnostic et de traitement choisies et prescrites par les médecins. Le consommateur de soins aura le choix parmi les médecins qui font partie de la coopérative, tout comme il a le choix en pratique privée.

LA MÉDECINE COOPÉRATIVE

AU SERVICE DES CLASSES MOYENNES (1)

Le problème médical moderne est en réalité un problème économique qui doit être résolu par les deux intéressés : le médecin et le public. La médecine ne pèche pas scientifiquement, mais économiquement. Nous continuons à agir individuellement dans la distribution et l'achat des soins médicaux, quand les conditions actuelles demandent une activité collective de part et d'autre. Le vieux système de distribution des soins médicaux ne convient plus à notre siècle. Aussi constatons-nous que :

1. — 25% de la population canadienne est médicalement indigente;

2. — En raison de ce facteur économique, environ 10,000 personnes meurent chaque année sans avoir bénéficié de soins médicaux;

3. — La morbidité et la mortalité les plus élevées se trouvent dans la classe pauvre;

4. — Il n'y a pas assez de lits pour hospitaliser tous les tuberculeux et les aliénés;

5. — Le contrôle de la pneumonie est inefficace (2,000 décès dans notre province en 1939).

Cette situation est tragique et paradoxale dans un pays comme le nôtre où il y a des médecins bien formés, des hôpitaux modernes et des cliniques bien organisées. Voilà certes un régime antisocial auquel il importe de trouver un remède sans tarder.

Certains suggèrent la médecine d'État, car on a actuellement tendance à demander à l'État de guérir tous les maux. La médecine d'État, telle que projetée au Canada, assurerait peut-être à certains médecins des salaires ou honoraires garantis en même temps que des soins médicaux à un plus grand nombre d'individus ; mais ces avantages devraient céder la place à des inconvénients très sérieux qui seraient :

— pour le médecin, appels inutiles, contrôle de ses honoraires par un tiers-payant, destruction, sinon totale, du moins toujours partielle, du secret professionnel, immixion inévitable des politiciens ;

— pour les patients, absence quasi totale de médecine préventive, disparition de la confiance avec le secret des relations, contribution obligatoire, soins en série ;

— pour l'État, dépenses d'administration considérables, à même . . . le payeur de taxes !

Dès lors, la solution coopérative ne serait-elle pas la meilleure? L'État aura toujours évidemment à supporter les indigents. De leur côté, les plus fortunés peuvent facilement payer les frais médicaux qui leur sont nécessaires. Le problème devient le fait de notre classe moyenne. Et la formule coopérative lui présente comme réponse :

1. — Un système qui tient le milieu entre la médecine individualiste et la médecine étatisée;

2. — Un système qui conserve les avantages des deux autres et en évite les inconvénients;

3. — Un système qui conserve le libre choix du médecin et les relations directes entre ce dernier et son patient;

4. — Un système qui réalise une plus vaste distribution des services médicaux au profit de tous, qui permet une plus juste répartition du coût de ces services et qui érige en institution la médecine préventive.

C'est une organisation volontaire, privée, sans influence politique, composée d'individus qui s'unissent dans le but de se procurer des services médicaux. Elle s'appuie sur les quatre principes suivants :

1 — Pratique médicale par équipe;

2 — Médecine préventive;

3 — Paiement périodique;

4 — Contrôle des consommateurs.

(1) Résumé d'une brochure publiée par le Conseil supérieur de la Coopération, « La médecine coopérative », par le docteur Jacques Tremblay.

Résumé d'une brochure publiée par le Conseil supérieur de la Coopération, « La médecine coopérative », par le docteur Jacques Tremblay.

LE CHOIX DES CLASSES MOYENNES

Dans l'esprit du docteur Tremblay, ce système devait s'adresser à la classe moyenne. D'une part, en effet, les indigents continueraient d'être soutenus par l'État qui accomplirait ainsi son véritable rôle supplétif, d'autre part, les plus fortunés continueraient de payer leurs propres soins de santé[5].

Dans la mesure où la thèse du docteur Tremblay se conformait, dans ses grandes lignes, à l'idéologie cléricale et nationaliste, on comprend qu'elle ait obtenu les faveurs des milieux sensibles aux problèmes sociaux. Ainsi, des groupes, distincts mais très liés, de coopérateurs, de membres du clergé, de syndicalistes catholiques et de travailleurs impliqués dans les organismes sociaux appuyaient, dans le projet du docteur Tremblay, ce qui relevait du « sens commun ». Entendons par là qu'on endossait sa lutte contre l'interventionnisme d'État volontiers associé aux dangers du socialisme et du fédéralisme centralisateur. Comprenons qu'on endossait aussi le plaidoyer du docteur Tremblay en faveur de l'indépendance du citoyen et de la collaboration de toutes les classes de la société. Cette thèse, toutefois, révélait ses limites au moment de passer aux actes. Car, même si la solution proposée puisait à la source même d'idéologies traditionnelles, son application menaçait une autre valeur bien ancrée : celle de la pratique établie de la médecine.

LA MÉDECINE PREND LE TEMPS D'Y SONGER

Certes, l'abondante correspondance du docteur Tremblay témoigne du bon accueil qui lui était réservé. Ainsi, en 1944, le Syndicat de l'aluminium d'Arvida organise une caisse d'assurance maladie selon les idées du docteur Tremblay, tandis qu'à Val-d'Or, la Jeune Chambre de Commerce ainsi qu'un groupe de médecins et de coopérateurs tentent, à la même époque, la mise sur pied d'un hôpital coopératif[6].

Malgré cela, l'enthousiasme n'était que rarement poussé jusqu'à la concrétisation des solutions proposées. Il devint vite évident, en tout cas, que la formule préconisée par le docteur Tremblay heurtait de front la profession médicale. La présentation de Jacques Tremblay, conférencier au troisième congrès annuel des coopérateurs (1942), illustre bien ce phénomène.

Monsieur Jacques Tremblay, médecin de renom, nous étonne toujours par sa persévérance à s'occuper de médecine coopérative. Les médecins évitent généralement de toucher à ce problème de peur de froisser leurs confrères.

M. Tremblay est l'un des rares médecins à s'occuper de rendre la médecine (je ne dis pas les médecins) plus sociale : sa conférence n'en a que plus de poids[7].

Convaincre la profession médicale des mérites de la médecine coopérative n'était pas tâche aisée. L'avant-gardisme, au sein de la profession médicale en particulier, d'une analyse qui dénonçait la médecine individualiste et l'inégalité d'accès aux soins de santé, de même que le traditionalisme relatif de la solution proposée, vont déterminer l'accueil fait au projet du docteur Tremblay. Ce projet visionnaire et idéaliste devait pourtant prendre forme dans la « Coopérative de Santé de Québec », qui permettra de savoir si un tel idéal pouvait déboucher sur une institution viable.

1944

CHAPITRE II

LA FONDATION DE LA COOPÉRATIVE DE SANTÉ DE QUÉBEC

Depuis déjà cinq ans, le docteur Tremblay, dans ses nombreux voyages, tente de propager les principes de la médecine coopérative. Ses études et ses recherches, sur les expériences américaines principalement, lui permettent de découvrir les exigences de fonctionnement d'une coopérative médicale. Éducation et propagande, administration, comptabilité, actuariat..., autant de compétences essentielles au succès d'une telle coopérative. Il fallait acquérir ou regrouper ces compétences et en assurer la présence au sein d'une coopérative. À défaut de quoi, tous les efforts de diffusion auraient été vains.

Un élément ajoutait à l'urgence : le docteur Tremblay craignait l'établissement prochain au Québec, d'une entreprise d'assurance santé d'origine américaine, la Croix-Bleue, déjà à l'œuvre aux États-Unis. Cette menace d'une nouvelle intrusion étrangère sur un marché québécois encore peu développé rendait d'autant plus nécessaire, selon lui, une action concrète. Or, le docteur Tremblay restait, et de loin, le plus versé en médecine coopérative, donc le plus apte à piloter pareille initiative.

UNE NAISSANCE DÉMOCRATIQUE ET LABORIEUSE

Le quartier populaire de Saint-Sauveur, où pratique le docteur Tremblay, constitue un milieu en tous points favorable. Dès janvier 1944, des cercles d'études se rassemblent, le dimanche, autour d'un thème : la possibilité de fonder une coopérative de santé dans ce quartier. Ce type de réunions est, bien sûr, encouragé dans les milieux de la coopération.

Ainsi, la Société Saint-Jean-Baptiste, dont le docteur Tremblay était le directeur diocésain, organisait des cercles d'études sur la coopération. La formule paraît donc tout indiquée pour sensibiliser la population.

La tâche en était une d'envergure, mais les moyens pour rejoindre et intéresser la population de Saint-Sauveur demeuraient limités. Parmi ces moyens, signalons « L'Étincelle du Sacré-Cœur » : ce journal de quartier diffusait l'information sur les lieux et dates des cercles d'études ainsi que sur leurs progrès. Il semble, toutefois, que les premiers participants à ces cercles aient été rejoints personnellement par le docteur Tremblay grâce à leur lien avec la coopération ou le syndicalisme catholique, ou, plus simplement, parce qu'ils sont, comme nombre de petits salariés, des patients du médecin.

AVRIL 1944

Date fatale, — pour ceux qui ne croient pas à la COOPERATIVE DE SANTE, car ils s'epercevront trop tard de leur erreur: quand l'assurance-maladie...très coûteuse...leur sera imposée.

Date propice, — pour ceux qui croient à la COOPERATIVE DE SANTE DE QUEBEC, et qui en deviendront sociétaires, à cause des avantages exceptionnels qu'elle offre:

a) Un service de prévention comportant un examen physique périodique, la vaccination des enfants et l'éducation hygiénique;

b) Les soins usuels du médecin et du chirurgien en cas de maladie... au bureau, à domicile et à l'hôpital;

c) Les services usuels du laboratoire et des Rayons X;

d) les services usuels en cas de maternité;

e) les services de spécialités quand jugés nécessaires;

f) le service des médicaments.

Et ce, à un prix qui convient à tous les budgets

Dès lundi prochain, 24 avril, à 8hrs 30, à la Salle de l'Académie St-Sauveur, 137 Ave des Oblats, prenez contact avec des personnes désireuses de conserver leur santé et de se procurer des services médicaux à un prix qui convient à leur bourse.

- *Parc situé à proximité de la rue Arago et du boulevard Langelier, 1941-04. Archives Ville de Québec (AVQ) : collection de documents iconographiques de la Ville de Québec ; négatif N001770.*
- *Circulaire invitant à l'assemblée de fondation du 24 avril 1944.*

Ce petit noyau de participants, qui connaissaient bien le docteur Tremblay, se réunissait régulièrement le dimanche matin, soit à la « salle des œuvres », au 3, rue Boisseau, soit à la « salle de chant », au sous-sol de l'église de la paroisse Saint-Sauveur.

Même si la plupart de ces participants ont laissé peu de traces, on doit signaler la présence d'Albert Faucher, de Gérard Loiselle, d'Antoine Dussault, gérant de la Caisse populaire de Saint-Sauveur, de membres de la coopérative de distribution de Québec et du docteur Jules-Ed. Dorion, de Saint-Roch. Lui aussi médecin œuvrant en milieu ouvrier, lui aussi préoccupé de médecine sociale, le docteur Dorion s'intéressera activement à la coopérative jusqu'en 1970. Il semble aussi que ces assemblées aient tenté de rejoindre des membres des syndicats catholiques, du syndicat des employés civils, de la Société Saint-Jean-Baptiste, du Conseil supérieur de la coopération et des diverses coopératives du quartier (Caisse populaire, coopérative de distribution). On cherchait, en somme, toute personne qui, par ses activités ou ses convictions, était engagée socialement et ouverte à une certaine « restauration sociale ». Les quelques noms cités prouvent, par ailleurs, que le projet de coopérative n'a intéressé qu'une portion de l'élite déjà impliquée socialement. L'assistance ? Ou bien des personnes directement touchées par un tel projet, ou bien la clientèle de petits salariés du docteur Tremblay.

UN CADRE À DÉFINIR

À l'ordre du jour de chacune des réunions figurait une facette de la distribution des soins de santé. Ainsi, les disparités dans la distribution des soins en raison de leur coût sont discutées lors de la première séance, le 23 janvier 1944. Le docteur Tremblay y expose sa thèse. « C'est la classe moyenne qui éprouve le plus de difficultés à payer les frais médicaux et hospitaliers. »[1] Il présente aussi les grands traits d'une coopérative de santé. Le procès-verbal affirme que ces propos « répondaient à des problèmes vécus et perçus par une majorité de l'assistance ».

La deuxième réunion, le 6 février 1944, proposait d'autres sujets de discussion. Exemples ? Le budget de l'individu moyen peut-il prévoir et « couvrir » les dépenses médicales ? Faut-il demander à l'État de régler ce problème ? De cette prise de conscience découlait ensuite une réflexion sur les diverses solutions. La suite des événements prouve que les propositions du docteur Tremblay furent bien accueillies. En effet, à la séance suivante, le 13 février, les participants chargent un comité provisoire de préparer un plan de coopérative de santé. Ce comité comprend MM. Rosario Tremblay, président, Laurain Gauthier, secrétaire, Antonio Verret, trésorier, Henri Vallières, Albert Pouliot, Antoine Dussault, Maurice Mathieu, Albert Faucher et Gérard Loiselle.

Le travail du comité débute dès le 15 février 1944, soit moins de 48 heures plus tard. Le comité trace en priorité une esquisse de la structure et des orientations de la coopérative naissante. Celle-ci se composerait de plusieurs sous-comités : celui des « voies et moyens », chargé d'obtenir les fonds de départ ; celui à qui incomberaient les questions relatives aux lois et règlements ; celui qui assurerait à la coopérative un personnel médical compétent... Chapeautant le tout, le conseil d'administration se réserve le pouvoir décisionnel. Et, afin qu'existe, en cas de plaintes, un intermédiaire entre les membres et la direction, on prévoit aussi un sous-comité de surveillance.

LES PRINCIPES DIRECTEURS

Le comité établit quelques principes directeurs :

- les exceptions et restrictions nécessaires à la solvabilité de l'entreprise doivent « nuire le moins possible à la distribution d'un bon service à un coût convenable au budget de chacun » ;[2]
- le recrutement, sélectif[3], devra minimiser les risques ;
- la propagande misera sur les groupes plus que sur les individus.

D'autre part, par le biais des règlements, le comité provisoire insiste pour que la conduite et l'administration du service médical soient confiées à des médecins. Le même comité stipule que le pouvoir des membres doit s'exercer par le choix des administrateurs et que les membres devront participer activement au recrutement et manifester un « désir réel d'éducation hygiénique et de médecine préventive ».

Lors de la deuxième réunion du comité, le 23 février 1944, on fixe le montant de la part sociale à 25 $ et de la cotisation hebdomadaire à 0,60 $. En même temps, on établit un coût de 0,25 $ à 0,50 $ pour les visites du médecin à domicile afin de prévenir tout abus de la part des membres[4] (une forme de « ticket modérateur »).

Parallèlement, les cercles d'études poursuivent leur travail. Les membres du comité provisoire y font rapport de leurs activités et une période de discussion suit. Lors de la 5e réunion, le 12 mars 1944, on commence à étudier un projet de règlements.

Dès le 2 avril (6e réunion), la date de fondation est fixée au 24 avril 1944, c'est-à-dire trois semaines plus tard. Le comité de propagande reçoit l'invitation à se mettre au travail le plus vite possible. Il se met en branle avec une modique mise de fonds des caisses populaires. Dès la mi-avril, un article de « Chez nous », l'organe de la Société Saint-Jean-Baptiste[5] annonce la fondation d'une coopérative de santé. « L'Étincelle du Sacré-Cœur »[6] et « L'Action catholique »[7] font aussi part de la nouvelle à leurs lecteurs.

Des circulaires (voir p. 19) émises par le Conseil général des syndicats catholiques complètent cette campagne publicitaire. Au même moment, les conférences que prononce le docteur Tremblay[8-9] contre le régime d'assurance-maladie qu'étudie le gouvernement fédéral contribuent à élargir l'audience de la coopérative naissante.

L'assemblée de fondation a lieu à la salle de l'Académie Saint-Sauveur, au 137 de l'avenue des Oblats et on y discute les projets de règlements de la coopérative. Leur adoption ne surviendra pourtant que le 9 mai, c'est-à-dire à l'assemblée suivante. Cette fois, c'est le local des Syndicats catholiques du 17 de la rue Caron qui accueille les pionniers. Les dirigeants de la coopérative sont alors élus.

On y retrouve, en majorité, les participants de la première heure : le docteur Tremblay, conseiller, M. Henri Vallières, président, M. Antoine Verret, trésorier et M. Laurain Gauthier, secrétaire. Tous avaient été membres du comité provisoire, sauf le docteur Tremblay qui y participait à titre d'expert-conseil. S'étaient ajoutés MM. Antonio Cayer, vice-président, J. Omer Pagé, Henri Lallier, Albert Pouliot et Mlle Bernadette Lachance.

À peine trois mois après le premier « cercle d'études », la coopérative de santé a pris forme. Le travail bénévole des membres du comité provisoire, éclairé par les connaissances du docteur Tremblay, ainsi que l'assiduité des participants aux cercles d'études rendent possible la rapide organisation de la coopérative. On a même choisi un emblème (voir p. 136) dès le 15 avril[10], celui de la « Cooperative Health Federation of America » auquel on ajoute la raison sociale « Coopérative de Santé de Québec ».

M. Henri Vallières
Président
(avril 1944 – février 1946)

1944·1945

CHAPITRE III

LA COOPÉRATIVE DE SANTÉ DE QUÉBEC

Ces assemblées de fondation ont donné à la Coopérative des règlements et des cadres de fonctionnement capables de durer des années après plusieurs versions préliminaires et des débats animés à l'occasion de la mise en place de la Coopérative. Les premiers règlements qui mentionnent d'abord la « Coopérative médicale de Québec »[1] puis la « Coopérative de Santé de Québec »[2] étonnent par l'ampleur des pouvoirs que retiennent les membres. La première version prévoit, par exemple, outre l'assemblée générale annuelle, des assemblées régulières aux mois de septembre, décembre et juin[3].

COOPÉRATISME EMPREINT DE SENS PRATIQUE

Ces assemblées, disent les règlements, trancheront en dernière instance les questions litigieuses et décideront de l'utilisation des surplus. De plus, toute pétition signée par 5 % des membres pourra déclencher un référendum sur un sujet proposé par ces membres. Évidemment, de telles procédures, sans doute très démocratiques, auraient rendu lourd et complexe le fonctionnement de la Coopérative. On s'en rend si bien compte que la seconde version ne fait déjà plus mention des référendums, ni des assemblées dites régulières[4]. Cette version prévoit, par contre, la tenue d'assemblées générales. La dernière version éliminera cependant l'assemblée générale spéciale. L'assemblée générale annuelle conservera, par ailleurs, son rôle déterminant, notamment le pouvoir de décider de l'utilisation des surplus.

Jusqu'à la fin, l'assemblée générale garde donc le pouvoir d'élire les directeurs (ou administrateurs dans les 2e et 3e versions) et les membres du Conseil de surveillance. Au début, le mode d'élection est plus ou moins défini[5] ; par la suite, on exige le vote écrit et on prohibe le vote par procuration. Les administrateurs sont rééligibles et les nouvelles candidatures doivent se manifester avant l'assemblée d'élection.

Le capital social, d'abord nommé capital-actions, se fragmente en parts (ou actions) de 5 $. Ces parts sociales confèrent le droit de se dire membre de la Coopérative. Chaque membre doit en acquérir un minimum de 5 en cinq ans, mais nul ne peut en détenir plus de 40[6].

Ce mode de financement facilitait la participation des moins fortunés sans pourtant empêcher les mieux nantis d'investir davantage dans la Coopérative. Nuance d'importance, cependant, le fait de posséder un nombre de parts plus grand ne conférait pas une plus grande emprise sur la Coopérative, car la règle d'or du « un homme, un vote » était respectée. Cette règle s'appliquait d'ailleurs malgré les problèmes qu'elle soulevait dans les cas d'adhésions de groupes ou de familles. En effet, il avait été question, au départ, d'accorder deux voix pour une famille membre[7]. Ceci aurait permis et au mari et à l'épouse de voter. On devait, par la suite, renoncer à cette idée et maintenir le principe d'un vote unique pour chaque adhérent[8].

■ *Premiers règlements de la Coopérative de Santé de Québec.*

Fonds Tremblay

Les règlements définissent également les pouvoirs des diverses instances de la Coopérative[9]. Ainsi, le Conseil d'administration a la charge d'embaucher le personnel ainsi que le pouvoir de créer des comités spéciaux. Le Conseil met en œuvre les décisions de l'assemblée générale à laquelle il doit faire rapport. Le Conseil de surveillance, quant à lui, vérifie la conduite des affaires. Pour sa part, le directeur général « exerce la surveillance du personnel non médical » et gère les finances, tout en relevant du Conseil d'administration où il siège, mais avec voix consultative seulement. Le directeur médical, chargé des relations professionnelles avec les médecins, siège également au Conseil d'administration avec voix consultative et il reçoit les avis d'un comité médical.

De cette énumération de mandats, il faut conclure au rôle prépondérant du Conseil d'administration, tout en constatant que ce Conseil demeure soumis aux décisions de l'assemblée générale.

Ces règlements consacrent donc le contenu démocratique des principes coopératifs usuels.

C'EST LA PRÉVENTION QUI CONSTITUE LE FONDEMENT DES SERVICES OFFERTS AUX MEMBRES.

LA DEVISE « MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR » EN TÉMOIGNERA.

LA MÉDECINE DEMEURE AUTONOME

Par ailleurs, la profession médicale garde son autonomie. En effet, les médecins qui travaillent pour la Coopérative reçoivent les honoraires proposés par le directeur médical, lui-même médecin. De plus, une clause garantit formellement cette autonomie. « Il est entendu que la Coopérative de Santé de Québec ne pratique pas la médecine. La Société n'a pas le pouvoir de réglementer, de surveiller les relations professionnelles entre médecins et patients ni d'y intervenir d'aucune façon. »[10] Importante et délicate, la question se trouvait clairement tranchée.

Les règlements prévoient également que les employés de la Coopérative doivent en être membres[11]. Cette condition donnait au personnel une certaine possibilité de contrôle par le biais d'une participation aux assemblées générales. Dans les faits, les employés ne pouvaient cependant pas, en raison de leur petit nombre, constituer un groupe de pression suffisamment fort pour déterminer à lui seul les décisions de l'assemblée. D'autre part, la rémunération et les conditions de travail du personnel non médical sont établies par le Conseil d'administration sans recours à l'assemblée.

LA PRÉVENTION D'ABORD

C'est la prévention qui constitue le fondement des services offerts aux membres. La devise « Mieux vaut prévenir que guérir » en témoignera. D'ailleurs, les frais d'un examen médical annuel au bureau ou à domicile (où on impose des restrictions par crainte des abus) sont les premiers couverts[12]. La cotisation est fixée en conséquence : 31,20 $ par année pour une famille[13] et 18 $ pour un souscripteur individuel.

Afin d'améliorer la solvabilité de la Coopérative, certaines conditions restreignent l'admission. Ces restrictions visaient, pour la plupart, l'élimination des cas où l'existence de maladie était trop manifeste et la diminution corollaire des risques partagés. On constatait, par ailleurs, que bien des gens, plus ou moins familiers avec le principe de l'assurance-maladie, ne s'en prévalaient qu'au moment où leur état de santé laissait par trop à désirer.

ET LE NATIONALISME ?

Si la sensibilisation aux pratiques de l'assurance-maladie restait à faire, le problème national, lui, était parfaitement compris. Le nationalisme, en effet, tient un rôle central au sein des diverses institutions québécoises et la Coopérative de santé n'échappera pas à la règle. Ses premiers règlements voudront même référer explicitement à cette réalité. Ainsi, la Société, qui prend le nom de « La Coopérative de Santé de Québec », se déclare fondée par des citoyens de langue française et « ne reconnaît comme langue officielle que le français »[14]. Par son caractère abrupt, ce principe risquait pourtant d'éloigner maints clients, y compris certains groupes canadiens-français à l'emploi d'entreprises anglophones. Cette clause est donc éliminée dès la troisième version[15]. L'entreprise y gagnait.

D'une part, un nationalisme d'allure trop farouche aurait pu limiter le champ d'action de la Coopérative. D'autre part, l'élimination de la clause n'empêchait pas l'entreprise de faire jouer l'argument nationaliste devant les groupes qui y étaient sensibles. Peut-être les liens des fondateurs avec l'Ordre de Jacques-Cartier avaient-ils joué, au départ, dans le sens de l'unilinguisme.

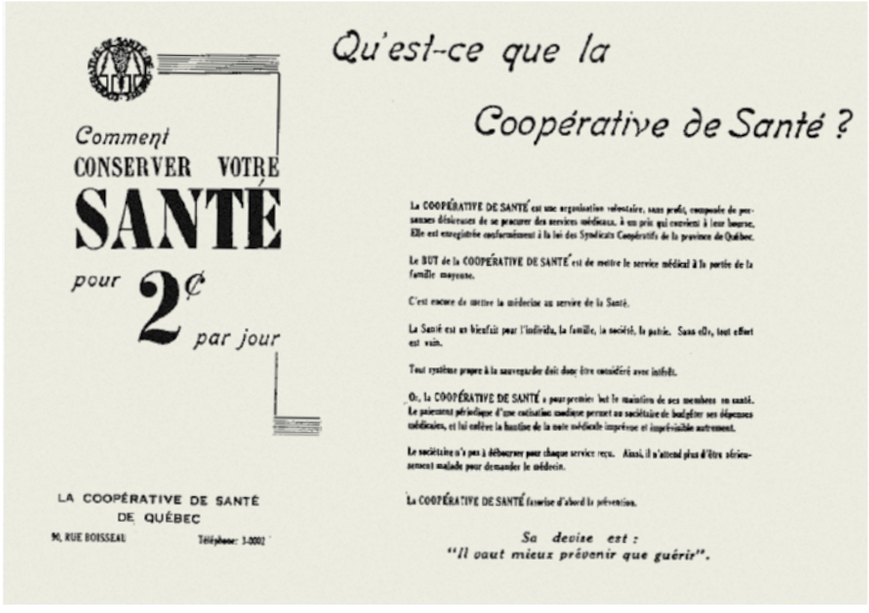
Du projet théorique du docteur Tremblay ainsi que des propositions du comité provisoire et des lois et règlements de la Coopérative de santé, se dégagent certaines lignes de force. On retrouve, en effet, à chacune des étapes de la mise sur pied de la Coopérative les grands principes énoncés par le docteur Tremblay. Dès la première réunion du comité provisoire, l'accent avait été mis, on s'en souviendra, sur le contrôle démocratique, les services préventifs et l'autonomie de la pratique médicale. Or, ces thèmes majeurs affleurent aussi dans les règlements de la Coopérative de Santé de Québec. En fait, les nombreux ajouts, et parfois les différences qui distinguent les trois versions tiennent plus aux exigences de la pratique qu'à une réorientation des principes.

Ainsi, c'est au cours des réunions du comité provisoire qu'on a adopté la formule de l'assurance collective : elle était au départ un moyen d'assurer un élargissement rapide de la clientèle et elle se révélera plus tard un moyen important d'améliorer les conditions de vie des travailleurs dans de nombreuses entreprises.

LES EXIGENCES DE LA PRATIQUE

Au moment de sa fondation en avril et mai 1944, la Coopérative de Santé de Québec, forte de ses principes et dotée de structures démocratiques, n'était pourtant pas encore en mesure de fonctionner. Pour offrir les services nécessaires, il fallait concevoir et mettre en place toute une organisation technique et administrative. Les sources de financement, si l'on excepte les souscriptions des quelques familles qui étaient, pour la plupart, des clientes du docteur Tremblay, étaient pour ainsi dire inexistantes. Aucun document n'indique de mise de fonds en provenance d'entreprises ou d'organismes[16].

Pour pallier ces contraintes matérielles, les premiers organisateurs durent carrément se cotiser. C'est ainsi que la Coopérative de santé s'établit dans la maison de son trésorier Antoine Verret, au 90 de la rue Boisseau. La Coopérative, en outre, se donne des priorités. D'abord, la propagande : une clientèle, si minime soit-elle, permettra au moins de financer les activités administratives de départ. Il s'agit de recruter cette clientèle. Le « comité de propagande », composé de MM. Léopold L'Heureux, Ben Morin et Albert Guay, se réunit chaque semaine et coordonne les efforts. L'équipe produit un dépliant intitulé « Comment conserver votre santé pour 2 cents par jour ». On y décrit les services offerts et on présente une formule de demande d'admission.



Comment
CONSERVER VOTRE
SANTÉ
pour 2¢ par jour

LA COOPÉRATIVE DE SANTÉ
DE QUÉBEC
90, RUE BOISSEAU Téléphone: 3-2002

Qu'est-ce que la
Coopérative de Santé ?

La COOPÉRATIVE DE SANTÉ est une organisation volontaire, sans profit, composée de personnes désireuses de se procurer des services médicaux, à un prix qui convient à leur bourse. Elle est enregistrée conformément à la loi des Syndicats Coopératifs de la province de Québec.

Le BUT de la COOPÉRATIVE DE SANTÉ est de mettre le service médical à la portée de la famille moyenne.

C'est encore de mettre la médecine au service de la Santé.

La Santé est un bienfait pour l'individu, la famille, la société, la patrie. Sans elle, tout effort est vain.

Tout système propre à la sauvegarder doit donc être considéré avec intérêt.

Or, la COOPÉRATIVE DE SANTÉ a pour premier but le maintien de ses membres en santé. Le paiement périodique d'une cotisation modique permet au sociétaire de budgéter ses dépenses médicales, et lui enlève la hantise de la note médicale imprévue et imprévisible autrement.

Le sociétaire n'a pas à débourser pour chaque service reçu. Ainsi, il n'attend plus d'être sérieusement malade pour demander le médecin.

La COOPÉRATIVE DE SANTÉ favorise d'abord la prévention.

Sa devise est :
"Il vaut mieux prévenir que guérir".

■ *Dépliant intitulé « Comment conserver votre santé pour 2 cents par jour ».*

Avec de si faibles moyens, la propagande repose, bien sûr, sur le bouche à oreille. Ce type de contact fonctionne d'autant mieux qu'existe une vie de quartier centrée sur l'église et la paroisse. Les locaux paroissiaux sont d'ailleurs mis à contribution fréquemment lors des réunions des cercles d'études. Chaque membre du Conseil tente en plus de sensibiliser son milieu. Le docteur Tremblay, quant à lui, y va toujours de ses conférences. À la fin de 1944, il est l'hôte des Sociétés médicales[17] de Trois-Rivières et de Chicoutimi qui avaient manifesté le désir de mieux connaître la Coopérative de santé. Il donne aussi une série de cours sur la coopération médicale à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval.

LES EXIGENCES DU FUTUR

Même si la Coopérative ne compte encore qu'un petit nombre de membres, il faut prévoir les services que requerra la future clientèle et mettre en place les procédures administratives essentielles. Le docteur Tremblay, encore une fois, apporte sa contribution. Puisque ses lectures lui ont révélé l'existence de nombreuses entreprises d'assurance-santé aux États-Unis et au Canada, le docteur Tremblay part recueillir sur place un maximum d'information sur les pratiques propres au secteur de l'assurance-santé[18].

On comprend donc que les documents de diverses entreprises anglo-canadiennes et américaines, en particulier ceux de l'Associated Medical Services et du Group Health Coop, aient servi de modèles aux formulaires de la Coopérative de santé.

La Coopérative fonctionne alors vraiment à un rythme prudent. Au 31 décembre 1944, son surplus est de 250,93 $ et elle ne compte que 11 sociétaires et 71 membres (chaque sociétaire ayant plusieurs personnes à charge)[19]. Il s'agit encore, en bonne partie, de familles issues de la clientèle du docteur Tremblay, et cela, même si, en théorie, le territoire d'action comprend, depuis le 30 juin 1944, tout le district judiciaire de Québec. Il n'y a alors que trois médecins participants, les docteurs Tremblay, Dorion et Deschênes. Le fait qu'ils soient tous trois rémunérés mensuellement sur la base d'un per capita simplifie de beaucoup la tâche administrative. À l'époque, en effet, 75 % de la cotisation[20] revient directement au médecin du membre et le dernier quart va aux frais administratifs et aux diverses réserves[21].

Ce système posait toutefois un problème majeur. Le docteur Tremblay, on s'en doute, est très occupé à traduire la documentation anglaise en plus d'agir comme propagandiste et il trouve difficilement le temps de vaquer à sa pratique médicale. Par ailleurs, comme la plupart des membres sont ses clients, il ne peut évidemment pas suffire à la tâche. Le docteur Jules-Ed. Dorion, un participant de la première heure, épaule son collègue et le remplace quand la clientèle le veut bien. Malheureusement, le mode de rémunération

« per capita » ne permet pas au docteur Dorion d'être dédommagé pour les services rendus. La conséquence, dès lors, est prévisible : malgré son dévouement à la cause de la Coopérative, le docteur Dorion ne pouvait accepter indéfiniment cette situation incongrue.

Malgré tout, au cours de ces deux premières années, la jeune Coopérative, malgré de très faibles moyens financiers, réussit à survivre. Elle y parvient grâce au dévouement des administrateurs, au travail quasi bénévole du docteur Tremblay dans les domaines de l'éducation et de l'administration et à la performance du docteur Dorion comme unique médecin-participant vraiment actif[22]. Le troisième médecin, le docteur Deschênes, n'a pas encore, quant à lui, de clients qui soient membres de la Coopérative.

Le bilan au 31 décembre 1945 illustre bien la précarité de la situation financière.

ENCORE FAUT-IL SURVIVRE !

Dès le départ, cette organisation mettait donc elle-même des limites à son efficacité. Si, en effet, la simplicité administrative contribuait à la survie de la Coopérative, elle n'en permettait pas la croissance. Les tâches des docteurs Tremblay et Dorion, surtout dans la mesure où elles étaient assumées bénévolement, ne pouvaient s'accroître indéfiniment. Par ailleurs, le docteur Tremblay que la Croix-Bleue avait consulté pour mieux assurer son implantation au Québec, savait mieux que quiconque où s'en allait la société américaine. C'est la Croix-Bleue elle-même, en somme, qui avait confirmé les pires craintes du docteur Tremblay[23] : elle lui avait même fait connaître la date de ses premières activités à Québec, c'est-à-dire le 1er février 1945[24].

Cette concurrence supplémentaire, qui s'ajoutait à la faiblesse même de la Coopérative, semblait donc condamner l'initiative du médecin québécois. Sous peine de disparaître, l'entreprise devait se réorienter. Un changement de raison sociale, effectué en décembre 1945, illustrera cette volonté d'affermir la position de la Coopérative : la Coopérative de Santé, devient « Les Services de Santé de Québec ».

Pour assurer la survie, il fallait cependant plus qu'un changement de nom.

BILAN SOMMAIRE AU 31 DÉCEMBRE 1945

Surplus au 31 décembre 1944	250,93 $	
Réserves au 31 décembre 1944	38,39	
Total	**289,32 $**	
Revenus du 1-1-45 au 31-12-45		
Capital social	25,00 $	
Cotisations	368,15	
Autres revenus	38,44	
	431,59 $	
Dépenses du 1-1-45 au 31-12-45		
Dépenses générales	127,84 $	
Frais médicaux	316,06	
Réserve d'éducation	19,41	
	463,31 $	
Perte du 1-1-45 au 31-12-45		**31,72 $**
Surplus au 31-12-45		**257,60 $**

Reconstitué d'après un rapport du trésorier au Conseil d'administration au début de 1946. Il n'est pas comparable aux bilans postérieurs. C'est le seul de cette période qui ait été retracé.

1946·1949

CHAPITRE IV

LES SERVICES DE SANTÉ DE QUÉBEC

L'année 1946 marque une étape importante dans la croissance de SSQ. Il s'agit même d'un nouveau départ. Jusqu'alors, la Coopérative n'avait eu qu'un rayonnement très local lui permettant à peine de vivoter. Or, concurrent redoutable, la Croix-Bleue était désormais à pied d'œuvre.

L'installation de la Croix-Bleue au Québec n'effrayait pas seulement les responsables de la Coopérative. Le clergé y était aussi sensible et, au premier chef, Mgr Georges-Léon Pelletier, évêque auxiliaire de Québec. Celui-ci encourage et incite la Coopérative à se réorganiser pour faire échec à la Croix-Bleue. Pourquoi cette insistance ? Parce que, selon Mgr Pelletier et certains de ses collègues, la Croix-Bleue, par sa neutralité religieuse, pourrait se révéler néfaste tant pour la population que pour les hôpitaux catholiques de la province[1]. À cette pression s'ajoutaient, bien sûr, les arguments économiques.

Les divers motifs jouent si bien que SSQ entreprend de consolider sa situation financière. Entre autres décisions, on prend celle d'entrouvrir la porte aux techniciens. En effet, le bénévolat ne répond plus aux besoins de l'entreprise ; on consent à embaucher un personnel permanent et rémunéré.

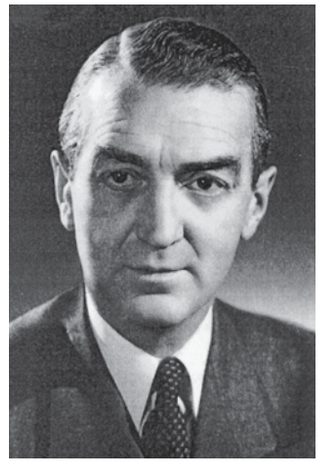
LE RECOURS AUX SPÉCIALISTES

Sur le front économique, on doit admettre que le capital des membres ne peut suffire et qu'une mise de fonds s'impose. Le docteur Tremblay et certains membres du Conseil d'administration vantent donc les mérites de leur entreprise à diverses personnalités du monde des affaires et leur montrent l'intérêt qu'elles trouveraient à y investir.

Le docteur Tremblay et M. Édouard Coulombe, directeur du magasin Laliberté, profitent des relations de ce dernier avec le monde des affaires pour prendre contact avec deux hommes influents dans cette sphère d'activité : MM. Paul Champoux, copropriétaire de Laurentide Automobiles, et François Morisset, propriétaire de Morisset Automobiles.

Ces deux hommes d'affaires, auxquels s'ajoutent un jeune avocat, M^e^ Jean Grenier, et quelques médecins, dont évidemment le docteur Dorion, acceptent de soutenir financièrement SSQ. Par voie de conséquence, un amendement aux règlements intervient le 12 mars 1946, on y augmente de 40 à 100 le nombre maximum de parts sociales que peut détenir un membre, et on fixe à 2 000 $ le capital social minimum de l'entreprise. Il semble, d'autre part, que la gestion se soit assouplie en même temps que le règlement.

En effet, en même temps qu'on permet à un membre de détenir jusqu'à 500 $ de « capital social », c'est-à-dire 100 parts de 5 $, on se montre (discrètement) plus souple quant aux formes que peut prendre le soutien financier. De toute manière, le bilan au 31 décembre 1946 fait état d'une somme de 3 000 $ « empruntée à divers actionnaires ».



■ *Chèque d'un dollar émis par Les Services de Santé de Québec.*

■ *M. Paul Champoux*
Président
(mars 1946 – mars 1951)
Directeur général
(avril à octobre 1949)

Résultat inévitable de ces mises de fonds, une redistribution des responsabilités et des titres s'effectue au Conseil d'administration. Le docteur Tremblay après avoir prié les anciens administrateurs de se retirer, suggère, le 4 mars 1946, de confier la présidence du Conseil à M. Paul Champoux, le secrétariat à Me Jean Grenier (12 mars 1946) et la trésorerie à M. François Morisset (4 mars 1946). Du groupe de petits salariés impliqués dès 1944, il ne reste plus que MM. Henri Vallières, anciennement président, Antoine Verret, autrefois trésorier, et Albert Pouliot. Les trois, d'ailleurs, sont redevenus de simples administrateurs. Ainsi, d'un Conseil d'administration largement représentatif de sa clientèle, SSQ passe à un conseil composé d'hommes influents, plus expérimentés en affaires et encore peu familiers avec la coopération. Parallèlement, les postes de directeur général et de directeur médical sont rendus officiels. Le premier est confié, le 4 mars 1946, au docteur Jacques Tremblay et le second au docteur Jules-Ed. Dorion qui succède à ce poste au docteur Roméo Blanchet, le 20 mars 1946.

UNE NOUVELLE ATMOSPHÈRE

La création de ces postes et d'un « Comité médical aviseur », ainsi que l'entrée en scène d'administrateurs d'expérience, modifiaient considérablement les règles du jeu. Le plus touché fut sans doute le docteur Tremblay qui avait cumulé presque toutes les fonctions depuis le début. Le fondateur, en effet, se voit obligé, pour assurer la survie de « son » entreprise, de déléguer une partie de « ses » pouvoirs à ces gens qui ne partageaient pas nécessairement tous les éléments de sa philosophie.

MM. Morisset et Champoux étaient certes de « bons patrons » et des citoyens dévoués, tout comme Me J. Grenier, mais ils connaissaient peu les pratiques et les principes coopératifs. Leur expérience, sans les dresser contre l'idéal et les pratiques de la coopération, les inclinait à penser plutôt en termes de rentabilité et d'efficacité. Rien ne les prédisposait non plus à la gestion d'une société d'assurance, surtout si l'entreprise se spécialisait dans les soins de santé. Malgré la bonne foi de tous, les différences dans les expériences et les convictions allaient forcément contribuer à créer des tensions entre les différentes composantes SSQ (le Conseil d'administration, le directeur médical et le Comité médical aviseur).

Ces tensions comportaient, heureusement, leur contrepartie. En effet, le renouvellement du Conseil d'administration et la mise en place de structures plus claires au sein de la Coopérative augmentaient la crédibilité de SSQ. Celle-ci projetait maintenant une image de marque plus rassurante.

Pour accroître encore ces heureuses retombées, on crée un comité consultatif composé d'hommes d'affaires, de professionnels et de coopérateurs bien connus dans la ville et la province de Québec. Ce sont notamment MM. le Sénateur Cyrille Vaillancourt, directeur général de la Fédération de Québec des Caisses populaires, le docteur J.-A. Tardif, président de La Laurentienne, Lucien Côté, président de la Société Saint-Jean-Baptiste.

Toutes ces personnalités, sans assumer un rôle officiel au sein de l'entreprise, donnaient à SSQ une précieuse caution devant l'opinion publique. La Coopérative devint d'ailleurs membre de la Chambre de Commerce de Québec en septembre 1946.

UN ENJEU MAJEUR, L'ENDOSSEMENT DE LA PROFESSION MÉDICALE

D'autre part, SSQ profitait à la fois de l'extension de son champ d'action à l'ensemble de la province en juin 1946 et de son recours à des contrats couvrant, en plus des frais médicaux, les frais hospitaliers et chirurgicaux. Un certain silence empêchait pourtant le véritable décollage SSQ : celui des associations médicales. Détentrices du savoir et du pouvoir dans le domaine de la santé, elles tenaient la destinée de SSQ entre leurs mains.

Un homme joue alors un rôle essentiel. Le docteur Dorion, directeur médical de la Société et donc pleinement conscient de l'importance du jugement des professions médicales sur SSQ, fait aussi partie du conseil d'administration de la Fédération des Sociétés médicales de la province de Québec (FSMPQ). Il est ainsi admirablement placé pour défendre la cause SSQ auprès de cette organisation. En outre, il peut jeter dans la balance un prestige considérable et une compétence indiscutable. Malgré cela et même si SSQ sauvegardait en tout point l'autonomie médicale, principal cheval de bataille des diverses associations médicales, l'obtention par le docteur Dorion de la reconnaissance et de l'appui de la FSMPQ à SSQ en juin 1946 fut, c'est le moins qu'on puisse dire, acquise de haute lutte.

Il ne faut guère s'en étonner. Ce n'était pas une sinécure en effet que de surmonter la réticence de la profession médicale à l'égard d'une entreprise qui, bien que privée, paraissait toujours une menace à la pratique individualiste de la médecine. Lorsqu'elle arriva enfin, la bénédiction prononcée par la Fédération avait donc un sens précis : les médecins admettaient finalement la nécessité d'améliorer la distribution des soins de santé.

Cet appui de la Fédération est suivi, le 24 octobre 1946, de celui de l'Association patronale des services hospitaliers de Québec : celle-ci, sans équivoque, demande à ses membres d'encourager les Services de Santé de Québec. Cette fois, les arguments dépassent la sauvegarde des prérogatives médicales et soulignent « l'efficacité de l'organisation libre », son utilité pour « le salarié moyen » et « l'inspiration catholique et canadienne-française de l'institution »[2]. Puisque des liens étroits rattachent les autorités religieuses et les administrations d'hôpitaux, il est très plausible que la sympathie de Mgr Pelletier pour SSQ l'ait rendue infiniment séduisante aux yeux de l'Association patronale des services hospitaliers de Québec, comme aux yeux du Conseil des hôpitaux catholiques du Canada, section de Montréal. Ce Conseil, cependant, avait devancé tout le monde : dès le 14 mai 1946, il avait appuyé SSQ.

L'ASSOCIATION PATRONALE
DES SERVICES HOSPITALIERS DE QUEBEC

1- Attendu que les SERVICES DE SANTE DE QUEBEC permettent au salarié moyen de mieux prévoir ses dépenses hospitalières;

2- Attendu que les SERVICES DE SANTE DE QUEBEC constituent un bel exemple de l'efficacité de l'organisation libre dans la solution du problème hospitalier;

3- Attendu que les SERVICES DE SANTE DE QUEBEC sont organisés en tenant compte des principes de l'Association Patronale des Services Hospitaliers de Québec;

4- Attendu que les SERVICES DE SANTE DE QUEBEC qui s'occupent aussi de permettre au salarié moyen de mieux prévoir ses dépenses médicales et chirurgicales, sont organisés en tenant compte des prérogatives de la profession médicale, ce qui leur a valu une reconnaissance officielle de la part de la Fédération des Sociétés Médicales P.Q.;

5- Attendu que les SERVICES DE SANTE DE QUEBEC sont une institution d'inspiration catholique et canadienne-française;

En conséquence :

L'ASSOCIATION PATRONALE DES SERVICES HOSPITALIERS DE QUEBEC, réunie en congrès à Québec le 24 octobre 1946,

appuie les principes fondamentaux des SERVICES DE SANTE DE QUEBEC et demande à ses membres de l'encourager.

■ *Déclaration d'appui de l'Association patronale des services hospitaliers de Québec qui demande à ses membres d'encourager les Services de Santé de Québec.*

UNE RÉMUNÉRATION DIFFÉRENTE

Pendant que cette campagne de relations publiques produisait ses fruits, on procédait à certains ajustements internes. Il fallait, par exemple, dissiper un malaise à propos du mode de rémunération des médecins participants. Un amendement aux règlements apporta cette clarification : le mode de rémunération « per capita » du médecin pouvait devenir une rémunération à l'acte payée mensuellement. On assouplit également la règle sur le plafonnement des honoraires. Le pouvoir d'achat du membre fit désormais partie des éléments à considérer pour la facturation. Avant cet amendement, les médecins-participants s'engageaient à se satisfaire de la cotisation ; après la modification, la restriction ne s'appliquait qu'aux cas de familles ou d'individus dont le revenu ne dépassait pas un certain plafond[3]. La nouveauté de la formule n'attirait certes pas les foules ; une liste de médecins-participants, établie probablement au cours de la période 1946-1949, témoigne quand même des progrès de l'entreprise. On dénombre, en effet, 71 médecins participants dont une large majorité – 59 – dans la région de Québec[4].

CONTRAT MÉDICAL

Copie du médecin

LES SERVICES DE SANTÉ DU QUÉBEC,
38, rue Caron, Québec.

Au comité médical aviseur

Messieurs:—

Je désire, par les présentes, devenir médecin-participant de la Société dite « Les Services de Santé du Québec » et donner des services à ses membres tel que stipulé au contrat de l'abonné annexé au présent contrat.

Il est entendu que, sitôt cette demande acceptée par vous, je deviens médecin-participant au titre mentionné au verso, conformément aux clauses de cette demande et à celles du contrat de l'abonné. Le présent contrat qui nous lie demeurera en vigueur pendant les douze mois suivant sa ratification, et ainsi de suite, d'année en année, à moins d'une dénonciation d'une part ou de l'autre, par avis écrit de trente jours.

Comme médecin-participant, je donnerai aux membres les services auxquels ils ont droit par leur contrat, me réservant le droit de refuser de traiter tel patient qui requerra mes soins.

Je pourrai également réclamer des honoraires supplémentaires pour tout travail requérant une habileté particulière ou des soins spéciaux, mais j'accepterai votre décision quant à ces demandes d'honoraires supplémentaires.

Je consens à donner mes soins d'après le tarif inscrit au contrat de l'abonné et à la condition suivante:

— je ne pourrai rien réclamer d'un abonné en sus des honoraires fixés par vous sauf si le revenu de ce dernier dépasse les limites déterminées par vos règlements. Dans ce dernier cas, l'abonné ne sera tenu qu'à payer la différence, s'il en est une, entre ma réclamation à la Société et ma note totale.

Je donnerai, de temps en temps, les renseignements que vous me demanderez, pour la bonne gestion de la Société, et *je ferai partie du bureau médical* et me conformerai à ses Règlements.

J'inscris au verso les renseignements ayant trait à mes titres, et mon genre de pratique.

.....
SIGNATAIRE

Date:

■ *Modèle de contrat proposé aux médecins qui désirent devenir médecins-participants de « Les Services de Santé du Québec ».*

L'HEURE DU RECRUTEMENT

L'avant-gardisme de la rémunération, les récents endossements de SSQ par d'influentes associations, l'extension du territoire et la couverture de nouveaux frais (chirurgicaux et hospitaliers) constituaient autant de facteurs propices au recrutement de nouveaux membres. Mais encore fallait-il aller les chercher. Le docteur Tremblay avait confié à M. Jean-Paul Drolet, un homme convaincu de la cause SSQ, la tâche de représentant. M. Drolet, embauché le 8 avril 1946, était le principal responsable de la propagande SSQ, sous la direction, bien sûr, du docteur Tremblay. À titre de responsable de ce qu'on appellerait aujourd'hui les « communications SSQ », M. Drolet portait un énorme fardeau : celui de prouver la supériorité de SSQ sur la Croix-Bleue, un concurrent puissant qui, dès son apparition, faisait grande impression sur les milieux visés en priorité par SSQ. Avec l'aide précieuse de son épouse (Fernande Faucher), il relève le défi et travaille d'arrache-pied non seulement dans la région de Québec, mais dans toute la province. Et cela, dans des conditions de travail très difficiles. La confiance que vouent M. et Mme Drolet aux possibilités et aux forces de la nation canadienne-française et leur ardent désir d'améliorer le sort des défavorisés de tous ordres expliquent leur impressionnant dévouement à la cause SSQ.

M. Drolet utilisait des techniques de propagande originales. On le constate, par exemple, lors de ces assemblées où la Croix-Bleue et SSQ « s'affrontaient » dans des débats contradictoires. Il mettait alors en valeur la plus grande diversité des services offerts par SSQ et leur caractère non seulement curatif, mais aussi préventif. Le fonctionnement coopératif de l'entreprise, son origine canadienne-française et son ouverture aux problèmes des ouvriers devenaient dans sa bouche autant d'arguments invoqués selon les circonstances et les auditoires. La question des taux de cotisation demeurait toutefois l'enjeu déterminant.

SSQ ne conserva pas longtemps l'exclusivité de ses audaces. En effet, dès le 1er janvier 1947[5], la Croix-Bleue inaugure deux nouveaux régimes de frais de traitements en milieu hospitalier ; l'un couvre les frais médicaux, l'autre les frais chirurgicaux. SSQ ne conservait comme exclusivité que la distribution des services médicaux à domicile et au cabinet du médecin.

UNE RUDE CONCURRENCE

De fait, l'Association d'hospitalisation du Québec (la Croix-Bleue), société à but non lucratif, « préoccupée du mieux-être de la population », appuyée par des membres d'organisations influentes chez les Canadiens français, telles la Fédération des œuvres de charité canadienne-française, la Société médicale de Montréal, visait la même clientèle que SSQ. Cela explique que M. Drolet et SSQ aient eu à déployer des efforts considérables pour supplanter ce concurrent de poids. Pour ce faire, il leur aura fallu exploiter l'argument nationaliste auprès de groupes susceptibles d'y réagir, comme les caisses populaires, les syndicats catholiques, certaines associations professionnelles… Aucune argumentation ne pouvait aussi bien démarquer SSQ de la Croix-Bleue.

Même si diverses compagnies privées occupaient le même champ d'assurance, la Croix-Bleue restera, dans les faits comme dans l'esprit des administrateurs SSQ, le principal concurrent. Le tableau suivant montre pourquoi.

PRIMES D'ASSURANCE ACCIDENT-MALADIE AU QUÉBEC ET RÉPARTITION ENTRE LES PRINCIPAUX ASSUREURS (1946-1950)

(en milliers de $)

	Croix-Bleue	SSQ	Métropolitaine	Zurich	Toutes les compagnies[1]
1946	1 281	6	848	558	3 410
1947	2 660	73	1 135	691	4 358
1948	4 435	161	1 307	876	5 573
1949	5 934	238	1 728	1 110	7 294
1950	7 421	365	1 976	1 485	9 533

1 *La Croix-Bleue et SSQ sont des sociétés de secours mutuels dont les affaires ne sont pas comptées dans le total des primes perçues par les compagnies.*
Le tableau permet de situer SSQ par rapport à la Croix-Bleue et cette dernière par rapport au marché occupé par l'ensemble des compagnies et par rapport aux deux plus importantes de celles-ci à l'époque.

Rapport du Surintendant des assurances et états financiers SSQ.

À partir de 1947, la Croix-Bleue s'attribue la part du lion dans le marché de l'assurance accident-maladie au Québec : elle déclasse, en effet, tous ses concurrents. Dans cette jungle, SSQ fait figure de poids plume ; en 1947, par exemple, le total de primes perçues équivalait tout au plus à 2,7 % de celui de la Croix-Bleue. Ainsi, malgré un « nouveau départ », SSQ en était toujours à la lutte pour la survie.

SSQ jouit pourtant, à ce moment, d'avantages marqués ; elle a, par exemple, des liens privilégiés avec le mouvement coopératif, avec le clergé et avec les mouvements nationalistes. La liste des premiers groupes recrutés et leur répartition d'après les champs d'activité (tableaux 1 et 2) illustrent clairement l'importance de ces liens. Ainsi, trois groupes de caisses populaires se rangent parmi les 50 plus importants blocs de sociétaires et réunissent à eux trois plus de 500 membres : 385 membres proviennent de la Caisse populaire Saint-Louis-de-France, 63 de la Fédération de Québec et 69 de l'Union régionale de Lévis.

La collaboration du mouvement coopératif ira cependant plus loin. À la suite de nombreuses démarches du docteur Tremblay et de SSQ en particulier auprès du président de la Fédération de Québec des Caisses populaires, Cyrille Vaillancourt, une entente est intervenue avec de nombreuses caisses populaires de la région de Québec et de l'extérieur. Cet accord facilite grandement la tâche de SSQ. La Caisse, désormais, propose à ses sociétaires les services de SSQ. Pour peu qu'ils soient intéressés, les membres de la Caisse n'ont alors qu'à remplir une demande d'adhésion. Une autre formalité toute simple, l'autorisation de retrait, permettra ensuite à la caisse de faire passer la cotisation du compte du client à celui de SSQ.

TABLEAU 1

LISTE DES 50 PREMIERS GROUPES (1946-1947)

N° de groupe	Nom	Nombre approximatif de membres
1	Collège de Lévis	**54**
2	Les Arts domestiques Québec	**21**
3	Collège Sainte-Anne-de-la-Pocatière	**57**
4	Séminaire de Chicoutimi	**37**
5	Employés de l'Hôpital Sainte-Croix de Drummondville	**40**
6	Foyer du Bon Conseil	**10**
7	Fédération des Caisses populaires de Québec	**63**
8	Hôtel-Dieu de Saint-Hyacinthe	**35**
9	Faculté des Sciences, Université Laval	**18**
10	O.T.J. Québec	**10**
11	Employés de l'Hôpital de Saint-Jean, Saint-Jean	**46**
12	Employés U.R.C.P.Q., Caisses Desjardins, Lévis	**69**
13	Clergé de l'archidiocèse de Rimouski	**61**
14	Clergé de Gaspé	**33**
15	Clergé de Chicoutimi	**91**
16	Clinique de Réhabilitation de Montréal	**3**
17	Employés du Comité paritaire des Arts Graphiques	**21**
18	L'Hoir Aluminium, Lévis	**189**
19	Société d'assurance des caisses populaires, Lévis	**31**
20	Morisset Auto, Québec	**58**
21	Laiterie Granger et Frères, Saint-Jean	**15**
22	Le Quotidien Ltée, Lévis	**26**
23	Institutrices, Comm. scol. de Valleyfield	**40**
24	Hôtel-Dieu d'Arthabaska	**41**
25	Gardes-malades de Chicoutimi (Unité sanitaire)	**12**
26	Producteurs de Sucre d'Érable du Québec (Les) (Plessisville)	**18**
27	Hôtel-Dieu de Lévis	**21**
28	Caisse Populaire de Saint-Louis-de-France, Montréal	**385**
29	Hôpital de Plessisville	**13**
30	Employés des Postes de Sherbrooke	**43**
31	Instituteurs de l'École Saint-Barthélémy, Montréal	**16**
32	Institutrices de l'École Olier, Montréal	**17**
33	Librairie Beauchemin Ltée, Montréal	**48**
34	J.N. Arsenault Ltée, Montréal	**16**
35	Société d'adoption et de protection de l'enfance, Montréal	**38**
36	Jeunesse ouvrière catholique, Montréal	**43**
37	Syndicat des Instituteurs de Saint-Jean-d'Iberville	**31**
38	Commission d'Assurance-chômage, Coaticook	**11**
39	Ruelland et Simard, Chicoutimi	**16**
40	Artisanat Mercier, Chicoutimi	**13**
41	*Le Devoir*, Montréal	**22**
42	L'Imprimerie du Saguenay Ltée, Chicoutimi	**38**
43	Société médicale de Québec, Québec	**53**
44	Commission des Accidents de Travail, Québec	**93**
45	Commission d'Assurance-chômage, Arvida-Chicoutimi	**19**
46	Commission d'Assurance-chômage, Québec	**80**
47	Séminaire de Trois-Rivières	**33**
48	Librairie Canadienne, Québec	**10**
49	Salon Lavigne, Québec	**6**
50	J.A. Désy Ltée, Montréal	**15**
A	Spécial – Employés et administrateurs de SSQ	**14**

Source : Registre du capital social de SSQ

L'EFFORT VERS LE SECTEUR PRIVÉ

Si SSQ s'installait plus facilement dans les coopératives, les institutions religieuses et gouvernementales, elle éprouvait des difficultés, au moins au début, à rejoindre les entreprises du secteur privé. Il n'y a pas là grand mystère ! En effet, la formule de l'assurance groupe voulait que, pour faciliter aux travailleurs l'accès aux services de santé, les employeurs défrayent une portion des coûts du régime. Or, dans nombre de cas, l'employeur, à partir du fait qu'il contribuait au financement, concluait qu'il pouvait choisir seul la compagnie d'assurance chargée de protéger ses employés.

Plus encore que la forme contributoire patronale-ouvrière des cotisations, le type même de protection offerte par SSQ surprenait la plupart des employeurs. À cette époque, on se protégeait surtout contre le pire : les accidents et les frais d'hospitalisation attiraient donc l'attention plus que les traitements médicaux au bureau ou à domicile. On était encore plus loin de la prévention... Les concurrents de SSQ profitaient, en outre, de leurs affinités avec le milieu anglophone québécois, constitué en bonne partie d'industriels ou de commerçants, pour assurer les employés de ces établissements. Par contraste, la propagande conçue par SSQ à l'intention des employeurs tentait de lier la santé des ouvriers à leur efficacité, un argument assez avant-gardiste pour l'époque. Dans le cas du Québec, on attendra encore longtemps, en effet, avant de reconnaître que la continuité et le bon fonctionnement du système économique exigent la prise en charge par la collectivité d'une grande partie des coûts des services sociaux. Ainsi, le portrait des « chefs d'entreprises progressistes » brossé par SSQ ne collait que trop peu souvent à la réalité socio-économique.

L'approche SSQ, par ailleurs, se révélait attrayante pour les travailleurs. Le syndicat s'avérait alors la meilleure sinon la seule porte d'entrée dans les entreprises. Heureusement cependant, les membres et administrateurs issus des milieux d'affaires feront sentir leur influence ; les groupes de sociétaires issus des entreprises croissent donc rapidement tant en nombre qu'en effectifs (tableau 2). Ainsi, parmi les 50 premiers groupes recensés en 1946-1947, la moitié représente, bien sûr, des institutions cléricales, mais environ la moitié des 100 suivants proviennent d'entreprises commerciales et industrielles.

Parmi les appuis qui favorisaient le démarrage de SSQ, il faut signaler une entente avec La Laurentienne, entente qui engageait les représentants de cette entreprise à faire la propagande de SSQ[6]. On peut y voir le coup de pouce du docteur Tardif, président de La Laurentienne, mais aussi membre du comité consultatif de SSQ. Comme résultat, les agents de La Laurentienne proposaient, en plus d'un régime d'assurance-vie, un régime de protection médicale offert par les Services de Santé de Québec.

TABLEAU 2

DISTRIBUTION DES 150 PREMIERS GROUPES ET DE LEURS MEMBRES SELON LE CHAMP D'ACTIVITÉ (1946-1948)

Champ d'activité des groupes	Nombre de groupes	Nombre de membres
Collèges et maisons d'enseignement	17	501
Hôpitaux	19	588
Clergé	6	337
Associations et institutions diverses	12	226
1. Total des institutions reliées au clergé	**54**	**1 652**
Caisses populaires	7	767
Autres coopératives	2	49
2. Total des coopératives	**9**	**816**
Entreprises commerciales et industrielles (plus les chambres de commerce)	60	2 031
Gouvernements, fédéral, provincial et municipal	15	646
Syndicats	3	69
Professionnels	3	105
Administrateurs et employés SSQ	2	20
3. Total des autres secteurs	**83**	**2 871**
4. Divers et non classés	**4**	**77**
GRAND TOTAL	**150**	**5 416**

Source : Registre du capital social de SSQ

DIFFUSION ET ORGANISATION

Si, au début, la plus grande partie de la clientèle vient de la basse-ville, puis de la région de Québec, les autres régions de la province ne tardèrent pas, au fur et à mesure que s'étendirent les efforts de propagande, à emboîter le pas. Dès 1947, plusieurs propagandistes formés par M. Drolet œuvraient à SSQ. Des succursales régionales de taille modeste avaient été ouvertes. En fait, seule celle de Montréal possédait un bureau depuis mars 1946, une employée, Mlle Marguerite-Marie Lefebvre, et M. Jean-Robert Bonnier, déjà en poste depuis 1948, y agissait comme représentant régional. Il fut suivi de M. Jacques Allard, le 12 novembre 1948, et de MM. Louis Dufresne et A. Gauthier, le 23 septembre 1949[7].

Ailleurs, la succursale se résumait à la présence d'un ou deux représentants : à Trois-Rivières, Mlle Simone Godbout, à Chicoutimi, MM. Jean-Louis Maltais et Lorenzo Genest, à Saint-Jean, M. Paul Alexandre.

Même le bureau de Québec n'avait encore qu'un petit nombre d'employés. Outre les représentants qu'étaient MM. Jean-Paul Drolet et Alfred Lévesque, l'équipe comptait au début de 1949 sept employés : MM. Léonidas Morissette, Marc-Édouard Côté, Charles Lapointe, Ronald Beaupré, Jean-Paul Proulx, Paul-Émile Deschênes et Mme Thérèse Pagé.

Dans ce contexte, on se passait assurément d'une division rigide du travail, chacun faisant un peu de tout, y compris le directeur général. Le docteur Tremblay était alors perçu par ses employés comme un homme ferme et convaincu, un bourreau de travail. D'ailleurs, le docteur Tremblay n'engageait que des employés « travaillants ». Il les voulait, en outre, convaincus de la valeur de l'institution et entièrement dévoués à sa cause. Le climat de travail semblait assez détendu malgré les conditions difficiles : journée de travail de neuf heures, temps supplémentaire sans compensation et bas salaires.

Le bureau du docteur Tremblay, situé au 52, avenue des Oblats, tenait toujours lieu de local pour la Coopérative, mais son exiguïté devenait de plus en plus éprouvante.

QUELQUES TENSIONS INTERNES

La Coopérative faisait donc avec peine ses premiers pas et sa survie paraissait bien incertaine. D'un côté, les divergences d'opinions entre le directeur et les administrateurs rendaient aléatoires l'harmonie et l'unité pourtant nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. D'un autre côté, malgré les efforts déployés par tous pour accroître la crédibilité de SSQ, la situation financière demeurait très précaire (voir tableau suivant). La croissance est rapide, mais ce rythme lui-même compromet parfois l'équilibre entre les revenus et les dépenses. La marge de manœuvre s'en trouve réduite. En outre, les frais généraux demeurent élevés par rapport aux cotisations, la liquidité est faible par rapport au passif à court terme et le surplus très limité par rapport aux engagements. Il fallait agir sur le double front de l'harmonie et de la gestion. Une coopérative dans l'enfance ne jouit, dans nombre de cas, que d'une santé délicate : elle ne survivra que si ses objectifs principaux sont clairs et reçoivent l'adhésion de tous.

PRINCIPALES RUBRIQUES DES ÉTATS FINANCIERS 1946-1950

(en milliers de $)

	Revenus de primes	Revenus totaux	Surplus (déficit)	Actif total	Placements	Engagements	Avoir des assurés
1946	6	7	(5)	24	11	15	5
1947	73	74	19	41	38	9	28
1948	161	162	22	75	72	20	52
1949	238	242	(13)	66	59	31	35
1950	365	368	(19)	73	58	54	19

À la vérité, les divergences rendaient la situation passablement critique. Au cours de l'année 1948, le docteur Tremblay, appuyé par les docteurs J. Ed. Dorion et J. Émile Pelletier, en arriva même à tenter un grand coup. Il crut, en effet, régler le problème en provoquant le renouvellement d'une partie du Conseil d'administration. Dans cette perspective, plusieurs personnes particulièrement familières avec la coopération avaient été approchées. La plupart estimèrent cependant qu'on leur proposait un virage trop brutal et elles déclinèrent l'invitation. Seul M. Paul-Émile Charron, de la Fédération de Québec des Caisses populaires, que la proposition avait intrigué, accepta l'offre. Il restreignit cependant son rôle à celui de « conseiller de surveillance ». Assisté de M. Maurice Samson, de la firme comptable Samson, Bélair et Ass., et de M. René Bélanger, du Syndicat des employés de la ville de Québec, M. Charron devait, dans ses fonctions, faire respecter les principes coopératifs dans le meilleur intérêt des membres et de SSQ.

Pendant que se prépare cette contre-offensive, les enjeux du conflit se précisent. S'ajoutent à cela des mésententes au niveau des individus. Ainsi, le directeur général, le docteur Tremblay, qui consacre depuis nombre d'années toutes ses énergies à la coopération médicale, veut, en 1948, renégocier le traitement que lui accorde SSQ[8]. Ce traitement, en 1947, s'établissait à 3 000 $ par année. Ceci ne correspond aucunement, déclare le docteur Tremblay, à des qualifications et à une compétence que la pratique privée rémunérerait volontiers 8 000 $ et plus[9]. De plus, le docteur Tremblay redoute que l'éventuel déménagement hors de locaux devenus trop exigus lui enlève le revenu complémentaire qu'il a tiré jusqu'à maintenant de la location de son bureau à l'entreprise[10]. Le docteur Tremblay obtient gain de cause sur les deux questions : son salaire est porté à 6 500 $ et SSQ prolonge la durée de son bail.

DE GRAVES QUESTIONS

L'année suivante, le même problème refait quand même surface. Cette fois, cependant, de nouveaux éléments s'ajoutent. En effet, même si le bilan financier du 31 décembre 1948 affiche un surplus des revenus sur les dépenses, le Conseil d'administration n'est pas satisfait. La Société est, en effet, mal perçue par les hôpitaux, par les médecins et par certains membres en raison d'un service parfois déficient. En outre, la gestion semble pressée de procéder à des placements dès qu'elle dispose de quelques liquidités : ceci entraîne quelquefois des délais indus dans le paiement des prestations. Enfin, les clauses des contrats reçoivent une interprétation si restrictive que, dans les cas litigieux, le client a rarement satisfaction[11].

Ces pratiques relevaient du directeur général, le docteur Tremblay. Dans le règlement des cas litigieux, le docteur Tremblay recevait l'aide du docteur Dorion, directeur médical. Celui-ci, pourtant, désapprouvait autant que le Conseil d'administration les méthodes du directeur général : en effet, le docteur Tremblay, bien que certain de diriger sainement l'entreprise, nuisait à sa crédibilité, non seulement auprès de sa clientèle, mais aussi auprès des médecins-participants et des hôpitaux. Ainsi, les pratiques administratives du directeur général tout autant que sa rémunération constituaient des germes de conflit entre celui-ci, le Conseil d'administration et le directeur médical. La polémique résultant de ces divergences et mésententes en vint, inévitablement, à mettre en cause la répartition des pouvoirs entre les diverses instances SSQ.

Pour assainir la situation, le Conseil d'administration analyse d'abord les devoirs et pouvoirs du directeur général[12]. Il décide ensuite d'apporter des changements à ses attributions. Il confie alors au directeur médical la responsabilité des relations professionnelles avec les médecins et les hôpitaux et la tâche de résoudre, en collaboration avec le comité médical aviseur, les litiges en matière de demandes de prestations[13]. Par ces changements, le Conseil d'administration espérait assouplir la politique du docteur Tremblay et améliorer les relations de SSQ avec les membres, les médecins et les hôpitaux.

La situation n'évolue pourtant pas comme le souhaite le Conseil d'administration, sans doute parce que la modification aux structures s'accompagne d'une admonestation qui, à travers son caractère général, s'adresse en fait particulièrement au docteur Tremblay.

À la suite de plaintes parvenues au Conseil d'administration au sujet de retards indus à payer de nombreuses prestations, les administrateurs ordonnent à nos officiers et employés de payer à ceux ayant droit, lorsque les cotisations sont normalement entrées pour le mois dans lequel les soins et services ont été fournis au sociétaire ou à ses dépendants, les prestations dues, sans attendre que les autres primes soient encaissées.

Par ailleurs, l'engagement du docteur « pour le moment » à 550 $ par mois est accepté, mais il lui est demandé de rencontrer les administrateurs le 25 mars suivant pour discuter certaines des modalités du contrat.

VERS UN CONFLIT OUVERT

Aux yeux du docteur Tremblay, cette diminution de pouvoir manifestait une certaine « non-confiance » de la part du Conseil[14], d'autant plus que celui-ci ne lui avait accordé qu'une augmentation de salaire nominale (100 $ par année)[15]. Le docteur Tremblay, fort de sa qualité de fondateur de l'entreprise, défendit donc son point de vue avec ardeur. Il adressa mémoires et factums tant au Conseil d'administration qu'au Comité médical aviseur. Servi par sa connaissance de la coopération, particulièrement de la coopération appliquée au domaine médical, le docteur Tremblay y expose, documents à l'appui, sa conception des rôles du directeur général, du directeur médical et du Conseil d'administration.

Certes, la position du docteur Tremblay peut s'expliquer. Dans un factum envoyé au président, M. Paul Champoux[16], le docteur Tremblay montre, à l'aide des lois et règlements de nombreuses coopératives, médicales ou non, que le directeur général y exerce normalement la charge de la gestion des affaires et du personnel, ainsi que des relations extérieures, et qu'il est responsable de ces tâches auprès du Conseil d'administration. Selon ces mêmes sources, le directeur médical relève du directeur général et cela, même pour les questions médicales et professionnelles.

Dans un autre mémoire, adressé celui-là au Comité médical aviseur[17], le docteur Tremblay élabore les fondements théoriques de sa définition des fonctions du directeur médical et du Comité médical aviseur. Selon lui, ce comité et ce directeur ne jouiront de leurs pleins pouvoirs que lorsque la pratique médicale elle-même sera organisée dans les « locaux coopératifs » que prévoit la médecine coopérative. Et le docteur Tremblay de citer à ce propos l'exemple de l'hôpital coopératif d'Elk City, qui a inspiré le projet de 1944. Le docteur Tremblay considère avant tout SSQ comme une coopérative de consommateurs, une première étape vers cette médecine coopérative. Ce sont donc les consommateurs, par l'intermédiaire du Conseil d'administration et du directeur général, qui doivent diriger l'entreprise. Les médecins y participent, conclut-il, à titre de consultants seulement.

LE DOCTEUR TREMBLAY CONSIDÈRE AVANT TOUT SSQ COMME UNE COOPÉRATIVE DE CONSOMMATEURS, UNE PREMIÈRE ÉTAPE VERS CETTE MÉDECINE COOPÉRATIVE.

Ainsi le docteur Tremblay ne manque pas d'arguments, d'une part, pour appuyer sa décision et son attitude et, d'autre part, pour s'opposer aux décisions prises par le Conseil d'administration quant à son traitement, à ses fonctions et à celles du directeur médical. Par ailleurs, le Conseil d'administration, en dépit des arguments du docteur Tremblay, devait trouver une solution : il fallait régler à la fois le problème administratif et les affrontements de personnalité qui venaient sans cesse brouiller la situation.

Parallèlement, le Conseil d'administration ne parvenait pas à convaincre le docteur Tremblay que des problèmes existaient dans les relations de SSQ avec le monde médical et avec les membres. Le Conseil, en outre, ne passait pas facilement d'une confiance totale envers le docteur Tremblay, concepteur et promoteur de la formule d'une « coopérative de santé », à une attitude de contrôle plus direct, attitude qu'exigeait pourtant la situation. Le docteur Tremblay, de toute manière, ne pouvait accepter qu'on lui demande des comptes et surtout pas si les questions s'accompagnaient de critiques sur sa gestion et son comportement. Il se repliait alors sur des arguments légalistes. En agissant ainsi, le docteur Tremblay évaluait mal la situation : il sous-estimait, en effet, la détermination du Conseil d'administration à donner le coup de barre capable de sauver la coopérative.

UNE RUPTURE DOULOUREUSE

Il était donc de plus en plus difficile pour les membres du Conseil de communiquer avec le directeur général. Le docteur Tremblay, en effet, se retirait et s'isolait dans une opposition qui paralysait les activités de la coopérative. M. Paul-Émile Charron, passé dans l'intervalle du Conseil de surveillance au Conseil d'administration, tente alors un rapprochement. Il espère, par son action diplomatique, améliorer le climat et amener le docteur Tremblay à modifier son comportement et à accepter une redéfinition de ses fonctions. Ses démarches, malheureusement, restent vaines et le docteur Tremblay maintient ses positions.

Après cet effort de conciliation, la situation s'envenime. À tel point que, le 29 avril 1949, les positions et les convictions sont claires et rigides de part et d'autre. Il ne reste plus de place pour un compromis. Dès lors, le docteur Tremblay, certain d'être indispensable à la survie de la coopérative qu'il a fondée, joue le tout pour le tout dans des écrits datés des 28 et 29 avril. Il insiste pour que cesse la discussion entourant la gestion. Le Conseil devant cette impasse se voit acculé à une décision pénible : à la réunion du 29 avril 1949, le docteur Tremblay est remercié, avec la seule dissidence de M. René Bélanger :

Il est résolu de retirer les offres d'engagement faites par la Société à monsieur le docteur Jacques Tremblay les 16 et 25 mars 1949, lesquelles offres n'ont pas encore été acceptées et qu'à compter de maintenant, le docteur Jacques Tremblay ne soit plus le gérant des Services de Santé de Québec et qu'il en soit avisé sans délai[18].

Cette décision, dont l'éventualité n'avait jamais effleuré l'esprit du docteur Tremblay, l'a contraint à une réorganisation douloureuse et en profondeur de sa carrière, cela à brève échéance. Quatre mois plus tard, il poursuivra SSQ devant les tribunaux. Le contenu des documents soumis et des témoignages offerts éclaire davantage encore les enjeux du conflit. Au delà des querelles de personnalité, les positions des deux parties s'affirment nettement sur les principales questions en litige.

Le docteur Tremblay, par exemple, affirme que sa « destitution » constitue « un renvoi injuste, intempestif, illégal, irrégulier et nul », car SSQ n'avait « aucune cause raisonnable » et n'avait pas donné le « préavis suffisant », que lui évalue à trois mois. C'est pourquoi il réclame une compensation équivalant à trois mois de salaire, soit 1 650 $. Le docteur Tremblay estime aussi que son salaire à titre de directeur général, soit 3 000 $ en 1947 et 6 500 $ en 1948, était bien en deçà de sa contribution à SSQ depuis sa fondation, soit par les fonctions exercées, soit par l'usage de son automobile privée et de son bureau, soit par l'abandon d'une clientèle personnelle qu'il a sacrifiée dans les meilleurs intérêts de la Société. SSQ réplique à cet égard que le docteur Tremblay n'a pas abandonné complètement l'exercice de la médecine comme il en avait été convenu. Le docteur Tremblay rétorque alors qu'il n'a pas accepté de nouveaux clients, qu'il s'occupait de sa clientèle personnelle en dehors des heures de bureau et qu'il n'y avait jamais eu d'entente officielle à ce sujet.

SSQ affirme que le docteur Tremblay administrait les affaires de la Coopérative comme « s'il en avait été le seul maître et propriétaire », qu'il agissait à sa guise, refusant de coopérer et de répondre aux questions qui ne lui plaisaient pas et se montrait intransigeant face aux plaintes des sociétaires et face au personnel. En réponse à ces affirmations, le docteur Tremblay invoque les manifestations continuelles de confiance des administrateurs qui lui donnaient toujours carte blanche, en reconnaissant sa compétence, sans chercher à s'informer eux-mêmes au-delà de ses déclarations. Par ailleurs, ajoute-t-il, ni les assemblées, ni le Comité de surveillance n'ont formulé de critiques à son endroit, alors qu'ils auraient pu le faire si la situation avait été si mauvaise, ce que le docteur Tremblay refuse évidemment d'admettre. Quant aux relations avec les sociétaires, le docteur Tremblay se dit convaincu d'avoir respecté les droits de chacun et considère comme un succès d'avoir accumulé une réserve de 36 000 $ au 31 décembre 1948.

SSQ, dans son plaidoyer, rappelle lui aussi les événements survenus du 18 mars au 29 avril 1949 et les efforts tentés pour régler le conflit, qu'il s'agisse des politiques en cause ou du mandat du directeur général. Le plaidoyer de SSQ, formulé le 17 novembre 1949, avait été précédé, en septembre de la même année, de l'interrogatoire mené par M^e^ Jean Grenier au nom de la Coopérative auprès du docteur Tremblay. Par la suite, le 14 février 1950, le docteur Tremblay présentait sa réponse écrite à ce plaidoyer.

UN RÈGLEMENT À L'AMIABLE

La phase judiciaire du conflit se termine par le retrait de la poursuite, à l'initiative du docteur Tremblay. Survient ensuite, le 23 février 1950, un règlement à l'amiable sur les questions de mobilier et de livres comptables. Chaque partie accepte aussi d'acquitter ses frais.

Le règlement à l'amiable prévoit aussi l'abandon de sa qualité de sociétaire par le docteur Tremblay. Il s'agissait pour SSQ d'éviter que perdure un conflit qui avait déjà englouti trop des énergies indispensables à sa survie. Tous ces événements laissent de l'amertume et de la tristesse chez ceux qui y ont été mêlés.

Derrière tous ces affrontements, il y a, bien sûr, des divergences fondamentales d'orientation entre, d'une part, les conceptions idéalistes qu'entretient le docteur Tremblay sur la coopération et, d'autre part, une philosophie coopérative plus réaliste et mieux adaptée aux contraintes de développement d'une entreprise d'assurance soumise à forte concurrence. Il y avait aussi, chez le docteur Tremblay, la conviction et même la certitude d'avoir raison et d'être indispensable, son sentiment de paternité et ses réflexes de quasi-propriétaire vis-à-vis l'entreprise qu'il avait fondée. À tout cela répondait la nécessité pour les autres membres du Conseil d'orienter la coopérative selon leurs convictions propres. Même si ces autres membres et plus particulièrement ceux qui avaient financé plus tôt son démarrage ne partageaient pas dans toutes ses modalités la vision coopérative du docteur Tremblay, ils avaient à cœur autant que lui la survie de l'entreprise. D'ailleurs, ils cherchaient d'abord et avant tout à y implanter une indispensable rigueur administrative ainsi qu'une attitude plus conciliante face aux attentes des membres et aux réactions du corps médical. La coopération véritable n'était certes pas incompatible avec une telle réorientation.

En dépit de ces problèmes, la coopérative devait continuer ses activités. Comme il fallait pallier au plus vite la vacance à la direction générale, on nomme à titre de directeur général intérimaire le président du Conseil d'administration, M. Champoux et on engage, le 29 juin 1949[19] comme directeur général adjoint, un jeune licencié en sciences sociales de l'Université Laval, M. Jacques de la Chevrotière. Celui-ci détient aussi une maîtrise en relations industrielles et travaille depuis 1946 au Conseil central des œuvres.

La tâche de M. de la Chevrotière ne s'annonçait pas facile. Entré au travail 25 juillet 1949, il n'a, en effet, aucune formation particulière dans le domaine des assurances. Il profite donc des quelques semaines qui précèdent son entrée en poste pour se préparer à ses nouvelles fonctions. Le 28 octobre 1949, le Conseil d'administration accueille parmi ses membres M. de la Chevrotière au poste laissé vacant par le docteur Tremblay. M. de la Chevrotière est également nommé directeur général en remplacement de M. Champoux.

Comme il fallait, par ailleurs, modifier les règlements de la Société, une assemblée générale spéciale est convoquée pour le 11 novembre 1949. Cette convocation rencontre des résistances chez certains membres. En effet, dès les premiers jours de novembre 1949, une circulaire adressée aux membres demande le report de cette assemblée spéciale. Pour justifier cette demande, on invoque l'absence d'information sur les changements récents survenus à SSQ. Un mémoire circule aussi qui critique point par point l'ordre du jour de l'assemblée. Ces documents ne sont pas signés, mais ils témoignent tous deux d'une excellente connaissance des affaires de la Coopérative et reprennent en gros l'argumentation du docteur Tremblay.

En fait, ces résistances ne réussissent qu'à retarder l'assemblée de quelques semaines. En effet, prévue pour le 11 novembre, l'assemblée se tient le 2 décembre. Les amendements aux règlements sont alors acceptés, dont une modification de la raison sociale qui devient « Les Services de Santé du Québec », pour mieux afficher le caractère provincial de l'entreprise.

Tous ces conflits, bien sûr, ont secoué l'équipe et un malaise subsiste qui affecte les responsables du réalignement eux-mêmes. Toutefois, malgré le brusque départ du fondateur-directeur général et la situation financière instable, les administrateurs demeurent convaincus de la raison d'être de l'entreprise. Ils poursuivent donc l'expérience et affrontent un avenir encore incertain. Il fallait d'abord survivre.

1950·1959

CHAPITRE V

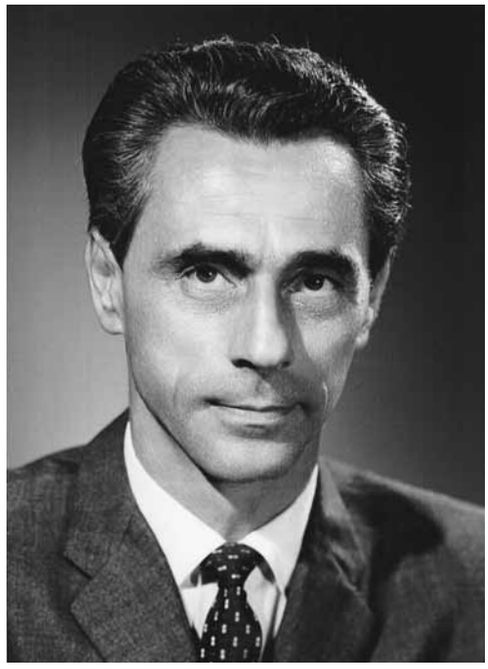
REDRESSEMENT ET CROISSANCE ACCÉLÉRÉE

En raison de tous ces bouleversements, l'année 1950 s'annonce difficile. Depuis 1948, l'actif de la Société diminue, le déficit de l'année 1949 représente 20 % de l'actif[1]. Le nouveau directeur général, M. Jacques de la Chevrotière, devait pallier cette vulnérabilité au plus vite. Il fallait, répétons-le, survivre.

FACE À LA CLIENTÈLE ET À LA CONCURRENCE

On déménage tout d'abord le siège social de la Société des locaux qu'elle louait de la Caisse populaire Notre-Dame-de-Grâce, rue Franklin[2], au 38 de la rue Caron, dans l'immeuble de la Caisse populaire Jacques-Cartier. En agissant ainsi, on cherche, bien sûr, de meilleures conditions matérielles. Une nouvelle philosophie exerce, cependant, son influence, philosophie qui, désormais, ne quittera plus SSQ : **le service avant toute chose.** Le service, c'est-à-dire la satisfaction des besoins des membres. Or, hasard ou paradoxe, l'analyse de la situation de SSQ révèle justement que le service est le point le plus faible de la Société. La vente, grâce aux efforts de MM. Jean-Paul Drolet et Paul-Émile Poirier, en effet, ne va pas si mal, même si les contrats ont été souvent vendus avec force arguments nationalistes et sociaux. Une fois mis en vigueur, cependant, ces contrats seraient interprétés de façon très restrictive. Malgré toute la bonne foi qu'on consacre à cette interprétation, on est encore fort loin d'offrir au membre le genre de service auquel il s'attend. SSQ le comprend et change en conséquence. Une politique réaliste fondée non plus uniquement sur de grands principes coopératifs, mais aussi sur l'offre et la livraison d'un produit de qualité s'instaure. Il fallait poursuivre désormais deux objectifs d'ailleurs intimement liés : la rentabilisation de l'entreprise et l'offre d'un bon service.

C'est dans cet esprit qu'on en arrive très vite aux décisions concrètes. Ainsi, dès la fin de 1949, SSQ augmente les cotisations. De plus, en s'interdisant tout nouveau placement, les liquidités nécessaires au paiement des prestations deviennent disponibles. Malgré ces mesures, la Société doit se résigner, en 1950, à un second déficit. Cette fois, les administrateurs tentent de remédier au problème en sélectionnant mieux les nouveaux groupes et en éliminant les mauvais risques. Ils imposent donc une surprime d'autant plus substantielle que le groupe est plus « déficitaire »[3].



■ *Employées de bureau à l'œuvre – février 1959.*

■ *M. Jacques de la Chevrotière*
Directeur général (octobre 1949 – mars 1977)
Président du conseil d'administration (mars 1977 – octobre 1990)

En fait, pour sortir de cette instabilité financière, SSQ devait se tailler une place sur le marché fort concurrentiel de l'assurance accident-maladie. Outre la Croix-Bleue qui offrait, elle aussi, exclusivement de l'assurance accident-maladie, SSQ se mesurait à de nombreuses entreprises établies depuis longtemps (la Sun Life, la Metropolitan Life, La Great-West, etc.). Toutes vendaient des régimes d'assurance complets comprenant, entre autres services, la protection contre les accidents et la maladie. Pendant cette période, les primes perçues par SSQ équivalaient (chiffres de 1951) à environ 5 % de celles perçues par la Croix-Bleue et à 20 % de celles perçues par la Metropolitan. SSQ demeurait donc le « petit dernier » du marché de l'assurance accident-maladie au Québec alors que la Croix-Bleue y régnait en maître. SSQ allait cependant, ainsi qu'en témoigne le tableau suivant, réduire graduellement cette domination.

LES ATOUTS ET LES LACUNES

Dans ce contexte de très vive concurrence, les caractéristiques innovatrices de SSQ devenaient autant d'atouts. Il fallait donc mettre l'accent sur la prévention et continuer ainsi la philosophie que le docteur Tremblay résumait dans son slogan « Mieux vaut prévenir que guérir ». L'importance accordée aux services médicaux à domicile accentuait encore l'originalité de SSQ. Le contrôle démocratique au sein de l'entreprise et l'endossement que lui accordait la Fédération des sociétés médicales de la province de Québec rehaussaient davantage l'image SSQ. De plus, à partir de février 1950, SSQ est affiliée à l'Union des mutuelles-vie françaises d'Amérique et au Conseil supérieur de la coopération, ce qui lui assure une reconnaissance officielle des milieux de la coopération. Enfin, la politique SSQ quant aux paiements requis des personnes à revenus modestes la distinguait de la concurrence et lui facilitait l'accès à une clientèle de petits et de moyens salariés. Cette politique stipulait, en effet, que, dans le cas des salaires situés en deçà d'une certaine limite, les médecins-participants acceptaient comme paiement final les prestations allouées par SSQ.

La contrepartie, évidemment, existait ; tout ne jouait pas en faveur de SSQ. Ainsi, son caractère nettement canadien-français influençait considérablement la composition de sa clientèle et en limitait même l'accroissement. En effet, tant à ses débuts qu'au cours des années 1950, les efforts de SSQ pour rejoindre les salariés des grandes et moyennes entreprises aboutissent la plupart du temps à des résultats frustrants. La barrière des langues et l'origine ethnique y sont pour quelque chose. Parce qu'ils sont en majorité anglophones, les cadres et dirigeants de ces entreprises encourageaient plus volontiers la Croix-Bleue.

Ces réticences des entreprises « anglophiles » les mirent donc, au moins pour un temps, hors de la portée de SSQ. La propagande SSQ allait donc continuer de toucher principalement, jusqu'au déclin des années 1950, les milieux sensibles aux arguments nationalistes et sociaux. En tête de cette clientèle figuraient les caisses populaires. Venaient ensuite, dans la liste des principaux « clients éventuels » de SSQ, les institutions dirigées par le clergé, comme les hôpitaux, les maisons d'enseignement, les centres de loisirs. Les employés du gouvernement provincial enfin, commençaient à faire sentir leur présence.

PRIMES D'ASSURANCE-MALADIE PERÇUES CROIX-BLEUE ET SSQ, 1946-1960

(en milliers de $)

Année	Croix-Bleue	SSQ	% des primes SSQ/C.-B.
1946	1 281	6	–
1947	2 660	73	2,7
1948	4 435	161	3,6
1949	5 934	238	4,0
1950	7 421	365	4,9
1951	8 414	450	5,3
1952	10 126	561	5,5
1953	12 145	926	7,6
1954	13 043	1 379	10,6
1955	13 316	1 592	12,0
1956	14 046	1 653	11,8
1957	18 396	1 875	10,2
1958	19 701	2 249	11,4
1959	21 560	2 933	13,6
1960	23 583	3 753	15,9

*Rapport du Surintendant des assurances et états financiers SSQ**

* *Les données ne sont pas strictement comparables avant 1955, ce qui accentue légèrement l'importance de SSQ.*

À L'ASSAUT D'UN PUBLIC PLUS LARGE

Même si la politique SSQ, sous la direction de M. Jacques de la Chevrotière, consistait à miser sur la qualité du produit plus que sur son emballage, l'identité canadienne-française de l'entreprise et son fonctionnement coopératif occupaient d'autant plus de place que le seul public accessible à SSQ aimait entendre ces thèmes. Comme sous la direction du docteur Tremblay, les arguments de vente intégraient donc les caractéristiques nationales et coopératives de l'entreprise. Cette fois, cependant, on faisait vibrer la corde nationaliste par nécessité autant que par conviction profonde[4].

Ces débouchés naturels d'inspiration nationaliste s'avéraient d'ailleurs, sur le plan actuariel, d'un intérêt parfois limité. Il n'était pas possible, par exemple, d'exiger qu'une majorité des membres d'une caisse populaire s'assurent auprès de SSQ. Dès lors, il fallait former de plus petits groupes et le risque, parce que moins largement réparti, devenait moins prévisible.

Pour progresser vraiment, SSQ devait donc s'ouvrir à un public plus vaste. On modifia la composition du Conseil d'administration pour manifester cette nouvelle ouverture d'esprit. Le nombre d'administrateurs passa ainsi de 9 à 12[5]. Le tiers d'entre eux venait du commerce[6] et un autre tiers provenait des professions libérales (trois médecins[7] et un avocat[8]). M. Louis Bilodeau représentait l'Association des hôpitaux, MM. Paul-Émile Charron[9] et Fernand Jolicoeur[10] représentaient, le premier, le monde coopératif, le second, celui des syndicats. Cette forte présence d'hommes d'affaires au Conseil d'administration visait sans doute à rassurer les milieux financiers qui s'étaient montrés jusque-là difficiles à conquérir.

■ M. Paul-Émile Charron
Président
(avril 1951 – mai 1971)

UN OBJECTIF DÉSORMAIS PROVINCIAL

Une fois le Conseil d'administration ainsi restructuré, on s'attacha à étendre notablement le rayon d'action de SSQ. La région de Québec ne serait donc plus la seule visée. Dans cette perspective, on décide, en 1954, d'orienter plus systématiquement les efforts vers la région de Montréal, le plus grand bassin de population du Québec. M. Benoît Duchesne devient alors directeur de la succursale de Montréal[11], avec mandat de la tirer de sa stagnation. De fait, dès le 1er octobre 1952, la succursale avait laissé son local du 839, rue Sherbrooke Est, pour s'installer dans un modeste local de l'immeuble de la Société des Artisans, au 333, rue Craig Est. Son chiffre d'affaires, à l'époque, n'atteignait pas les 200 000 $[12].

Dans son rapport de 1955, le directeur de la succursale décrit ainsi la situation :

La majorité des entreprises de Montréal ont déjà des plans d'assurance-maladie, 2-(...) la Société y est peu connue d'autant plus qu'elle se limite à offrir des plans d'hospitalisation et de frais médicaux et chirurgicaux alors que de plus en plus de groupes sont intéressés à une protection plus complète incluant l'assurance-vie et l'indemnité de salaire... [13]

Afin de surmonter ces obstacles, on augmente le personnel. M. Marcel Thorn est engagé, d'abord comme préposé aux renseignements, puis comme représentant[14]. On atteint ainsi le chiffre de quatre employés. L'équipe sera cependant à peine suffisante pour préparer et conclure un premier contrat substantiel, celui qui allait assurer les employés de la Commission de transport de la ville de Montréal (C.B.R.T.)[15]. Le cercle vicieux est pourtant brisé et les déménagements successifs de la succursale à travers l'immeuble de la Société des Artisans témoignent des progrès constants réalisés dans la région de Montréal. À trois reprises, en effet, c'est-à-dire en janvier 1954, en octobre 1956 et en mai 1957, SSQ renouvelle son bail avec la Société des Artisans, mais en louant chaque fois plus d'espace[16].

Ce qui, cependant, contribue le plus à stimuler les ventes de la région de Montréal, c'est l'entrée dans de nouveaux champs d'action : assurance-vie collective, décès par accident, indemnité hebdomadaire (salaire) sont, en effet, autant de nouveaux services éminemment attrayants. De 1956 à 1958, cinq représentants s'ajoutent à l'équipe de Montréal[17], avec le résultat que la Société des Artisans ne peut plus offrir à SSQ de local adéquat. Un autre déménagement survient qui, le 1er avril 1960, conduit SSQ dans des locaux plus spacieux, au 7042 du boulevard Pie IX[18].

SSQ DEVANT L'INTERVENTION DE L'ÉTAT

Pendant que SSQ se redressait et se développait, les événements se bousculaient à Québec. Les rumeurs selon lesquelles les soins de santé seraient prochainement pris en charge par l'État allaient bon train. Depuis les années 1930, l'idée d'un État interventionniste trouvait, en effet, de plus en plus d'audience. Dans le domaine de la sécurité sociale, en tout cas, certaines idées faisaient lentement, mais sûrement leur chemin : celle qu'il fallait répartir sur la collectivité entière les risques encourus par les individus, celle aussi que la collectivité devait garantir l'universalité des services.

La Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels, présidée par le juge Thomas Tremblay, procurait d'ailleurs l'occasion aux Canadiens français de s'interroger sur leurs problèmes collectifs. Comme la distribution des soins de santé faisait d'emblée partie de ces « questions collectives », SSQ, fidèle à son objectif de rendre plus accessible aux Québécois l'ensemble des soins de santé, avait certes saisi l'occasion de présenter un mémoire à la Commission[19].

Dans ce mémoire, le Conseil d'administration de SSQ se range derrière l'opinion de la plupart des médecins : comme eux, SSQ craint plus que tout l'étatisation de la médecine. Les médecins s'appuient sur le modèle anglais pour dénoncer la perte de l'autonomie de la profession médicale et de la liberté de choix du patient. La vive opposition de SSQ à toute prise de contrôle par l'État est également motivée par la conviction qu'une étatisation des services de santé provoquerait nécessairement une laïcisation de la société : elle retirerait, en effet, au clergé son emprise sur les services hospitaliers[20]. Or, s'attaquer de quelque manière que ce soit aux institutions religieuses équivalait, aux yeux de SSQ, à remettre en question un des piliers de la nation canadienne-française.

Replacées dans un tel contexte, les recommandations SSQ à la Commission Tremblay se comprennent mieux. Elles limitent l'État à un rôle supplétif, celui de payer la contribution des indigents. SSQ suggère, quant au reste, de confier l'ensemble du régime à l'entreprise privée, à condition qu'elle agisse sans but lucratif et selon la formule mutualiste. Étendu à l'ensemble de la population, le système devrait, en outre, toujours selon les recommandations SSQ, offrir une protection complète, c'est-à-dire des services hospitaliers, chirurgicaux, médicaux (à domicile et au bureau). Les honoraires des médecins seraient limités par la capacité de payer de l'assuré. Enfin, déclare SSQ, le système devrait fonctionner sur une base régionale et fédérative.

On reconnaît dans cette proposition plusieurs caractéristiques du fonctionnement SSQ : la formule mutualiste[21], une protection complète qui fait grande confiance à la prévention et le plafonnement des honoraires. La philosophie qui sous-tend les recommandations correspond elle aussi aux positions défendues par SSQ depuis sa fondation : le droit universel à la santé, l'association comme moyen de se protéger et la limitation du rôle de l'État[22].

Malgré les protestations et la présentation de toute une gamme d'autres hypothèses, l'intervention massive de l'État dans le domaine social apparaissait imminente. On ne se trompait d'ailleurs pas de beaucoup. En effet, le 26 janvier 1956, le Premier ministre du Canada avait déjà proposé « la remise d'une subvention à chacune des provinces ayant mis sur pied un programme de traitement hospitalier »[23]. Dans une telle éventualité, le champ d'action SSQ serait considérablement restreint.

SOLIDIFIER ET DIVERSIFIER

Dans un tel contexte, SSQ juge bon et prudent, dès 1955, de diversifier ses activités. Outre la perspective d'une étatisation des soins de santé, plusieurs motifs amènent à cette décision. Entre autres, le fait que SSQ a été jusqu'à ce jour une entreprise d'assurance qui, en raison de son incorporation selon la Loi sur les syndicats coopératifs de 1941, échappe au contrôle du Surintendant des assurances de la province de Québec. Dans ce contexte particulier, l'entreprise avait pu poursuivre ses activités malgré une situation financière qui lui permettait à peine de survivre. C'est aussi pourquoi SSQ avait vécu jusque-là sans la contrainte des cautionnements et des autres garanties normalement requises. Or, voici qu'après une année difficile en 1954[24], la Société se stabilisait financièrement. L'occasion était donc bonne de doter SSQ d'un statut plus conforme à ses activités. D'autant plus que la Loi sur les syndicats coopératifs prévoyait une perception du capital social qui rendait inutilement complexes les activités de la Société. En somme, la rédaction d'une nouvelle charte pouvait à la fois rendre les statuts plus conformes à la réalité et élargir prudemment le champ d'action SSQ.

Le 21 octobre 1955, lors d'une assemblée générale spéciale, les membres approuvent cette initiative[25]. Le 2 février 1956, l'Assemblée législative du Québec sanctionne la Loi 153. Du coup, le législateur fait de Les Services de Santé du Québec « une société de secours mutuels au sens des dispositions de la Loi des assurances du Québec (Statuts refondus, 1941, chapitre 299) ». La Loi 153 accorde en outre à SSQ le pouvoir de faire des contrats d'assurance « contre les accidents à la personne, l'invalidité, la maladie et tous autres risques de même nature »[26], ainsi que des contrats d'assurance-vie collective, et d'indemnisation des frais hospitaliers, médicaux, chirurgicaux et pharmaceutiques.

Cette nouvelle incorporation allait certes faciliter les activités de la Société. Celle-ci, en tout cas, pouvait désormais offrir un régime d'assurance complet, fonctionner comme une véritable entreprise d'assurance et se dispenser de la perception d'un capital social. Dans une certaine mesure, il faut voir dans ce changement la confirmation officielle d'une nouvelle orientation : **les administrateurs SSQ viennent de procéder à un choix décisif.** Au départ, en effet, l'orientation choisie par le docteur Tremblay voulait faire de SSQ une organisation coopérative dans laquelle seraient intégrés non seulement les « consommateurs » de soins de santé, mais aussi tout le personnel et le matériel permettant la prévention et la guérison de la maladie (c.-à-d. techniciens, infirmières, médecins, administrateurs, hôpitaux, centres de diagnostic...)[27]. L'orientation que vient de retenir SSQ l'engage davantage dans le domaine des services aux membres en augmentant la variété des régimes disponibles et en offrant le maximum d'avantages pour un coût minimum. Le conflit de 1949 avait clairement mis en lumière un tel choix[28]. La seconde option correspond fidèlement, en effet, à l'opinion qu'entretenait, dès 1946, une bonne partie des administrateurs.

L'orientation que vient de retenir SSQ l'engage davantage dans le domaine des services aux membres en augmentant la variété des régimes disponibles et en offrant le maximum d'avantages pour un coût minimum.

VERS UN MARCHÉ ÉLARGI

SSQ se conduit donc désormais comme une entreprise dont le succès dépend des forces du marché et découle, plus directement encore, du réalisme et de l'envergure de ses administrateurs. En fait, dès 1949, avec le départ du docteur Tremblay et la mise en vigueur de la politique de M. de la Chevrotière, SSQ s'était résolument engagée sur la même voie que ses concurrents. Il s'agissait de poursuivre sur cette lancée. Adopter des critères d'efficacité et de rentabilité, sans renoncer pour autant à l'engagement social, devenait en tout cas, malgré les difficultés de l'opération, l'unique chance de survie de SSQ.

Le réalisme dont l'équipe SSQ fait preuve ne constitue d'ailleurs qu'un des atouts de la mutuelle. L'imagination et l'ingéniosité jouèrent, elles aussi, leur rôle. Il fallait, en effet, à force d'étude et de travail, découvrir le moyen d'élargir la clientèle. Rémunérés à salaire plutôt qu'en pourcentage des ventes – ce qui les distinguait de l'ensemble de l'industrie – les représentants SSQ allaient se consacrer à la découverte de ce moyen.

À plusieurs reprises déjà, en effet, il a fallu mentionner la difficulté qu'éprouvaient les représentants SSQ à pénétrer les milieux d'affaires québécois. En fait, la majorité des moyennes et petites entreprises préféraient les services des grandes compagnies anglophones. Une certaine solidarité culturelle jouait sans doute, mais le facteur déterminant ne pouvait qu'être de très concrets avantages financiers. Encore fallait-il découvrir en quoi ils consistaient et d'où ils venaient.

L'analyse de la situation révéla ceci. Selon la coutume, l'employeur – et l'employeur seul – choisissait l'assureur et les régimes d'assurance applicables aux employés. Les représentants, pour obtenir l'adhésion d'une entreprise, n'avaient donc d'autre choix que de rejoindre et d'intéresser la direction. Dans cet esprit, les compagnies d'assurance concevaient des régimes où dirigeants et employés contribuaient à parts relativement égales (40 et 60 %, par exemple), mais dans lesquels seul le titulaire de la police, c'est-à-dire l'entreprise, participait aux dividendes provenant des résultats financiers de l'ensemble du groupe. Et c'est là que se nichait une astuce : il suffisait, en effet, d'exiger une prime totale dépassant le coût réel de la protection. De cette manière, il arrivait parfois que la partie de la cotisation défrayée par les travailleurs couvrit à elle seule une très grande partie du coût total. Dès lors, seul à encaisser des surplus à peu près assurés, le titulaire de la police voyait sa contribution au régime diminuée et parfois même annulée par le dividende qui lui était versé.

SSQ ET SYNDICATS SE DÉCOUVRENT DES INTÉRÊTS COMMUNS

Parallèlement, les dirigeants syndicaux en venaient à mesurer l'importance de négocier non seulement le salaire des travailleurs, mais aussi un ensemble d'avantages sociaux qui permettrait alors d'accroître indirectement le revenu des syndiqués. Dans cette optique, la protection contre les frais chirurgicaux, hospitaliers et médicaux ainsi que l'assurance-vie et l'assurance-salaire constituaient des enjeux importants dans la négociation d'une convention collective. Ainsi, certains syndicats cherchèrent à choisir eux-mêmes l'assureur et le régime d'assurance offert aux employés. Le choix de l'assureur et du régime, affirmaient-ils, est un droit qui appartient aux employés, puisqu'ils seront les véritables utilisateurs de ce dernier.

C'est ici que les représentants SSQ entraient en jeu. Connaissant le stratagème expliqué plus haut, il leur était facile de proposer des avantages égaux à des coûts moindres. Certes, ceci n'allait pas ébranler les habitudes de l'employeur, mais le syndicat, lui, y voyait un énorme avantage. Il ne restait plus qu'à évoquer les caractéristiques sociales et nationalistes de SSQ pour créer un terrain d'entente.

Il ne faut pas se leurrer pourtant : SSQ venait de se découvrir des affinités avec certains syndicats, mais ceux-ci ne devenaient pas pour autant des clients inconditionnels. À dire vrai, les syndicats ne représentaient encore à cette époque (de 1952 à 1955) qu'une clientèle potentielle. Ce n'est que par le travail acharné de l'équipe de vente SSQ dans l'ensemble de la province qu'une clientèle nombreuse et fidèle se dégagea de ce milieu.

La C.T.C.C., dont est issue la C.S.N. d'aujourd'hui, et la C.I.C. (Corporation générale des instituteurs et institutrices catholiques de la province de Québec) répondent les premières à l'appel. Dès 1948, il est vrai, SSQ assurait de nombreuses associations d'institutrices[29]. Le 29 juillet 1957, la C.I.C. reconnaît officiellement SSQ et recommande à ses membres de transiger avec elle. Cette entente prévoit aussi la remise des surplus sous forme de ristourne à la Corporation et aux syndicats affiliés[30]. Les rôles se trouvent inversés et le syndicat, devenu titulaire de la police, reçoit la ristourne.

Quant à la C.T.C.C., son congrès de 1952 avait déjà encouragé SSQ. Cet appui se confirme officiellement en 1960 : « La C.T.C.C. devait :

(...) 2. maintenir sa position traditionnelle d'accorder sa préférence aux Services de Santé du Québec »[31]. Plus encore, la C.T.C.C. devait... « 1. favoriser la prise de contrôle des plans d'assurance contributoires par les syndicats »[32].

La C.T.C.C., bien avant 1960, avait d'ailleurs ouvert ses portes à SSQ. Le directeur de son service de l'éducation, M. Fernand Jolicoeur, était membre du Conseil d'administration de SSQ depuis le 26 janvier 1951. Familier et apprécié du milieu syndical, il prodiguait d'excellents conseils aux représentants SSQ quant à la manière de rejoindre ouvriers et dirigeants syndicaux.

Organisation, solidarité, nationalisme, autant de thèmes qui touchaient aussi bien les syndiqués que les représentants SSQ et qui renforçaient la collaboration entre les deux groupes. En fait, dès mars 1952, SSQ assurait les employés et les permanents de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (C.T.C.C.)[33].

Du côté de la FTQ (Fédération des travailleurs du Québec), la reconnaissance officielle se fit attendre beaucoup plus longtemps. D'abord et avant tout parce que cette centrale, qui redoutait les offres de « pots-de-vin » lors des négociations de contrats d'assurance, défendait à ses membres de choisir directement leur assureur et leur régime d'assurance. Elle préférait, le plus souvent, accepter sans mot dire les décisions de l'employeur en ce domaine. Il faudra attendre les années soixante pour que se tissent, peu à peu, des liens entre la FTQ et SSQ. Ces liens, d'ailleurs, ne seront visibles que vers la fin des années 1970. Une des raisons de cette lenteur ?

... le problème posé par les multinationales. En effet, peu importe l'union impliquée, dans 99 % des cas la compagnie a le choix de l'assureur et dans tous les cas que j'ai rencontrés à date, l'assureur est une compagnie anglophone ou américaine[34].

Ainsi, encore une fois, l'orientation sociale et surtout l'identité culturelle de SSQ restaient déterminantes dans les contacts avec le monde de la coopération et les cercles nationalistes. Encore une fois, les mêmes caractéristiques les excluaient des milieux d'affaires anglophones et même de certains cercles francophones[35]. Si, en effet, ces caractéristiques ménageaient à SSQ un accueil favorable au sein des syndicats principalement dirigés par des Canadiens français, elles limitaient aussi efficacement leur action auprès des « unions internationales », en particulier de celles liées à la FTQ.

DES ÉTAPES ENCOURAGEANTES

Un champ d'action élargi, de nouveaux services, une structure juridique mieux adaptée, une efficacité accrue par la création d'un comité exécutif[36], autant d'acquis qui donnent un souffle nouveau à SSQ. La Société peut donc, en 1956, fêter avec éclat son dixième anniversaire[37]. Une réception a lieu en cet honneur au restaurant Kerhulu de Québec le 12 novembre et, dix jours plus tard, au Cercle universitaire de Montréal. De nombreuses personnalités assistent aux réjouissances et la presse ne manque pas de souligner l'événement en faisant l'éloge de SSQ[38].

Dans l'intervalle, l'entreprise s'est étendue aux deux étages de l'édifice de la Caisse populaire Jacques-Cartier[39]. Un moment plus tard, ces deux étages du 38 de la rue Caron se révèlent pourtant incapables de suffire au développement accéléré de la Société. En effet, face au volume croissant des affaires, la Société a vu passer le nombre de ses employés de 26 en 1955 à pas moins de 84 en 1959. La conséquence ? Bien sûr, un autre déménagement. Le 1er juillet 1958[40], l'équipe SSQ quittait l'édifice de la Caisse populaire Jacques-Cartier pour s'installer au premier étage d'un immeuble situé au 190 de la rue Dorchester. Le siège social et les bureaux de la Société à Québec occupaient alors une superficie de 6 000 pieds carrés[41].

LE PREMIER VIRAGE TECHNOLOGIQUE

Malgré cette amélioration des conditions de travail, le problème des lenteurs dans le versement des prestations persistait. Les administrateurs, plutôt que d'augmenter encore le personnel affecté à cette tâche, décident de miser sur les progrès de la technique et de mécaniser ce service[42].

Déjà, en 1955, MM. Charles Lapointe et Benoît Duchesne s'étaient rendus incognito chez IBM pour s'informer. Ils y retournent visière levée en juillet 1956. Après études et négociations, un contrat intervient entre IBM et SSQ en décembre 1957. M. Elzéar Asselin quitte alors IBM pour SSQ avec mandat de procéder, entre juillet 1958 et janvier 1959, à la mécanisation du service des prestations. Il devait former les employés, concevoir les formulaires et mettre au point les procédures. Le tout, de fait, fonctionne en janvier 1959. La réflexion, dès lors, se déplace vers l'étape suivante : la mécanisation des cotisations. La génération actuelle, qui baigne dans l'informatique, sourira sans doute en apprenant que la première machine utilisée par SSQ pouvait additionner, soustraire, imprimer et trier, mais ne savait ni multiplier ni diviser... Graduellement, SSQ améliorera ce système, en particulier grâce à un nouvel équipement en 1965[43].

C'est la performance tout à fait remarquable de SSQ depuis 1950 qui rend indispensable chacun de ces ajustements. Le tableau suivant, en tout cas, témoigne sans équivoque de la croissance rapide et soutenue : revenus de primes, prestations, actif ...

Bien sûr, le départ fut chancelant, mais la situation, depuis 1953, s'améliore considérablement et la survie devient une certitude. La diversification des régimes d'assurance embellit encore les performances SSQ et la rend capable d'affronter les changements majeurs que les années 1960 amèneront dans les politiques sociales.

PRINCIPALES RUBRIQUES DES ÉTATS FINANCIERS 1950-1960

(en milliers de $)

	Revenus de primes	Revenus totaux	Surplus (déficit)	Actif total	Placements	Engagements	Avoir des assurés
1950	365	368	(19)	73	58	54	19
1951	450	453	0,4	82	65	59	22
1952	561	566	7	116	93	83	33
1953	926	928	41	214	168	134	80
1954	1 379	1 383	(5)	257	227	177	81
1955	1 592	1 596	13	269	231	170	99
1956	1 954	1 958	17	335	280	219	115
1957	2 191	2 197	23	418	361	279	138
1958	2 656	2 667	38	515	420	338	176
1959	3 506	3 516	29	720	580	515	206
1960	4 522	4 543	46	1 033	845	781	251

UNE ALLIANCE NATURELLE

L'entrée encore toute nouvelle de SSQ dans le domaine de l'assurance-vie collective ne lui permettait pas de supporter des risques importants. Il est certain, par ailleurs, qu'un régime offrant à la fois l'assurance-vie, l'assurance-salaire et l'assurance-santé attirait la clientèle par l'offre d'une protection élargie à la mesure des besoins. Partager les risques d'assurance-vie paraissait donc la meilleure solution et l'Assurance-vie Desjardins[44] se présentait à tous comme le collaborateur tout indiqué. D'ailleurs, l'Assurance-vie Desjardins tirait aussi profit de cette « réciprocité » : en effet, elle pouvait dorénavant offrir des régimes d'assurance complets tout en confiant à SSQ la protection contre la maladie. Ainsi, SSQ assurait tel groupe contre les frais hospitaliers, médicaux et chirurgicaux et supportait 50 % des risques d'assurance-vie, tandis que l'Assurance-vie Desjardins se chargeait de l'autre 50 % de l'assurance-vie et de l'assurance-salaire au complet[45]. Cette entente permettait à certains groupes, comme la C.I.C., d'offrir « un plan complet de sécurité sociale » à leurs membres[46]. De plus, SSQ et l'Assurance-vie Desjardins annonçaient conjointement dans le mensuel « L'Enseignement »[47]. L'entente porte fruit au point que SSQ et l'Assurance-vie Desjardins ont peine à répondre à la demande et à respecter les délais[48].

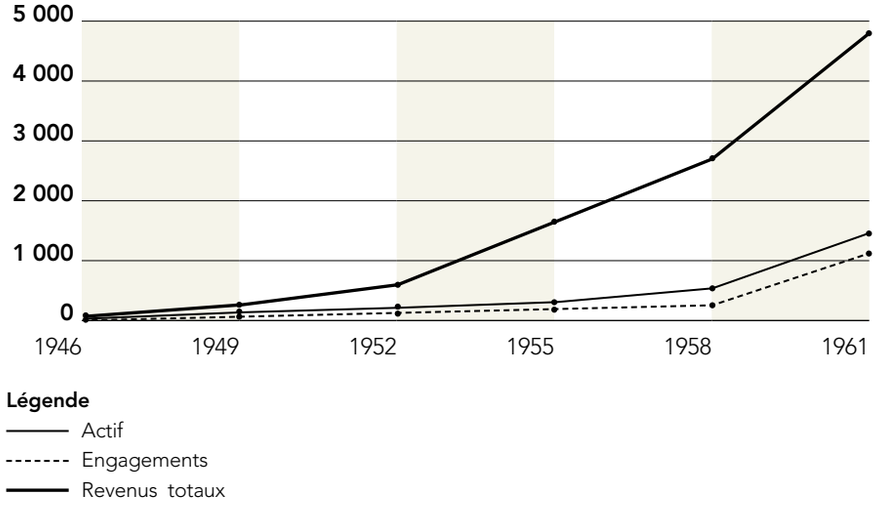
LA SYNDICALISATION DU PERSONNEL

Les progrès de SSQ sont, nous l'avons vu, acquis en bonne partie dans le mouvement syndical. SSQ n'était pas sans le savoir : les centrales syndicales, en effet, avaient compté parmi ses principaux collaborateurs, ceux qui avaient permis son véritable décollage. De plus, les représentants de la Société travaillaient en étroite collaboration avec les syndiqués et leurs conseillers et partageaient généralement leurs opinions en matière d'avantages sociaux. Il n'y avait donc qu'un pas à franchir pour appliquer les convictions syndicales de plusieurs à leur propre entreprise. On comprend donc que les représentants aient été à l'origine de la formation du premier syndicat au sein des Services de Santé du Québec. Les conditions difficiles qu'impliquent les nombreux déplacements et les longues journées de travail des représentants ainsi que la fixation plus ou moins arbitraire des salaires avaient certes influencé les opinions sur la nécessité de la syndicalisation.

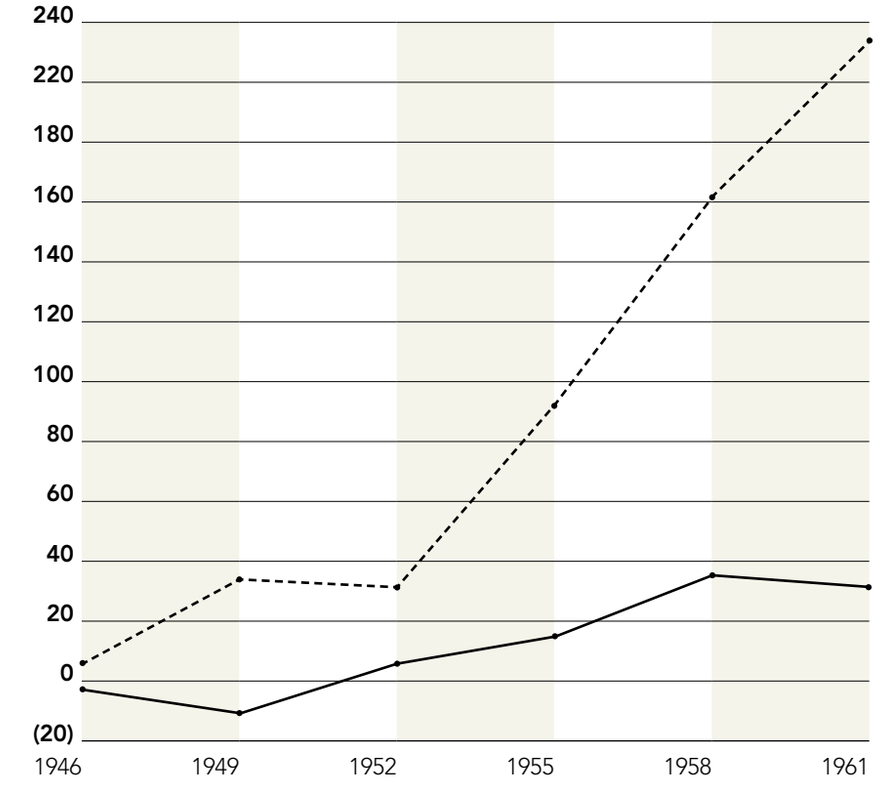
Parti de la succursale de Québec, le mouvement s'étend au personnel de l'administration à Québec et à la succursale de Montréal. Au terme du processus, deux syndicats émergent : le Syndicat des employés d'assurance du Québec – section Les Services de Santé du Québec – le 25 mai 1959[49] et l'Association professionnelle du personnel de vente de Les Services de Santé du Québec, le 19 novembre 1959[50]. Pourquoi ce délai de six mois entre les deux reconnaissances ? Probablement parce que l'administration refuse d'inclure les chefs de service dans le syndicat des représentants. Quand on sait à quel point les syndicats de cadres sont, aujourd'hui encore, peu nombreux, on peut imaginer quelle impopularité était la leur à cette époque !

De façon générale, il semble pourtant que les administrateurs aient accepté assez facilement la syndicalisation du personnel, même si certains d'entre eux, peu enthousiastes, considéraient ce fait au mieux comme un mal nécessaire. Les affaires de SSQ s'orientaient de plus en plus vers le milieu syndical avec lequel la mutuelle vantait ses affinités. La syndicalisation des employés de la coopérative en constituait une facette prévisible et « naturelle ». En fait, ce comportement indiquait le consensus au Conseil d'administration de SSQ de ne rien faire qui puisse nuire aux relations d'affaires fraîchement établies entre elle et les syndicats.

ACTIF, ENGAGEMENTS ET REVENUS 1946-1961
(en milliers de $)



AVOIR DES ASSURÉS ET SURPLUS (DÉFICIT) 1946-1961
(en milliers de $)



1960·1972

CHAPITRE VI

L'ADAPTATION À UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION

La syndicalisation des employés SSQ révèle que l'entreprise en arrive à une nouvelle étape, en même temps d'ailleurs qu'y parvient l'ensemble de la société québécoise. Le lent processus de transformation des rapports économiques et sociaux obtient, en effet, au même moment et un peu partout, la sanction officielle du pouvoir politique. Désormais, l'urbanisation et l'industrialisation dessinent un tout autre visage à la collectivité québécoise.

LAÏCISATION, PROGRÈS ET NATIONALISATION

Jusqu'alors, les conditions de vie et de travail des salariés, souvent prises en charge par des organismes de bienfaisance et des syndicats catholiques, demeuraient quand même peu reluisantes. Peu à peu, des éléments progressistes se sont imposés au sein des syndicats catholiques ; ils tentent dorénavant de mieux faire respecter les droits des travailleurs. L'époque, cependant, devient résolument laïque. À tel point que, sous peine de devenir un carcan inutile, la confessionnalité du syndicalisme doit maintenant s'effacer suffisamment pour que les travailleurs s'unissent, s'ils le jugent nécessaire, sans tenir compte de leurs convictions religieuses.

Longtemps replié sur lui-même afin de préserver sa spécificité, le Québec s'ouvre maintenant au monde moderne. Ainsi, le sentiment et la volonté politique nationalistes, toujours présents, se colorent d'une nouvelle philosophie, au cœur de laquelle bat l'idée de progrès. Et le progrès, semble-t-il, passe par l'État. Que ce soit dans le cadre d'un système fédéral investi par le « French Power » ou dans le cadre d'un gouvernement provincial de plus en plus entreprenant, la nouvelle génération d'hommes politiques et de fonctionnaires québécois voit, en effet, dans le développement de l'appareil de l'État, la solution à tous les problèmes.

On peut dire que les années 1960 se déroulent au Québec comme si la pression se relâchait sur un ressort depuis trop longtemps tendu.

Ainsi, les politiques et les mesures sociales se bousculent et l'appareil d'État connaît une véritable crise de croissance, cependant que naît une nouvelle classe de technocrates qui lorgne du côté du pouvoir. Dans la mesure où SSQ œuvrait déjà dans le domaine des services sociaux, ces transformations ne sont pas sans effet sur son développement. On l'a d'ailleurs noté précédemment, SSQ ne voit guère d'avantages à une étatisation des soins de santé.

En 1968, débute la construction du siège social de SSQ sur le boulevard Laurier à Québec. Il sera inauguré en 1969.

Depuis que le gouvernement fédéral, en 1956, a offert une subvention à celles des provinces qui mettraient sur pied un programme de traitement hospitalier, la plupart d'entre elles ont instauré un tel système. Au Québec, par exemple, les cent jours de gouvernement de Paul Sauvé ont lancé un vent de réforme. Son successeur, Antonio Barrette, poursuit dans cette voie et se dirige d'emblée vers l'assurance-hospitalisation. L'enjeu est de taille. Il s'agit, en effet, d'une délicate remise en question de pouvoirs réputés tabous : ceux des communautés religieuses, ceux aussi de la profession médicale et des infirmières dans le monde hospitalier. Une commission d'enquête est mise sur pied. Parmi les membres qui en font partie à titre personnel, on compte deux dirigeants d'entreprise d'assurance : M. Gérard Favreau, de L'Industrielle et M. Jacques de la Chevrotière, de SSQ.

Auprès d'eux, on trouve le vice-président de Northern Electric, M. H.M. Sparks, le président de la FTQ, M. Roger Provost, deux médecins, les docteurs Jean-Baptiste Jobin et Gérald La Salle, et le directeur du Conseil des œuvres de Montréal, l'Abbé Riendeau[1]. Chacun des groupes intéressés avait donc obtenu une représentation au sein de la Commission. Au risque de simplifier quelque peu la position de chacun d'eux, on peut observer que tous envisagent ou tout au moins anticipent l'intervention de l'État dans ce domaine.

LE RÔLE DE L'ÉTAT, SUJET CONTROVERSÉ

Les organismes qui représentent la plus large couche de la population (FTQ, CSN, UCC, CCQ...)[2], et plus particulièrement les travailleurs syndiqués, attribuent à l'État le rôle de pourvoir au bien-être social et physique de tous les citoyens. Ils voient donc dans l'assurance-hospitalisation « un premier pas vers l'assurance-santé »[3].

À l'inverse, la profession médicale[4], en accord avec les entreprises d'assurance, le patronat et les communautés religieuses, refuse de reconnaître à l'État la responsabilité de contrôler et de coordonner la réponse aux besoins des citoyens. Tout en admettant la nécessité de l'intervention étatique, ces groupes préconisent une formule mitoyenne qui associerait l'apport de l'État en faveur des indigents et celui de l'entreprise privée à l'intention des autres citoyens. On retrouve ici la notion traditionnelle d'assistance publique qui accorde un rôle exclusivement supplétif à l'État et qui laisse ainsi aux forces en place (profession médicale, communautés religieuses, etc.) un champ de manœuvre reconnu.

De son côté, l'Association médicale canadienne, par sa section québécoise, propose une version « plus moderne » du régime d'assurance-hospitalisation[5]. Selon elle, il est temps de se conformer aux principes de la sécurité sociale et de délaisser ceux de l'assistance publique : l'assurance devrait couvrir les frais de l'hospitalisation en salle publique **pour tous.** Le rôle des entreprises ? Celui d'assurer le coût de la chambre semi-privée ou privée. Quant à elle, la profession médicale demeurerait autonome, puisque l'acte médical au sens large n'est pas considéré comme un service hospitalier.

Cette formule, tout en acceptant le principe de la sécurité sociale et en donnant ainsi raison aux syndicats, en restreint considérablement l'application. Elle remet, en effet, à peine en question les pouvoirs de la profession médicale. Elle laisse, en outre, une part du marché (chambres privées ou semi-privées) aux compagnies d'assurance.

Globalement conforme à ce vœu, la Loi sur l'assurance hospitalisation[6] reprendra l'essentiel de cette proposition. Du coup, le Québec respecte les exigences fédérales sur le programme d'assurance-hospitalisation[7].

TOUS NE RÉUSSISSENT PAS LE VIRAGE

Ainsi, neuf mois après la création de la Commission sur l'assurance-hospitalisation, la Loi entre en vigueur au Québec. La rapidité de cette intervention législative prend de court la plupart des entreprises d'assurance. Les revenus de primes de la Croix-Bleue et de la Métropolitaine chutent respectivement de 32 % et de 20 %. Seule SSQ évite cette déconfiture : les primes augmentent même de 6 %. Le directeur général de l'époque, M. Jacques de la Chevrotière, peut donc qualifier cet événement de « choc endurable ». En effet, une bonne partie des contrats d'assurance-hospitalisation avait été convertie afin de « couvrir » désormais les frais des chambres privées et semi-privées plutôt que le « service de base » comme auparavant. De plus, ajoute le directeur général :

... le recrutement de nombreux nouveaux groupes d'assurés et la vente de bénéfices améliorés tant dans le domaine des services médicaux et chirurgicaux que dans celui de l'assurance-vie collective et l'assurance-salaire ont permis non seulement de compenser la perte de revenu en assurance-hospitalisation, mais même d'augmenter le revenu total de la Société d'un quart de million de dollars par rapport à l'année précédente[8].

Toutefois, la Loi sur l'assurance-hospitalisation ne marquait que le début de la réforme du système de soins de santé. Dès 1961, une Commission royale d'enquête est chargée de faire rapport « sur les moyens actuels et les besoins futurs, en ce qui concerne les services de santé de la population du Canada, ainsi que sur les ressources destinées à assurer ces services ». Une commission fédérale sur un problème relevant de la compétence des provinces, il n'en fallait pas davantage pour que le Premier ministre Jean Lesage déclare cette enquête notoirement inconstitutionnelle[9]. Malgré ce jugement, SSQ, pour ne négliger aucune occasion d'influer sur les orientations sociales et politiques, décide de soumettre un mémoire à cette Commission[10].

NOUVEAU MÉMOIRE, MÊMES PRINCIPES

Face à cette nouvelle enquête, les principes que soutenait SSQ en 1954 demeurent inchangés. L'État, tel que le conçoit et le souhaite SSQ, conserve un rôle supplétif et n'intervient que dans les cas exceptionnels. Cette fois, cependant, on propose et on décrit même par le menu un régime d'assurance-maladie sous juridiction provinciale. Administré par une société provinciale d'assurance-maladie (SPAM) de forme mutualiste, le régime offrirait la couverture universelle des risques. L'adhésion serait obligatoire. La prime constituerait la base de financement, qu'elle soit prélevée sur le revenu du travailleur ou payée par l'État dans le cas des chômeurs et des indigents. L'État provincial aurait aussi un rôle de surveillance par le biais d'une régie d'assurance-maladie. Les médecins préserveraient leur autonomie et seraient rémunérés à l'acte sans le moindre plafonnement d'honoraires.

On retrouve dans le nouveau projet SSQ cette imbrication de l'ancien et du moderne qui caractérise les prises de position et la dynamique de l'entreprise depuis ses débuts. À l'avant-garde des conceptions médicales, cette philosophie met l'accent sur la prévention et considère l'hospitalisation comme le recours ultime contre la maladie. Cela, ne l'oublions pas, est net depuis les tout débuts. SSQ, depuis 1944 et plus clairement encore cette fois-ci, diagnostique et tente de résoudre le problème de la distribution des soins de santé et de leur accessibilité. Mais, à l'heure où le Québec se dote d'un État moderne prêt à prendre en charge les « services sociaux », SSQ propose des solutions qui s'inspirent, au moins en partie, d'une époque révolue. Le temps de « l'assistance publique » était, en effet, bel et bien dépassé et l'ère des « services sociaux » déjà ouverte. SSQ hésite pourtant entre ses intérêts d'entreprise mutuelle d'assurance et sa tradition progressiste de coopérative. Elle choisit finalement un compromis plus proche de ses intérêts que de la réforme.

Ce choix de SSQ s'explique, en partie, par le poids dont la tradition jouit chez elle. Depuis 1944, des médecins dévoués corps et âme à la cause SSQ, prônent les principes de la médecine sociale. Soutenus par les enseignements des encycliques romaines, ils craignent plus que tout l'étatisation. Selon eux, l'effort collectif doit, à lui seul, résoudre les problèmes sociaux. L'intrusion de l'État, d'abord dans les finances et l'administration des hôpitaux et, éventuellement, au sein de leur propre profession, mérite, à leurs yeux, la réprobation. Ainsi, majoritairement composé de membres des professions libérales, le Conseil d'administration SSQ avait toutes les raisons de se ranger derrière l'opinion de la confrérie médicale[11].

PRISE DE POSITION DOULOUREUSE

En revanche, cette même tradition d'engagement social conduit SSQ à favoriser un régime universel d'assurance-santé. Une telle formule, même quelque peu édulcorée, menaçait pourtant de lui retirer une grande partie de son champ d'action. SSQ spécialisée elle-même dans le domaine de l'assurance-maladie, ne peut donc jouer les « observateurs neutres ». En revanche, elle reconnaît ses préjugés et ses limites avec une remarquable honnêteté :

...les régimes privés d'assurance-maladie ne peuvent pas, en général, garantir une protection absolue ; ils ne couvrent pas tous les soins médicaux et pas complètement ceux qu'ils assurent[12].

UN AUTRE STYLE ADMINISTRATIF

L'organisation administrative de SSQ s'adapte aussi à la nouvelle époque. Elle vise donc les objectifs de rationalisation et de service fixés dès le début des années 1950 par M. de la Chevrotière, tandis que les principes de rendement et d'efficacité influent sur l'ensemble de la structure administrative. Une telle évolution s'avère bénéfique, car l'envergure de l'entreprise exige dorénavant une meilleure définition des responsabilités. En 1961, par exemple, la Société comptait déjà 120 employés dont 18 pour la seule succursale de Montréal[13].

Une minutieuse description des tâches s'avérait donc indispensable.

... tout bon organigramme est à la fois statique et dynamique. L'étendue et les limites des responsabilités de chacun y sont fixées ; la ligne d'autorité y est tracée. La partie dynamique si essentielle à la vie de l'entreprise se retrouve dans les hommes même qui l'animent et qui la font évoluer en l'ajustant toujours davantage aux réalités changeantes de la vie économique et sociale[14].

Les mots d'ordre sont lancés : rationalisation, dynamisme, réalisme. Le double objectif émerge lui aussi : vente et service. Dictés par la philosophie que prône la direction, ces principes achèvent d'adapter l'entreprise à la nouvelle conjoncture.

Ainsi, dès 1959, un poste de directeur des services administratifs est créé. On confie cette tâche à M. Léopold Marquis, directeur du personnel depuis 1958. Il s'agissait de définir, de structurer et de coordonner les diverses fonctions. Trois grands secteurs se partagent l'entreprise : l'actuariat, la vente et l'administration[15]. Ce dernier secteur se subdivise en sept services : personnel, cotisations, prestations, émission des polices, mécanographie, comptabilité de l'administration et comptabilité de l'assurance. Le secteur de la vente, de son côté, comprend, outre le secrétariat créé en 1958, deux services distincts : recherche et formation, information et publicité en plus des succursales de Québec et de Montréal.

Dans cette même optique de renforcement des structures, on crée, en 1970, un comité de placements. À lui d'administrer le portefeuille de la Société. Le comité exécutif, déjà lourdement chargé, n'aurait pu ajouter à ses tâches la gestion des fonds spécifiquement voués aux régimes de rentes[16] mis sur pied en 1966. Deux membres du Conseil d'administration et deux membres de l'administration interne composent alors ce nouveau comité appelé à formuler une politique de placements.

La Société croissait, en plus, à un tel rythme que les structures de contrôle démocratique devaient désormais se déployer davantage et surtout différemment. Dès 1966, on augmente donc le nombre d'administrateurs : de 12, on passe à 15.

LA SOCIÉTÉ CROISSAIT, EN PLUS, À UN TEL RYTHME QUE LES STRUCTURES DE CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE DEVAIENT DÉSORMAIS SE DÉPLOYER DAVANTAGE ET SURTOUT DIFFÉREMMENT.

NOUVEAUX SERVICES ET PROGRAMMES NOUVEAUX

Pendant que s'adapte l'administration, de nouveaux services naissent. Les principes énoncés dans le mémoire soumis à la Commission Hall donnent lieu, dans quelques régions du Québec, à une expérience de collaboration étroite entre les groupes assurés, les médecins-participants et SSQ. De tels échanges constituent, dans le Québec de l'époque, une première.

Ce fut un spectacle nouveau que celui des membres du corps médical discutant avec des ouvriers, expliquant les problèmes sociaux de leur profession, essayant de comprendre ceux de leurs clients éventuels. Peut-être ce rapprochement qu'on aurait cru impossible constitue-t-il le résultat le plus percutant de cette expérience[17].

Les centres visés par l'expérience sont Sorel, Kénogami, Jonquière, Alma. Le nouveau régime, appelé PSM (plan service médical), offrait une protection complète quant aux services médicaux et chirurgicaux. La formule amenait les médecins à accepter en paiement final de leurs services professionnels les allocations déterminées par SSQ pour chaque acte médical posé[18]. Plusieurs voyaient là l'occasion d'offrir une protection complète sans l'aide de l'État. Malgré les espoirs et les efforts, la complexité de la formule empêche cependant son extension et même sa survie locale. Convaincre les médecins d'une région, non seulement les généralistes, mais aussi les spécialistes, résoudre les cas spéciaux qui doivent être traités en dehors de la région assurée, autant de tâches qui dépassèrent rapidement les possibilités de l'entreprise. Au total, une initiative intéressante, « ... une très belle expérience mais... sans lendemain... »[19].

Sans doute instruite par de tels essais dans le domaine de l'assurance-maladie et sentant l'imminence d'une intervention étatique dans ce secteur, SSQ tentera plutôt, au cours des années 1960, de diversifier ses champs d'action. Ainsi surgit, dès 1963, l'assurance-salaire à long terme. Elle permet à l'assuré que la maladie ou un accident éloigne de son emploi de recevoir, jusqu'à l'âge de 65 ans, une indemnité qui remplace le revenu que fait disparaître l'invalidité. De plus, SSQ propose, la même année, une assurance-maladie qui offre des soins de santé au sens élargi du terme : le plan « catastrophe ».

LE RÉGIME D'ASSURANCE-MALADIE DU QUÉBEC ET L'EXPÉRIENCE PHARMAXO

Alors que se profile à l'horizon la mise en vigueur du Régime d'assurance-maladie du Québec, SSQ lance trois couvertures nouvelles : celles des soins dentaires, des soins optométriques et des soins chiropratiques. Dans ces deux derniers cas, l'innovation était de taille, car elle signifiait la reconnaissance par une institution établie de deux professions controversées : la chiropraxie et l'optométrie. Il y eut d'ailleurs de vives discussions au Conseil d'administration sur ce sujet. Les docteurs Matteau et Pelletier[20] ne voyaient pas d'un bon œil cette initiative qui reçut toutefois l'accord de la majorité des administrateurs. SSQ offrira la même année un régime révolutionnaire d'assurance-médicaments – le régime « Pharmaxo » – par lequel elle paie directement aux pharmaciens les frais de médicaments de ses assurés[21].

« Pharmaxo » s'inspire d'exemples américains de « paid prescriptions » et du système « PSM » déjà mis à l'essai en région par SSQ. Ce régime se démarque de tout ce qu'offre le marché de l'assurance-médicaments. En effet, en échange d'un déboursé de 0,50 $ de la part de l'assuré pour chaque médicament prescrit, SSQ s'engage à payer le compte directement au pharmacien, au prix coûtant majoré des honoraires professionnels convenus avec l'Association québécoise des pharmaciens propriétaires. Cette garantie fort avantageuse pour le consommateur se vend bien et permet à SSQ de maintenir son volume d'affaires malgré les risques que lui enlève le Régime d'assurance-maladie du Québec, « la majorité des groupes qui doivent transformer leurs contrats d'assurance le 1er novembre 1970 choisissant de se protéger par cette nouvelle garantie »[22]. En effet, l'argent cesse d'être une barrière empêchant de se procurer les médicaments nécessaires. La couverture coûte toutefois beaucoup plus que prévu. Pourquoi ? Parce que l'évaluation avait été faite à partir d'un marché différent de celui d'un Québec couvert par un régime public d'assurance-maladie. Personne ne prévoyait, en effet, que l'étatisation de l'assurance-maladie allait occasionner un tel accroissement de la consommation de médicaments. On n'avait pas prévu non plus que les années 1970 et 1971 verraient une hausse importante du prix des médicaments[23].

UNE EXPÉRIENCE COÛTEUSE

Les primes se révèlent donc nettement insuffisantes pour couvrir le paiement des médicaments consommés. De fait, les prestations payées équivalent à 170 % des primes « Pharmaxo[24] ».

En 1970, la situation financière de SSQ, sans être florissante, peut être qualifiée de saine. La Société atteint même au cours de l'année un revenu global record de plus de 21 millions de dollars. Le chiffre d'affaires lié à l'assurance-maladie ne connaît d'ailleurs pas à la mutuelle la baisse dramatique qu'il subit chez son principal concurrent, la Croix-Bleue. La création du nouveau plan d'assurance-médicaments permet, en effet, de récupérer une bonne partie des affaires de l'assurance-maladie et, du fait même, le chiffre d'affaires global de la Société.

En 1971, pourtant, la situation s'aggrave. « Au 31 août 1971, il appert que le déficit d'opération accumulé depuis le mois de janvier est de l'ordre de 1 300 000 $ »[25]. Principale cause ? La sous-évaluation des coûts de « Pharmaxo ». D'autres facteurs interviennent, cependant, comme la baisse des affaires dans le secteur de l'assurance-maladie et les hausses salariales accordées aux employés. L'ensemble de ces facteurs a une influence défavorable sur la rentabilité de l'entreprise.

L'entreprise possède, toutefois, les réserves nécessaires pour absorber ce premier déficit :

Il va sans dire qu'elle prend des mesures importantes pour redresser la situation : réduction de personnel, coupure dans certains frais d'administration, sans oublier l'augmentation des taux de cotisations pour les groupes déficitaires[26].

Le déficit, malheureusement, se répète l'année suivante. Cette fois, SSQ ne peut aller puiser dans les réserves. En effet, le Surintendant des assurances ne permet pas que l'avoir des membres soit inférieur à 5 % des engagements de la Société envers les assurés. La Société n'a pas le choix : elle doit recourir à d'autres moyens pour combler ce déficit.

Dès juin 1972, la mutuelle fait des démarches auprès de l'Union régionale des Caisses populaires Desjardins du district de Québec en vue de lui vendre le terrain qu'elle possède boulevard Laurier et son option d'achat sur l'édifice SSQ[27]. Les deux parties parviennent rapidement à un accord. Le prix du terrain, selon cet accord, est fixé à 450 000 $. De leur côté, les droits de SSQ dans les Immeubles d'Argenson s'évaluent à 550 000 $. La Société conserve cependant une option de rachat sur l'édifice SSQ. L'aide bienveillante d'autres institutions coopératives s'ajoute à cette transaction et permet à la Société de se renflouer suffisamment pour venir à bout de ces difficultés temporaires.

Progressivement, SSQ en viendra à exiger des cotisations proportionnelles au coût réel de la couverture. Malgré ces difficultés, cette formule alléchante a incité plusieurs groupes à confier leurs contrats d'assurance à SSQ et à se prémunir contre d'autres risques que ceux de la maladie. Cela a permis à l'entreprise de développer de nouvelles garanties d'assurance et de compenser pour le rendement moindre de l'assurance-maladie.

La couverture « Pharmaxo », quant à elle, fait toujours partie des garanties offertes par SSQ, mais son coût s'est élevé et sa popularité s'en ressent grandement. « Pharmaxo » est considéré aujourd'hui comme un produit de luxe. L'orientation adoptée par SSQ et selon laquelle l'entreprise comble les failles des services gouvernementaux, produit quand même ses fruits. Les garanties complémentaires en assurance-maladie, surtout l'assurance-médicaments, demeurent en grande demande parmi les groupes.

LES RELATIONS DE TRAVAIL À TRAVERS L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE ET L'IMPLANTATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

Parallèlement, SSQ amorce son « virage technologique ». Dès 1958, on l'a vu, SSQ a automatisé certaines de ses activités administratives. En 1964, elle a acquis un ordinateur pour le traitement électronique de toutes les données. Depuis 1966, la mutuelle a modifié plusieurs fois son système d'informatique pour profiter au mieux des dernières améliorations techniques apportées à l'ordinateur. On veut ainsi rendre l'information plus accessible aux employés et, par le fait même, donner un meilleur service aux assurés[28].

De 1969 à 1972, dans le contexte de la mise en vigueur du régime d'assurance-maladie gouvernemental, de la révision des méthodes de travail et de la coûteuse expérience de « Pharmaxo », le personnel est passé de 349 à 269 employés.

Toutefois, plusieurs employés SSQ passent à la nouvelle Régie de l'assurance-maladie du Québec et y occupent des emplois en relation avec leur travail antérieur.

Les changements technologiques ajoutés à l'insécurité qu'engendre la mise en vigueur du régime d'assurance-maladie sèment pourtant l'inquiétude chez les employés SSQ. On les voit donc insister sur la sécurité d'emploi et demander diverses garanties.

Profondément sensibilisés au principe de la cogestion que prônent alors les syndicats – dont plusieurs font d'ailleurs partie de la clientèle SSQ –, les employés revendiquent « une voix au sein de l'entreprise ». Ils ont d'ailleurs beau jeu de souligner que les clients membres y ont déjà droit. Le syndicat exige également la sécurité d'emploi et des hausses salariales de 40 à 50 % sur 12 mois.

DES ENTENTES LENTEMENT CONQUISES

Ce plateau de revendications ennuage lourdement le ciel SSQ. La mutuelle, en effet, fait face au même moment à une réorientation forcée de ses affaires et au double déficit occasionné par les difficultés du plan « Pharmaxo » et la perte des risques d'assurance-maladie dorénavant couverts par la Régie de l'assurance-maladie du Québec.

La grève est donc inévitable. Déclenchée le 7 septembre 1971, elle dure une semaine. La mutuelle octroie la sécurité d'emploi sans pourtant accepter la cogestion. Elle accorde, d'autre part, des hausses salariales de l'ordre de 40 % réparties sur trois ans cependant. Une entente intervient où, malgré ces gains syndicaux, les craintes des employés se lisent en clair :

La partie patronale doit octroyer des préavis de trois à quatre mois si des changements technologiques doivent affecter les salariés.

De fait, ces craintes ressurgissent en fin d'année, lorsque SSQ doit congédier en bloc une vingtaine d'employés. Les tensions s'exacerbent. Pour alléger le climat, la Société met sur pied un comité composé en nombre égal de ses représentants et de ceux des syndiqués. Selon la Société, les échanges de vues que déclenchera ce comité devraient amener « une meilleure compréhension mutuelle et faire disparaître un certain nombre de malentendus dus au manque d'information »[29]. Ce comité spécial ne disparaîtra que peu avant les négociations qui préludent à la signature de la nouvelle convention collective de 1974.

Les relations entre SSQ et ses employés n'en deviennent pas pour autant invivables. Il y a, de fait, échange régulier entre la direction et les employés. Par exemple, ils sont informés des nouveaux développements. SSQ adopte donc avec ses employés la même attitude qu'avec ses clients-membres : une attitude axée sur une volonté de communication et d'échange.

DIVERSIFICATION DES SOURCES DE REVENUS

La diversification des activités au cours de ces années exigeait à coup sûr des amendements à la charte de la Société. La loi sanctionnée en 1964 avait accordé à SSQ des pouvoirs additionnels, entre autres celui de s'engager dans les secteurs de l'assurance-vie individuelle et des régimes de rentes[30]. Dans le domaine des régimes de rentes, domaine que la législature québécoise venait de baliser, SSQ passe à l'action dès 1966 :

... l'évolution normale d'un organisme qui se pique d'être à la page dans le domaine de la sécurité sociale commandait qu'il soit présent dans un secteur où les gouvernements fédéral et provincial ont posé les jalons de la route à suivre par les législations récentes[31].

On étudie aussi, et de très près, la possibilité d'ajouter l'assurance-vie individuelle aux services SSQ[32].

Les temps ont bien changé depuis l'arrivée du premier ordinateur.

En diversifiant à ce point ses activités, SSQ dépend moins des primes provenant de l'assurance accident-maladie. Elle survit donc plus aisément aux initiatives gouvernementales. Le tableau ci-contre confirme cet avancé. Il permet aussi d'entrevoir pourquoi SSQ a pu rejoindre la Croix-Bleue au cours de cette décennie.

Les deux chocs successifs de 1961 et de 1970, en effet, font chuter brutalement les primes d'assurance-maladie de la Croix-Bleue, sans pourtant produire un effet comparable sur SSQ qui offre des services nouveaux dans ce domaine. La Croix-Bleue n'a pas la même prévoyance : elle perd donc sa position dominante dès 1973. Elle subit le choc de l'intervention gouvernementale dans le champ des soins de santé. De plus, après 1962, les primes d'assurance-maladie de SSQ perdent de l'importance dans l'ensemble des primes perçues : elles passent, en effet, de 83,8 % en 1961 à 68,8 % en 1970 et à 61,6 % en 1971.

IMPORTANCE DES PRIMES D'ASSURANCE-MALADIE PAR RAPPORT AUX PRIMES TOTALES, SSQ – CROIX-BLEUE, 1960-1973
(en milliers de $)

			% des primes d'assurance accident-maladie sur les primes totales		% des primes
	Croix-Bleue	SSQ	C.-B.	SSQ	SSQ – C.-B.
1960	23 583	3 753	93,2	83,7	15,9
1961	15 940	3 953	90,5	83,8	24,8
1962	16 949	4 480	89,9	82,6	26,4
1963	17 758	5 234	90,3	80,3	29,5
1964	19 904	5 921	90,5	73,7	29,7
1965	22 495	7 131	90,8	73,3	31,7
1966	23 291	8 659	90,5	73,4	37,2
1967	25 963	10 349	89,8	73,5	39,9
1968	25 946	12 270	88,9	71,8	47,3
1969	28 253	13 980	88,8	71,2	49,5
1970	27 976	14 522	88,0	68,8	51,9
1971	11 855	11 152	79,1	61,6	94,1
1972	13 178	12 726	79,4	62,7	96,6
1973	14 340	14 980	79,7	64,1	103,8

Sources : Rapport du Surintendant des assurances et rapports annuels SSQ

UN PRESTIGE CROISSANT

Cette diversification des services et l'essor qui en résulte permettent à SSQ de s'affilier à un important organisme pancanadien de services médicaux. Dirigé par les membres de la profession médicale, le « Trans-Canada Medical Plan » (TCMP), est né et s'est développé surtout en Ontario et dans les provinces de l'Ouest. Il est rapidement devenu un interlocuteur de poids dans les discussions avec le gouvernement fédéral sur l'assurance-maladie. Par ailleurs, parce qu'il lutte contre l'étatisation des soins de santé et parce qu'il prétend mettre sur pied des régimes pancanadiens, le TCMP se devait, à tout le moins, de représenter correctement toutes les provinces. D'où le souci d'inclure d'urgence dans ses rangs un membre qui puisse parler légitimement au nom du Québec. Bien sûr, on avait d'abord songé à la Croix-Bleue pour ce rôle. Par la suite, les innovations SSQ dont, en particulier, le « plan service médical », et la place importante qu'occupaient les médecins au sein de l'entreprise incitèrent le TCMP à inviter SSQ pour représenter le Québec à côté de la Croix-Bleue.

De son côté, par sa jonction avec le TCMP, SSQ devenait capable de négocier des contrats avec des employeurs nationaux comme Air Canada ou Bell Canada. Ces employeurs, en effet, pouvaient assurer leurs employés en traitant avec les sociétés provinciales regroupées sous le parapluie de TCMP. Par ailleurs, malgré le caractère autonomiste de ses arguments de vente, SSQ ne refusait pas le dialogue avec le gouvernement fédéral. D'ailleurs, la solution proposée par le TCMP lui convenait assez bien : elle permettait, en effet, d'élargir grandement l'offre de soins et de confier cette assurance aux organismes à but non lucratif qui composaient ce réseau national privé.

Au total, cependant, cette affiliation n'eut que de très modestes retombées. Elle exprime surtout la volonté de SSQ – et de ses concurrents aussi – d'éviter l'intervention massive de l'État dans le domaine des soins de santé, et cela, par tous les moyens, y compris la mise au point de solutions de rechange.

LES SERVICES DE SANTÉ DU QUÉBEC DEVIENT LA MUTUELLE SSQ

En cette époque d'expansion gouvernementale, une raison sociale telle que « Les Services de Santé du Québec » suscitait une certaine confusion. On ne savait plus trop, dans le public, si la mutuelle était ou non un organisme public. Une nouvelle appellation, celle de « La Mutuelle SSQ »[33], vint alors (1963) dissiper les risques de malentendu. Par ce changement au moment où s'intensifiaient les relations entre l'État et le secteur des services sociaux, SSQ s'affirmait comme entreprise privée déterminée à œuvrer, elle aussi, dans le domaine des services sociaux.

DES PROBLÈMES FISCAUX

Au cours de cette même période, SSQ affronte un problème nouveau lié lui aussi, quoique indirectement, au développement de l'État. Considérée depuis 1956 comme une « société de secours mutuels », la mutuelle ne payait l'impôt que sur le revenu de ses placements. En 1966, la taxe de 2 % sur les primes devient applicable à celles des sociétés de secours mutuels qui assurent leurs sociétaires contre les risques de maladie et d'accident[34]. SSQ tombe sous le coup de la nouvelle législation. La loi, cependant, pour éviter aux entreprises un bouleversement trop subit, ne devient applicable qu'au moment où se renouvelle le contrat du sociétaire. Heureuse disposition qui permet à SSQ dont les contrats sont annuels d'ajuster ses taux avant les renouvellements.

SSQ s'acquitte fidèlement de cette taxe jusqu'au moment où le Conseil d'administration découvre qu'un autre assureur parvient à l'esquiver. Dans le cas, en effet, où les contrats ne stipulent pas de durée exacte pour le taux en vigueur, la notion même de « renouvellement » perd toute signification. Ainsi, dans le cas d'une entreprise dont les primes mensuelles s'ajustent au gré de l'assureur, il n'y a pas, à proprement parler, de renouvellement. Les primes en acquièrent un petit « vernis d'éternité » et l'assureur se trouve exempté de la taxe...

■ *M. Paul-H. Plamondon*
Président
(juin 1971 – mars 1977)

PRINCIPALES RUBRIQUES DES ÉTATS FINANCIERS 1960-1973

(en milliers de $)

	Revenus de primes	Revenus totaux	Surplus (déficit)	Actif total	Placements	Engagements	Avoir des assurés
1960	4 522	4 543	46	1 033	845	781	251
1961	4 770	4 794	32	1 424	1 127	1 191	233
1962	5 446	5 496	76	1 995	1 642	1 691	304
1963	6 536	6 602	(75)	2 118	1 658	1 540	496
1964	8 088	8 149	99	2 754	1 733	1 688	564
1965	9 760	9 834	163	3 532	2 201	2 110	966
1966	11 852	11 964	481	4 737	3 271	2 802	1 163
1967	14 182	14 362	438	6 350	4 644	3 431	1 725
1968	17 147	17 419	181	7 626	6 147	4 687	2 044
1969	19 753	20 184	6	8 486	6 662	5 700	1 860
1970	21 120	21 612	208	10 415	7 204	7 116	2 068
1971	18 113	18 799	(995)	8 247	6 241	6 556	1 070
1972	20 291	21 018	(971)	9 562	6 666	7 955	943
1973	23 472	23 969	325	11 746	8 417	9 940	1 268

SSQ dénonce cette injustice. Dans un mémoire présenté au gouvernement du Québec, elle souligne le caractère discriminatoire de cette taxe de 2 %. D'abord, parce qu'elle pénalise les citoyens prévoyants, ceux-là mêmes qui « tentent de régler leurs problèmes sans le secours de l'État », ensuite, parce qu'elle nie que la santé soit un besoin primaire : si, en effet, la santé était rangée parmi les besoins les plus fondamentaux, les dépenses encourues par le citoyen dans le secteur de la santé devraient lui valoir non pas une taxe, mais une réduction d'impôt[35]. La mutuelle réclame donc la révocation de la décision gouvernementale. Le gouvernement, cependant, reste sourd à ces protestations. La Société décide alors « de prendre l'offensive en cessant de faire la remise de la taxe sur les primes afin d'amener le gouvernement à prendre définitivement position » dans l'autre sens[36]. Il faudra trois ans pour que le conflit se dénoue.

Lorsque le gouvernement changera enfin sa décision, SSQ n'encourra pas de pénalité pour son refus de payer la taxe depuis 1970. La mutuelle devra cependant acquitter désormais cette taxe de 2 %. SSQ a pourtant gagné un point : toutes les sociétés de secours mutuels sont dorénavant égales devant la loi.

LA CROISSANCE SE POURSUIT

Ces démêlés ne doivent pas faire oublier que SSQ connaît de 1960 à 1973 une croissance remarquable que souligne nettement le tableau précédent. L'augmentation des placements reflète l'importance des réserves substantielles que nécessitent les services nouvellement offerts. Ils mesurent aussi les progrès de SSQ dans la diversification de ses affaires en réaction aux interventions de l'État dans le domaine de l'assurance-santé.

Ainsi, les affaires de la Société ne cessent de prendre de l'ampleur. Toujours à la recherche de l'efficacité, les administrateurs décident d'acquérir un nouvel ordinateur[37]. Ils comptent, de la sorte, accélérer le traitement des demandes de prestations et des opérations administratives courantes. C'est aussi à cette époque, en 1964, que la mutuelle prépare le déménagement de son siège social afin d'assurer la continuité de son expansion. Après une étude approfondie, la Société fait l'acquisition, pour

la somme de 364 000 $, d'un terrain de 200 000 pieds carrés en bordure du boulevard Laurier, à Sainte-Foy[38]. En choisissant comme modalité de paiement de verser 72 000 $ par an (sans intérêt)[39] pendant cinq ans, la mutuelle se conforme – sans douleur ! – à l'article 75 de la Loi 142 qui limite à 100 000 $ par année le montant maximum des acquisitions de cette nature.

Au cours des années subséquentes, le projet de construction du siège social se précisera grâce à diverses études de rentabilité et à l'analyse des modalités. Au terme de ces vérifications, il paraît préférable de confier le projet à une corporation indépendante : en effet, la Loi 142 ne permet pas, répétons-le, des acquisitions annuelles dépassant une valeur de 100 000 $[40].

Un contrat comportant une option d'achat en vertu de laquelle SSQ pourrait devenir propriétaire de l'édifice et du terrain à compter de 1978 intervient alors entre la corporation envisagée et la Société[41]. Toutefois, la rentabilité du projet demeurait conditionnelle : elle ne serait atteinte que si la Régie des rentes du Québec signait avec le propriétaire de l'immeuble un bail de 10 ans à 4,25 $ le pied carré[42].

C'est dans ce contexte que naît la compagnie *Les Immeubles d'Argenson*. Elle compte huit actionnaires qui ont souscrit des actions et des obligations, soit La Laurentienne, Les Artisans, Les Coopérants, L'Assurance-vie Desjardins, SSQ, La Solidarité, La Sauvegarde et la Société d'assurance des Caisses populaires. Trois participants additionnels ont souscrit des obligations et débentures : la Caisse de dépôt et de placement du Québec, l'Alliance et la Fiducie du Québec[43].

Ce projet s'inscrit dans une vague de constructions importantes dans la région de Québec. On pense ici au Complexe G, au Grand Théâtre, au pont Pierre-Laporte, etc. Dans cet essor de la grande construction, beaucoup verront sans doute, et à juste titre, l'influence de l'appareil gouvernemental lui aussi en pleine expansion. Le projet de la mutuelle, en tout cas, profite de la nouvelle demande d'espace de la part des institutions gouvernementales. Ainsi, au cours de novembre 1967, la Régie des rentes du Québec rend officiel son bail de 10 ans avec Les Immeubles d'Argenson[44]. La Régie s'engage, par cet accord, à occuper un espace d'au moins 50 000 pieds. La Caisse de dépôt, la Commission de police du Québec et l'Université du Québec prendront, vers le même moment, des engagements similaires.

■ *Le service des prestations, vers 1967.*

UN SIÈGE SOCIAL QUI SE FAIT ACCEPTER

À cet essor qui emportait Québec autant que sa grande banlieue correspondaient dans l'esprit du public les notions magiques de modernisme, de progrès, de prospérité. On comprend alors l'engouement des citoyens pour le projet SSQ. En effet, il ne semble pas y avoir eu beaucoup d'opposition à la transformation d'une zone jusque-là résidentielle en zone autorisant les édifices publics. Lors du référendum organisé par la ville de Sainte-Foy, « ... les deux tiers environ des propriétaires inscrits ont exercé leur droit de vote et c'est à peu près dans la même proportion qu'ils ont donné leur approbation[45] ». La proposition SSQ, présentée dans un feuillet illustré, avait été communiquée aux citoyens[46]. On y soulignait les avantages d'une telle construction, elle serait à la fois un apport de taxes considérable et une éventuelle source d'emploi. Quant aux inconvénients que pourraient constituer bruit, perte d'ensoleillement, accroissement de la circulation ..., on s'engage à les combattre par un ensemble de mesures techniques. Ces mesures comprennent l'éloignement maximum de la zone résidentielle bordant l'édifice, l'aménagement d'un accès par le « petit boulevard Laurier », l'installation, sur le toit de l'immeuble, de bouches d'aération et d'un équipement pour vérifier la qualité de l'air, le recours à des fenêtres non ouvrantes... Choisie par SSQ, la firme d'architectes La Roche, Ritchot, Déry et Robitaille dessine, dans ce contexte et à l'image de la prospérité de l'entreprise, une tour de béton de douze étages dont elle vante le matériau en ces termes :

« Le béton semble consacrer cette institution encore plus positivement et la classer parmi les institutions durables[47] ».

Dès la fin d'avril 1968, les travaux de construction débutent[48]. Par suite d'une mésentente avec le propriétaire des locaux de la rue Dorchester où la mutuelle loge depuis presque dix ans, SSQ perd son toit plus tôt que prévu et doit louer provisoirement la maison de la Congrégation des Frères des Écoles chrétiennes[49], chemin Sainte-Foy. La mutuelle emménagera dans ses nouveaux locaux du boulevard Laurier un an plus tard, en mai 1969. Le coût réel de la construction excède de 50 000 $ à peine la prévision initiale de 3 385 000 $[50].

Du 17 au 25 octobre 1969, des festivités soulignent à la fois l'inauguration de l'édifice et le 25e anniversaire de SSQ. Conférence de presse, discours du Premier ministre (prononcé par monsieur Armand Maltais, son délégué), dîners, réceptions, visites, tout est mis en branle pour « marquer cet événement du sceau de l'espoir ».

La force du béton de l'édifice SSQ, nouvellement présenté au public, n'est pas étrangère à la volonté de la direction de mettre tout en œuvre pour donner l'élan nécessaire à une autre étape[51].

Au cours de cette période, la mutuelle profite du courant de la faveur massive dont jouissaient alors toutes les mesures de sécurité sociale. Le contraste est grand avec la période précédente, alors que la mutuelle devait lutter afin de faire accepter le principe de la distribution et de l'accessibilité des soins. De toute évidence, les remous des années 1960 avaient rendu la population infiniment plus favorable aux régimes de sécurité sociale. On savait mieux, d'autre part, que la majorité des pays industrialisés, face aux mêmes problèmes, les avaient résolus, depuis les années 1920 par un accroissement de l'appareil gouvernemental. Le Canada et plus spécialement le Québec ne faisaient donc que participer à cette « évolution structurelle ». En fait, même si beaucoup avaient cherché ailleurs que dans l'État des remèdes à la situation sociale difficile d'une grande partie de la population, on s'inclinait désormais, un peu partout, devant les facteurs favorables à l'État.

Si, dans ce contexte, SSQ s'était cantonnée exclusivement à l'assurance-maladie, elle aurait couru à sa perte. Mais la même mutuelle, si elle s'appliquait à compléter la gamme des services sociaux étatiques, avait, elle, tout à gagner de ces récents développements.

Fidèle à sa philosophie, SSQ fera preuve une fois de plus de réalisme et de dynamisme. Pleinement consciente du fait que les multiples débats sur l'assurance-santé alimentent et précisent la demande de services, SSQ planifie aussi son avenir. Dès 1967, en effet, le doute n'est plus permis : l'État, à coup sûr, interviendra tôt ou tard dans l'assurance-maladie, principal secteur d'activité de SSQ. La mutuelle, sans plus tarder, remise alors son beau rêve de collaboration sereine avec l'État. Il s'agissait désormais, comme au moment de la mise en vigueur de l'assurance-hospitalisation, de travailler dans le même sens que la législation, quitte à en combler souplement et astucieusement les failles par une gamme de régimes privés. Côté lucidité et imagination, SSQ ne se sentait pas prise de court.

La mutuelle SSQ forme la compagnie Les Immeubles d'Argenson inc. en 1968 afin de construire son siège social. Elle compte huit actionnaires, dont SSQ.

1973 · 1982

CHAPITRE VII

SSQ, SPÉCIALISTE DE L'ASSURANCE COLLECTIVE

Dès le tournant des années 1950, SSQ avait pressenti les nombreuses transformations qui allaient modifier le profil de la société québécoise.

La mutuelle avait participé au débat sur les problèmes constitutionnels en 1954, puis à celui sur l'assurance-hospitalisation en 1960. Elle avait aussi fait l'expérience, en 1962, d'un programme d'assurance-maladie en région. Au fil de ces gestes et de ces discussions, SSQ a défini sa stratégie et son style : elle a décidé de travailler en superposition à l'intervention gouvernementale et d'en combler les lacunes. Cela lui semble non seulement la seule voie de survie, mais aussi le chemin de l'utilité et de la rentabilité.

Dans l'esprit de plusieurs, il importe surtout de présenter désormais SSQ comme spécialiste de l'assurance-groupe et non plus seulement comme spécialiste de l'assurance-maladie. Les assurés se verront offrir des régimes couvrant d'autres secteurs de l'assurance sur la personne, comme, par exemple, l'assurance-vie et l'assurance-salaire.

Il faut comprendre que la mutuelle, parmi ses groupes, en compte un bon nombre qui recherche des avantages sociaux élargis. En répondant à ces demandes, SSQ étend la portée des services qu'elle offre aux groupes : on y privilégie l'approche **collective**, parce qu'elle partage les risques et les coûts, et l'approche **globale**, parce qu'elle réduit les imprévus à presque rien.

UNE COOPÉRATION À LA MODERNE

En principe, chaque sociétaire de la mutuelle a conservé depuis les origines un pouvoir décisionnel qu'il exerce par l'élection des administrateurs à l'assemblée générale annuelle traditionnellement tenue à Québec ou à Sainte-Foy. En pratique, cependant, comme les frais de voyage des sociétaires sont à leur charge, les membres des régions extérieures sont peu nombreux à exercer leur droit de vote. Il faudra l'assemblée houleuse de 1972 pour que ce système de représentation soit remis en question : un petit groupe, en effet, avait alors tenté de prendre le contrôle de l'assemblée...

La possibilité qu'un petit nombre d'individus puisse faire élire des « indésirables » au Conseil d'administration fut perçue comme un risque majeur. Et l'assemblée de 1972 venait d'en fournir une preuve par trop éloquente.

Le Conseil d'administration charge alors un comité spécial de réfléchir aux moyens d'améliorer le système de représentation des membres à l'occasion de l'assemblée générale annuelle. Ce comité, composé de messieurs R. Dean, V.-B. Laurin, A. Bilodeau, J.-L. Pelletier et J. de la Chevrotière, constate une distance considérable entre la théorie et la pratique : d'un côté, d'impeccables principes démocratiques ; de l'autre, le fait, indéniable, qu'une poignée de membres peut effectivement s'arroger le contrôle absolu de l'assemblée[1].

Assemblée annuelle tenue en 1980 au Château Frontenac à Québec.

La Société compte, en effet, une forte proportion de membres dispersés à travers la province pour qui la présence à l'assemblée annuelle imposerait des déboursés hors de leur portée. La conclusion du comité ? Si SSQ veut à la fois le respect des principes démocratiques et une gestion stable et rassurante, elle doit attirer les membres des régions extérieures à l'assemblée générale annuelle. Donc, prendre à sa charge les frais de voyage de membres délégués par les régions.

Le comité étudie aussi l'expérience des Artisans-Coopvie dont les membres participent aussi au contrôle de leur entreprise. Dans leur cas, la participation prend la forme d'assemblées régionales où les membres élisent les délégués qui voteront en leur nom à l'assemblée annuelle. C'est cette formule que retient le comité dans le rapport qu'il remet au Conseil d'administration[2]. Il n'est pourtant pas possible de donner suite immédiatement à la recommandation. Ce système de représentation des membres nécessite, en effet, une modification aux règlements SSQ, modification qui requiert une loi spéciale. De plus, la tenue d'assemblées régionales entraîne des frais supplémentaires assez importants dont SSQ ne peut se charger sur-le-champ[3].

En 1973, l'assemblée générale prend connaissance du rapport du comité et demande la poursuite de cette étude. « Le Conseil d'administration SSQ désire obtenir les vues des gens de la maison sur cette question »[4]. Un comité interne « sur la représentation des membres à l'assemblée générale » est formé, composé de messieurs L. Marquis, M. Verge, J.-C. Tremblay et de J. de la Chevrotière. Ce comité reprend la réflexion où elle en était. Il « s'est penché sur la possibilité et l'opportunité de structurer la participation à l'assemblée générale par voie de représentation des groupes sur une base régionale »[5]. Il étudie toutes les conséquences qu'entraînerait cette nouvelle formule de représentation des membres : le nombre de régions, le nombre de délégués, la mise en candidature, le déroulement des assemblées... En fin de compte, le comité recommande l'organisation d'assemblées régionales expérimentales. On y évaluerait l'intérêt suscité chez les membres et on mettrait à l'essai diverses modalités d'organisation.

Cette recommandation se traduit en gestes précis. De 1974 à 1976, en effet, des « comités d'assemblées régionales » se réunissent et organisent des assemblées d'information pour les membres des régions. En 1974, c'est à Jonquière et à Montréal que se tiennent les assemblées SSQ. En 1975, c'est à Trois-Rivières et à Sherbrooke et, en 1976, à Rimouski et à Rouyn. Ces assemblées visent d'abord à informer les membres quant aux services et au fonctionnement de la Société et à leur faire percevoir la présence SSQ en région[6]. Elles servent tout autant, cependant, d'ateliers de consultation sur les besoins, les attentes, les perceptions de ces mêmes membres. Le bilan est stimulant : les assemblées, en effet, suscitent beaucoup d'intérêt et se révèlent d'excellentes tribunes d'information et de promotion.

En mars 1976, on estime les essais concluants. L'assemblée générale confie alors au Conseil d'administration le mandat d'amender les règlements de la Société et, par ricochet, le mode de représentation des membres à l'assemblée annuelle.

Cette mission est confiée à un comité d'étude « sur la représentation des membres à l'assemblée générale » qui comprend messieurs P. Vaillancourt, A. Bilodeau, A. Therrien et J.-D. Duquette. Ce comité, qui fait le point sur les recherches et les travaux antérieurs, conclut ainsi son rapport :

... que pour assurer une représentation plus complète des assurés-membres de la Société, il serait souhaitable que ceux-ci puissent, au niveau d'assemblées régionales, élire des délégués qui auront en exclusivité le droit de voter lors des assemblées générales annuelles ou spéciales. Ces assemblées seraient tenues annuellement dans huit régions de la province... chaque région aurait droit au départ à deux délégués auxquels s'ajouterait un délégué supplémentaire par tranche de 5 000 assurés, avec un maximum de 20 délégués par région. Au nombre des délégués pour l'ensemble de la province s'ajouteraient les 15 membres du Conseil et ce sont ces personnes qui constitueraient l'assemblée générale à laquelle pourrait toutefois assister à titre d'observateur tout autre membre de la Société. D'autre part, tout membre de la Société serait éligible au Conseil d'administration, qu'il soit délégué ou non[7].

■ *Assemblée régionale tenue en 1979 à l'hôtel Méridien à Montréal.*

« ...que pour assurer une représentation plus complète des assurés-membres de la Société, il serait souhaitable que ceux-ci puissent, au niveau d'assemblées régionales, élire des délégués qui auront en exclusivité le droit de voter lors des assemblées générales annuelles ou spéciales. »

Ces modifications au système de représentation des membres ne peuvent se faire que par amendement aux règlements SSQ. Le Conseil d'administration profite de l'occasion pour les refondre, en améliorer la forme, les rendre conformes à la nouvelle Loi sur les assurances et en modifier quelques dispositions.

Le 30 novembre 1976, une assemblée générale spéciale accueille favorablement les amendements proposés par le comité. L'assemblée autorise aussi « la Société à demander à l'Assemblée nationale du Québec que la charte de la Société soit amendée en vue de permettre la mise en vigueur de toutes et chacune des nouvelles dispositions du règlement »[8]. Cet amendement à la Loi de la Société recevra la sanction du législateur le 11 juillet 1977, avec, cependant, une condition : la mutuelle devra convoquer une nouvelle assemblée générale pour y faire adopter le règlement modifié. Cette assemblée se tient le 13 mars 1978, le même jour que l'assemblée générale annuelle. Ce n'est donc qu'à l'automne 1978 que les membres élisent en région les premiers délégués à l'assemblée générale SSQ.

COOPÉRATION ET DIALOGUE

SSQ entre ainsi dans une troisième étape de son développement coopératif. D'abord militante et engagée, la mutuelle a tenté ensuite une synthèse entre son statut coopératif et les exigences d'une gestion moderne et alerte. La mutuelle passe maintenant, avec la restructuration de ses assemblées régionales, à la phase de la communication avec ses membres.

Cette pratique démocratique comporte un avantage énorme : elle débouche, en effet, sur une constante amélioration des services de l'entreprise, car les membres possèdent désormais une tribune où s'exprimer. La notion de service prend ici toute sa force grâce à un véhicule approprié de transmission : l'assemblée régionale.

En plus de servir ainsi à la consultation, les assemblées régionales abordent devant les membres différents thèmes reliés au fonctionnement, au rayonnement et aux services de leur mutuelle. En 1978, on discute du « caractère coopératif de SSQ ». En 1979, l'attention porte sur « le pouvoir et les limites juridiques de SSQ, institution d'assurance ». En 1980, on traite de « la présence de SSQ dans les régions ». En 1981, du « pourquoi de SSQ » et, en 1982, des « régimes de rentes ».

Depuis 1981, SSQ organise en outre des séminaires sur l'assurance-groupe. Accessibles à tous, ils véhiculent cependant un contenu technique assez exigeant. Le premier séminaire, par exemple, portait sur la détermination des primes en assurance-groupe. Trois régions seulement en bénéficièrent. En octobre 1982, un nouveau séminaire étudie les régimes de retraite et l'inflation ; il rejoint six régions du Québec. Depuis lors, la Société a organisé deux autres de ces séminaires : l'un, sur « la protection du revenu en cas d'invalidité », l'autre, sur « l'assurance-vie d'aujourd'hui : pour qui et pourquoi ». SSQ prévoit en offrir encore deux ou trois sur des sujets différents et les présenter tous, en rotation.

Les séminaires et les assemblées régionales en témoignent, SSQ, plus que jamais, se soucie d'« éducation ». On n'en est plus, cependant, à la réunion de sous-sol d'église sur l'importance de prévoir les coûts de la maladie... Les temps changent et la mutuelle agit en conséquence.

LA COMMUNICATION AVEC LES ASSURÉS

La clientèle de SSQ compte des groupes dont les effectifs sont répartis à travers la province : c'est le cas des assurés de la fonction publique, du secteur des affaires sociales, du milieu scolaire...

Les assurés doivent être convenablement informés et renseignés au sujet de leurs régimes d'assurance qui sont souvent complexes.

Dès 1972, SSQ mettra au point un instrument qui véhiculera à la fois l'information générale pertinente au groupe et les particularités spécifiques à l'assuré.

Un pas de plus fut franchi lorsque l'audiovisuel fut mis au service de l'explication des régimes d'assurance dans ce même type de groupe. Le représentant SSQ fournissait donc à son auditoire une information préalablement enregistrée et illustrée de tableaux.

L'essentiel est ainsi véhiculé sans risque d'oubli alors que l'explication particulière peut être obtenue de vive voix grâce au représentant sur place.

Dans un domaine plus général, SSQ diffuse depuis 1975 un bulletin sur les lois sociales provinciales et fédérales. Les interrelations entre les affaires de SSQ et les interventions étatiques furent mentionnées à plusieurs reprises dans l'évolution de la mutuelle. Elles existent aussi très concrètement dans l'élaboration et la mise à jour des régimes d'assurance dont se dotent les groupes. Aussi le Bulletin SSQ constitue-t-il un outil de référence apprécié dans le public.

UNE SYMPATHIE QUI SE PRÉCISE

Pendant que SSQ change pour mieux s'accommoder de l'intervention de l'État dans le domaine des soins de santé, d'autres aspects de son style demeurent longtemps immuables. À titre d'exemple, cette image qui l'associe au syndicalisme et au nationalisme. On ne saurait s'en surprendre : la clientèle qui a permis le réel décollage de l'entreprise était, d'abord et avant tout, issue des syndicats.

Les circonstances se chargeront de modifier quelque peu la relation entre SSQ et le monde syndical. Au début des années 1970, en effet, une crise interne affecte la CSN, à tel point qu'une scission provoque la naissance de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). Ce sera l'occasion pour la mutuelle non seulement d'affirmer sa neutralité et son indépendance face aux diverses centrales syndicales, mais aussi de préciser dans son image la nature fondamentale de ses liens avec le syndicalisme. Une prise de position officielle l'énonce clairement.

L'actuel Conseil d'administration SSQ est toujours d'opinion que les services offerts par la Société doivent être disponibles à tous les citoyens du Québec qui veulent s'en prévaloir[9].

D'ailleurs, le milieu corporatif fait, lui aussi, appel à SSQ pour assurer certains de ses groupes.

C'est en effet au cours de 1982 que la Société a effectué une percée significative dans les groupes d'association[10].

SSQ offre, en tout cas, ses différents régimes d'assurance-groupe aussi bien aux associations professionnelles et patronales, aux groupes non syndiqués et aux propriétaires d'entreprises où les employés ne sont pas syndiqués.

Ces nouveaux groupes comptent déjà en 1982 plus de 5 000 assurés et produisent à eux seuls quelques millions de nouvelles primes[11].

Aujourd'hui, les corporations et les associations qui composent ce marché institutionnel permettent à SSQ d'augmenter de façon intéressante son chiffre d'affaires. Cette clientèle prend d'ailleurs suffisamment d'importance à la Société pour que la moitié de l'équipe de vente se consacre à ce milieu[12]. Bien sûr, on l'aborde autrement que les milieux syndicaux. Pour percer ce nouveau marché, la Société recourt à des intermédiaires – actuaires-conseils et courtiers – à qui l'on paie une commission. SSQ ne néglige pas pour autant les syndicats, secteur depuis longtemps familier.

La Société ouvre aussi de nouveaux marchés en obtenant des permis d'exploitation en Ontario, en 1980, et au Nouveau-Brunswick, en 1981. Par ces permis, SSQ ne vise pourtant pas à élargir son marché aux dimensions du Canada. Il s'agit simplement pour la mutuelle d'assurer un service complet aux groupes et aux entreprises qui ont, en plus de leurs effectifs massivement québécois, des employés dans l'une ou l'autre des provinces limitrophes.

« The main reason for which Québec Health Services apply for a licence to do business in New Brunswick and Ontario is to make it possible for the company to insure national firms having subsidiary branches, or factories in New Brunswick, Ontario and Québec[13] ».

L'ASSURANCE-VIE INDIVIDUELLE, ATTRAYANTE… ET LOINTAINE

Si l'assurance-groupe demeure le véritable créneau de SSQ, l'assurance-vie individuelle n'a pas pour autant été mise de côté[14]. Au contraire, depuis 1976, la mutuelle a exploré deux possibilités de fusion avec des compagnies œuvrant dans le domaine. Pourquoi songer à la fusion ? Parce qu'elle permet d'éviter les frais élevés qu'impliquent la mise sur pied d'un tel service et la pénétration d'un marché extrêmement concurrentiel.

Même si offrir de l'assurance-vie individuelle à ses sociétaires n'est pas une priorité pour SSQ, il n'en demeure pas moins qu'une telle activité ferait de SSQ une entreprise capable d'offrir non seulement des assurances collectives, mais aussi des formules applicables aux individus. Parmi ces services aux individus, l'assurance-vie constitue un segment fort attrayant. On comprend dès lors l'intérêt que suscite encore et toujours un tel projet.

UNE CROISSANCE EXIGEANTE

La croissance des affaires de SSQ s'accompagne, nous venons de le voir, d'une meilleure circulation de l'information. Elle amène aussi une plus forte spécialisation des fonctions.

Au cours de la décennie 1970, en effet, la croissance de la Société avait amené M. de la Chevrotière à s'adjoindre M. Marquis pour le seconder. En 1977, lorsque M. de la Chevrotière quitte son poste de directeur général, alors même que la Société connaît une expansion rapide, M. Marquis, son successeur, suggère une modification à l'organigramme. Le changement implique, entre autres choses, une plus grande délégation de pouvoir aux directeurs de services. Les transformations, acceptées et même amplifiées, se concrétisent en 1978 dans une réorganisation administrative d'ensemble[15].

Dès octobre 1976, le changement de statut légal de la Société avait d'ailleurs affecté son administration :

Le Gouvernement du Québec a en effet décrété la mise en vigueur de la nouvelle Loi sur les assurances qui avait été adoptée par l'Assemblée nationale à la fin de 1974. L'application de cette loi signifie que notre institution est maintenant considérée comme une compagnie mutuelle d'assurance sur la vie. Les principaux effets de cette décision du législateur se font sentir au plan de l'administration et, dans l'ensemble, comportent un certain nombre d'avantages[16].

D'abord secouée par les transformations du marché de l'assurance-maladie et par les ajustements que dictent les virages technologiques, SSQ parvient ensuite à stabiliser sa situation financière et à entreprendre une phase de remarquable croissance.

Les gouvernements fédéral et provincial présentent en 1973 un projet fiscal qui risque fort de pénaliser SSQ. On y isole, en effet, les revenus de l'assurance-vie, avec le résultat que la mutuelle ne pourrait plus en déduire les pertes subies dans d'autres secteurs.

Il en résulte que les pertes subies par SSQ dans ses opérations autres que l'assurance-vie ne peuvent réduire les revenus gagnés par SSQ dans ses opérations d'assurance-vie pour fins d'impôt[17].

Ainsi, « cette décision de ne taxer que les opérations d'assurance-vie et d'exclure totalement de l'impôt les autres opérations d'assurance place la Société dans une situation absolument intenable. Pour la Société, il n'y a que deux possibilités qui (…) paraissent acceptables ; soit qu'elle soit totalement exemptée de l'impôt sur le revenu ou que ledit impôt s'applique à l'ensemble de ses affaires[18] ». Finalement, les ministères acceptent de baser leurs calculs fiscaux et leurs exigences sur le revenu d'ensemble de SSQ.

■ *Siège social de SSQ, sis sur le boulevard Laurier.*

L'IMPORTANCE ACCRUE DES PLACEMENTS

Après la période difficile des années 1970 à 1973, les affaires de la Société reprennent leur essor. Les nouveaux régimes d'assurance-groupe se vendent bien. Si bien même que, dès la fin de 1975, la mutuelle est prête à rembourser l'Union régionale des Caisses populaires Desjardins du district de Québec. La mutuelle récupère son option d'achat originale sur l'immeuble SSQ[19]. Depuis lors, tout comme le volume d'affaires, les actifs de l'entreprise et ses profits ne cessent d'augmenter à un rythme accéléré (voir tableau suivant).

L'augmentation du chiffre d'affaires SSQ, surtout dans les secteurs des assurances vie et salaire et dans celui des rentes, accroît substantiellement les fonds disponibles pour placements. La mutuelle éprouve donc le besoin de structurer davantage sa politique en ce domaine.

Dans cet esprit, SSQ a déjà mis sur pied en 1970 un comité de placements. Le comité se compose au départ de « quatre membres dont deux administrateurs, soit MM. P.-H. Plamondon et V.-B. Laurin, et de deux membres de la direction interne, soit le directeur général, M. J. de la Chevrotière, et le contrôleur financier, M. M. Poulin »[20]. Il se compose aujourd'hui de trois membres du Conseil d'administration dont le président, de trois gestionnaires de la Société et d'un conseiller en placements.

Ce comité, formé avec le mandat initial de gérer les deux fonds séparés servant de base aux régimes de rentes (fonds d'actions A et d'obligations B), pilote aussi les investissements provenant des fonds généraux de la Société. « Le comité se réunit habituellement une fois par mois et voit à placer, de la meilleure manière possible, les avoirs des divers fonds de la Société »[21]. Il gère ces fonds en conformité avec les principes et priorités établis par le Conseil d'administration.

Dans ses décisions, le comité poursuit un double objectif : investir de façon sécuritaire tout en obtenant le meilleur rendement possible. SSQ privilégie les placements dans les entreprises à caractère coopératif et dans les PME québécoises, à condition, bien sûr, qu'on puisse en attendre un rendement raisonnable. De plus, elle concentre la majorité de ses investissements au Québec. La Société essaie, en outre, d'être présente dans toutes les régions : pour réussir cette régionalisation, elle utilise surtout les placements obligataires. SSQ prête ainsi aux municipalités, aux hôpitaux, aux établissements scolaires et aux universités du Québec. Ce type de placement à rendement élevé, sécuritaire et à court terme demeure pendant longtemps le secteur d'investissement privilégié chez SSQ. « En 1978, le portefeuille d'obligations englobe encore 83,7 % de l'ensemble des placements gérés par le comité ». Cette proportion tend cependant à diminuer progressivement (69 % en 1984).

PRINCIPALES RUBRIQUES DES ÉTATS FINANCIERS 1970-1985

(en milliers de $)

	Revenus de primes	Revenus totaux	Surplus (déficit)	Actif total	Placements	Engagements	Avoir des assurés
1970	21 120	21 612	208	10 415	7 204	7 116	2 068
1971	18 113	18 799	(995)	8 247	6 241	6 556	1 070
1972	20 291	21 018	(971)	9 562	6 666	7 955	943
1973	23 472	23 969	325	11 746	8 417	9 940	1 268
1974	27 282	28 079	387	18 219	15 178	14 715	1 619
1975	28 880	30 506	385	24 561	21 560	21 908	1 479
1976	36 230	38 564	483	33 229	30 367	30 579	1 924
1977	44 890	48 394	791	49 004	46 473	45 396	2 715
1978	54 153	59 467	701	71 547	67 152	63 622	5 712
1979	65 721	74 780	650	108 232	104 021	98 917	8 032
1980	74 810	87 092	649	141 346	136 140	129 116	10 032
1981	84 489	100 816	1 233	172 968	165 793	161 308	9 295
1982	73 620	95 312	1 319	200 441	194 429	186 538	11 743
1983	94 629	120 611	1 764	243 834	235 879	224 007	18 172
1984	118 946	148 229	2 228	287 887	277 625	267 597	18 023
1985	145 962	184 998	4 533	360 572	349 038	327 030	31 235

NOUVEAUX REVENUS, NOUVEAUX PLACEMENTS

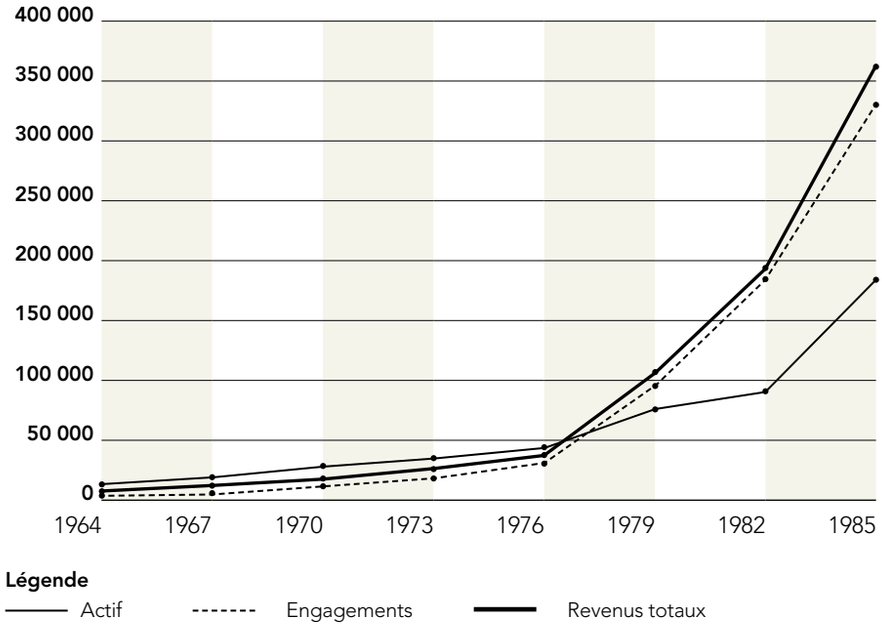
Avec le temps, la proportion de l'assurance-maladie dans les revenus de la Société diminue alors que l'assurance-salaire, l'assurance-vie et les régimes de rentes prennent de l'importance. Ses revenus, en conséquence, proviennent de moins en moins souvent de garanties à court terme. Les revenus des primes d'assurance-invalidité prolongée et de régimes de retraite donnent même à la Société la possibilité de procéder à des investissements à plus long terme. La croissance de l'actif SSQ donne aussi au comité de placements une plus grande marge de manœuvre, marge dont le comité se sert pour diversifier les placements encore davantage.

Ainsi, en 1973, la Société n'investissait que 5 % de ses fonds généraux dans des placements en actions. Sept ans plus tard (1980), ce genre de placements en représente 12 %. « Ce sont des placements facilement réalisables qui, en plus, peuvent générer des gains de capital ». Avantageux sur le plan fiscal, ce type de placements comporte toutefois un risque plus élevé et requiert la participation de spécialistes des marchés financiers.

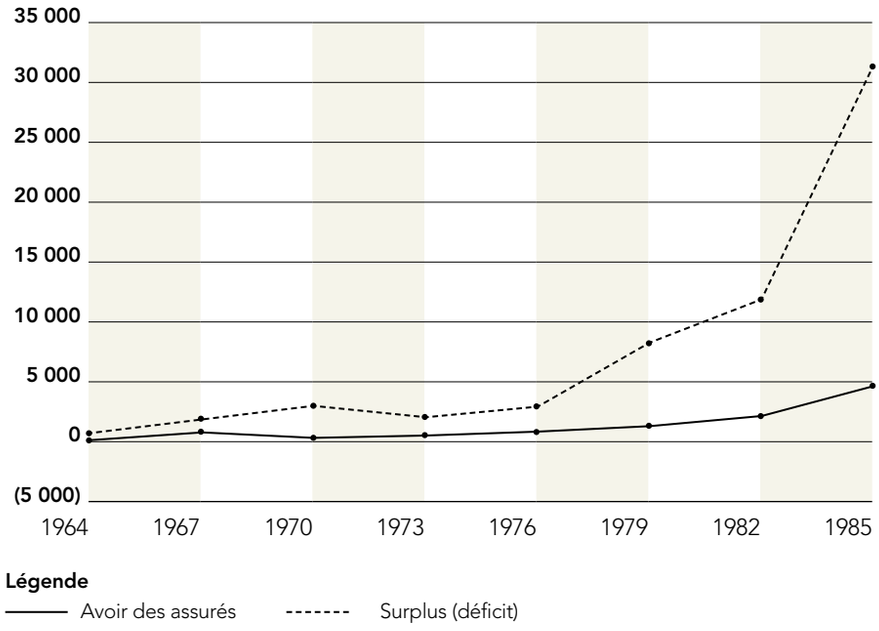
Autre signe de l'évolution des revenus, SSQ s'interroge, dès 1976, toujours par le biais de son comité de placements, sur la possibilité de consentir des prêts hypothécaires. La décision mûrit lentement. En 1979, le comité présente au Conseil d'administration, qui l'approuve aussitôt, un programme de mise en marché de prêts hypothécaires. L'année suivante (1980), le service de prêts hypothécaires commence ses activités :

La Société peut effectuer directement des prêts avec les emprunteurs. Les prêts consentis portent sur les propriétés unifamiliales et à logements multiples. Ces prêts peuvent porter sur de nouvelles constructions, le refinancement de propriétés déjà construites, les coopératives d'habitation, ainsi que les logements comportant une formule de copropriété.

ACTIF, ENGAGEMENTS ET REVENUS 1964-1985
(en milliers de $)



AVOIR DES ASSURÉS ET SURPLUS (DÉFICIT) 1964-1985
(en milliers de $)



■ *En 1982, la Société immobilière SSQ inc. acquiert 50 % du complexe Parc Samuel-Holland sur le chemin Ste-Foy à Québec.*

La Société forme un comité d'hypothèques, chargé d'autoriser ces prêts. Le Comité ne manque pas de travail car, à la fin de la toute première année d'activité, les prêts hypothécaires approuvés atteignent 1,4 million de dollars. Ces placements, éminemment rentables en période de taux élevés et pourtant très rassurants, constituent par ailleurs un service additionnel aux membres.

UNE TÊTE DE PONT DANS L'IMMOBILIER

Toujours dans le domaine de l'immobilier, la Société s'intéresse de plus en plus à l'acquisition de propriétés.

La réalisation la plus importante de l'année 1979 sur le plan financier s'avère la prise de possession de l'édifice SSQ, cinq années avant la date normale d'acquisition. Le déboursé en 1979 n'est que de 2,6 millions de dollars et nous pouvons inscrire à l'actif un immeuble dont le coût est de 4,1 millions mais dont la valeur dépasse largement ce montant.

Pour ce faire, SSQ rachète les titres des autres actionnaires des Immeubles d'Argenson, cette corporation que la mutuelle avait formée en 1968 afin de construire son siège social.

En réalité, les dépenses qu'encourt désormais la mutuelle à titre de propriétaire unique et direct ne diffèrent guère des frais qu'elle assumait déjà. SSQ, en effet, soutenait financièrement la corporation en lui prêtant l'argent nécessaire à l'entretien et à la réparation de l'édifice. À titre d'exemple, la mutuelle avait avancé aux Immeubles d'Argenson 800 000 $ en 1977 pour régler des problèmes de condensation et d'infiltration d'eau et pour réparer la toiture. L'achat de l'immeuble, d'autre part, a pour conséquence que les revenus de la corporation reviennent maintenant entièrement à SSQ. Ces revenus, qui proviennent essentiellement de la location d'espaces à bureaux, notamment à la Régie des rentes, atteignaient déjà 800 000 $ en 1979. Ajoutés à la plus-value que l'édifice prend, ces revenus rendent l'investissement fort attrayant.

La possibilité d'investir dans le complexe Parc Samuel-Holland amène SSQ à créer rapidement une filiale chargée d'œuvrer dans le domaine immobilier. Ainsi, en 1982, la Société immobilière SSQ inc. acquiert 50 % du complexe Parc Samuel-Holland. Cette filiale, dont toutes les actions appartiennent à SSQ, est gérée par un groupe d'administrateurs élus parmi les membres du Conseil d'administration et les gestionnaires de la Société (7 membres au minimum, 10 au maximum). Cette même année, la mutuelle avance à sa filiale immobilière les fonds nécessaires à un important investissement dans le centre commercial Rockland à Montréal. Enfin, en 1984, la Société immobilière SSQ inc. acquiert le complexe immobilier Les Jardins de Coulonge, à Sillery.

SSQ, on le constate, favorise de plus en plus ce type de placements. En effet, contrairement à ce qu'était la situation dix ou quinze ans plus tôt, la Société peut désormais, grâce à la diversification de ses garanties et à l'augmentation de ses actifs, oser ces investissements extrêmement rentables... et en profiter !

La grande rentabilité et la diversité des placements de la mutuelle découlent elles-mêmes de la solidité financière que la Société a acquise et développée en misant de plus en plus, depuis les années 1970, sur l'offre de garanties à long terme. Ces garanties, en effet, provoquent l'accumulation de fonds importants qui donnent accès aux meilleures occasions sur les marchés financiers et immobiliers.

En définitive, SSQ place donc ses revenus à long terme dans l'économie québécoise. La mutuelle, du même coup, remplit de mieux en mieux un rôle d'agent de développement, en particulier dans la PME et dans l'immobilier.

Voilà une décennie au cours de laquelle l'image de SSQ s'est précisée, l'exercice de la démocratie coopérative s'est modernisé et l'ouverture de la Société aux différents secteurs a été affichée clairement. L'envergure de l'entreprise s'est reflétée dans ses communications avec les assurés et son accession à des marchés financiers nouveaux.

CONCLUSION

LES ANNÉES 1944-1984

SSQ, dans les années 1940, faisait ses premiers pas avec l'appui du clergé et des coopératives. Au cours des années 1950 et 1960, la mutuelle réussit son décollage grâce à une percée dans le monde syndical. Pour leur part, les décennies 1970 et 1980 ont exigé et exigent toujours de SSQ une adaptation rapide, éclairée et constante aux profonds changements de la société et de l'économie québécoises.

Il y eut d'abord une adaptation inévitable, forcée en quelque sorte. La mise en vigueur du régime public d'assurance-maladie l'exigeait de façon péremptoire. Tirant profit de l'expérience vécue lors de la naissance de l'assurance-hospitalisation, la mutuelle réussit ce nouvel ajustement mieux que la plupart ; elle combla ses pertes en complétant les protections étatiques et en développant les autres secteurs de l'assurance collective (assurance-vie, assurance-salaire, régimes de rentes...). Même stratégie lors de l'adoption, en 1965, du Régime de rentes du Québec.

Ainsi, malgré l'intervention de l'État-providence, SSQ n'a jamais quitté le domaine de la sécurité sociale. Plus paradoxal encore, le champ de l'activité privée, plutôt que de se rétrécir dans ce domaine, ne cesse de s'élargir. Parce que, sans doute, les administrateurs SSQ savent à la fois déceler les aspirations du public, évaluer les gestes de l'État et lire correctement les fluctuations du marché.

Moins spectaculaire, mais aussi impressionnant, le cheminement de SSQ l'a conduite jusqu'à une formule de gestion remplie de promesses, et cela, autant à l'interne (personnel, administration, etc.) qu'à l'externe (clients-membres). Ce nouveau mode de gestion, en effet, a inséré la communication et la circulation de l'information au cœur même de la pratique mutualiste. Pourvue de ces nouveaux instruments et revigorée par ce nouvel esprit, la coopération, chez SSQ, parvient mieux à respecter à la fois les exigences de la démocratie et celles de l'efficacité.

On comprend mieux, dès lors, que l'entreprise ait pu, malgré des heurts, réussir son virage technologique. La pression exercée par l'informatique et la spécialisation croissante des tâches a, bien sûr, exigé son dû, mais l'entreprise a néanmoins conservé ses traits coopératifs.

En plaçant l'accent sur le développement des garanties à plus long terme, SSQ s'est dirigée, à tâtons peut-être au départ, mais bientôt avec une grande lucidité, vers la solide rentabilité indispensable à une entreprise d'assurance. Elle a maintenant franchi ce seuil. Elle a accès, en effet, à des capitaux qu'elle peut investir sur de longues périodes. Elle peut, en outre, protégée qu'elle est par la diversité de ses placements, oser des investissements plus spéculatifs, mais aussi plus rentables. Il en résulte pour l'ensemble de l'entreprise des placements plus fructueux.

SSQ s'est adaptée aux profondes mutations économiques et elle en sort plus forte. Déjà, cependant, se dessinent de nouveaux défis et des voies inédites. Saura-t-elle, encore une fois, survivre et prospérer en coopérative rentable ? On ne saurait en douter !

3:14 PM
38%
RECHERCHE
CONNEXION
CONSEILLER
ENTREPRISE ET ASSOCIATION
LES VALEURS À LA BONNE PLACE
PARTICULIER
ENTREPRISE et ASSOCIATION
CONSEILLER

PARTIE II

1985·2014

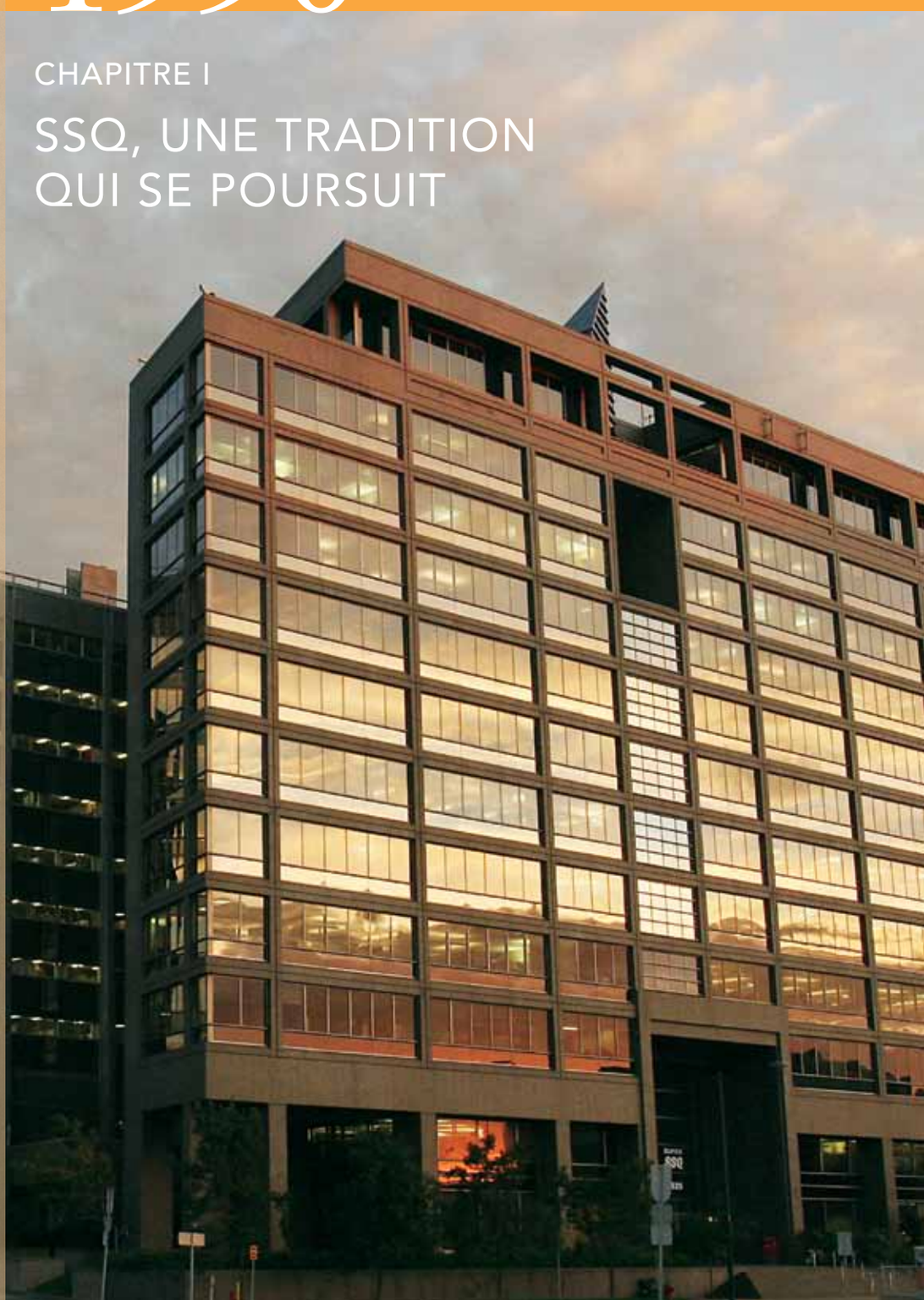
SSQ Groupe financier a connu, au fil des ans, une croissance remarquable. Aujourd'hui, SSQ est une institution financière solide et diversifiée, incontournable dans le paysage financier pancanadien.

Cette suite de l'histoire de SSQ a été rédigée par M. Jacques Saint-Pierre et les entrevues ont été réalisées par Mme Rose-Line Brasset.

1985·1990

CHAPITRE I

SSQ, UNE TRADITION QUI SE POURSUIT



Avec un actif de 288 millions de dollars et un avoir de 18 millions de dollars, en 1984, SSQ écrit un nouveau chapitre de son histoire.

En 1984, le gouvernement du Québec devient le premier au Canada à se lancer dans la voie du « décloisonnement », qui vise à éliminer les barrières entre les quatre piliers du système financier (banques, assureurs, sociétés de fiducie et courtiers en valeurs mobilières). Cette décision s'inscrit dans le courant du néolibéralisme économique et de l'émergence du « Québec inc. », c'est-à-dire des entreprises développées par des francophones avec des capitaux provenant d'institutions publiques telles que la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société générale de financement, ou de programmes comme le Régime enregistré d'épargne-actions, et de fonds privés tels que le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.

Reconnue comme le spécialiste de l'assurance collective et le leader de l'assurance maladie, la Mutuelle SSQ se développe dans ce contexte particulier en demeurant fidèle à ses valeurs fondamentales, en misant sur la primauté de l'usager plutôt que sur les profits, et ce, dans le respect de ses employés.

MODERNISATION ET CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Longtemps associée au milieu syndical, la Mutuelle SSQ se présente au début des années 1980 comme une entreprise qui offre ses services à l'ensemble des citoyens du Québec. Elle effectue d'ailleurs une percée significative dans les groupes d'association en 1982. Ce milieu institutionnel est sollicité par le biais des actuaires-conseils et des courtiers. La notoriété de l'entreprise de Québec, fondée d'abord et avant tout sur la qualité de son service, s'accroît à la faveur du nationalisme économique qui lui attire de nouvelles clientèles. Par contre, en raison de sa nature mutualiste, elle dispose de moyens financiers limités pour assurer son développement. À l'échelle canadienne, elle fait figure de parent pauvre dans une industrie dominée par les « Life », c'est-à-dire les grandes mutuelles contrôlées par des anglophones. Ces dernières comptent en effet sur des avoirs accumulés depuis plus d'un siècle et gèrent des actifs importants.

Développer les affaires en maintenant la qualité du service

Directeur général depuis 1977, Léopold Marquis met l'accent sur l'innovation technologique afin de maintenir la réputation du service de SSQ. Un nouveau système d'administration des prestations d'assurance salaire est mis en place en 1984. Le service à l'assuré est plus rapide et les responsables des groupes disposent désormais de rapports détaillés sur lesquels s'appuyer dans le cadre de leurs fonctions[1]. La seconde phase du plan, réalisée en 1985, porte sur les régimes de retraite et l'assurance vie[2]. La modernisation des méthodes et des procédés de travail se poursuivra jusqu'au début de la décennie 1990, mobilisant le personnel de l'entreprise et exigeant des investissements importants.

Siège social de SSQ Groupe financier sur le boulevard Laurier à Québec.

Pour Léopold Marquis, ce plan de modernisation est primordial. Il écrit : « La concurrence de demain ne se fera pas seulement par référence à la qualité du produit d'assurance comme tel mais tout autant sur la façon d'offrir ce produit à la clientèle[3]. » SSQ n'est évidemment pas la seule compagnie d'assurance à améliorer ses systèmes informatiques à l'époque. Par contre, sa spécialisation en assurance groupe requiert des moyens techniques et administratifs très sophistiqués, pour faciliter l'enregistrement des choix de protection des adhérents et la modification des dossiers, leur fournir des informations précises au besoin, et ce, en réduisant au minimum les frais pour les assurés. Ce gain d'efficacité rend possible l'augmentation du volume d'activités de l'entreprise, qui sera obtenu notamment par la diversification.

ESSAIS DE DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS ET DES PLACEMENTS

En cherchant à diversifier ses activités, SSQ ne fait que suivre une tendance de l'industrie, qui adopte cette stratégie durant les années 1980. Déjà présente dans le secteur des rentes collectives, la mutuelle lançait en 1980 « SÉCUREER », un premier produit individuel. C'est cependant la mise sur pied d'une filiale en assurances générales et l'acquisition d'une société de secours mutuels œuvrant en assurance vie individuelle qui consacrent l'élargissement du champ d'activité de l'assureur québécois.

« La concurrence de demain ne se fera pas seulement par référence à la qualité du produit d'assurance comme tel mais tout autant sur la façon d'offrir ce produit à la clientèle. »

L'assurance collective demeure la principale activité de l'entreprise. Le président Jacques de la Chevrotière le réaffirme en 1986 en commentant les changements législatifs qui permettent le décloisonnement des institutions financières :

[…] la base de notre action présente et future doit demeurer l'assurance collective. C'est dans ce domaine que nous nous sommes bâti une solide réputation de spécialiste efficace et dynamique. Il s'agit là d'un acquis précieux qu'il faut conserver et à partir duquel nous pourrons, comme nous l'avons fait en assurances générales, ouvrir de nouvelles voies au développement.[4]

La mission de l'organisation est redéfinie en fonction de ces nouvelles conditions.

En fait, la clientèle des grands groupes d'assurés des secteurs public et parapublic, qui a fait le succès de SSQ, constitue aussi son talon d'Achille. Ainsi, en 1982, l'entreprise perd un groupe majeur, la Centrale de l'enseignement du Québec. Cela se traduit par une diminution substantielle des revenus. C'est un dur coup pour l'entreprise qui a toujours entretenu de très bons rapports avec les leaders syndicaux. Jean-Claude Tremblay, directeur général adjoint à la vente, se promet bien de récupérer ce groupe avant de prendre sa retraite, ce qu'il réussira effectivement à faire en 1989.

L'entreprise est aussi tributaire de son expérience actuarielle avec ces mêmes groupes. Les relations continues avec ceux-ci lui permettent de mieux évaluer les risques lors du processus des soumissions. Par contre, un groupe ayant présenté peu de réclamations dans le passé peut devenir du jour au lendemain beaucoup plus vulnérable. C'est le cas de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec au tournant de 1990[5]. Les restrictions budgétaires gouvernementales entraînent une détérioration soudaine des conditions de travail dans le milieu de la santé. En effet, les dépenses du secteur santé et adaptation sociale, en pourcentage du produit intérieur brut, sont réduites de 0,5 % de 1984 à 1989, alors que la productivité de la main-d'œuvre dans les centres hospitaliers s'accroît de 3,8 %[6]. L'augmentation de la charge de travail combinée à la précarité des emplois se répercute sur les prestations versées, notamment en assurance salaire de longue durée.

La diversification des activités de SSQ apparaît comme une nouvelle étape du développement de la mutuelle. Longtemps cantonnée dans l'assurance santé, SSQ recevait des primes des groupes de syndiqués et leur versait presque aussitôt l'essentiel des montants perçus sous forme de prestations. L'ajout de l'assurance salaire et des rentes à la gamme

des produits offerts l'amène cependant à accumuler des réserves de plus en plus importantes pour être en mesure de faire face à ses engagements à long terme envers les assurés. Les placements deviennent donc plus importants. Marcel Poulin, embauché en 1968 comme contrôleur financier, gère aussi les placements. À compter de 1970, ils seront administrés par un comité formé de gestionnaires, d'administrateurs et de ressources externes. Les fonds placés passent de 6 à 67 millions de dollars en dix ans et ils atteignent 531 millions de dollars en 1988. À cette date, plus de 40 % des primes proviennent des régimes de rentes et de l'assurance vie alors que ces deux garanties représentaient moins de 22 % des primes perçues en 1976 (voir le tableau suivant).

En 1976, au moment où le portefeuille de placements de la mutuelle était encore composé à plus de 80 % d'obligations municipales, scolaires et d'institutions hospitalières, procurant un rendement intéressant et sécuritaire, le comité de placements amorce une réflexion sur la possibilité d'offrir des prêts hypothécaires[7]. Après approbation du conseil d'administration, SSQ va de l'avant et ses activités de prêts hypothécaires débutent en 1980. À la fin de 1984, 386 prêts totalisant 43,5 millions de dollars avaient été consentis aux membres et à la population en général[8]. Cinq ans plus tard, les hypothèques contribueront pour un tiers aux revenus de placements de SSQ. Le renforcement de la présence à Montréal par l'ouverture, en 1984, d'un bureau sur le boulevard René-Lévesque n'est pas étranger à cette croissance[9].

L'accent mis par le comité de placements sur le secteur immobilier à compter de 1980 est également à l'origine de la création d'une société immobilière en 1982. Le président Jacques de la Chevrotière explique : « Ce genre d'activités produit généralement un rendement supérieur à celui qu'on peut attendre d'autres formes de placements et l'augmentation de la valeur marchande de ces biens immobiliers constitue normalement une protection de l'investissement contre les effets de l'inflation[10]. » La Société immobilière SSQ inc. dispose d'un budget qui lui permet d'acquérir ou de superviser la construction d'immeubles. En quelques années seulement, le parc immobilier de la filiale, qui est présidée par Conrad-F. Johnson, s'enrichit ainsi de plusieurs édifices prestigieux, dont les complexes Samuel-Holland, à Québec, et Papineau-Lévesque, à Montréal. À la fin de 1990, la Société loue 1 020 logements résidentiels et 675 000 pieds carrés d'espaces commerciaux[11]. Cette même année, elle mène à bien un important projet, soit l'érection de la Tour des Laurentides qui s'ajoute à la Tour Saint-Laurent, doublant ainsi la superficie du siège social sur le boulevard Laurier à Québec.

Après le prêt hypothécaire et la gestion immobilière, SSQ étend ses activités à l'assurance générale. C'est à la demande des assurés eux-mêmes, en particulier de la Fédération des affaires sociales de la Confédération des syndicats nationaux (CSN)[12], que SSQ se lance dans un nouveau créneau de l'assurance, soit les assurances générales (auto et habitation) en 1986. La mutuelle s'engage donc dans ce secteur marqué de soubresauts et où la concurrence est féroce[13]. SSQ adopte une politique de mise en marché collective en signant des protocoles d'entente avec des groupes, dont les membres sont ensuite sollicités par des agents souscripteurs, qui leur offrent des protections adaptées à leurs besoins[14]. Le premier groupe recruté est formé d'employés de la compagnie Québec Téléphone[15].

RÉPARTITION DES PRIMES PERÇUES PAR GENRE DE GARANTIES

(en millions de $)

	1976	1980	1984	1988
Régimes de rentes	1,8	15,4	23,1	50,9
Assurance vie	6,1	12,4	20,2	29,0
Assurance invalidité	10,1	21,8	34,5	43,2
Assurance maladie	18,3	22,9	34,2	52,5
Soins dentaires		2,2	6,9	17,5
Total	36,3	74,7	118,9	193,1

Source : SSQ, Rapports annuels

« Si j'ai joint SSQ pour le défi, je suis resté pour les valeurs ! »

Au Québec, le secteur des assurances générales a longtemps été dominé par des compagnies britanniques et américaines opérant strictement sur une base d'affaires, c'est-à-dire en se contentant de percevoir les primes et de verser les indemnités aux assurés. Les membres de SSQ avaient l'impression qu'ils pourraient être mieux servis par leur mutuelle que par ces institutions étrangères. Toutefois, certains hauts dirigeants étaient hésitants à développer ce créneau. Le président Jacques de la Chevrotière était gagné à l'idée, mais il souhaitait que la filiale en assurances générales s'attaque d'abord au marché de Québec où l'entreprise était solidement enracinée. Celui qui avait été choisi pour prendre la direction, Pierre Genest, voyait de meilleures chances de succès à Montréal, car la région de Québec était déjà desservie par Desjardins, La Capitale et L'Industrielle. Le recrutement de candidats pour la vente par téléphone, qui devenait populaire à l'époque, risquait d'être plus difficile dans la région de la Capitale-Nationale.

« Tout était à bâtir ! », explique Pierre Genest[16]. Ce dernier, actuaire de formation, construit son équipe autour de son collègue René Hamel, qui devient directeur général adjoint et accepte avec enthousiasme le défi de démarrer cette nouvelle société d'assurance. « Dans une vie, c'est une occasion unique. », précise ce dernier. Mais il ajoute aussitôt : « Si j'ai joint SSQ pour le défi, je suis resté pour les valeurs ! » Le défi est à la mesure de l'énergie de ces deux hommes qui doivent faire aussi bien que les compétiteurs, avec des moyens modestes. La filiale démarre avec un capital de trois millions de dollars, qui est porté rapidement à quatre millions pour lui permettre de prendre de l'expansion.

De septembre 1986 à avril 1987, les deux hommes s'affairent à bâtir SSQ, Société d'assurances générales inc. avec quelques collaborateurs clés. Pierre Genest s'occupe du financement et du développement des affaires en signant les protocoles avec les groupes, pendant que René Hamel met en place les systèmes administratifs, les programmes de réassurance et monte une équipe de télémarketing. Un système informatique développé à Toronto est acquis pour la modique somme de 100 000 dollars, SSQ prenant à sa charge d'en produire une version française. Une chance inouïe pour l'entreprise, mais comportant une part de risques, le système n'ayant jamais été rodé. Il sera finalement utilisé durant un quart de siècle !

Les opérations débutent avec une dizaine d'employés. Les premiers clients ne sont pas trop difficiles à trouver étant donné que l'on offre les nouveaux produits d'assurance auto et habitation aux groupes de la compagnie mère. Établie dans une optique stratégique de fidélisation de la clientèle, la filiale enregistre des surplus d'exploitation plus tôt que prévu, soit dès 1991. Les primes souscrites cette année-là sont en hausse de 47,8 % et SSQ, Société d'assurances générales inc. compte plus de 23 000 assurés[17]. Le personnel comporte maintenant une cinquantaine d'employés.

Pendant que Pierre Genest organise la nouvelle filiale en assurances générales, SSQ franchit une nouvelle étape dans son plan de diversification par l'achat des actifs de Les Assurances La Mutualité, société de secours mutuels[18]. L'entreprise, qui regroupe seize employés à son siège social de Sainte-Foy et un réseau de distribution de treize représentants, s'ajoute aux filiales de la Mutuelle SSQ à la fin de 1987, sous un nouveau nom.

La Mutualité, Société d'assurance-vie inc. bénéficie d'un apport de capitaux facilitant son expansion et SSQ concrétise sa volonté d'offrir des produits individuels d'assurance-vie grâce à un personnel administratif et un réseau de distribution établis, et en obtenant un certain volume d'affaires (78 000 certificats émis pour une valeur totale de 266 millions de dollars)[19]. La société mère y investit une somme de trois millions de dollars et profite du départ à la retraite du directeur général pour remplacer les cadres et procéder à une vaste restructuration[20].

La modernisation de l'entreprise passe aussi par l'amélioration de l'équipement informatique et la mise au point de nouveaux produits. Enfin, plusieurs dizaines de courtiers se joignent aux agents exclusifs de La Mutualité. Ces mesures contribuent à la croissance de la filiale qui affiche des résultats plus que respectables, tant en termes de polices d'assurance en vigueur que de contribution aux surplus.

En 1988, SSQ acquiert une participation importante dans Services Financiers Capital Inc. qui offre des services professionnels de planification financière ainsi que des produits adaptés à des besoins spécifiques[21]. La diversification s'étend même à l'extérieur du secteur financier, en 1990, avec un investissement de trois millions de dollars en actions privilégiées dans le Groupe Polycor inc., qui contrôle 100 % des actions de la Société minière Polycor inc. engagée dans l'extraction de granit et sa distribution un peu partout dans le monde. Cet apport de capital permet à celle-ci d'acquérir Granit Bussière inc., entreprise active dans la transformation du granit pour l'industrie de la construction[22].

En 1990, les trois filiales, la Société immobilière SSQ inc., SSQ, Société d'assurances générales inc. et La Mutualité, Société d'assurance-vie inc., contribuent pour seulement 6,5 % des revenus de 332 millions de dollars de SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe[23], et représentent 13,5 % des actifs de 781 millions de dollars. Malgré la diversification des activités, l'assurance collective demeure l'activité principale de SSQ. Cette évolution s'accompagne également de changements majeurs à la structure organisationnelle.

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'avoir propre des mutuelles d'assurance provient à peu près exclusivement des surplus générés par leurs seules opérations régulières. La vive concurrence que se livrent les très nombreuses compagnies et l'augmentation régulière des coûts limitent les surplus dégagés d'année en année. Plusieurs misent donc sur le décloisonnement pour accroître leurs sources de revenus, et ce, avec plus ou moins de succès. En 1990, SSQ collabore aux travaux du Groupe de travail sur le financement des mutuelles mis sur pied par le gouvernement du Québec pour étudier les problèmes de capitalisation des mutuelles québécoises et formuler des recommandations. Dans son rapport déposé en octobre 1990, le comité présidé par Raymond Garneau propose de créer une corporation de financement autorisée à émettre aux mutuelles québécoises des titres à long terme garantis par le gouvernement[24]. Mais le législateur n'y donnera pas suite et cette suggestion restera lettre morte.

En 1989, SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe se prévaut, à son tour, de la Loi modifiant la Loi sur les assurances et d'autres dispositions législatives de 1984 pour mettre sur pied un *holding* pour financer son développement. Après La Laurentienne et d'autres mutuelles québécoises, elle a recours à ce nouveau mécanisme, qui lui permet de s'associer à des partenaires pour le financement de projets spécifiques. La Financière SSQ inc. se porte alors acquéreur des trois filiales de SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe : la Société immobilière SSQ inc., SSQ, Société d'assurances générales inc. et La Mutualité, Société d'assurance-vie inc. Le président et chef de la direction, Jacques de la Chevrotière, et le chef de l'exploitation, Pierre Genest, de la nouvelle entité Financière SSQ rassurent les membres en ces termes : « SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe est le seul actionnaire de la Financière SSQ et, en vertu des dispositions de la Loi, elle devra en être toujours l'actionnaire majoritaire[25]. » SSQ demeure donc une société de personnes et non de capitaux.

L'ÉQUIPE DE SSQ

Dirigé par deux spécialistes des relations industrielles, administré par un conseil où siègent des représentants syndicaux (la moitié des postes) et desservant une clientèle formée de salariés, SSQ accorde une importance particulière à son personnel. Quant aux nouveaux cadres supérieurs, ils arrivent dans l'entreprise avec une meilleure formation, mais le même enthousiasme que ses fondateurs.

LE PERSONNEL

Le personnel constitue le fondement de la qualité du service aux assurés. Les ressources humaines sont du ressort de Maurice Savoie à compter de 1977 et jusqu'en 2004. Ce spécialiste des relations industrielles, le plus jeune cadre de l'entreprise au moment de son embauche comme directeur adjoint en 1971, fait le pont entre la génération des bâtisseurs de l'entreprise et ceux qui prennent leur relève. De 1984 à 1991, le nombre d'employés de SSQ fait plus que doubler pour se situer à 660. Ils sont regroupés pour la plupart au siège social du boulevard Laurier.

Après la grève de 1971, les conditions de travail s'améliorent de façon significative. Des échelles salariales sont adoptées et rendent l'entreprise plus attrayante pour les représentants et le personnel de bureau, car les différentes compagnies d'assurance de la région de Québec se disputent les mêmes candidats. Sans aller jusqu'à la cogestion de l'entreprise, réclamée par certains à l'époque, la direction met l'accent sur la communication avec ses employés, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation. Le respect mutuel permet de faire face aux défis majeurs liés aux changements technologiques des années 1980, en particulier celui du recyclage du personnel, et au développement très rapide de l'entreprise. Ainsi, l'arrivée de nouveaux groupes totalisant plus de 100 000 nouveaux membres en 1989 met à rude épreuve la capacité d'adaptation des ressources humaines[26]. Malgré l'embauche de nouveaux employés, ce développement entraîne un surcroît de travail, qui ne perturbe cependant pas trop le cours normal des activités[27]. Il est facile de motiver le personnel en période de croissance !

Le dynamisme de l'entreprise explique aussi pourquoi elle parvient à recruter des cadres provenant des autres assureurs de la région de Québec. La création d'un corps d'emploi de professionnels en 1984 marque le début d'un mouvement vers une meilleure reconnaissance de leurs compétences. La décision n'est pas sans soulever l'opposition du syndicat représentant les employés de bureau, qui craint une « érosion syndicale ». À l'époque, une douzaine de spécialistes en finances, actuariat, administration, informatique sont employés par SSQ, mais on souhaitait en recruter davantage dans l'avenir. Afin de se situer par rapport à l'industrie des assurances, Maurice Savoie s'appuie sur des enquêtes salariales pour fixer la rémunération des cadres. Toutefois, son principal argument d'embauche demeure la possibilité de se joindre à une équipe enthousiaste dans une entreprise en pleine expansion[28].

DANS UN CONTEXTE OÙ LES QUÉBÉCOIS ONT APPRIVOISÉ LE MONDE DES AFFAIRES, SSQ CHERCHE ALORS DES CANDIDATS QUI SOUHAITENT RELEVER LE DÉFI DU DÉVELOPPEMENT D'UNE MUTUELLE D'ASSURANCE COLLECTIVE.

Dans un contexte où les Québécois ont apprivoisé le monde des affaires, SSQ cherche alors des candidats qui souhaitent relever le défi du développement d'une mutuelle d'assurance collective issue d'un quartier populaire du Québec des années 1940.

La fidélité à l'entreprise, tant chez les employés que chez les cadres, s'explique de plusieurs façons. Le fait que les représentants, les employés de bureau et, un peu plus tard, les professionnels aient été syndiqués est un facteur de rétention dans une industrie où la syndicalisation est peu répandue. « Les conditions de travail ont toujours été très bonnes », précise Jean-Claude Tremblay qui entre chez SSQ en 1960 comme représentant et y consacrera plus de 32 ans de sa vie[29]. Il ajoute : « En général, la plupart des employés sont entrés chez nous pour faire carrière chez SSQ […]. Des employés ont 30, 35, 40 ans de service. » Les statistiques confirment ses dires. Ainsi, en 1994, 12 % des 495 employés réguliers comptaient au moins 25 ans de service[30]. Mais le facteur le plus important, c'est le sentiment d'appartenance. « Nous considérions SSQ comme notre propre entreprise » conclut Jean-Claude Tremblay.

LES PRINCIPAUX CADRES SUPÉRIEURS

SSQ se distingue des autres assureurs québécois par son principal créneau : l'assurance collective. Dans les années 1980, plusieurs des détenteurs de postes clés possèdent une formation en sciences sociales ou ont été, comme Jean-Claude Tremblay, fortement imprégnés des valeurs coopératives. Durant le règne de Jacques de la Chevrotière et de Léopold Marquis, c'est l'aspect social de l'assurance qui prime sur les aspects techniques et financiers. Les années 60 et 70 voient l'arrivée des premiers actuaires chez SSQ. Ces derniers vont prendre de plus en plus d'importance au cours des années suivantes.

JACQUES DE LA CHEVROTIÈRE : UN HOMME QUI A PROFONDÉMENT MARQUÉ SSQ

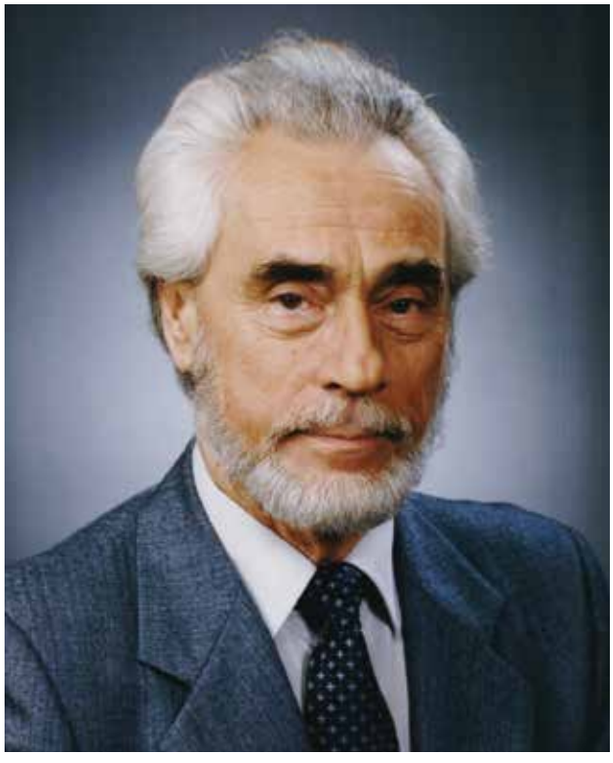
De 1977 à 1990, Jacques de la Chevrotière préside le conseil d'administration de la Mutuelle SSQ. Résidant à Sorel, il assiste aux réunions, mais laisse beaucoup de latitude à la direction générale. C'est un homme très respecté. Son départ est souligné par une cérémonie lors de l'inauguration de la Tour des Laurentides au siège social et son successeur, Yves Demers, ne manque pas de lui rendre hommage dans le rapport annuel :

Associé à SSQ depuis les toutes premières années de la Société, monsieur de la Chevrotière en aura profondément marqué l'histoire.

Tour à tour, directeur général, président puis président du conseil et chef de la direction, il aura, pendant ses quelque quarante années de service, réussi à inculquer, nourrir et promouvoir un esprit mutualiste et coopératif très particulier, omniprésent dans l'entreprise. Profondément attaché à la promotion de son milieu, il laisse un groupe d'entreprises dynamiques, bien ancrées dans le tissu socio-économique québécois et dont le caractère démocratique est évident. Il en confie les destinées à des dirigeants et des employés recrutés par ses soins et imprégnés de la philosophie de service qu'il semait autour de lui.[31]

Lors de son décès survenu en avril 2011, Pierre Genest a souligné l'importance de cette homme d'exception :

Déterminé et innovateur, M. de la Chevrotière a mené de front plusieurs combats qui ont permis à SSQ de devenir l'entreprise qu'elle est devenue aujourd'hui. Tout au long de sa carrière, il a démontré qu'il était un bâtisseur et un innovateur, très généreux de sa personne[32].



M. Jacques de la Chevrotière
Directeur général
(octobre 1949 – mars 1977)
Président du conseil d'administration
(mars 1977 – octobre 1990)

LÉOPOLD MARQUIS : UNE BELLE CARRIÈRE CHEZ SSQ

Léopold Marquis étudie en relations industrielles et en sociologie à l'Université Laval. Comme beaucoup de diplômés en sciences sociales à l'époque, il est séduit par le modèle coopératif. En 1958, il accepte un emploi aux Services de Santé du Québec (SSQ) plus par idéal que par ambition. Il y occupe le poste de directeur du personnel et il y a 60 employés à l'époque.

Léopold Marquis devient ensuite directeur adjoint afin d'assister Jacques de la Chevrotière. Au départ de ce dernier, en 1977, il lui succède. Léopold Marquis aborde cette lourde responsabilité avec un peu d'appréhension. En effet, l'état des finances n'est guère plus reluisant qu'au début des années 1960. « Plus on se développait, plus les problèmes étaient criants », confie-t-il. Étant donné que l'entreprise mutuelle n'a pratiquement aucun avoir propre, elle ne peut compter que sur ses surplus pour investir dans son développement. Outre la diversification des activités, c'est à la modernisation technologique que restera associé le nom de Léopold Marquis.

Après une carrière de 33 ans, le président et chef de l'exploitation de SSQ se retire à la fin de l'année 1991, passant le témoin à celui qui insufflera un nouvel élan à l'organisation, Pierre Genest.

Léopold Marquis est décédé le 19 juin 2013. René Hamel, président-directeur général de SSQ Groupe financier lui a alors rendu un vibrant hommage :

Homme intègre, homme de passion, homme de conviction et de valeurs humaines incontournables, travailleur infatigable, patron à la fois exigeant, mais également généreux, équitable, fidèle et surtout grand, très grand coopérateur. Le plus grand coopérateur de l'histoire de SSQ. Voilà ce que tous m'ont dit. Voilà ce que nous tous, qui l'avons connu, disons[33].

PIERRE GENEST PARTAGE LES VALEURS CHÈRES À SSQ

Pierre Genest succède à Léopold Marquis avec le titre de président et chef de l'exploitation. Diplômé en actuariat de l'Université Laval, il se définit comme un homme de gauche, ce qui est assez peu courant dans cette profession. Pierre Genest partage en effet les valeurs d'entraide, de solidarité et de justice sociale[34] si chères au milieu coopératif et mutualiste, et il est également à l'aise avec les syndicats. Il cadre donc très bien avec l'entreprise à laquelle il se joint en 1986.

Il en est de même de Richard Bell, qui était conseiller dans les dossiers de la sécurité sociale au Conseil exécutif du gouvernement du Québec, avant d'être embauché par SSQ en 1987. Étudiant à l'Université Laval, Richard Bell rêvait déjà de travailler en assurance collective, pour les syndicats[35]. Le jeune actuaire dans la trentaine devient directeur de l'actuariat assurance, tandis que Serge Boiteau est directeur de l'actuariat corporatif. Dans le nouvel organigramme établi en 1991, Richard Bell est promu vice-président assurance collective. Jacques Desbiens, un autre actuaire qui dirige La Mutualité, obtient le poste de vice-président assurance vie. Avec René Hamel, qui a lui aussi une formation en actuariat, comme président et chef de l'exploitation de SSQ, Société d'assurances générales inc., tous les postes stratégiques sont donc occupés par des experts dans les assurances[36]. Héritiers d'une entreprise fondée sur des valeurs sociales, ils devront désormais concilier celles-ci avec des impératifs de rentabilité.

■ *M. Léopold Marquis*
Président-directeur général
(mars 1977 – novembre 1991)

YVES DEMERS RALLIE LES FORCES VIVES DE SSQ

C'est Yves Demers, notaire de profession et secrétaire de l'organisation depuis 1978, qui prend la relève à la présidence du conseil. Recruté par Léopold Marquis, qu'il avait côtoyé lors d'une campagne de Centraide, il entre en fonction le 1er novembre 1990. Jacques de la Chevrotière voit en lui un candidat capable de rallier les forces vives de l'entreprise. Il accepte de relever le défi, en s'y consacrant à mi-temps d'abord, puis bientôt à plein temps. « Le président doit être constamment au courant de ce qui se passe et non pas l'apprendre en même temps que tout le monde aux séances du conseil »[37], explique-t-il. Yves Demers a la lourde responsabilité de faire passer SSQ à travers les écueils qui surgissent à compter de 1991. Lui et Pierre Genest, dont il avait recommandé l'embauche en 1986[38], travailleront en étroite collaboration au sauvetage, puis à la relance de SSQ.

Les administrateurs de la Mutuelle SSQ sont, pour une moitié, des permanents syndicaux représentant les grandes centrales, mais également le Syndicat des fonctionnaires provinciaux et le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec. Les autres postes sont répartis entre des personnes issues de divers horizons : mouvement coopératif, milieu des affaires, universités, secteurs public et parapublic, etc. Certains siègent aussi au conseil d'administration des filiales de SSQ.

C'est évidemment la sécurité des assurés et des épargnants qui demeure la principale préoccupation de SSQ. Cependant, la conservation des emplois et le respect des employés sont aussi des considérations très importantes pour les dirigeants. Cela contribue à la qualité du service et fait partie intégrante de la culture d'entreprise, au même titre que le maintien des valeurs mutualistes.

- *M. Pierre Genest*
  Président-directeur général
  (novembre 1991 – décembre 2001)
  Président du conseil d'administration
  (depuis avril 2006)
- *M. Yves Demers*
  Président du conseil d'administration
  (novembre 1990 – avril 2006)

« SSQ, telle qu'elle est aujourd'hui, illustre le succès que peut connaître le consensus entre des personnes issues de milieux très différents mais unies par la poursuite d'une action économique dans un domaine d'intérêt commun. »

LA MUTUELLE ET LES MEMBRES : « L'ESPRIT D'ENTREPRISE POPULAIRE »

C'est sous le thème « Les valeurs humaines au cœur d'une force économique et populaire » que l'on souligne les 40 ans des Services de Santé du Québec dans le rapport annuel de 1985. Et on peut y lire : « SSQ, telle qu'elle est aujourd'hui, illustre le succès que peut connaître le consensus entre des personnes issues de milieux très différents, mais unies par la poursuite d'une action économique dans un domaine d'intérêt commun[39] ». L'entreprise mutualiste ne se limite pas à bien servir les intérêts de ses centaines de milliers de membres, mais participe aussi activement au rayonnement du mouvement coopératif et à la vie communautaire.

LES ASSEMBLÉES RÉGIONALES ET LES SÉMINAIRES

Depuis 1978, le système de représentation est axé sur la communication avec la base. Dans le cadre des assemblées régionales, les membres choisissent leurs délégués à l'assemblée générale annuelle qui, à leur tour, doivent élire le conseil d'administration par un vote libre, sans procuration. Les assemblées régionales comportent toujours un volet éducatif. Par exemple, celles de 1984 portent sur la santé et les soins dentaires.

La Société tient également des séminaires, qui sont de véritables cours sur des questions d'assurance. Ces séminaires techniques, offerts aux groupes assurés dans les différentes régions, répondent à la mission éducative de SSQ. Ils relèvent de la tradition et des convictions coopératives de SSQ maintenues bien vivantes par le président Jacques de la Chevrotière.

LA VIE COOPÉRATIVE

SSQ se dote, en 1984, d'une politique de placements hypothécaires dans le milieu populaire. C'est ainsi qu'il participe au financement de la transformation en logements sociaux du monastère des Franciscains, dans le quartier Saint-Jean-Baptiste à Québec. SSQ s'associe à d'autres intervenants pour offrir à la population des logements à loyer modique. Les prêts aux logements coopératifs et communautaires s'élèvent à 11 millions de dollars en 1985.

SSQ collabore également avec d'autres coopératives et mutuelles. Ainsi, l'appui du Mouvement Desjardins lui a permis de passer à travers les difficultés liées à la mise en œuvre du programme Pharmaxo en 1972. Durant la décennie 1980, SSQ contribue à son tour à la consolidation d'une société de secours mutuel en faisant l'acquisition de La Mutualité, qui avait fusionné auparavant deux petites sociétés de secours mutuels[40]. D'autres rapprochements sont envisagés au fil des années, mais ne se concrétisent pas. Bien qu'elles partagent des valeurs communes, les mutuelles coopératives sont aussi en concurrence les unes avec les autres.

L'une des plus importantes réalisations des mutuelles coopératives québécoises est très certainement la fondation de SOCODEVI, Société de coopération pour le développement international. Léonce Pelletier, président de La Mutualité et vice-président de SSQ, ainsi que Léopold Marquis, directeur général de SSQ, figurent parmi les six fondateurs de l'organisation en 1985. Outre son soutien financier, SSQ met son expertise au service de SOCODEVI. Les deux premières initiatives de l'organisme touchent le développement domiciliaire en milieu agricole à Haïti et la santé communautaire au Togo[41].

Il convient également de rappeler que c'est Léopold Marquis qui avait été choisi comme président de la Société de développement des coopératives, organisme gouvernemental fondé en 1977 afin de favoriser la création et le développement d'entreprises coopératives.

L'ENGAGEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ

Compte tenu de ses faibles surplus et de ses besoins en capitaux, SSQ peut difficilement rivaliser avec les autres organisations en ce qui a trait au soutien financier des diverses œuvres caritatives. Cependant, elle souligne son quarantième anniversaire en faisant bénéficier neuf organismes, un dans chaque région administrative du Québec, de dons pour l'achat de biens durables. L'entreprise verse aussi une contribution substantielle à l'Université Laval cette année-là.

À l'aube de la décennie 1990, la Mutuelle SSQ arrive à un tournant de son histoire. Forte de ses valeurs mutualistes, elle se distingue par des produits qui répondent aux besoins de ses membres, un service attentionné et une gestion rigoureuse. SSQ joue aussi un rôle économique important par sa seule présence comme employeur, notamment dans la région de la Capitale-Nationale, et ses placements dans l'économie québécoise. La diversification et la modernisation menées durant les années 1980 ont montré le potentiel de l'entreprise, mais ses ressources financières limitées ont hypothéqué son développement, allant même jusqu'à compromettre sa survie. Avec l'appui de nouveaux partenaires financiers et dirigée par une équipe de gestionnaires renouvelée, la Mutuelle SSQ sera en mesure de partir à la conquête de nouveaux sommets.

1991·1993

CHAPITRE II

UNE PÉRIODE TUMULTUEUSE

De 1984 à 1990, les compagnies d'assurance de personnes à charte québécoise connaissent une croissance assez spectaculaire. Leur actif passe en effet de 2,5 milliards de dollars à 10,6 milliards de dollars. SSQ Mutuelle d'assurance-groupe se classe alors au cinquième rang de ce peloton de tête avec un actif dépassant 780 millions de dollars. Ces données masquent cependant une réalité différente, soit la précarité financière dans laquelle se retrouvent certaines entreprises. Elles ne disposent pas d'une capitalisation suffisante pour faire face au renversement de la conjoncture économique qui se produit en 1990. Alors que Les Coopérants devront déposer leur bilan et que La Laurentienne sera absorbée par Desjardins, SSQ devra sa survie au soutien du milieu syndical et, en particulier, au Fonds de solidarité FTQ.

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'économie canadienne démontre une vigueur inattendue au début de l'année 1990. En effet, les mises en chantier demeurent à un niveau élevé et le taux de chômage recule au premier trimestre. Craignant une poussée inflationniste, la Banque du Canada décide d'augmenter les taux d'intérêt, ce qui entraîne une baisse de la consommation des ménages et une hausse du chômage. Cette contraction de l'économie s'aggrave au troisième trimestre avec l'invasion du Koweït par l'Irak, ce qui provoque une hausse du prix du pétrole et par ricochet, des taux d'intérêt. L'économie québécoise est durement touchée par la hausse du loyer de l'argent et la force du dollar canadien. Le produit intérieur brut s'accroît en effet d'environ 0,3 % en 1990 comparativement à 2,0 % l'année précédente.

Confrontés à ce contexte très défavorable, les dirigeants de SSQ font preuve de beaucoup de sang-froid pour traverser la tourmente. À la différence de certains de ses concurrents, les difficultés de SSQ ne résultent pas d'une diversification faite au moyen d'acquisitions effectuées grâce à des emprunts. Ce n'est pas le poids de la dette qui est en cause. La diversification de SSQ s'est faite dans des domaines connexes, c'est-à-dire les assurances générales et l'assurance vie individuelle, et avec les fonds propres de l'entreprise. Quant à l'incursion dans l'immobilier, elle est antérieure au décloisonnement et les rendements obtenus sur les placements dans ce secteur justifient pleinement la décision prise par les administrateurs de SSQ en 1982. Au-delà de la conjoncture économique difficile, c'est un problème structurel qui freine le développement de SSQ et compromet son avenir.

1991 : LA RESTRUCTURATION DE L'ENTREPRISE

La faiblesse de l'avoir de SSQ n'était pas sans susciter l'attention des autorités réglementaires. Les réserves actuarielles étaient suffisantes et la transition de la méthode de calcul dite « canadienne » à celle de la prime commerciale, en 1991, avait même permis de dégager un léger surplus[1]. Cependant, la capitalisation la rendait vulnérable à des événements imprévus comme la crise de l'immobilier et des réclamations dépassant les prévisions.

La croissance des affaires durant la décennie 1980 avait relégué au second plan la faiblesse des assises financières de la mutuelle. Cependant, les difficultés de la compagnie Les Coopérants, une entreprise centenaire, alertent les dirigeants de SSQ. Approché pour une fusion des deux entreprises, le président, Jacques de la Chevrotière, demande à Pierre Genest d'examiner les états financiers de Les Coopérants, une étude qui le convainc que l'entreprise montréalaise se dirige tout droit vers la faillite.

Genest lui fait aussi part de ses inquiétudes par rapport à l'état des finances de SSQ, et plus particulièrement face à ses réserves actuarielles et à certains placements, surtout les prêts hypothécaires[2]. La société Les Coopérants est finalement mise en liquidation le 3 janvier 1992. Le règlement de cette insolvabilité donnera plus de temps aux dirigeants de SSQ pour trouver des solutions à leurs problèmes.

Grâce au leadership de Pierre Genest[3], SSQ, Société d'assurance-vie inc. (SSQ VIE) prend la tête d'un regroupement de douze assureurs québécois qui soutiennent que les cotisations à la Société canadienne d'indemnisation pour les assurances de personnes (SIAP) pour compenser les assurés des Coopérants devaient être réparties entre tous les assureurs canadiens. La SIAP conteste d'abord ce point de vue, mais les tribunaux trancheront en faveur de l'interprétation québécoise, qui sera retenue comme base de règlement en 1997. Les assurés du Québec épargnent ainsi une somme de l'ordre de 135 millions de dollars.

La Financière SSQ, dont l'actif et celui de ses filiales dépassent les 100 millions de dollars, était conçue d'abord comme un outil de planification, de coordination, de développement et de financement. Au terme d'une mûre réflexion du conseil d'administration, de la consultation des membres à l'occasion des assemblées régionales, elle est liquidée dès 1991. Réunis en assemblée générale spéciale le 7 novembre 1991, les délégués approuvent alors le transfert des activités d'assurance à une société à capital-actions, SSQ, Société d'assurance-vie inc. (SSQ VIE), contrôlée par SSQ, Mutuelle de gestion. Cette dernière sera chargée désormais d'assurer la continuité de la vie mutualiste[4]. Finalement, une nouvelle société de portefeuille, Groupe SSQ inc., chapeaute les activités d'assurance, d'une part, et de gestion immobilière, d'autre part[5]. Les partenaires éventuels de SSQ auront la possibilité d'investir directement dans SSQ VIE ou dans la nouvelle société de portefeuille.

1992 : UNE ANNÉE DIFFICILE

Déjà très difficile en 1991, la situation se détériore encore davantage l'année suivante. En vue de trouver des investisseurs, Yves Demers et Pierre Genest rencontrent des représentants de mutuelles européennes et ils multiplient les démarches au Québec et au Canada[6]. Le Fonds de solidarité FTQ s'intéresse au dossier, mais l'investissement est jugé trop important ! Des négociations sont également menées avec le Mouvement Desjardins[7], sans qu'on puisse en arriver à une entente satisfaisante.

Dans son rapport pour 1992, le président explique que deux événements ont affecté la solvabilité de la principale filiale du Groupe, SSQ VIE.

RÉÉVALUATION DU PARC IMMOBILIER

D'une part, le marasme persistant dans lequel était embourbé depuis plusieurs années le marché immobilier affectait l'évaluation du parc immobilier de SSQ. Comme on ne prévoyait pas un retour à moyen terme aux valeurs inscrites aux livres, il avait été décidé de radier en totalité cette moins-value de façon à n'inscrire que des valeurs sûres en regard des engagements de SSQ. Cette décision radicale réduit de 11,8 millions de dollars un parc immobilier jusque-là inscrit aux états financiers à 129,2 millions.

SSQ croyait cependant que ses actifs immobiliers étaient d'une qualité largement supérieure à la moyenne même s'ils souffraient de la conjoncture générale. La responsabilité de l'entreprise envers ses assurés et ses épargnants a motivé cette décision de garantir ses engagements envers eux par des actifs comptés à leur juste valeur du moment.

ACCROISSEMENT DES RÉSERVES ACTUARIELLES

D'autre part, certaines couvertures d'assurance, l'assurance-salaire de longue durée en particulier, développent une expérience déficitaire au-delà des prévisions les plus conservatrices. Les comptes, une fois dressés à la fin de l'année, obligent à augmenter les réserves de près de 30 millions de dollars.

Compte tenu du délai de carence minimum de deux ans qui caractérise l'assurance-salaire de longue durée principalement en cause dans ce renforcement des réserves, ce n'est qu'avec un décalage minimum de trois ans que peuvent se mesurer avec précision les prestations à garantir. Les ajustements de réserves portent donc sur cette période rétroactive de trois ans avant que les correctifs de tarification puissent être appliqués pour l'avenir.

Comme les primes reçues au cours des années antérieures n'ont pas produit les fonds nécessaires, c'est dans l'avoir des membres qu'ils doivent être puisés.

La Société se retrouve ainsi dans une situation où, d'un côté, les réserves techniques et les valeurs qui garantissent les engagements envers les assurés sont dûment constituées ; d'un autre côté, l'avoir ne respecte plus la marge de sécurité établie par les autorités. Dans un tel contexte, la Société doit ramener cette marge au niveau requis.

Le seul moyen rapide d'y arriver, c'est d'amener des associés qui apporteront le capital supplémentaire requis. C'est ici que les nouvelles structures mises en place affichent toute leur utilité.

SSQ a trouvé des partenaires qui permettront de reconstituer l'avoir à un niveau compatible avec la sécurité à offrir aux assurés et avec les normes des organismes de contrôle.[8]

Au 1er décembre 1992, l'avoir des actionnaires était évalué à 22 millions de dollars, alors qu'il était de 60 millions l'année précédente. On était très loin des normes de l'industrie ! Et la perte de l'important contrat des 45 000 membres de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec à la fin de 1992 n'était pas de nature à dissiper les inquiétudes, même si Pierre Genest se faisait rassurant[9]. L'exercice de 1992 se clôt sur une perte nette de près de 39 millions de dollars. Au moment de la publication de ces résultats, la crise est cependant résorbée. Ce sont finalement les trois grandes centrales syndicales, le Fonds de solidarité FTQ en tête, qui acceptent de recapitaliser SSQ[10].

LE REDRESSEMENT DE LA CAPITALISATION

C'est avec beaucoup de satisfaction que le conseil, au terme de l'année 1993, peut afficher « mission accomplie », annonce Yves Demers, président du conseil et chef de la direction de SSQ VIE, dans son rapport annuel aux actionnaires. Après une injection de capitaux de 41,5 millions de dollars, l'entreprise rencontre à nouveau les normes de solvabilité du secteur de l'assurance de personnes. Le Fonds de solidarité FTQ détient à lui seul 56,6 % du capital-actions, le Groupe SSQ inc. 42,6 %, et les employés et cadres des entreprises SSQ 0,8 %. Une fois de plus, ce sont les syndicats qui sont venus à la rescousse !

La mise de fonds du Groupe SSQ inc. provient des mutualistes regroupés au sein de SSQ, Mutuelle de gestion, de la caisse de retraite des employés de la CSN et de Bâtirente, un régime de retraite collectif conçu par la CSN pour ses syndicats affiliés[11]. La CSQ, qui avait joué un rôle très important dans la relance de l'entreprise en 1972[12], devait aussi participer au sauvetage, mais n'étant pas gestionnaire de fonds de retraite[13], il lui était beaucoup plus difficile de réunir les fonds nécessaires. Par contre, la CSQ renouvelle son contrat avec SSQ en acceptant une hausse très importante de primes afin de supporter l'entreprise[14].

C'EST AVEC BEAUCOUP DE SATISFACTION QUE LE CONSEIL, AU TERME DE L'ANNÉE 1993, PEUT AFFICHER « MISSION ACCOMPLIE ».

Quant au Fonds de solidarité FTQ, son directeur général Claude Blanchet précise, lors de la conférence de presse convoquée pour annoncer le montage financier, que SSQ représente 4,2 % de l'avoir de la société de capital de développement. L'avenir confirmera cependant la justesse de cette décision d'affaires. En effet, Pierre Genest soulignera en 2001 que l'investissement du Fonds dans SSQ avait procuré un rendement composé de 15 % aux actionnaires[15].

L'entente est sanctionnée par une loi spéciale adoptée par l'Assemblée nationale en juin 1993 qui contient notamment des clauses visant à s'assurer d'un contrôle québécois de l'entreprise en cas de vente des actifs. Jacques Parizeau, chef de l'opposition officielle, s'inquiète de l'avenir de cette institution financière, dont la propriété échappe théoriquement aux mutualistes[16]. Le problème ne se pose pas dans l'immédiat car l'actionnaire majoritaire, le Fonds de solidarité FTQ, ne réclame que trois sièges au conseil d'administration, ce qui permet à la mutuelle de conserver le contrôle de l'entreprise.

Après un apport de 41,5 millions de dollars de capitaux neufs, qui s'ajoutent aux surplus d'exploitation de l'année et au solde de 1992, les fonds disponibles pour la sécurité des assurés atteignent 74,3 millions de dollars à la fin de 1993, ce qui dépasse la norme de capitalisation de la Société canadienne d'indemnisation pour les assurances de personnes (SIAP) compte tenu du volume et de la nature des affaires de SSQ. La mutuelle dispose en outre de réserves atteignant près de 850 millions de dollars. Elle peut donc poursuivre sa croissance en misant toujours sur la diversification de ses activités.

Le redressement de la capitalisation, grâce au soutien des syndicats, permettra à la mutuelle de sortir une fois de plus de la tourmente et d'envisager l'avenir avec optimisme. D'autres épreuves avaient marqué l'histoire de SSQ, mais la tempête de 1992 donne lieu à un véritable changement de cap.

1993·2001

CHAPITRE III

UN NOUVEAU DÉPART

Les faillites successives de Les Coopérants en 1992, de La Souveraine Vie de Calgary en 1993 et de la vénérable Confédération Vie de Toronto en 1994[1] ébranlent fortement l'industrie canadienne de l'assurance de personnes. Liée surtout aux difficultés dans l'immobilier, cette crise ne modifie cependant pas les tendances lourdes de l'évolution du secteur. La restructuration de l'industrie amorcée plus tôt se poursuit en effet, avec des regroupements très importants au tournant des années 2000, dans un contexte de démutualisation et d'inscriptions en bourse.

Avec l'appui des syndicats, et plus particulièrement du Fonds de solidarité FTQ, SSQ opère un redressement de sa situation financière qui lui permet de poursuivre ses activités, de développer de nouveaux produits et de conquérir de nouveaux marchés. Elle continue à assumer sa mission auprès de ses membres en créant de nombreux emplois pour les jeunes. Après avoir traversé la tempête, elle s'impose face à la concurrence en misant sur ses valeurs mutualistes et sur un modèle de gouvernance original, pour atteindre ses objectifs. Elle se distingue ainsi de plusieurs autres compagnies mutuelles, qui choisissent de se convertir en sociétés à capital-actions pour faciliter leur développement.

Si elle demeure fidèle à ses origines, la mutuelle s'adapte au nouveau contexte économique en se transformant graduellement en un véritable groupe financier, spécialisé en assurance collective, mais de plus en plus actif dans le secteur de l'épargne en vue de la retraite et de l'assurance générale. La Mutualité, Société d'assurance-vie inc. est vendue à L'Union-Vie en 1993, transaction qui n'a pas trop d'impact sur les primes perçues en assurance vie, qui procure à SSQ un gain de capital et qui favorise, avec les autres mesures, la reprise du développement qui s'amorce dès 1994.

LA DIVERSIFICATION DES CLIENTÈLES EN ASSURANCE COLLECTIVE

Au début de 1993, SSQ assure 3 500 groupes différents (secteur hospitalier, fonctionnaires provinciaux, commissions scolaires). Spécialisée en assurance collective, l'entreprise est reconnue pour son expertise avec les grands groupes. Elle en compte une quinzaine en 1992, mais la perte de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec, déjà évoquée, et du Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec qui suivra, s'avère un coup très dur. Dans ce dernier cas, la relation d'affaires avait débuté en 1976. Pour réduire les fluctuations de ses activités, SSQ VIE se tourne donc vers le réseau des courtiers d'assurance collective pour offrir aux PME les produits et le service traditionnellement associés à son nom.

Entrepris en 1994 et poursuivis en 1995, les efforts auprès des petits et moyens groupes afin d'accroître la clientèle ne tardent pas à porter leurs fruits. En effet, la proportion des affaires d'assurance collective provenant du secteur privé passe de 28 % en 1993 à 39 % en 1996[2]. En 2001, au moment d'amorcer une nouvelle étape de son développement, 45 % du million d'assurés de SSQ proviennent du secteur privé[3]. L'objectif de diversification des clientèles de l'entreprise reconnue pour son expertise en assurance collective a donc été atteint et lui procure une base d'affaires beaucoup plus stable.

L'ASSURANCE MÉDICAMENTS

Durant toute son histoire, SSQ a été confrontée à plusieurs reprises à la question des régimes publics d'assurance. Après l'établissement de l'assurance maladie et de l'assurance automobile sans égard à la responsabilité, pendant les années 1970, le gouvernement s'intéresse aux médicaments à compter de 1994 dans le cadre de la réforme des services de santé marquée notamment par ce que l'on a appelé « le virage ambulatoire ».

Le Regroupement des assureurs de personnes à charte du Québec joue un rôle déterminant dans l'instauration du régime général d'assurance médicaments le 1er janvier 1997. En effet, on voulait un régime qui assure l'ensemble des Québécois. L'objectif est atteint puisque les assureurs couvrent toutes les personnes susceptibles d'être couvertes par un régime d'assurance collective. Quant au gouvernement, il met en place un régime public pour tous les autres Québécois. Les assureurs privés collaborent au bon fonctionnement du nouveau programme en offrant leur expertise et en procédant aux ajustements nécessaires aux régimes collectifs en vigueur, qui couvrent plus de 4,2 millions de personnes en 2001.

L'assurance médicaments devient un véritable enjeu de société au tournant du millénaire avec le vieillissement de la population. La mise au point constante de nouveaux médicaments par l'industrie pharmaceutique et l'augmentation de leur utilisation au-delà des prévisions affectent les coûts du système, ce qui pose un défi de taille au gouvernement et aux assureurs[4].

LES PRODUITS D'INVESTISSEMENT ET DE RETRAITE

En matière d'investissements liés à la retraite, secteur qui représente 11,3 % des revenus de primes en 1993, la concurrence est très vive. Le marché des REER, en particulier, est convoité par les différentes institutions financières. SSQ essaie de s'imposer en s'adaptant aux préférences des consommateurs.

Une nouvelle filiale, Gestion de placements Valorem inc., est constituée en 1994, dans laquelle SSQ VIE détient 55 % des actions. Les gestionnaires chevronnés auxquels l'assureur s'associe alors offrent leurs services-conseils aux détenteurs de portefeuilles institutionnels et privés, en ciblant plus précisément les caisses de retraite d'entreprises industrielles, de municipalités, d'institutions scolaires ou autres[5]. Si Valorem est créée dans le but d'offrir à la clientèle des entreprises SSQ un gestionnaire facilement accessible et bien au fait des titres québécois, elle recrute également ses propres clients. Afin de recueillir sa part de l'épargne des particuliers, la filiale lance ainsi en janvier 1997 sa famille de fonds mutuels, distribués par des intermédiaires financiers[6]. L'expérience dure moins de deux ans. Valorem se départit de ses fonds en 1999 et se concentre dorénavant sur ses activités de conseiller en placements[7].

Durant la décennie 1990, les revenus provenant des produits d'investissement et de retraite reflètent la préférence des consommateurs pour les fonds mutuels et les fonds distincts plutôt que pour des régimes garantis par les assureurs. Ainsi, les fonds distincts de SSQ s'accroissent de 84 millions de dollars, en 1992, à 475 millions de dollars, en 2000. Pendant le même intervalle, les sommes investies sous forme de rentes connaissent une baisse marquée : alors qu'elles étaient de 71 millions de dollars en 1992, elles s'établissent à 13 millions en 1999, et à 22 millions en 2000. C'est au cours de cette période, plus précisément en 1997, que SSQ lance sa nouvelle famille de fonds distincts, les Fonds ASTRA dont l'actif atteindra les 5 G$ en 2014. Quoique encore très jeune chez SSQ, le secteur investissement et retraite est identifié à l'aube du nouveau millénaire comme un des leviers de la croissance future de l'entreprise[8].

SSQ, SOCIÉTÉ D'ASSURANCES GÉNÉRALES INC.

La filiale de SSQ en assurances automobile et habitation poursuit sa croissance durant les années 1990. En effet, les primes atteignent 39 millions de dollars en 2000, tandis qu'elles se situaient à 14,4 millions en 1992. De plus, à compter de cette date, elle contribue à chaque année aux surplus de SSQ. La mise en marché se fait auprès des groupes, ce qui donne accès à un bassin de clientèle considérable. Afin de répondre à la demande croissante, la filiale se dote d'une succursale à Montréal en 1995. Précédée par la réputation de l'entreprise SSQ, l'équipe des ventes dispose aussi d'outils de plus en plus efficaces et de nouveaux produits adaptés aux besoins de clientèles particulières (travailleurs autonomes, retraités) et de couvertures spécifiques.

Malgré les événements exceptionnels du déluge du Saguenay, en 1996, et de la crise du verglas, en 1998, SSQ, Société d'assurances générales inc. continue à se développer et à contribuer à la rentabilité de SSQ.

SSQ, SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE INC.

Après les difficultés du secteur au début des années 1990, la filiale responsable de la gestion du parc immobilier de SSQ, qui compte le siège social du boulevard Laurier, le complexe Samuel-Holland et le complexe Papineau-Lévesque (dans lequel SSQ détient une participation de 50 % qui sera portée à 100 % en 2000), profite d'une conjoncture plus favorable pour réaliser plusieurs investissements majeurs. Ainsi, elle mène à bien la construction d'un immeuble multilocatif dans le Parc technologique du Québec métropolitain en 1996. Elle entreprend ensuite de rénover le Samuel-Holland, un complexe répondant aux besoins des personnes âgées.

UNE NOUVELLE IMAGE DE MARQUE : SSQ GROUPE FINANCIER

SSQ, Société d'assurance-vie inc. s'affiche sous l'appellation de «SSQ VIE» après la réorganisation de 1993. Ce sont toutefois les trois initiales que le public retient davantage. À compter de 2000, l'entreprise adopte une nouvelle désignation : SSQ Groupe financier. Plus qu'une nouvelle carte de visite, ce changement témoigne d'une évolution de l'entreprise qui offre une gamme étendue de produits d'assurance, mais aussi des services financiers.

SSQ GROUPE FINANCIER

INNOVATION ET MODERNISATION

C'est surtout en matière de technologies de l'information et de la communication que SSQ Groupe financier innove. L'entreprise se maintient à la fine pointe des technologies de l'information. Après avoir amorcé, en 1995, la modernisation de la gestion informatique des affaires en investissement et retraite, l'assureur met en œuvre, à compter de 1998, un important projet qui vise une gestion plus efficace des prestations d'assurance vie et d'assurance invalidité[9]. Les logiciels comptables et de gestion des ressources humaines sont alors remplacés, en vue du passage à l'an 2000[10]. L'informatique relève encore, à ce moment, de la vice-présidence finances et administration, mais l'entreprise se dote, en 1999, d'une vice-présidence technologies[11]. Gilles Mourette se joint alors à SSQ pour en assumer la responsabilité. Les développements s'accélèrent par la suite, notamment avec le recours à Internet.

L'informatique simplifie aussi le règlement des réclamations par les assurés. En assurance médicaments et assurance dentaire, les cartes de paiement gagnent en popularité durant les années 1990. Les services offerts par le CAPSS[12] et le Centre Dentaide permettent de déterminer le partage des coûts entre l'assureur et l'assuré beaucoup plus rapidement et avec moins de formalités à remplir.

LES RESSOURCES HUMAINES

Pour SSQ Groupe financier, dont l'image de marque correspond au service à la clientèle, le recrutement du personnel, son perfectionnement et les conditions de travail s'avèrent prioritaires. De leur côté, les gestionnaires ont la lourde responsabilité de traduire en gestes concrets la vision des administrateurs qui représentent les intérêts des membres. Au-delà des objectifs de performance financière, ce sont les valeurs mutualistes qui animent les ressources humaines de SSQ.

Au quotidien, c'est sur les employés que repose le succès d'une entreprise qui fournit des services d'assurance. Les personnes qui prennent la relève de Jacques de la Chevrotière et de Léopold Marquis poursuivent dans la voie tracée par ces pionniers en matière de gestion du personnel. Outre des conditions de travail concurrentielles, SSQ Groupe financier se préoccupe également d'offrir des emplois stimulants et enrichissants, et ce, dans un secteur en croissance où plusieurs entreprises se disputent les meilleurs candidats[13].

Déjà aux prises avec des difficultés financières, SSQ se voit dans l'obligation de licencier une centaine de personnes après la perte des contrats d'assurance collective des infirmières, en 1992, et des fonctionnaires provinciaux, en 1993[14].

Ces mises à pied ébranlent l'organisation, mais ceux qui conservent leur emploi se mobilisent pour relancer l'entreprise. La participation des cadres au capital de la Société en constitue une première manifestation tangible. Avec les employés syndiqués, c'est la consultation que l'on privilégie. Ainsi, le président du syndicat des employés de bureau est associé au comité permanent de développement de la qualité créé en 1993[15]. L'année suivante, tous les employés seront invités à rencontrer la direction générale par petits groupes pour échanger sur la situation de l'entreprise et ses objectifs. Ce climat de collaboration n'est probablement pas étranger au fait que la convention collective des conseillers et des représentants est renouvelée, pour la première fois, avant son expiration, en décembre 1994[16].

En 1996, le Syndicat des employés de bureau de SSQ est la principale unité de négociation avec 608 membres, alors que les professionnels vendeurs ne sont qu'une vingtaine[17]. Il faut préciser que, pour ce corps d'emploi, la syndicalisation est exceptionnelle dans l'industrie de l'assurance. Le personnel non syndiqué est composé quant à lui de 63 cadres, 162 professionnels et 27 employés de soutien administratif.

De 1996 à 2001, c'est le dossier de l'équité salariale qui retient toute l'attention[18]. La conciliation travail-famille-loisirs est aussi une préoccupation. SSQ offre à ses employés des possibilités d'emploi à temps partiel et d'horaires variables afin de s'adapter à leurs besoins à ce chapitre[19].

Au fil des années, SSQ Groupe financier est devenu un important employeur de la région de Québec. La croissance de l'entreprise fournit des possibilités pour de nombreux jeunes qui peuvent y faire carrière. Plus d'une centaine d'emplois sont créés pour la seule année 1996. Pierre Genest se réjouit alors du fait que 70 % des nouveaux postes aient été décrochés par des moins de 30 ans[20]. Le seuil des 1 000 employés est franchi en 2001.

LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

La création de nouveaux postes va de pair avec une transformation du travail. La bureautique est en constante évolution ; les outils disponibles sont perfectionnés et le personnel doit adapter ses méthodes de travail. À l'aube de l'an 2000, SSQ dispose de plusieurs centaines de micro-ordinateurs. Ces équipements et leurs logiciels ont été modifiés pour faire face au fameux « bogue de l'an 2000 », qui a eu pour conséquence de sensibiliser les entreprises au problème de la sécurité informatique[21].

Dans un secteur aussi compétitif que celui des assurances auto et habitation, la notoriété de l'assureur est un facteur très important. Mais le marketing direct des produits requiert une force de vente efficace, c'est-à-dire qualifiée, responsable et partageant les visées de l'entreprise. Le projet CTI (Convergence téléphonie informatique), dont l'implantation s'amorce en 2000, procure au personnel un nouvel outil de travail qui permet d'optimiser les processus[22]. Un code d'éthique et d'intégrité est également adopté afin de maintenir la qualité du service.

« Parce que croissance et bien-être des employés vont de pair, nous veillons à créer un milieu de travail dynamique, axé sur la personne. »

« Parce que croissance et bien-être des employés vont de pair, nous veillons à créer un milieu de travail dynamique, axé sur la personne[23] ». La phrase exprime une vision qui se traduit concrètement par diverses mesures, en particulier des activités de formation et de perfectionnement du personnel. Chaque année, SSQ investit entre 3 % et 5 % de sa masse salariale dans le développement des compétences de son personnel, notamment avec l'accès gratuit à des cours LOMA[24] spécialisés en assurance, des séances de formation sur le travail d'équipe, des conférences sur la coopération et le mutualisme, des bourses d'études dans des programmes de formation liés à l'emploi, des ateliers de conversation anglaise, des cours de micro-informatique, etc.[25].

MAURICE SAVOIE : PATRON DES RESSOURCES HUMAINES

Jusqu'en 2004, le personnel de SSQ est sous la responsabilité de Maurice Savoie, vice-président ressources humaines. Face à ses collègues actuaires de la direction générale, celui-ci a toujours soutenu que la force de SSQ était d'abord son capital humain. Il est particulièrement fier de l'équipe de cadres et de professionnels qu'il a recrutés au fil des ans : des jeunes gens qualifiés désireux de travailler en équipe au développement d'une entreprise en expansion. Et c'est avec beaucoup d'émotion qu'il reçoit l'hommage de plusieurs centaines de ceux-ci au moment de son départ, après 33 ans de loyaux services[26]. Monsieur Denis Légaré lui succédera.

LES PRINCIPAUX DIRIGEANTS

À son arrivée à la direction de SSQ VIE, Pierre Genest restructure l'entreprise par secteurs d'affaires plutôt que par fonctions corporatives. Ses deux principaux collaborateurs sont René Hamel, qui accède à la vice-présidence du secteur de l'assurance individuelle et des rentes, et Richard Bell qui concrétise son rêve de jeunesse en s'occupant du secteur de l'assurance collective. C'est ce triumvirat qui présidera aux destinées de l'organisation durant les vingt années suivantes.

LE PRÉSIDENT YVES DEMERS

Le notaire Yves Demers conserve ses responsabilités après la réorganisation de 1993. Avec le double titre de président du conseil d'administration de SSQ VIE et de président de SSQ, Mutuelle de gestion, il s'efforce de concilier les intérêts de l'entreprise, représentée par ses actionnaires, avec ceux des groupes d'assurés. Ardent défenseur des valeurs mutualistes, il sait inculquer ses convictions à tous ses collaborateurs. « Non seulement s'est-il assuré que l'entreprise s'allie à des partenaires qui partagent des valeurs communes, mais il a également permis à l'entreprise d'étendre ses activités au-delà des frontières québécoises, et ce, en conservant son identité mutualiste[27] », rappelle-t-on au moment de le décorer de l'Ordre du Mérite coopératif et mutualiste québécois, en 2008.

Yves Demers se retire en 2006, après avoir consacré 28 ans de sa vie à SSQ, comme secrétaire du conseil jusqu'en 1990, puis comme président du conseil.

PIERRE GENEST ET LA RÉORGANISATION

Pierre Genest dirige SSQ jusqu'en 2001. La réorganisation qu'il effectue par étapes vise à intégrer à la gestion le principe de responsabilisation des différents secteurs d'activités de l'entreprise. En 1997, un nouveau pas est franchi avec le réaménagement de certaines directions générales. L'actuariat institutionnel, la comptabilité et les placements sont regroupés sous une même vice-présidence qui sera dirigée par Serge Boiteau. Cette vice-présidence, qui évaluait déjà les engagements de la Société, supervisera désormais les placements destinés à garantir ces engagements[28]. La vice-présidence stratégies, développement et technologie se charge de la planification globale à moyen et long terme et des orientations des activités. Elle est placée au cœur des projets d'acquisitions, d'alliances et de développement de nouveaux créneaux[29].

Quant à la technologie, elle revêt une telle importance qu'on en fera une vice-présidence distincte en 1999. Enfin, les communications institutionnelles rattachées d'abord, en 1997, à la vice-présidence ressources humaines, seront confiées au nouveau secrétaire général, en 2000[30].

En 2000, la nomination de Richard Bell au tout nouveau poste de premier vice-président exécutif assurance et investissement déclenche un remaniement interne qui touche plusieurs fonctions. Ainsi, René Hamel devient premier vice-président assurance collective et Johanne Goulet, première vice-présidente investissement et retraite. De même, Maurice Savoie, Serge Boiteau et Gilles Mourette deviennent eux aussi premiers vice-présidents. Ces appellations témoignent de la valeur conférée à ces responsabilités au sein de l'entreprise[31]. Par ailleurs, les directeurs des ventes et du marketing en assurance collective, secteur privé et secteur public, et en investissement et retraite sont promus au rang de vice-présidents, ce qui démontre une volonté d'accentuer les efforts de promotion et de mise en marché. La restructuration n'affecte pas les directions des principales filiales de SSQ, dirigées par un PDG et des vice-présidents.

En 2001[32], Pierre Genest est appelé par Henri Massé à relever un nouveau défi auprès du Fonds de solidarité FTQ qui traverse une période difficile. Ses états de service au sein de SSQ en font un candidat logique pour ramener le Fonds vers la rentabilité. On salue son départ de SSQ Groupe financier en ces termes : « Homme de groupe, homme d'équipe, Pierre Genest aura animé une direction forte, compétente et solidaire. Son successeur, Richard Bell, en a d'ailleurs émergé dans une unanimité qui annonce la continuité[33] ».

LES ADMINISTRATEURS ET LA GOUVERNANCE

Le conseil d'administration de SSQ, Société d'assurance-vie inc. qui chapeaute le Groupe, est composé de représentants du milieu syndical et d'administrateurs provenant de divers horizons. La majorité des administrateurs sont des membres élus. Les délégués à l'assemblée générale de SSQ, Mutuelle de gestion peuvent être candidats pour siéger au conseil d'administration de la société mère. De fait, à l'exception des actionnaires du Fonds de solidarité FTQ qui ne siègent qu'au conseil de SSQ, Société d'assurance-vie inc., les mêmes personnes se trouvent dans les deux conseils.

Certaines personnes ont été administrateurs de SSQ durant plusieurs années. Victorin-B. Laurin, directeur général de l'Hôtel-Dieu de Québec, a fait son entrée au conseil de 1969 et il a été vice-président de 1971 à 1993[34]. Il a aussi présidé le conseil d'administration de la filiale en assurances générales dès sa fondation, en 1986, jusqu'en 1998[35]. De même, Jean-Guy Frenette, directeur de recherche et conseiller politique à la FTQ avant de passer au Fonds de solidarité, qu'il avait contribué à mettre sur pied en 1983, se retire du conseil de SSQ en 2004[36]. Il a consacré plus de deux décennies de sa vie à SSQ et il a joué un rôle important lors de son sauvetage en 1992-1993. Il était depuis quelques années deuxième vice-président. Étienne Giasson, conseiller syndical de la CSN se dévoue durant 20 ans, soit de 1979 à 1999, au conseil de SSQ.

En général, les administrateurs siègent plusieurs années au conseil de SSQ. Les principales centrales syndicales et les grands groupes de syndiqués des secteurs public et parapublic jouent un rôle très important, mais les représentants de SSQ et d'autres milieux socio-économiques viennent diversifier les expériences. De plus, les membres du conseil d'administration de la mutuelle qui ne font pas partie du conseil de la société mère assistent aux réunions.

LA « DIFFÉRENCE MUTUALISTE »

L'attachement au modèle mutualiste est devenu un caractère distinctif de SSQ Groupe financier. Il a survécu à l'importante restructuration interne de SSQ VIE en 1993 et à la vague de démutualisation qui a touché le secteur à la fin de la décennie. Tous les titulaires de polices ou de contrats en assurance collective, en assurance individuelle ou en investissement et retraite deviennent *de facto* des copropriétaires de SSQ Groupe financier. L'entreprise affirme sa différence en promouvant les valeurs coopératives, par son engagement social et par des investissements responsables.

L'ADMINISTRATION DE SSQ, MUTUELLE DE GESTION

SSQ, Mutuelle de gestion est la gardienne des valeurs mutualistes du Groupe.

Jusqu'en 2006, les membres sont invités à une série d'assemblées régionales qui se tiennent dans les différentes régions de la province. Durant les années 1990, c'est César Simon, secrétaire général des entreprises SSQ, qui organise et anime ces assemblées, et ce, jusqu'en 2001. Ève Giard lui succède et quelques années plus tard, Hélène Plante prend la relève. Lors de ces assemblées, on y fait état des activités de l'entreprise, mais c'est en plus l'occasion de recueillir les commentaires des utilisateurs et des administrateurs de régimes d'assurance[37]. Des séminaires sont aussi organisés dans le cadre de ces rencontres. Au début des années 2000, un comité pour la promotion des intérêts mutualistes, composé d'administrateurs et d'employés, est mis sur pied afin de chercher les moyens d'améliorer la participation à ces assemblées et de sensibiliser le personnel à la « différence mutualiste ».

Les assemblées régionales ont surtout pour fonction de choisir les délégués qui seront appelés ensuite à participer à l'assemblée générale de SSQ, Mutuelle de gestion. Ces délégués élisent alors tous les administrateurs de la mutuelle, qui siègent au conseil de SSQ, Société de participation mutualiste inc., la société de portefeuille constituée le 13 septembre 1991.

LA VIE MUTUALISTE

Le mutualisme plonge ses racines très loin dans le passé. Il s'est développé au XIX^e^ siècle, alors que les pouvoirs publics intervenaient très peu dans le champ de la protection sociale. Il apparaît à l'origine comme une forme de prévoyance par laquelle les membres d'un groupe, souvent d'un même métier, moyennant le paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement une protection en cas de maladie, invalidité, vieillesse, décès, etc., ou encore se garantissent certaines prestations. C'est l'essence de la mutualité qui s'est adaptée au fil des années, notamment en affinant ses méthodes grâce à la science actuarielle. Hier comme aujourd'hui, le but d'une entreprise mutualiste consiste à créer un fonds auquel les membres pourront faire appel en cas de besoin.

Au quotidien, la différence mutualiste se traduit sur le plan des valeurs. L'égalité, l'équité, la solidarité et la démocratie sont au cœur des convictions qui animent les dirigeants, dont l'objectif premier est d'assurer la pérennité de l'organisation.

Aux autres échelons de l'entreprise, les valeurs mutualistes sont promues par un comité mis sur pied en 1994[38]. Ce comité de promotion des intérêts mutualistes est à l'origine de la création d'un programme de formation destiné au personnel des entreprises SSQ.

L'INTERCOOPÉRATION

L'adhésion de SSQ Groupe financier aux valeurs de la coopération se manifeste aussi par la participation à diverses associations québécoises et internationales qui défendent ce modèle économique.

Ainsi, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité a pour mission de participer au développement social et économique de la province en y favorisant le plein épanouissement du mouvement coopératif et mutualiste, et ce, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale.

SSQ Groupe financier figure également parmi les membres fondateurs de la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité, qui voit le jour en 1994. L'entreprise soutient depuis sa création cette organisation vouée elle aussi à la promotion du modèle coopératif.

Sur le plan international, SSQ adhère en l'an 2000 à l'International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF). « À l'heure de la mondialisation, écrit Yves Demers, notre adhésion à cette organisation apparaît des plus pertinentes en nous permettant l'accès à un réseau mondial d'entreprises mutualistes[39] ». Et elle demeure très active au sein de l'organisation québécoise de développement international SOCODEVI. Au fil des années, SSQ Groupe financier a pu partager son expertise dans le domaine de l'assurance avec des pays en voie de développement dans le cadre de missions à l'étranger.

L'ENGAGEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ

Issu d'un quartier ouvrier de la basse-ville de Québec, SSQ Groupe financier est une institution financière très impliquée dans la communauté, d'abord par ses dons et commandites et ceux de sa fondation, mais aussi à travers l'engagement personnel bénévole de ses employés et dirigeants.

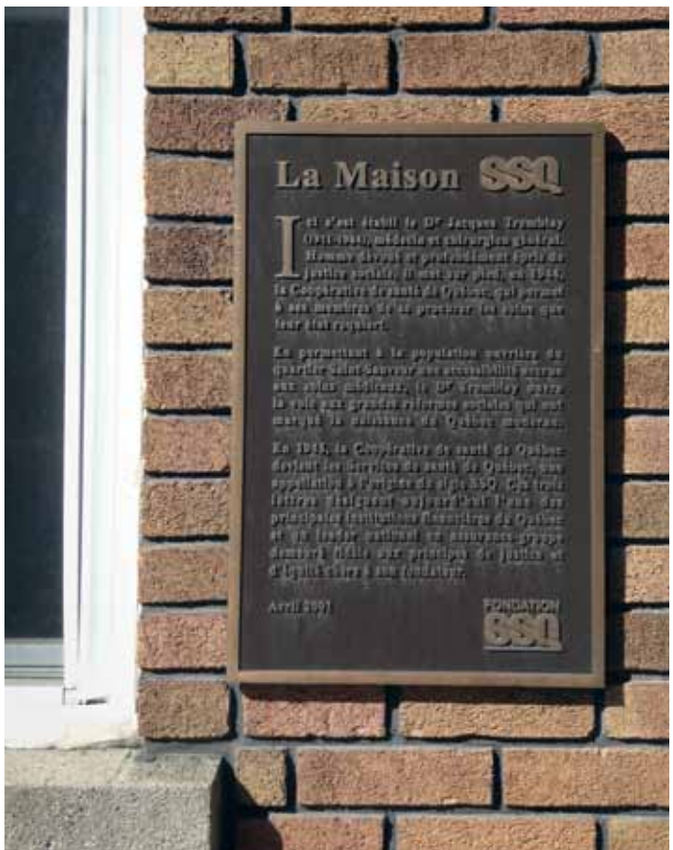
En vertu de son adhésion à l'organisme Imagine Canada, SSQ consacre un minimum de 1 % de son bénéfice avant impôts en dons à des organismes dédiés au développement de la communauté. L'entreprise possède aussi, depuis 1996, sa propre fondation.

Jusqu'en 1994, les dons institutionnels vont à Centraide, aux universités, à des établissements de santé et à l'éducation coopérative. Très actif dans Centraide-Québec, le président Yves Demers préside la campagne de 1996. L'entreprise se distingue par le taux élevé de participation de ses employés aux levées de fonds annuelles de l'organisme. En 2000, elle est d'ailleurs récipiendaire du Prix Affaires et engagement social remis conjointement par Centraide-Québec et la Chambre de commerce et d'industrie du Québec métropolitain. Ce prix, décerné alors pour la première fois, reconnaît l'engagement exceptionnel d'une entreprise de la région et de son personnel dans des causes humanitaires et des projets de développement social[40].

La Fondation SSQ est créée à l'occasion du 50e anniversaire de l'entreprise, en 1996, à l'instigation d'Yves Demers et de Pierre Genest. Elle est alimentée par une contribution annuelle des entreprises du Groupe. Durant les premières années, le seul projet qui est financé est l'achat et la restauration de la maison du Dr Tremblay dans le quartier Saint-Sauveur, qui a été le siège social de la coopérative Les Services de Santé de Québec. Un des services de l'organisme sans but lucratif le Pignon Bleu, qui vient en aide aux jeunes familles en difficulté, occupe le rez-de-chaussée de cet édifice qui est publiquement identifié comme « La Maison SSQ »[41].

L'engagement personnel des dirigeants de SSQ s'ajoute à ce bilan social. Leur participation à des conseils d'administration d'organismes philanthropiques ou socio-économiques représente des contributions significatives au milieu.

Au départ de Pierre Genest, SSQ Groupe financier est une institution financière solide avec une équipe de gestionnaires qui abordent l'avenir avec confiance et vision. En respectant son caractère mutualiste, le Fonds de solidarité FTQ a assuré la pérennité d'une organisation qui avait placé, jusque-là, le service aux membres et les valeurs sociales au-dessus des intérêts économiques. L'arrivée des actuaires aux postes de décision en fait une entreprise axée un peu plus sur le développement des affaires, mais sans renier l'héritage social des fondateurs de la coopérative Les Services de Santé de Québec.



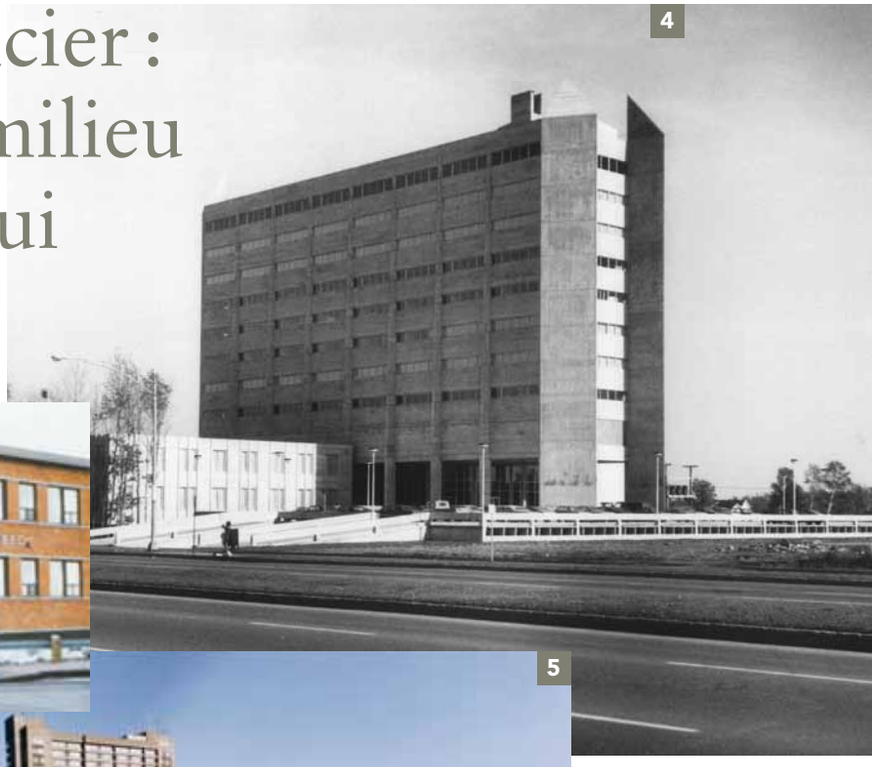
La Fondation SSQ a mis la résidence de son fondateur, Dr Jacques Tremblay, à la disposition du Pignon Bleu, un organisme communautaire situé dans le quartier Saint-Sauveur à Québec, comme en témoigne cette plaque apposée sur la maison.

SSQ Groupe financier : présent dans son milieu d'hier à aujourd'hui

1

2

3


4

5

6

1 ***52, avenue des Oblats, Québec***
Le bureau du docteur Tremblay tiendra lieu de local pour la coopérative de santé, de 1944 à 1949.

2 ***38, rue Caron, Québec***
La Société déménage dans un immeuble de la Caisse populaire Jacques-Cartier et y restera de 1950 à 1958.

3 ***190, rue Dorchester, Québec***
SSQ déménage sur la rue Dorchester en 1958. En 1968, SSQ louera temporairement la maison de la Congrégation des Frères des Écoles chrétiennes, en attendant d'emménager dans ses nouveaux locaux du boulevard Laurier.

4 ***2525, boulevard Laurier – Siège social SSQ, Québec***
En 1969, SSQ s'installe sur le boulevard Laurier.

5 ***1245, chemin Ste-Foy, Québec***
SSQ a été propriétaire du Parc Samuel-Holland de 1982 à 2003 et continue d'y occuper des bureaux à titre de locataire.

6 ***1200, avenue Papineau – Complexe Papineau-Lévesque, Montréal***
Cet édifice acheté en 1984, sera revendu en 2010. SSQ continue d'y occuper des bureaux à titre de locataire.

7 ***2525, boulevard Laurier – Siège social SSQ, Québec***
La Tour des Laurentides, construite en 1989, s'ajoute à la Tour Saint-Laurent inaugurée en 1969.

8 ***110, avenue Sheppard Est – SSQ Place, Toronto***
Cette acquisition réalisée en 2010 contribue à l'essor de la Société en Ontario.

9 ***2505 et 2515, boulevard Laurier – Édifice Roland-Giroux, Québec***
Cet immeuble a été inauguré en 2005. Les employés de SSQauto sont logés au 2515, boulevard Laurier et plusieurs employés de SSQ au 2505.

10 ***1225, rue Saint-Charles Ouest – Tour SSQ, Longueuil***
La Tour SSQ est présentement en construction et ouvrira ses portes en 2016. Tous les employés de la grande région de Montréal y seront accueillis.

11 ***2475, boulevard Laurier, Québec***
Construit en 1961 et acquis en 2014, cet édifice de trois étages permettra à SSQ de regrouper tous ses employés de Québec dans le même secteur du boulevard Laurier.

2002·2011

CHAPITRE IV

CROISSANCE ET DIVERSIFICATION DANS LE RESPECT DES VALEURS

À l'aube du nouveau millénaire, le secteur financier traverse une période de très grande effervescence marquée surtout par une vive concurrence. Les assureurs qui œuvrent à l'échelle canadienne s'efforcent de consolider leur position sur un marché convoité à la fois par les assureurs et d'autres institutions financières dont les banques, mais ils cherchent aussi à développer les marchés étrangers. Pour les assureurs québécois, l'objectif est de soutenir la compétition et, pour certains d'entre eux, dont SSQ, de déborder les frontières de la province.

La désignation SSQ Groupe financier, adoptée en 2000, témoigne d'abord d'une nouvelle vision de la croissance de l'entreprise basée sur le renforcement de son image de marque, le service à la clientèle et la synergie des secteurs d'activités. Au moment de franchir le cap du milliard de dollars de revenus annuels, en 2003, SSQ actualise ses orientations stratégiques, en visant une croissance soutenue pour améliorer le bien-être de ses membres et du milieu dans lequel ils évoluent.

En décidant de demeurer une mutuelle dans un contexte de démutualisation et de concentration des grandes compagnies d'assurance, SSQ Groupe financier mise surtout sur sa différence pour conquérir de nouveaux marchés. C'est ainsi qu'il s'implante au Canada anglais, revoit toute son approche en investissement et retraite et élargit sa clientèle au grand public en assurances générales.

L'ASSURANCE COLLECTIVE : DU QUÉBEC AU CANADA

Grâce à sa forte présence au Québec, en particulier dans les secteurs public et parapublic, SSQ se retrouve parmi les leaders de l'assurance collective au pays. Les relations avec les clients demeurent au cœur de ses préoccupations, ce qui contribue à la fidélité des groupes. En fait, c'est plus de 95 % des clients qui lui réitèrent leur confiance année après année. La gestion de ces régimes pose un défi particulier au début des années 2000 en raison de l'augmentation des coûts de l'assurance médicaments et de l'assurance salaire de longue durée. L'objectif stratégique de SSQ, dans son marché d'origine, reste d'élargir sa clientèle dans le secteur privé qui représente 45 % du million de personnes assurées en 2001[1]. C'est toutefois le Canada anglais qui constitue le plus grand défi.

C'est en 1999 que SSQ reçoit ses premiers groupes extérieurs à son marché traditionnel[2], mais le bureau des ventes de Toronto n'est inauguré qu'en février 2002. La conclusion d'une entente de principe avec le Comité des fiduciaires du Syndicat des agents de bord d'Air Canada, qui se concrétise au début de 2001, reste le fait saillant de cette percée à l'extérieur du Québec. En compétition avec les plus importantes compagnies canadiennes en assurance collective, SSQ Groupe financier fait valoir ses avantages concurrentiels et la solide réputation de son service à la clientèle[3].

Afin de combler les besoins croissants d'espace du Groupe, on entreprend la construction d'un vaste édifice à bureaux, adjacent au siège social. Une première grue s'élève dans le ciel de Québec en juin 2004.

L'immeuble, le Roland-Giroux, est inauguré en 2005.

Première antenne au Canada anglais, le bureau de Toronto dessert les groupes à l'ouest du Québec. Au terme de sa première année d'activité, le bureau torontois de SSQ totalise déjà quelque 60 000 assurés[4]. On mise rapidement sur des partenariats avec un nombre restreint de tierces parties administratives (TPA), lesquelles, en plus de s'occuper de la distribution des produits, prennent à leur charge une partie de l'administration habituellement dévolue à l'assureur, un positionnement stratégique différent du Québec qui s'avérera gagnant. Fort de ses résultats encourageants avec les TPA et les groupes du secteur privé, SSQ s'attaque aussi au marché des groupes du secteur public. Une autre étape de cette stratégie pancanadienne est amorcée en 2008 : la distribution des produits d'investissement et de retraite à partir de Toronto.

INVESTISSEMENT ET RETRAITE : UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE CROISSANCE

La nouvelle stratégie de développement qui est mise en œuvre dans le secteur investissement et retraite porte sur un horizon de trois à cinq ans. On espère atteindre un volume d'affaires critique assurant une participation accrue aux bénéfices de SSQ. « Dans ce domaine, peut-on lire dans le *Rapport annuel 2000*, un grand marché s'offre à nous, qu'il s'agisse du marché institutionnel ou de celui de l'épargne collective, un créneau naturel pour nous, ou de l'épargne personnelle, qui sera en croissance rapide au cours des cinq prochaines années. Les produits de rentes représentent à eux seuls des possibilités immenses pour l'avenir »[5].

La clé du succès réside dans les partenariats que SSQ parvient à établir avec les intermédiaires de marché : les agents généraux et les conseillers financiers, pour le marché individuel, et les firmes d'actuaires-conseils, pour les régimes collectifs. Les produits, notamment la gamme de Fonds ASTRA, et la qualité du service de SSQ inspirent confiance à ces réseaux de distribution.

Ces partenariats permettent notamment une croissance soutenue des actifs sous gestion, qui passent de 1,6 milliard de dollars en 2000 à 3,7 milliards de dollars en 2007. Fort de ce succès avec ses produits d'investissement et de retraite, SSQ se lance à la conquête du marché canadien avec la volonté de nouer, là aussi, des relations d'affaires solides avec le réseau de courtage et la clientèle institutionnelle[6]. La première tête de pont est établie à Toronto et SSQ est bientôt autorisé à offrir tous les types de régimes d'épargne et de revenu de retraite, individuels ou collectifs, enregistrés ou non, dans toutes les provinces et territoires.

SSQ agit aussi comme registraire et fiduciaire de ses deux partenaires de longue date, Fondaction (fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi mis sur pied en 1996) et le Comité Bâtirente (régime collectif d'épargne-retraite de la même centrale créé en 1987). En 2011, Sécurifonds, une filiale du Fonds de solidarité FTQ, s'ajoute à ces partenaires privilégiés en confiant à SSQ les actifs de ses régimes de décaissement[7].

Après la vente de sa filiale Valorem, SSQ confie la gestion des Fonds ASTRA à des gestionnaires externes. Les 30 fonds existants en 2001 sont gérés par 13 gestionnaires institutionnels aux styles complémentaires. N'ayant pas d'intérêt dans une firme de gestion de placements, l'entreprise est impartiale et se fait un point d'honneur d'assurer un suivi rigoureux des gestionnaires. En fait, elle vise constamment à améliorer, en fonction du risque, la performance de ses divers fonds de placement et à diversifier son éventail de produits.

SSQ ASSURANCES GÉNÉRALES : À LA CONQUÊTE DU GRAND PUBLIC

En chiffres, le secteur des assurances générales contribue pour 6,5 % du total des primes, en 2012, alors que la filiale de SSQ souligne son premier quart de siècle d'existence. L'offensive auprès du grand public, par la vente directe, marque le début des années 2000.

Tout en continuant de miser sur son marché d'origine, c'est-à-dire les groupes, la filiale se tourne vers les individus. Auprès des particuliers, SSQ Assurances générales compte sur sa notoriété pour recruter de nouveaux clients. Une vaste campagne publicitaire est lancée au début de 2002 en vue de faire connaître les produits[8].

Aux outils traditionnels de marketing, s'ajoutent aussi les nouvelles technologies de l'information. Actualisé en 2003 dans le but de « refléter son approche client hautement personnalisée »[9], le site Internet en devient un d'affaires. En 2009, un formulaire de demande de soumission auto est intégré au site. Puis, en 2011, c'est au tour de la soumission en ligne. Cette dernière innovation coïncide avec l'adoption de SSQauto, une marque de commerce plus simple qui est jumelée à une plateforme de communication repensée pour l'ensemble du Groupe[10].

SSQ Assurances générales recrute des candidats prêts à relever de nouveaux défis. Son personnel s'accroît de 170 en 2000 à 475 en 2010, ce qui représente alors 30 % de l'ensemble du Groupe. En janvier 2011, un centre de relations clients à Longueuil s'ajoute à celui de Québec afin d'intensifier ses efforts de mise en marché. En effet, la concentration de plusieurs compagnies d'assurance dans la grande région de Québec rend plus difficile le recrutement de candidats bilingues, qui sont plus nombreux dans la région de Montréal.

De 1991 à 2001, le nombre de détenteurs de polices d'assurance de dommages double, mais il est multiplié par cinq de 2001 à 2011. Il atteint 262 002 en 2011. Sous la direction de Marie-Josée Blanchette, de 1998 à 2008, et par la suite de Gilles Mourette, le secteur connaît donc une progression spectaculaire[11]. La filiale en assurances générales de SSQ Groupe financier se distingue depuis quelques années par un taux de croissance nettement supérieur à celui de l'industrie.

Une première a été réalisée en août 2011 avec l'acquisition de deux entreprises de Trois-Rivières spécialisées dans la distribution des produits d'assurance de remplacement et d'assurance-crédit[12]. La décision confirme l'intérêt de SSQauto pour le secteur très convoité des concessionnaires automobiles et de véhicules récréatifs, qu'elle avait abordé l'année précédente[13].

SSQ, SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE INC. : DE LA CITÉ-PARC À LA CITÉ VERTE

En tant que gestionnaire du portefeuille immobilier de l'entreprise, la filiale SSQ, Société immobilière inc. se donne elle aussi des objectifs de diversification au début des années 2000. Le Samuel-Holland, véritable cité-parc formée de cinq édifices réunis, est vendu en 2003 pour 68 millions de dollars, transaction majeure dans la région de Québec[14].

À l'issue de la planification stratégique 2003-2007, SSQ, Société immobilière inc. se tourne plus que jamais vers la diversification et plusieurs projets sont alors à l'étude. Après avoir fait l'acquisition du site des studios de Radio-Canada, adjacent au siège social, le bras immobilier de SSQ y entreprend la construction d'un vaste édifice à bureaux afin de combler les besoins croissants d'espace du Groupe et en vue d'accueillir d'autres locataires[15]. Cet immeuble, le Roland-Giroux, détenu en partenariat avec des investisseurs privés est inauguré en 2005.

À la même époque, un autre pas est franchi avec le lancement de l'ambitieux projet de la Cité Verte. Au terme de nombreuses démarches, Jean Morency, le président-directeur général de SSQ, Société immobilière inc., peut enfin aller de l'avant avec le projet de création d'un écoquartier.

L'année 2010 est marquée par deux acquisitions importantes, soit un immeuble sur la rue Sheppard, dans la couronne nord de Toronto, nommé « SSQ Place », et d'un terrain situé au 3000, boulevard Laurier, à Québec. Dans les deux cas, il s'agit d'emplacements stratégiques au cœur de secteurs en plein développement appelés à devenir d'importants centres d'affaires[17]. Du côté de Montréal, SSQ procède en 2010 à la vente du complexe Papineau-Lévesque.

La progression des affaires va de pair avec la performance du Groupe qui, après sa relance en 1993, déclare année après année des bénéfices nets oscillant entre 10 % et 16 %.

Quelques chiffres permettent de mesurer la croissance de SSQ de 2001 à 2011 :

FAITS SAILLANTS

	Actif sous gestion (millions de $)	Avoir des actionnaires (millions de $)	Bénéfice net (millions de $)	Nombre d'employés
2001	1 755,5	124,5	13,6	1 007
2006	3 404,6	204,6	25,9	1 266
2011	7 980,4	334,1	33,8	1 627

Source : SSQ Groupe financier, Rapports annuels.

La Cité Verte : premier écoquartier de Québec

En 2005, SSQ Immobilier fait l'acquisition des terrains et des bâtiments accueillant la Congrégation des Sœurs du Bon-Pasteur de Québec, dans le quartier Saint-Sacrement de Québec.

Le projet de la Cité Verte comporte d'abord le recyclage des bâtiments d'origine : la crèche Saint-Vincent-de-Paul (1908), l'Hôpital de la Miséricorde (1929) et l'École de Puériculture (1952). Ils sont convertis en appartements en copropriété, et en espaces à bureaux et commerciaux. Un emplacement a aussi été réservé pour des logements à loyer modique qui seront construits et gérés par l'Office municipal d'habitation de Québec. S'y ajouteront de nouveaux condos et des maisons de ville pour porter le nombre d'unités d'habitation à 800. Conçues comme un espace de vie écoresponsable, ces habitations sont regroupées autour d'équipements à caractère collectif pour la gestion efficace de l'énergie, de l'eau et des déchets, de stationnements souterrains, d'espaces végétalisés et d'un jardin communautaire. Il comportera aussi un pavillon commun avec piscine et salle d'entraînement. La qualité du projet lui a valu le prix Innovation en bâtiment durable lors du Gala Habitation en 2012[16].

UNE ENTREPRISE INNOVANTE

Depuis plusieurs années, SSQ Groupe financier se démarque comme entreprise innovante. Toujours à l'affût des développements dans l'industrie de l'assurance, SSQ cherche à améliorer ses produits et ses services.

En assurance collective, SSQ est reconnu pour le service de réadaptation qu'il offre en assurance invalidité, dans le cadre de partenariats avec des entreprises spécialisées qui conseillent les gestionnaires et qui fournissent aux participants à ses régimes un soutien à la santé physique et psychologique. Lancé à l'automne de 2003, *axé* Santé, qui vise la prévention, est un programme propre à SSQ. Son élaboration a mené à la conclusion d'une entente avec Best Doctors[MD], chef de file mondial dans les secteurs de l'information médicale et de l'accompagnement des patients atteints d'une maladie grave, une première en assurance collective au pays[18]. Au-delà de la prévention, les interventions directes auprès des personnes en situation d'invalidité visent à favoriser le recouvrement de la santé et le retour au travail dans les meilleures conditions. En 2005, l'assureur lance un autre programme destiné à prolonger la relation d'affaires avec ses membres lors de la retraite : Privilège SSQ, une gamme de produits d'assurance maladie, d'assurance pour des soins de longue durée et d'assurance vie destinés aux particuliers. Les clients qui n'ont plus accès à un régime d'assurance collective continuent ainsi de bénéficier d'une protection[19].

SSQ se distingue également par sa gamme de fonds d'investissement. En 2001, le Fonds ASTRA Santé est déclaré meilleur fonds spécialisé au Canada[20]. L'offre se diversifie au fil des années pour répondre aux besoins de la clientèle et même les devancer par des produits novateurs. Par exemple, en 2006, plusieurs fonds sont ajoutés, dont le Fonds ASTRA d'actions canadiennes Lombard Odier Darier Hentsch, caractérisé par sa gestion socialement responsable[21]. À l'occasion, les gestionnaires sont changés en vue d'améliorer les performances. SSQ a la main heureuse en transférant son Fonds d'actions canadiennes à petite capitalisation à Sceptre Investment Counsel, puisqu'il sera choisi le meilleur fonds de l'année 2006 dans sa catégorie[22]. En fait, la qualité des Fonds ASTRA de SSQ leur vaut une solide réputation dans les milieux financiers.

La filiale SSQauto a fait figure de pionnier à plusieurs reprises. Ainsi, en 1994, elle a été la première entreprise en assurances générales à garantir ses primes pour une durée de deux ans[23]. En 1999, elle s'est opposée au remboursement des coussins gonflables reconditionnés qui ne rencontraient pas ses standards de qualité et qui ont finalement été interdits en 2002[24]. Les offensives grand public de la filiale sont soutenues par des campagnes publicitaires annuelles efficaces, et même assez percutantes.

De son côté, la filiale immobilière s'impose par son leadership comme promoteur du développement durable. Avec le souci de maintenir la qualité des immeubles, SSQ, Société immobilière inc. s'est donné pour objectif d'obtenir la certification LEED® pour toutes ses nouvelles constructions.

L'ASSURANCE À L'ÈRE D'INTERNET

Si l'avènement de la micro-informatique a modifié en profondeur les pratiques en matière d'assurance et de services financiers, Internet représente une avancée tout aussi importante. Comme il a été dit plus haut, SSQ vend depuis des années des assurances générales en ligne. Par contre, Internet s'est aussi ajouté aux outils de travail des employés au tournant des années 2000.

Activé au printemps 2000, le site Internet sécurisé ASTR@net permet désormais aux conseillers d'accéder directement aux portefeuilles de Fonds ASTRA de leurs clients[25]. Cet outil est raffiné par la suite pour améliorer le service à la clientèle. Un autre jalon technologique important est posé en avril 2002 avec l'adhésion du secteur investissement et retraite à l'important réseau canadien FundSERV[26], service d'échange électronique de données entre les sociétés de fonds d'investissement, les distributeurs et les intermédiaires. Les transactions en sont d'autant facilitées.

À compter de 2003, c'est le secteur de l'assurance collective qui bénéficie d'un nouvel outil de gestion. Accès – Service aux administrateurs est un site sécurisé permettant aux responsables des groupes d'effectuer des demandes d'adhésion en ligne ou des modifications aux dossiers individuels. Deux ans plus tard, c'est un peu plus de 75 % des administrateurs de régime qui utilisent le service[27]. Les assurés eux-mêmes peuvent consulter leur dossier depuis 2005, grâce à Accès – Service aux adhérents, et depuis 2009, ce sont les conseillers et actuaires qui bénéficient du service, avec Accès – Conseillers[28].

Les assurés bénéficient aussi d'autres avancées technologiques. Ainsi, SSQ Groupe financier décide d'offrir la carte unique de paiement pour les médicaments et les frais dentaires[29]. Le 1er avril 2012, un nouveau système plus flexible est implanté pour le traitement des demandes de prestations en assurance médicaments, soins dentaires et maladie. Il est désormais possible de soumettre une demande de prestations en ligne[30]. La dernière nouveauté technologique est une application téléchargeable « SSQ Services mobiles », qui permet au détenteur d'une assurance collective de SSQ d'effectuer une réclamation à partir de son téléphone mobile, autre première au pays.

L'utilisation de plus en plus fréquente d'Internet pour les communications n'a pas éliminé le téléphone. SSQ continue d'offrir à ses clients un service personnalisé en les orientant rapidement vers le bon interlocuteur. Les divers sondages menés auprès de la clientèle de SSQ révèlent des taux de satisfaction parmi les plus élevés de l'industrie.

LES RESSOURCES HUMAINES

Plusieurs jeunes gens se joignent au personnel de SSQ et de ses filiales après 2000, mais c'est à l'intérieur de ses rangs que l'entreprise renouvelle ses cadres après le départ de Pierre Genest. Ce dernier reviendra en 2006 pour prendre la relève d'Yves Demers à la présidence du conseil d'administration.

Dans la poursuite de ses objectifs de croissance, SSQ Groupe financier continue de miser sur la compétence du personnel et son bien-être au travail. L'entreprise n'a pas le choix, car la compétition reste très forte dans la région de Québec pour les meilleurs candidats aux postes offerts par les assureurs.

De 2000 à 2010, le nombre d'employés dans les onze sièges sociaux des compagnies d'assurance de Québec et de Lévis s'est accru de 63 %[31].

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

SSQ offre à son personnel des conditions de travail concurrentielles en termes de rémunération, vacances, droits parentaux, avantages sociaux et régimes de retraite. Les employés sont représentés par quatre syndicats. Le renouvellement des conventions collectives se fait dans un climat plutôt serein.

L'entreprise se préoccupe aussi de la qualité de vie au travail. Ainsi, en 2003, la direction du développement organisationnel au sein du service des ressources humaines lance une vaste consultation[32]. L'exercice a pour but de mesurer la satisfaction des employés face aux différents aspects de leurs fonctions[33]. Ils se prononcent sur la nature de leur travail, les mécanismes de participation aux décisions dans l'entreprise, la collaboration entre les personnes, la relation avec leur supérieur, le développement de leurs compétences et de leur carrière. Cette consultation, menée par une firme externe, révèle que les employés éprouvent un sentiment de fierté très marqué à l'égard de leur entreprise et de leur travail. En effet, 98 % d'entre eux recommanderaient SSQ comme employeur à un de leurs amis. Par contre, elle met aussi en lumière un certain nombre de facteurs à améliorer.

En 2004, la direction du développement organisationnel poursuit la démarche en rencontrant tous les employés en vue de partager les résultats de l'enquête, de passer en revue les atouts de l'entreprise et de discuter des façons d'améliorer davantage la satisfaction du personnel[34]. Et c'est en 2005 que les solutions sont élaborées, soit le programme de santé et de mieux-être du personnel *La vie en forme*, celui d'intégration et de développement des gestionnaires, la formation en ligne et la définition de profils de compétences[35]. Le programme *La vie en forme*, instauré en 2006, vise à contrer l'absentéisme au travail par la promotion de la santé et la prévention, c'est-à-dire par l'adoption de meilleures habitudes de vie, l'équilibre psychologique, la conciliation entre le travail et la vie privée. L'initiative vaut à SSQ des prix pour sa vision novatrice de la santé en milieu de travail[36].

RECRUTEMENT ET FORMATION

Chez SSQ, le seuil des 1 000 employés est franchi en 2001 et celui des 1 500 en 2009. Le personnel est formé aux deux tiers de femmes. Pour la période de 1999 à 2003, le taux de roulement de la main-d'œuvre est inférieur à 4,5 %, alors que l'ancienneté moyenne des employés est, en 2003, de 11,34 ans[37]. Ces quelques chiffres témoignent à la fois de la capacité de l'entreprise à retenir son personnel et d'un rajeunissement de ses effectifs, à la suite du nouveau départ après 1992. En 2006, le taux de roulement n'est que de 2,5 %, comparativement à 6,3 % dans le secteur des services financiers[38]. Et cette tendance ne s'est pas démentie par la suite.

La formation continue reste une priorité de SSQ. L'accès gratuit à des cours LOMA, spécialisés en assurance, et des bourses d'études dans des programmes de formation liés à l'emploi sont offerts aux employés qui ont accès aussi à des ateliers, conférences et cours sur des sujets liés à leurs tâches. D'autres outils sont également mis à la disposition des employés : un portail dédié à la gestion de la performance, un référentiel de compétences et des capsules de formation en ligne pour l'autoapprentissage[39].

Le défi des assureurs, plus particulièrement de ceux de la région de Québec, demeure la pénurie de main-d'œuvre. C'est ce qui est à l'origine de la formation, en 2007, du Centre de développement en assurances et services financiers ayant pour mission de promouvoir l'intérêt pour les jeunes à opter pour une carrière dans l'assurance. L'organisme regroupe les onze compagnies qui ont leur siège social à Québec et à Lévis.

Les divers sondages menés auprès de la clientèle de SSQ révèlent des taux de satisfaction parmi les plus élevés de l'industrie.

LA HAUTE DIRECTION

Deux hommes forts de SSQ dirigent les opérations après 2001 en maintenant le cap sur la croissance. Ils s'entourent de collaborateurs d'expérience partageant leur vision. Quant à l'ancien président-directeur général, il revient en 2006 dans de nouvelles fonctions.

LE RETOUR DE PIERRE GENEST

Au départ à la retraite d'Yves Demers, en 2006, SSQ perd l'un de ses bâtisseurs. Fin diplomate, homme dévoué à l'organisation, profondément attaché aux valeurs de la mutualité, il s'est aussi distingué par son engagement dans la collectivité. Il est remplacé par Pierre Genest, qui est de retour chez SSQ après avoir assumé la direction du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.

Au moment où l'entreprise souligne ses soixante ans d'existence, Pierre Genest se réjouit des résultats obtenus. Mais les défis demeurent très grands. Plusieurs dossiers retiennent l'attention après 2006, dont ceux des règles de gouvernance, des politiques de conformité et de gestion des risques. En tant que président de SSQ, Mutuelle de gestion, Pierre Genest doit aussi veiller à ce que les valeurs de mutualité soient véhiculées auprès des membres, des clients, des partenaires et des employés.

RICHARD BELL : SOUS LE SIGNE DE LA CONTINUITÉ

Le mandat de Richard Bell à la direction de SSQ débute dans des circonstances très difficiles, avec le repli des marchés boursiers, la baisse importante des taux d'intérêt et les événements dramatiques du 11 septembre 2001 aux États-Unis. En fait, c'est toute l'industrie de l'assurance et de la finance qui écope. L'optimisme de la haute direction de l'entreprise québécoise n'est cependant nullement ébranlé, car les assises ont prouvé leur solidité.

Le passage de Richard Bell à la direction de SSQ Groupe financier sera effectué sous le signe de la continuité. Après avoir fait sa marque à l'assurance collective, où il a été l'artisan de la diversification et a préparé l'expansion dans le reste du Canada, c'est la personne toute désignée pour poursuivre le développement de SSQ. Les défis qu'il a relevés alors qu'il était responsable du secteur névralgique de l'assurance collective n'étaient pas banals[40]. Étant donné qu'on avait recours à la vente directe aux comités paritaires, il fallait d'abord convaincre les équipes de vente de travailler avec les courtiers pour joindre les plus petits groupes. Pour s'implanter avec succès au Canada anglais, il fallait aussi modifier l'approche et lutter avec des concurrents jouissant d'une solide réputation. Mais la stagnation de l'embauche dans la fonction publique, le fort taux de pénétration du marché provincial et la présence croissante des entreprises québécoises dans les autres provinces justifiaient ces choix stratégiques.

Durant ses sept années à la tête de SSQ Groupe financier, Richard Bell promeut les valeurs de l'entreprise en misant surtout sur l'accessibilité, à la fois au sein de l'organisation et dans les rapports d'affaires avec la clientèle. Le président-directeur général partage les vues des actionnaires, pour qui la création d'emplois s'avère beaucoup plus importante que les dividendes versés à la fin de l'année. En moyenne, de 50 à 60 postes par année sont créés sous son mandat. Et c'est pour accueillir ces nouvelles recrues qu'on agrandit le siège social du boulevard Laurier, une réalisation qui fait sa fierté.

Richard Bell est tout à fait conscient de l'importance de la satisfaction au travail, ce pourquoi il privilégie le règlement rapide des différends. Face aux difficultés que les assureurs éprouvent à recruter de jeunes candidats, il clame haut et fort que « l'assurance est un beau métier[41] » ! Il justifie ses dires en expliquant que la compagnie d'assurance est appelée à intervenir lorsque les gens ont un besoin (sinistre, maladie, accident, retraite, décès) et que les réserves actuarielles qui sont placées dans l'économie aident à financer des projets utiles à la société. Il sait mobiliser les employés autour des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Après avoir consacré 21 ans de sa vie à SSQ, Richard Bell prend sa retraite en 2008. Pierre Genest lui rend alors hommage en ces termes : « Richard Bell aura marqué le développement de SSQ par son intégrité, son intelligence, sa capacité de rassembler les forces de l'équipe autour de projets communs, son énergie et son sens aigu de la communication[42] ».

- *M. Richard Bell*
  Président-directeur général
  (janvier 2002 – septembre 2008)
- *René Hamel*
  Président-directeur général
  (depuis septembre 2008)

UN NOUVEAU DÉFI POUR RENÉ HAMEL

René Hamel lui succède. Ce vétéran de l'organisation a toute une feuille de route lorsqu'il accède à la présidence du Groupe. D'abord, il a bâti avec Pierre Genest la filiale en assurances générales. Après avoir réalisé une étude visant à relancer le secteur investissement et retraite, il est chargé d'en appliquer les conclusions. De 1994 à 2001, il relève avec succès ce qu'il qualifie lui-même de « magnifique défi », en s'appropriant davantage les valeurs de l'entreprise[43]. Enfin, il assume, de 2001 à 2008, la direction du secteur assurance collective. À l'instar de son prédécesseur, il arrive à la barre dans un contexte difficile marqué par la crise du papier commercial adossé à des actifs, qui entraîne d'importantes turbulences de l'économie mondiale.

Comme l'assurance sur la vie était moins populaire, des entreprises centenaires comme la Sun Life, Manuvie et la Great-West se tournaient de plus en plus vers l'assurance collective. Cependant, la démutualisation de plusieurs entreprises et les fusions qui ont suivi créaient un contexte favorable à une percée au Canada anglais. D'une part, de nombreux groupes, qui étaient habitués de travailler avec des mutuelles, voulaient continuer à faire affaire avec une mutuelle. D'autre part, les regroupements de compagnies donnaient accès à des ressources expérimentées intéressées à se joindre à une entreprise dynamique[44]. Après une entrée remarquée sur le marché de Toronto, SSQ effectue une vente importante en 2002 par l'intermédiaire du Groupe AGM, un consultant auprès de petites entreprises de Winnipeg, en décrochant le contrat des quelque 11 000 adhérents du SIRIUS Benefit Plan, répartis dans toutes les provinces[45]. De quoi se réjouir ! Mais ce n'était que le début.

René Hamel fonde beaucoup d'espoir sur le marché canadien. L'organisation a évidemment dû s'adapter à des cultures différentes et à mener des opérations en langue anglaise, mais les valeurs partagées constituent un trait d'union entre les équipes d'employés de SSQ Groupe financier. Ouvert avec quelques employés en 2001, le bureau de Toronto compte, en 2012, une équipe de 125 personnes. Dans son esprit, l'arrivée dans le secteur de l'assurance collective dans le marché pancanadien devait être porteuse pour les autres secteurs d'activités de SSQ Groupe financier. De plus, René Hamel mise sur le modèle d'affaires original de SSQ, soit une mutuelle qui a accès au capital de risque, afin de se s'imposer face à ses compétiteurs canadiens.

DES REMANIEMENTS À LA DIRECTION GÉNÉRALE EN 2008 ET 2011

La nomination de René Hamel entraîne de nouveaux changements à la haute direction du Groupe financier. Johanne Goulet accède à la première vice-présidence assurance collective après avoir occupé des fonctions similaires en investissement et retraite et des fonctions de gestion en assurance collective. Marie-Josée Blanchette accède à la première vice-présidence placements. Entrée chez SSQ dans sa filiale immobilière, elle a par la suite assumé différentes fonctions de cadre supérieur, dont dix ans à titre de présidente-directrice générale de SSQ Assurances générales. Gilles Mourette qui était premier vice-président technologies la remplace en 2008. Outre les promotions de Johanne Goulet, Marie-Josée Blanchette et Gilles Mourette, Bernard Tanguay, actuaire embauché chez SSQ VIE en 1996, accède à la première vice-présidence investissement et retraite. Ce dernier avait auparavant occupé divers postes en assurance collective chez SSQ dont celui de vice-président actuariat. En 2012, il prendra aussi les rênes de SSQ Assurance à la suite de l'acquisition d'AXA Assurance vie inc. Michel Loranger, un diplômé en informatique de gestion embauché en 1988, remplace Gilles Mourette comme premier vice-président technologies. Enfin, l'actuaire Serge Boiteau, premier vice-président actuariat institutionnel et placements se voit octroyer des responsabilités additionnelles en matière de conformité[46].

En 2009, Marie Lamontagne laissera son poste de vice-présidente marketing et développement des affaires chez SSQ Assurances générales, poste qu'elle occupait depuis 2001, pour opérer le lancement « Grand public » de la filiale assurances générales, pour joindre la direction générale du Groupe à titre de première vice-présidente communications et affaires électroniques. Par la suite, Patrick Cyr sera nommé premier vice-président finances et immobilier.

D'autres changements sont complétés en 2011-2112 dans le cadre du transfert des services corporatifs des trois filiales du Groupe à la société mère en prévision d'acquisitions. C'est ainsi que les six premières vice-présidences corporatives voient leur mandat être élargi à l'ensemble des compagnies de SSQ Groupe financier. Cette nouvelle structure a pour but d'appuyer de manière plus efficace les différents secteurs d'affaires.

LES ADMINISTRATEURS

Afin de maintenir de saines pratiques de gouvernance, SSQ a entrepris au cours des dernières années une importante mise à jour de ses structures et de ses règles de fonctionnement. Il a aussi mis l'accent sur la formation des administrateurs et le partage de l'information sur l'entreprise et le milieu des assurances.

DES PILIERS DE L'ORGANISATION

En 2006, trois autres piliers de l'organisation se retirent[47]. Serge Dagenais, alors coordonnateur au ministère de la Santé et des Services sociaux, quitte après 11 ans de service. Il était président du comité de déontologie. Jean-Marie Gagnon, professeur à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, tire aussi sa révérence après 18 ans dans plusieurs fonctions, dont celle de trésorier de l'entreprise à compter de 1999. Marcel Pepin, qui représentait les caisses de retraite de la CSN, se retire après avoir servi 13 ans, dont neuf à titre de premier vice-président. Parmi ceux qui siègent toujours au conseil de SSQ, il faut parler de Michel Nadeau, qui a été à la Caisse de dépôt et placement du Québec de 1984 à 2001 et qui apporte son expertise au comité de placements depuis 1990.

Depuis que SSQ fait des affaires à l'extérieur du Québec, Andrew J. MacDougall s'est joint au conseil d'administration de SSQ Groupe financier. Président de la firme torontoise Spencer Stuart, qui est spécialisée dans le recrutement de cadres supérieurs, il est un ancien de l'Université Laval, où il a obtenu un MBA en finance.

UNE SAINE GOUVERNANCE

La gouvernance est l'objet d'une attention particulière depuis quelques années. Le conseil d'administration s'est doté d'un code de déontologie comportant des règles très strictes, que les administrateurs et les dirigeants doivent s'engager, par écrit, à respecter. Cet engagement doit être renouvelé chaque année. Le fait que les fonctions de président du conseil d'administration et de président directeur général soient dissociées et que la rémunération des administrateurs ne soit pas fondée sur les résultats financiers constituent aussi des garanties d'une saine gestion. En 2005, le conseil procède à son autoévaluation, en vue d'améliorer la gouvernance[48]. Une première mesure découle de l'exercice, soit l'ajout d'une période de discussion entre les administrateurs, sans la présence des dirigeants, ce qui permet des échanges en toute indépendance.

En 2006, le comité de direction, qui a le mandat de veiller au bon fonctionnement de la Société dans le respect des politiques, programmes et budgets, amorce un processus de révision du rôle et des responsabilités du conseil d'administration et de ses divers comités. Le président du conseil et le président-directeur général siègent à ce comité de direction.

Comme le souligne Pierre Genest, les attentes des autorités de réglementation et du conseil d'administration envers les membres de la direction générale de SSQ ne cessent de croître. Il précise, à propos des administrateurs : « Ils sont des acteurs proactifs en matière de gouvernance et se doivent de posséder les compétences et les qualifications nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, énoncées dans une description claire des rôles et des responsabilités qui leur sont dévolus[49] ». Au-delà des règles de gouvernance, les décisions d'affaires doivent être compatibles avec les valeurs mutualistes de l'entreprise.

Dans un souci de transparence, les comités de vérification et de déontologie sont formés d'administrateurs externes. Quant au comité de placements, il comprend deux membres de la direction générale et deux administrateurs indépendants[50]. En 2010, l'ancien comité de direction devient le comité exécutif et de ressources humaines, et on associe la gestion des risques au comité de vérification. Chaque comité rend compte de ses travaux aux séances du conseil d'administration. Les administrateurs disposent également de mises à jour périodiques permettant un suivi de la planification stratégique. Ils reçoivent enfin des formations sur des sujets particuliers afin de les aider dans l'exercice de leurs fonctions.

LE MUTUALISME : UN MODÈLE D'AFFAIRES ORIGINAL

Même si plusieurs entreprises ont préféré la démutualisation, SSQ fait la preuve que le mutualisme permet un développement durable, en plaçant la personne et le progrès social au cœur des actions. La croissance de l'entreprise force toutefois la mutuelle à revoir certaines de ses façons de faire pour s'adapter à l'expansion de l'entreprise.

UNE NOUVELLE FORME DE PARTICIPATION MUTUALISTE

En élisant la majorité des administrateurs de SSQ, les membres de la mutuelle exercent une réelle influence sur ses orientations et son développement.

« Ils sont des acteurs proactifs en matière de gouvernance et se doivent de posséder les compétences et les qualifications nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, énoncées dans une description claire des rôles et des responsabilités qui leur sont dévolus. »

Depuis 1978, ce sont les assemblées régionales qui permettaient la participation des membres assurés à la vie mutualiste entre les assemblées annuelles de la mutuelle. Cette formule était très bien adaptée à la représentation des groupes du secteur public. Toutefois, elle s'avérait moins équitable pour les clientèles du secteur privé en assurance collective, du secteur investissement et retraite, et de l'extérieur du Québec[51]. Un comité de révision de la participation mutualiste est donc créé en vue de pallier ces inconvénients et il livre le fruit de ses réflexions aux délégués à l'assemblée générale de 2005.

À compter de 2006, le choix des délégués se fait sur la base des clientèles : les groupes comptant plus de 700 membres, les plus petits groupes et les membres individuels détenant des contrats de rente ou d'investissement. Les groupes les plus importants ont la possibilité de désigner un certain nombre de délégués en proportion du nombre de membres[52]. Les plus petits groupes, quant à eux, ont droit à une représentation proportionnelle au nombre de membres de l'ensemble selon une échelle prévue au règlement et les groupes qui peuvent désigner un délégué sont choisis par tirage au sort[53]. Il en va de même pour les membres à titre individuel. Cette nouvelle structure démocratique est adoptée en assemblée générale extraordinaire le 7 avril 2006. C'est le dernier dossier du président Yves Demers qui se retire après 28 ans au conseil d'administration de la mutuelle.

L'assemblée générale de 2007 accueille pour la première fois des délégués qui proviennent de l'Ontario et du Manitoba, et d'autres qui représentent les membres individuels. Le nombre de délégués s'accroîtra de 116, en 2007, à 180, en 2012. L'assemblée générale se tient à Québec, un samedi du mois d'avril. Les assises sont précédées la veille par un colloque sur un thème lié à la gestion des assurances.

« LES VALEURS À LA BONNE PLACE »

Les valeurs mutualistes orientent la stratégie de SSQ. Ainsi, le plan stratégique de 2003-2007, qui mise sur des objectifs de croissance naturelle et soutenue, insiste sur la primauté de la personne. Celui de 2008-2012 s'accompagne d'une réaffirmation des valeurs propres à l'entreprise : le mutualisme, l'accessibilité, la compétence, l'engagement social, l'intégrité et le respect. L'intérêt des membres et des clients continue d'avoir préséance sur les bénéfices déclarés en fin d'année.

À l'interne, les valeurs mutualistes sont promues par des sessions d'initiation à la vie mutualiste, offertes en plus grand nombre après 2005 pour joindre plus d'employés. Il s'agit alors de transmettre la culture d'entreprise à une génération peu familière avec ce concept. Un partenariat est d'ailleurs conclu avec l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke afin de dispenser ces cours, où le modèle coopératif et mutualiste est présenté comme une alternative au modèle capitaliste dominant.

Le comité de promotion des intérêts mutualistes, qui est formé de dirigeants et d'employés, organise, quant à lui, diverses activités axées sur la solidarité et le développement durable. Cette préoccupation devient de plus en plus importante depuis 2007. La substitution de tasses à café aux verres en polystyrène, la vente de café équitable dans les distributrices, la livraison aux lieux de travail de fruits et légumes cultivés de manière écologique par un producteur local ne sont que quelques-uns des petits gestes posés par les employés[54]. De son côté, SSQ a financé la construction d'une station Métrobus face à son siège social et favorise l'utilisation du transport en commun[55].

> LE PLAN STRATÉGIQUE 2008-2012 S'ACCOMPAGNE D'UNE RÉAFFIRMATION DES VALEURS PROPRES À L'ENTREPRISE : LE MUTUALISME, L'ACCESSIBILITÉ, LA COMPÉTENCE, L'ENGAGEMENT SOCIAL, L'INTÉGRITÉ ET LE RESPECT.

L'INTERCOOPÉRATION

À l'externe, les valeurs mutualistes de SSQ sont promues notamment à travers des organismes comme SOCODEVI, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, et la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité. Yves Demers joue un rôle très important au sein du conseil d'administration de ces différentes institutions. Il préside SOCODEVI de 2001 à 2006 et il réussit à convaincre ses collègues du CQCM, connu jusque-là comme le « Conseil de la coopération », de modifier le nom de l'organisme pour refléter plus fidèlement la réalité[56]. Les 39 mutuelles d'assurance du Québec trouvent ainsi leur juste place au sein du mouvement. Membre fondateur de la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité, SSQ continue de s'intéresser à l'organisme, intégré depuis 2007 au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. SSQ fera aussi partie, jusqu'en 2011, de l'International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF), qui est un forum d'échange pour les mutuelles d'assurance.

La promotion de la formule coopérative et mutualiste auprès des jeunes est une autre avenue que privilégie SSQ depuis de nombreuses années. Depuis 2003, chaque été, l'entreprise appuie une coopérative jeunesse de services (CJSSQ) formée d'adolescents de 13 à 15 ans recrutés parmi les enfants des membres du personnel. L'initiative se veut une expérience concrète de coopération. En outre, un poste de membre-jeunesse est créé en 2008 au sein du comité de promotion des intérêts mutualistes.

ENGAGEMENT DANS LA COLLECTIVITÉ

Le bilan social de SSQ comporte des contributions à plusieurs associations qui œuvrent au mieux-être de la communauté. Parmi les bénéficiaires de son appui, on peut mentionner la Fondation des Arches Jean Vanier, plusieurs fondations d'institutions hospitalières, la Maison Michel-Sarrazin (soins palliatifs), Portage-Québec (aide aux personnes avec des problèmes reliés à la toxicomanie), etc. SSQ appuie aussi des organismes œuvrant auprès des jeunes, tels Éducaide (bourses à la persévérance scolaire) ou la Fondation du Maire : le Montréal inc. de demain (aide au démarrage d'entreprises). Enfin, à l'instigation d'Yves Demers, SSQ a accordé un soutien particulier aux arts et à la culture, domaines trop souvent oubliés par les donateurs institutionnels. Durant plusieurs années, l'entreprise a notamment été partenaire de l'orchestre Les violons du Roy de Québec et de la TOHU, la cité des arts du cirque de Montréal. En fait, SSQ répond positivement à plusieurs demandes de commandite par année.

SSQ est également un partenaire de longue date de Centraide qu'il appuie de diverses façons : dons corporatifs, dons des employés, implications dans les campagnes de financement et présences au conseil d'administration. Yves Demers, Pierre Genest, Richard Bell et René Hamel se sont impliqués en tant que coprésidents de campagne. SSQ croit profondément à la mission de Centraide pour lutter contre l'exclusion sociale et la pauvreté dans chacune des communautés où l'entreprise est présente.

Par ailleurs, après avoir franchi le cap du million de dollars, en 2008, la Fondation SSQ choisit de s'associer au Réseau québécois des CFER (Centre de formation en entreprise et récupération), des écoles-entreprises qui accueillent des jeunes n'ayant pas complété l'équivalent d'une première année de secondaire et qui offrent une formule éducative adaptée à leurs besoins. De plus, elle appuie un centre de service aux jeunes aux prises avec une dépendance (appelé Le Grand Chemin) ainsi que le Fonds d'emprunt économique communautaire de Québec, qui offre un accès au crédit à des personnes exclues des réseaux traditionnels de financement[57].

L'engagement enthousiaste de ses employés dans les campagnes de Centraide incite l'entreprise à créer, en 2004, un programme de soutien financier pour tous ceux qui font du bénévolat. Cette nouvelle politique de SSQ se veut un incitatif à la participation à des projets de nature communautaire[58]. Diverses initiatives en découlent durant les années suivantes. Selon des chiffres de 2008, quelque 200 employés de SSQ font du bénévolat pour un total de près de 10 000 heures par année[59]. Cependant, c'est à travers le Marathon SSQ et le 5 km de la Santé SSQ, événements auxquels 500 employés et leur famille participent, année après année, depuis 2006, que se manifeste de façon la plus visible leur appui à une cause qui leur tient à cœur.

SSQ a financé la construction d'une station Métrobus face à son siège social. Cette station a été inaugurée en octobre 2006. SSQ favorise ainsi le transport en commun.

Le Marathon SSQ Lévis-Québec

Le Marathon SSQ est un événement majeur dans le calendrier sportif de la Capitale-Nationale, mais c'est aussi une activité touristique qui amène de nombreux visiteurs dans la région. Plus de 10 000 personnes s'y inscrivent afin de relever un défi personnel ou encore de soutenir une bonne cause. Pour SSQ, la course d'endurance sur un parcours pittoresque longeant les rives du fleuve depuis Lévis jusqu'au Vieux-Port de Québec, représente à la fois un événement caritatif et une façon de démontrer de façon concrète son engagement envers la promotion de la santé.

Le Marathon SSQ et le 5 km de la santé SSQ encouragent la pratique d'activités sportives et l'adoption de saines habitudes de vie. Arborant les couleurs de l'entreprise, les participants expriment leur sentiment d'appartenance à SSQ tout en aidant un organisme sans but lucratif à poursuivre sa mission. Parmi les bénéficiaires des fonds recueillis par les coureurs et la direction de l'entreprise, on peut mentionner la Fondation de l'autisme de Québec, le camp de vacances Cité Joie pour les personnes qui vivent avec une déficience physique ou intellectuelle, l'Association québécoise de la dysphasie de la Capitale-Nationale, Leucan, Fondation Lauberivière, Laura Lémerveil. Plusieurs dizaines de milliers de dollars sont recueillis chaque année.

LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES : DES INVESTISSEMENTS RESPONSABLES

À ces contributions, il faut ajouter les retombées de la présence d'une entreprise comme SSQ. Les salaires versés aux employés, les importants investissements immobiliers réalisés au fil des ans, les placements des fonds qui lui sont confiés sous forme d'actions et d'obligations représentent un apport économique majeur.

Et ces investissements font l'objet d'une surveillance étroite. En 2006, le comité de placements se dote d'une politique en matière d'investissements socialement responsables, qui établit des balises pour les placements des fonds généraux[60]. SSQ a été également le premier assureur canadien signataire des *Principes pour l'investissement responsable*, document lancé à la Bourse de New York en 2006, et son portefeuille de placements est analysé deux fois par année par une firme externe[61]. C'est cette même vigilance qui permettra à l'entreprise de se départir à temps des parts détenues dans les papiers commerciaux adossés à des actifs (PCAA) ; elle sera ainsi l'une des rares institutions financières à échapper à cette crise majeure en 2007[62].

SSQ Groupe financier connaît donc une croissance marquée après 2000, qui lui vaut une place enviable parmi les assureurs canadiens. Tout en maintenant son leadership en assurance collective au Québec, SSQ a réussi à développer ses autres secteurs d'affaires et à élargir son champ d'action. La diversification des activités et l'expansion dans le reste du Canada n'ont pas fait disparaître la culture mutualiste qui a fait la force de SSQ.

2012·2014

CHAPITRE V

ACQUISITIONS ET REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Après avoir assuré sa croissance par la conquête de nouvelles parts de marché, SSQ procède à quelques acquisitions pour renforcer sa position en assurance vie, en assurance automobile et en assurance voyage. L'assureur adopte aussi un nouveau plan stratégique, qui comporte un repositionnement du secteur investissement et retraite, ainsi qu'un premier plan de développement durable et de responsabilité sociétale. Ces orientations s'accompagnent d'une volonté très ferme de maintenir le caractère distinctif de la mutuelle.

SSQ Groupe financier écrit une nouvelle page de son histoire en 2012.

L'ACQUISITION D'AXA ASSURANCE VIE INC.

L'achat de la filiale canadienne d'assurance vie d'AXA, avec ses bureaux régionaux d'un océan à l'autre et son réseau de distribution, constitue une étape importante de l'offensive de SSQ au Canada. Elle témoigne d'une double volonté d'accélérer la croissance et de diversifier les activités.

Annoncé le 26 septembre 2011[1], le marché est conclu en janvier 2012. Comme l'assureur français veut redéployer ses activités vers des zones géographiques à plus forte croissance et que SSQ Groupe financier souhaite renforcer sa position, jusque-là marginale, en assurance-vie individuelle, la transaction survient à point nommé pour les deux sociétés. L'entité est cependant acquise de la compagnie Intact Corporation financière, spécialisée en assurance de dommages, qui avait racheté plus tôt la totalité des actifs d'AXA Canada[2].

Avant cet achat, les activités en assurance individuelle de SSQ se limitaient à des produits offerts aux participants de régime collectif sur le point de partir à la retraite. Le président-directeur général, René Hamel, explique que l'objectif principal de cette transaction est « de compléter l'arsenal de SSQ »[3].

Avec l'achat d'AXA, rebaptisée SSQ, Société d'assurance inc. (SSQ Assurance), l'assureur de Québec se dote d'une filiale en assurance vie et il peut étendre le réseau de distribution de ses produits à l'échelle canadienne avec de nouveaux bureaux à Vancouver, Calgary, Toronto et Halifax. AXA compte sur un réseau d'un peu plus de 2 000 conseillers. La filiale SSQ Assurance mise sur la synergie entre ce réseau pancanadien et celui du secteur investissement et retraite. René Hamel explique en entrevue au *Journal de l'assurance* : « Avant, le représentant d'AXA partait avec une valise de produits d'assurance vie et celui de SSQ avec une valise de produits d'investissement. Aujourd'hui, les deux partent avec une valise complète[4] ». La transaction procure en outre à SSQ un portefeuille de 50 millions de dollars en produits d'assurance collective dans des créneaux très spécialisés (travailleurs expatriés, maladies graves, etc.).

Le montant de la transaction s'élève à 300 millions de dollars. Elle est financée par une injection de capitaux du Fonds de solidarité FTQ, actionnaire de SSQ à 71 %. Cet engagement financier nécessite une révision de la structure de décision afin d'assurer une meilleure représentation de l'actionnaire principal. La majorité des sièges demeure toutefois sous le contrôle des assurés mutualistes. L'accueil très favorable du marché et des conseillers permet de fonder de grands espoirs sur l'avenir de ce nouveau secteur d'activité, dont les primes atteignent 151 millions en 2012.

L'intégration d'AXA pose néanmoins un défi de taille à SSQ. La complémentarité des deux organisations facilite cependant l'opération. Grâce à la collaboration de tous les employés, le plan d'intégration est exécuté avec succès. Les résultats obtenus avec la relance des produits d'assurance individuelle jumelée au rehaussement du service à la clientèle pour qu'il réponde aux standards de SSQ en témoignent de façon éloquente. Les ambitieux objectifs de vente fixés dès la première année sont atteints et les ventes de 2013 représentent environ le triple de celles qu'enregistrait AXA.

D'AUTRES ACQUISITIONS

L'acquisition d'AXA Assurance Vie inc. est précédée et suivie par d'autres acquisitions de compagnies de distribution de produits d'assurance de remplacement, d'assurance crédit auprès des clients de concessionnaires automobiles et de marchands de véhicules récréatifs. Ces compagnies, fusionnées entre elles, sont regroupées à Trois-Rivières sous le nom de SSQ Évolution. En 2014, SSQ acquiert assurancevoyages.ca, un distributeur d'assurance voyage. Ces acquisitions lui permettent d'élargir la gamme de ses produits : SSQ est beaucoup mieux outillé pour poursuivre sa croissance au pays.

PLAN STRATÉGIQUE 2013-2017

Le nouveau plan stratégique de SSQ vise une forte croissance organique dans tous les secteurs d'activités, en maintenant un équilibre entre la performance et la prise de risques dans le respect des valeurs mutualistes de l'entreprise. Cela dit, une vigie de marchés et d'acquisitions potentielles a été instaurée, mais les projections financières sont basées strictement sur la croissance interne. SSQ mettra également davantage l'accent sur les nouvelles technologies, soit les affaires électroniques.

L'assurance collective demeure le fer de lance de SSQ. L'entreprise réalise dans ce secteur autant de ventes à l'extérieur du Québec qu'au Québec, où elle a repris le premier rang en 2013. Les ventes dépassent aujourd'hui les 200 millions de dollars alors qu'elles se situaient à 20 millions de dollars à la fin des années 1990. L'assureur mise plus que jamais sur la qualité du service offert aux assurés, notamment par le recours aux nouvelles technologies, et son offre de produits bonifiée dans les protections classiques et les protections spécialisées.

Le secteur investissement et retraite atteint lui aussi de nouveaux jalons en 2012 avec des ventes qui dépassent le cap du milliard de dollars. Le secteur fait alors l'objet d'un repositionnement stratégique. SSQ reste dans les produits d'épargne individuelle distribués par un réseau de courtiers et de conseillers financiers à la grandeur du Canada. SSQ conserve aussi la gestion des placements des caisses de retraite, parce qu'il dispose d'une plateforme de fonds distincts très riche. Il se retire cependant de l'administration des régimes collectifs de retraite, ce qui met fin à une collaboration de longue date avec Bâtirente et Fondaction[5]. Il vend son portefeuille de régimes collectifs à l'Industrielle Alliance.

Dans la foulée de cette réorientation, une entente est signée avec le Fonds de solidarité FTQ afin d'offrir aux actionnaires les produits d'épargne et de retraite[6]. De plus, le réseau de distribution des produits d'investissement, de retraite et d'assurance individuelle de SSQ s'est enrichi de quelque 3 000 nouveaux courtiers à travers le Canada, au cours des deux dernières années[7].

SSQauto poursuit la refonte de ses systèmes opérationnels, tout en continuant d'innover. Le Programme *Kilo*MC, qui est lancé en 2012[8], est une nouveauté dans l'industrie. La tarification est adaptée au kilométrage parcouru par l'assuré. L'idée n'est pas nouvelle, mais la formule développée par SSQauto est originale, étant donné que c'est l'usager lui-même qui identifie son kilométrage annuel moyen, alors qu'on installe habituellement un système de surveillance électronique dans le véhicule. Avec l'*Atelier en direct*MC, un outil mis en ligne en 2013, l'assuré peut être informé, par courriel ou texto, de l'avancement des travaux de réparation sur son véhicule. Lors de l'annonce de l'initiative, on ne manque pas de souligner que le service cadre très bien avec les valeurs d'accessibilité et de transparence de l'entreprise[9].

La filiale immobilière de SSQ demeure très active. Les infrastructures de la Cité Verte une fois complétées, on procède à la vente des maisons et condos et à la location des espaces commerciaux. À l'automne 2013, l'Ordre des urbanistes du Québec a inscrit la Cité Verte à son palmarès des 50 projets marquants des 50 dernières années au Québec, à côté de réalisations majeures comme l'Expo 67, le Métro de Montréal et le site patrimonial du Vieux-Québec.

La direction de SSQ envisage de rapatrier tout le personnel de Québec sur le boulevard Laurier à la suite de l'achat du 2475, boul. Laurier, qui est adjacent à ses bureaux. Dans la grande région de Montréal, c'est à Longueuil que les employés, dispersés sur cinq sites, seront regroupés à compter de 2016, dans la Tour SSQ mise en chantier près du pont Jacques-Cartier et de la station de métro à la Place Charles-Le Moyne.

Grâce à ses acquisitions, SSQ a franchi de nouveaux sommets. Le bilan du plan stratégique 2008-2012 montre que l'actif sous gestion et administration est passé de 4,3 milliards à 10,9 milliards de dollars. Quant à l'avoir des actionnaires, il est passé de 236 à 378 millions de dollars. Et les résultats de la première année du nouveau plan vont dans le même sens avec des contributions aux bons résultats de tous les secteurs d'activités. SSQ est également une entreprise en excellente santé financière, ayant obtenu en 2012 de l'agence réputée A.M. Best[10] la note A– (Excellent) pour sa solidité financière et la note a– pour la qualité de son crédit. En plus d'amener dans l'entreprise 250 nouveaux employés, l'acquisition d'AXA entraîne certains réaménagements à la direction de SSQ.

Le capital humain est, par ailleurs, appelé à se mobiliser autour du Plan de développement durable et de responsabilité sociétale qui est adopté en 2012.

DES EMPLOYÉS MOBILISÉS

SSQ Groupe financier compte aujourd'hui environ 2 000 employés à son siège social et dans ses divers bureaux régionaux. La qualité du service est toujours au cœur des préoccupations de l'entreprise. René Hamel explique : « Notre objectif est de garantir à nos clients une expérience des plus agréables à chaque contact, que ce soit en personne, par voie électronique, téléphonique ou par courrier[11] ». SSQ compte sur une expertise, qui est assurée par des programmes de formation, le maintien d'un environnement de travail de qualité et le souci d'assurer la relève.

Les gestionnaires ont accès au programme LEAD sur le perfectionnement au leadership et au nouveau Centre d'expertise en gestion du changement. Le personnel continue aussi de bénéficier des cours LOMA. Enfin, une politique de communication interne, mise en place en 2012, vise à favoriser les échanges entre la direction et les employés.

Depuis 2009, SSQ Groupe financier se qualifie à la norme comme *Entreprise en santé* qui vise le maintien et l'amélioration durable en matière de santé, en vue d'offrir un environnement de travail sain. En 2011, SSQ est l'une des seules entreprises au Québec à avoir obtenu la certification *Entreprise en santé – Élite*. Le programme *La vie en forme* offre une vaste gamme d'activités de promotion et de prévention de la santé axées sur les saines habitudes de vie, la santé psychologique, la conciliation entre le travail et la vie privée et de saines pratiques de gestion. D'autres prix, dont certains à l'échelle canadienne, reconnaissent les efforts constants de SSQ afin de promouvoir la santé et le mieux-être au travail.

Le recrutement du personnel demeure un défi pour les assureurs, en particulier dans la grande région de Québec. Depuis mai 2014, c'est René Hamel qui préside le Centre de développement en assurances et services financiers (CDASF). Les objectifs de cet organisme créé en 2007 demeurent d'actualité compte tenu du développement des compagnies d'assurance de Québec et de Lévis. Comme employeur, SSQ mise sur la relève par des mesures comme le réseautage avec les institutions d'enseignement, des campagnes de recrutement et des stages en entreprise à l'intention des étudiants en assurance.

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE (2013-2017)

En juin 2013, SSQ Groupe financier, dans le cadre de son nouveau plan stratégique, annonce la mise en œuvre de stratégies qui orienteront ses actions et sa gouvernance pour les années à venir. Même si les principes du développement durable et de la responsabilité sociale inspirent depuis longtemps les orientations de l'entreprise, les gestes n'ont jamais été intégrés à un plan d'action étalé sur plusieurs années avec des objectifs précis.

Les divers gestes posés par l'entreprise s'appuient sur les valeurs mutualistes et visent un développement économique socialement responsable et respectueux de l'environnement. Pour SSQ, le développement durable va au-delà du cadre environnemental et doit favoriser le bien-être des individus et l'avancement des communautés. René Hamel explique : « L'économie du XXIe siècle et les défis qu'elle sous-tend commandent que les organisations se mettent au service de la population et qu'elles revoient en continu leurs façons de faire[12] ».

L'INTÉGRATION DES FONCTIONS CORPORATIVES

En 2012, SSQ complète l'intégration de ses fonctions corporatives. Ainsi, Serge Boiteau devient conseiller stratégique auprès du président-directeur général, tout en conservant son poste d'actuaire désigné du Groupe. Éric Trudel, qui cumule une vingtaine d'années d'expérience au sein de l'entreprise (en qualité d'actuaire, puis de responsable de comptes majeurs en assurance collective et enfin de vice-président actuariat à la première vice-présidence assurances collective), devient premier vice-président services institutionnels. Il sera désormais chargé du développement corporatif, des services juridiques, de la vérification interne et gestion des risques, ainsi que de l'actuariat corporatif, de la réassurance et de la tarification. À ce jour, SSQ est le seul assureur au pays à avoir intégré aussi complètement ses fonctions corporatives.

LA MUTUELLE : UNE NOUVELLE STRUCTURE, MAIS LE MÊME ESPRIT

L'acquisition d'AXA entraîne quelques changements à l'organigramme, mais la mutuelle conserve son rôle prépondérant chez SSQ. Ainsi, le conseil d'administration de SSQ, Mutuelle de gestion est ramené de 15 à 12 membres. Désormais, ils siégeront tous au conseil de SSQ, Société d'assurance-vie inc. et à ceux de SSQ, Société de participation mutualiste inc. et de SSQ, Société d'assurance inc., la nouvelle entité du Groupe financier[13].

L'ANNÉE 2012, PROCLAMÉE ANNÉE INTERNATIONALE DES COOPÉRATIVES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES NATIONS UNIES, A RÉVÉLÉ L'IMPORTANCE DE CE MODÈLE ÉCONOMIQUE SUR LA PLANÈTE.

LE MEILLEUR DES DEUX MONDES

SSQ Groupe financier profite une fois de plus de sa situation unique de mutuelle d'assurance appuyée par « le plus grand réseau québécois d'investissement en capital de développement », le Fonds de solidarité FTQ.

Afin de permettre aux employés des entreprises du groupe actionnaires de SSQ VIE de profiter des résultats de SSQ Assurance inc., le régime d'actionnariat du personnel des entreprises SSQ, qui était en vigueur depuis 1993, fait place à une nouvelle formule. Dorénavant, les employés qualifiés détiendront des unités d'un fonds distinct et exclusif créé par SSQ VIE. Ce fonds ne possédera que des actions de SSQ, Société de participation mutualiste inc.[14].

En vertu de son engagement financier lui conférant plus de 80 % des actions de SSQ, Société d'assurance-vie inc., le Fonds de solidarité FTQ aurait pu nommer la majorité des administrateurs du conseil. Mais il ne demande que cinq sièges, ce qui laisse le contrôle de l'entreprise aux assurés mutualistes. Pierre Genest explique que « le Fonds croit fermement à l'importance de maintenir une culture mutualiste chez SSQ[15] ».

LA VIE MUTUALISTE

Cette culture s'exprime de façon concrète par la participation des délégués de partout au Canada à l'assemblée annuelle. Ils sont 181, en 2013, à représenter les mutualistes. SSQ, Mutuelle de gestion continue également de promouvoir les valeurs mutualistes auprès des employés par des sessions de formation où l'on fait valoir les avantages de la formule coopérative et mutualiste. Le comité de promotion de la vie mutualiste prolonge cette action à travers diverses initiatives au cours de l'année. Enfin, une attention spéciale est accordée à la jeunesse, en particulier par le soutien apporté au démarrage annuel d'une coopérative de services, dirigée par des enfants des employés SSQ.

L'année 2012, proclamée Année internationale des coopératives par l'Assemblée générale des Nations Unies, a révélé l'importance de ce modèle économique sur la planète. On a notamment dévoilé un palmarès mondial des 300 plus grandes entreprises coopératives et mutualistes. SSQ figure en bonne place au 193e rang de cette liste qui compte 43 % d'entreprises œuvrant dans l'assurance. L'année a été soulignée par de nombreuses activités[16], dont la participation des membres de la haute direction au premier Sommet international des coopératives qui s'est tenu à Québec, l'organisation de midis-conférences, où des coopérants ont parlé des missions qu'ils ont effectuées à l'étranger avec le concours de SOCODEVI, et un hommage rendu à Yves Demers en nommant la salle de formation principale de SSQ Groupe financier, Formathèque Yves Demers.

SSQ reste un membre actif de la Société de coopération pour le développement international, ainsi que du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, et de la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité.

REDONNER À LA COMMUNAUTÉ

L'esprit mutualiste se manifeste également par l'engagement social, qui est l'un des principes fondamentaux de l'Alliance coopérative internationale. L'entreprise SSQ et ses employés, incluant aussi ses retraités, se font un point d'honneur de manifester leur solidarité avec les défavorisés de la société. Cet engagement se traduit de diverses façons.

En 2013, René Hamel accepte de coprésider la Campagne Centraide dans le région de Québec et Chaudière-Appalaches. Collectivement, les employés, les retraités et l'entreprise elle-même remettent 258 000 $ à cet organisme qui est, depuis plusieurs années, le principal bénéficiaire de l'aide de SSQ[17]. Les fonds récoltés dans le cadre du Marathon SSQ permettent également de soutenir chaque année une œuvre différente. En 2013, c'est la Maison de Lauberivière, située en basse-ville de Québec, qui a bénéficié de l'argent amassé (128 000 $) et du bénévolat des employés de SSQ sous la forme d'une soupe populaire et d'une collecte de vêtements[18]. Et en 2014, c'est une somme de 106 423 $ qui a été versée pour la réalisation du projet Seinbiose de la Fondation du CHU de Québec[19].

L'encouragement à la pratique du bénévolat est l'un des gestes qui figurent au plan de développement durable et de responsabilité sociétale de SSQ. Dans ce but, l'employeur soutient financièrement les employés qui se dévouent pour leur communauté. Par ailleurs, l'entreprise a consacré, en 2013, 1 % de son bénéfice net à diverses fondations ou organismes œuvrant dans les principales villes où elle est présente. Des critères écoresponsables sont désormais intégrés dans les politiques de dons et commandites. De son côté, la Fondation SSQ poursuit son soutien à des groupes qui œuvrent auprès des jeunes.

CONCLUSION

LES ANNÉES 1985-2014

Aujourd'hui, SSQ Groupe financier apparaît comme une entreprise avec un modèle d'affaires porteur. À l'heure où le modèle libéral est remis en question par des scandales financiers et dans le contexte d'un développement durable, le modèle mutualiste conserve toute sa pertinence. Avec plus d'un million de titulaires de polices et de contrats, environ 2 000 employés et un actif sous gestion de près de 11 milliards de dollars, SSQ Groupe financier est devenu une grande entreprise financière canadienne. Une réussite d'autant plus remarquable que le parcours a été semé d'embûches.

SSQ Groupe financier a su diversifier ses activités et occupe dorénavant tous les créneaux où il souhaitait être présent en offrant une gamme étendue et diversifiée de produits et services répondant aux besoins de sa clientèle :

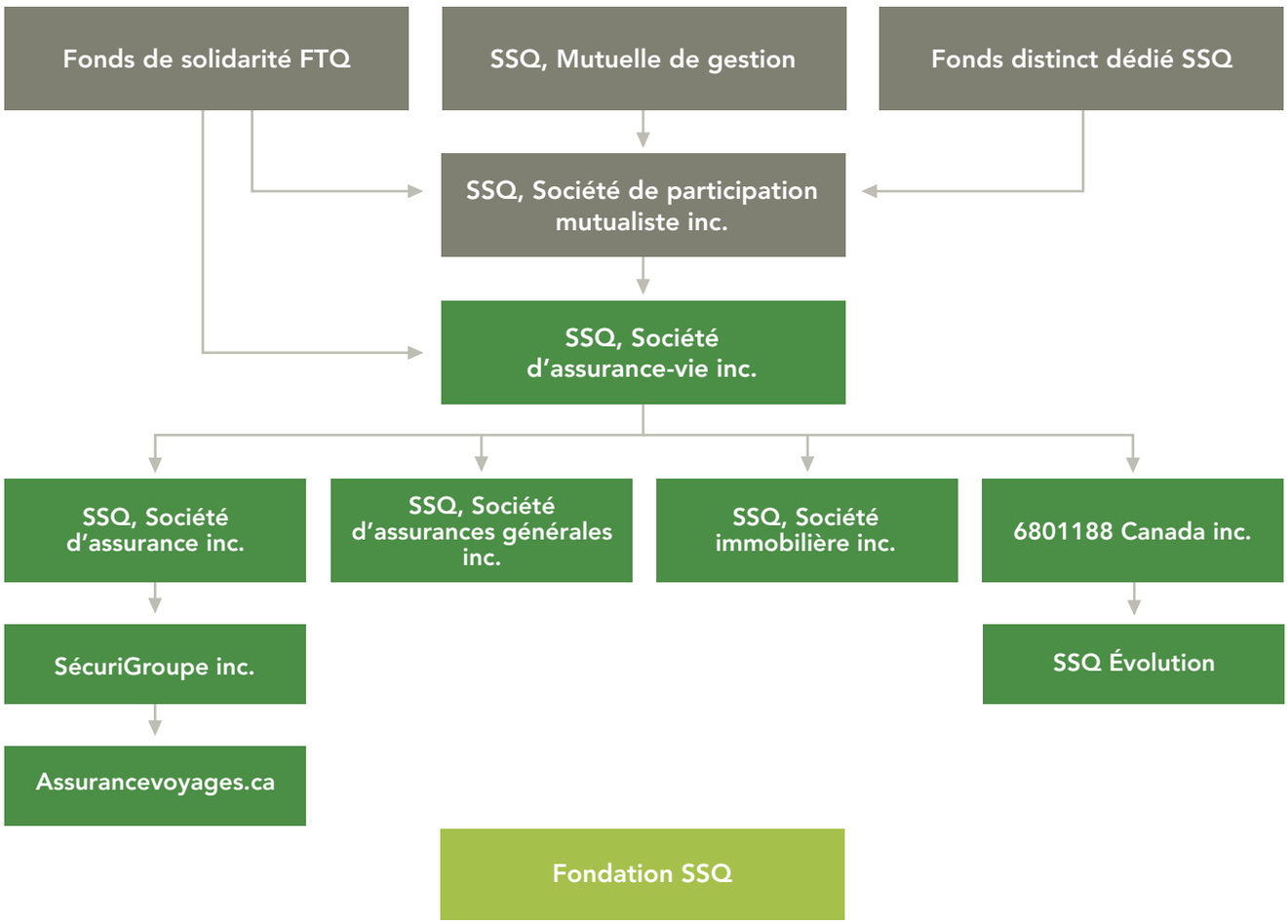
- Assurance collective
- Assurance individuelle
- Assurance de dommages
- Investissement
- Immobilier

Le positionnement au Canada paraît très prometteur et la notoriété du Groupe ne cesse de s'accroître. Maintenir la qualité du service, prendre le temps d'écouter nos clients, tout en s'appuyant sur les valeurs humaines promues par l'entreprise tout au long de son histoire, et ce, tout en restant compétitif et efficace, voilà la clé du succès.

René Hamel, son président-directeur général, voit l'avenir avec optimisme, car SSQ Groupe financier est une institution financière moderne et performante avec :

« Les valeurs à la bonne place ! »

STRUCTURE 2014



CONSEILS D'ADMINISTRATION 2014

SSQ, Société d'assurance-vie inc. et SSQ, Société d'assurance inc.

Président

Pierre Genest* / **Québec**
Président du conseil
SSQ, Mutuelle de gestion

Vice-président

Émile Vallée* / **Gatineau**
Retraité
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)

Membres

Normand Brouillet* / **Saint-Lambert**
Retraité
Confédération des syndicats nationaux (CSN)

Claude Choquette / **Québec**
Président
HDG inc.

Chantal Doré / **Boucherville**
Vice-présidente aux technologies de l'information, à la gestion de projets et à l'administration
Fonds de solidarité FTQ

René Hamel / **Québec**
Président-directeur général
SSQ, Société d'assurance-vie inc.

Eddy Jomphe* / **Lévis**
Conseiller syndical
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) – FTQ

Andrew MacDougall* / **Toronto**
Président
Spencer Stuart Canada

Jude Martineau / **Québec**
Administrateur de sociétés

Gaétan Morin / **Terrebonne**
Président et chef de la direction
Fonds de solidarité FTQ

Michel Nadeau* / **Longueuil**
Directeur général
Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

Denyse Paradis* / **Terrebonne**
Secrétaire générale et trésorière
Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS) – CSN

Sylvain Paré / **Montréal**
Vice-président – Gestion et stratégie financière
Fonds de solidarité FTQ

Alain Pélissier* / **Montréal**
Retraité
Centrale des syndicats du Québec – CSQ

Jean Perron* / **Québec**
Président-directeur général
Association des cadres des collèges du Québec

Sylvain Picard* / **Wendake**
Directeur exécutif
Régime des bénéfices autochtones

Alistair Angus H. Ross / **Picton**
Président
L&A Concepts

Norman A. Turnbull / **Bolton Est**
Administrateur de sociétés

Dominique Verreault* / **Saint-Hubert**
Retraitée
Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS)

Secrétaire générale

Hélène Plante

SSQ, Société d'assurances générales inc.

Président

Pierre Genest / **Québec**
Président du conseil
SSQ, Société d'assurance-vie inc.

Vice-président

Jacques Rochefort / **Montréal**
Président-directeur général
Chenelière Éducation

Membres

René Hamel / **Québec**
Président-directeur général
SSQ, Société d'assurance-vie inc.

Josée Lachapelle / **Laval**
Directrice des investissements
Services financiers, services, imprimerie et économie sociale
Fonds de solidarité FTQ

Danielle Lallemand / **L'Assomption**
Comptable
Confédération des syndicats nationaux (CSN)

André L'Écuyer / **Saint-Augustin-de-Desmaures**
Président
Rabaska

Lucie Martineau / **Lévis**
Présidente générale
Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ)

Bernard Piché / **Montréal**
Administrateur de sociétés

Jocelyn Tremblay / **Québec**
Conseiller syndical
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) – FTQ

Pierre-Maurice Vachon / **Sainte-Marie**
Administrateur de sociétés

Secrétaire générale

Hélène Plante

* Membre du conseil d'administration de SSQ, Mutuelle de gestion.

ÉQUIPE DE DIRECTION 2014

René Hamel
Président-directeur général

Serge Boiteau
Actuaire désigné et conseiller
stratégique au président-directeur général

Patrick Cyr
Premier vice-président
Finances et immobilier

Carl Laflamme
Premier vice-président
Assurance collective

Marie Lamontagne
Première vice-présidente
Communications
et affaires électroniques

Denis Légaré
Premier vice-président
Ressources humaines et
communications internes

Michel Loranger
Premier vice-président
Technologies de l'information

Gilles Mourette
Président-directeur général
SSQ, Société d'assurances générales inc.

Bernard Tanguay
Premier vice-président
Investissement et retraite
et SSQ, Société d'assurance inc.

Éric Trudel
Premier vice-président
Services institutionnels

PRÉSIDENTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRÉSIDENTS-DIRECTEURS GÉNÉRAUX 1944-2104

Présidents du conseil d'administration

Henri Vallières	24 avril 1944	25 février 1946
Paul Champoux	4 mars 1946	20 mars 1951
Paul-Émile Charron	30 mars 1951	25 mai 1971
Paul-H. Plamondon	10 juin 1971	14 mars 1977
Jacques de la Chevrotière	31 mars 1977	31 octobre 1990
Yves Demers	1er novembre 1990	8 avril 2006
Pierre Genest	8 avril 2006	–

Présidents-directeurs généraux

Jacques Tremblay	4 mars 1944	29 avril 1949
Paul Champoux (intérim)	29 avril 1949	28 octobre 1949
Jacques de la Chevrotière	28 octobre 1949	31 mars 1977
Léopold Marquis	31 mars 1977	7 novembre 1991
Pierre Genest	7 novembre 1991	31 décembre 2001
Richard Bell	1er janvier 2002	11 septembre 2008
René Hamel	11 septembre 2008	–

PRINCIPALES RUBRIQUES DES ÉTATS FINANCIERS 1946-1984

(en milliers de $)

	Revenus de primes $	Revenus totaux $	Surplus (déficit) $	Actif total $	Placements $	Engagements $	Avoir des assurés $
1946	6	7	(5)	24	11	15	5
1947	73	74	19	41	38	9	28
1948	161	162	22	75	72	20	52
1949	238	242	(13)	66	59	31	35
1950	365	368	(19)	73	58	54	19
1951	450	453	0,4	82	65	59	22
1952	561	566	7	116	93	83	33
1953	926	928	41	214	168	134	80
1954	1 379	1 383	(5)	257	227	177	81
1955	1 592	1 596	13	269	231	170	99
1956	1 954	1 958	17	335	280	219	115
1957	2 191	2 197	23	418	361	279	138
1958	2 656	2 667	38	515	420	338	176
1959	3 506	3 516	29	720	580	515	206
1960	4 522	4 543	46	1 033	845	781	251
1961	4 770	4 794	32	1 424	1 127	1 191	233
1962	5 446	5 496	76	1 995	1 642	1 691	304
1963	6 536	6 602	(75)	2 118	1 658	1 540	496
1964	8 088	8 149	99	2 754	1 733	1 688	564
1965	9 760	9 834	163	3 532	2 201	2 110	966
1966	11 852	11 964	481	4 737	3 271	2 802	1 163
1967	14 182	14 362	438	6 350	4 644	3 431	1 725
1968	17 147	17 419	181	7 626	6 147	4 687	2 044
1969	19 753	20 184	6	8 486	6 662	5 700	1 860
1970	21 120	21 612	208	10 415	7 204	7 116	2 068
1971	18 113	18 799	(995)	8 247	6 241	6 556	1 070
1972	20 291	21 018	(971)	9 562	6 666	7 955	943
1973	23 472	23 969	325	11 746	8 417	9 940	1 268
1974	27 282	28 079	387	18 219	15 178	14 715	1 619
1975	28 880	30 506	385	24 561	21 560	21 908	1 479
1976	36 230	38 564	483	33 229	30 367	30 579	1 924
1977	44 890	48 394	791	49 004	46 473	45 396	2 715
1978	54 153	59 467	701	71 547	67 152	63 622	5 712
1979	65 721	74 780	650	108 232	104 021	98 917	8 032
1980	74 810	87 092	649	141 346	136 140	129 116	10 032
1981	84 489	100 816	1 233	172 968	165 793	161 308	9 295
1982	73 620	95 312	1 319	200 411	194 429	186 538	11 743
1983	94 629	120 611	1 764	243 834	235 879	224 007	18 172
1984	118 946	148 229	2 228	287 887	277 625	267 597	18 203

PRINCIPALES RUBRIQUES DES ÉTATS FINANCIERS 1985-2013

(en milliers de $)

	Volume d'affaires $	Ventes $	Avoir $	Actif sous gestion $	Bénéfice net $
1985	145 962	38 856	31 235	360 572	4 533
1986	165 428	51 537	36 628	432 848	4 865
1987	181 388	62 034	41 871	502 979	7 262
1988	197 430	63 915	50 924	576 457	5 132
1989	256 064	82 331	58 475	693 628	4 037
1990	267 699	79 121	59 420	781 235	2 653
1991	308 205	108 703	61 749	985 002	5 357
1992	404 471	122 788	19 822	1 091 750	(38 995)
1993	435 606	106 741	64 321	1 206 326	6 282
1994	462 032	118 524	74 767	1 271 822	10 446
1995	454 638	119 335	86 469	1 219 011	12 240
1996	481 494	120 737	98 750	1 414 852	12 281
1997	505 591	106 931	111 534	1 469 050	12 784
1998	534 864	126 093	123 509	1 518 971	15 362
1999	580 441	93 142	114 732	1 596 732	13 332
2000	697 366	117 703	114 528	1 652 275	12 121
2001	775 318	103 360	124 499	1 755 505	13 633
2002	967 801	145 407	134 419	1 929 114	14 040
2003	1 072 537	186 858	148 708	2 209 515	18 866
2004	1 224 983	257 632	165 306	2 594 351	21 175
2005	1 312 587	297 337	183 756	2 967 318	23 485
2006	1 470 104	378 047	204 613	3 404 582	25 892
2007	1 672 804	477 666	235 500	3 886 500	27 992
2008	1 763 720	506 823	235 600	3 959 200	25,761
2009	2 012 057	650 562	281 500	5 099 000	35 022
2010	2 325 197	887 273	321 100	6 145 700	40 479
2011	2 542 700	943 023	334 067	7 980 400	33 834
2012	3 045 500	1 286 892	536 900	10 872 000	53 400
2013	2 998 400	1 013 000	586 900	11 422 000	47 600

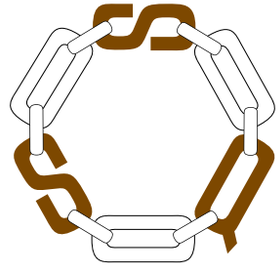
Évolution de l'image de marque SSQ

1944 • 1945

1946 • 1949

1950 • 1962

1950 • 1962



1963 • 1978

1979 • 1991

1992 • 2000

1992 • 2000

1993 • 2000

2000 • 2005

2005 • 2014

NOTES – LES ANNÉES 1944-1984

Chapitre 1

1 Jacques Tremblay. *La médecine coopérative* (Québec, Conseil supérieur de la coopération, 1942, p. 41).

2 Shadid Dr. M. *Principles of Cooperative Medicine* (New Deal Printing Co., Oklahoma, USA, 129 p.) Cité dans *Ensemble*, vol. 1, nº 6, juin 1940, p. 30).

3 Entrevue avec le docteur Tremblay (p. 2 et 3). Cf. aussi J. Tremblay. *La Coopération médicale* (*Ensemble*, vol. 1, nº 6, p. 24-26).

4 L'appartenance du docteur Tremblay à l'Ordre de Jacques-Cartier eut probablement une certaine influence sur l'accueil qui lui était réservé puisque de nombreux membres du clergé en faisaient partie. Voir Raymond Laliberté, *L'O.J.C. ou l'utopie d'un césarisme laurentien* (Québec, thèse de doctorat de l'Université Laval, 1980, p. 39).

5 Un résumé de la brochure du docteur Tremblay « La médecine coopérative » figure en p. 16.

6 Cf. *The Canadian Doctor*, juin 1944, et « Un projet d'hôpital coopératif ». (*Ensemble*, vol. 2, nº 4, avril 1942, p. 23-24).

7 Tremblay Jacques. « La médecine coopérative », présentation de Philippe Lessard, dans *L'Assurance-Mutuelle* (Conseil supérieur de la coopération, Québec, 1942, p. 172).

Chapitre 2

1 Signalons que le docteur Tremblay divise la société en trois classes : les pauvres ou indigents, les riches et la classe moyenne. Cette dernière classe regroupe la classe ouvrière, y compris l'ensemble des salariés du commerce et de la fonction publique.

2 Procès-verbal de la première réunion du comité provisoire pour l'organisation d'une coopérative médicale, p. 2.

3 L'exclusion des personnes qui dépassaient 60 ans est déjà prévue. (*Ibidem*, p. 3).

4 Le docteur Tremblay avait pris connaissance de ce problème par le biais d'articles parus dans *The Canadian Doctor* (février et mai 1942) sur l'« Association des services médicaux des mineurs de Hollinger » (Ontario).

5 « La Coopérative de santé » (*Chez nous*, 15 avril 1944, p. 3).

6 « La Coopérative de santé de Québec » (*L'Étincelle du Sacré-Cœur*, 21 avril 1944).

7 « La Coopérative de santé sera fondée le 24 avril » (*L'Action catholique*, 21 avril 1944).

8 « Projet de coopérative de santé » (*L'Action catholique*, avril 1944, allocution du docteur Tremblay, directeur diocésain, lors de l'assemblée du Conseil Sacré-Cœur de Jésus de la SSJB). « Le plan d'assurance-maladie est inacceptable » (*L'Action catholique*, avril 1944, conférence du docteur Tremblay au Conseil général des syndicats catholiques).

9 À Ottawa, un comité spécial sur la sécurité sociale était chargé de présenter un projet de loi sur l'assurance-santé. Celui-ci fut présenté en juillet 1944 (Conseil canadien du bien-être : *L'assurance-santé, quelles sont les données ?*).

10 Lettre adressée au *Bureau of Cooperative Medicine*, le 16 avril 1944 (*Fonds Tremblay*).

Chapitre 3

1 Premiers règlements de la « Coopérative de santé (médicale) de Québec » (*Fonds Tremblay*). Ci-après appelés *première version* (*manuscrite*).

2 Statuts et règlements de la Coopérative de Santé de Québec, 24 avril 1944, 14 p., 8½″ sur 14″ (*Fonds Tremblay*). Ci-après appelés *deuxième version*. Statuts et règlements de la Coopérative de Santé de Québec, 24 avril 1944, 15 p., 8½″ sur 14″. Ci-après appelés *troisième version*.

3 Première version.

4 Première version, p. 7.

5 Deuxième version, p. 4.

6 Troisième version, p. 3. La deuxième version prévoit un maximum de 20 (p. 4).

7 Première version, p. 5.

8 Il n'en est plus question dans les autres versions.

9 Voir première version, pp. 1, 3 et 4 ; deuxième version, pp. 7, 8 et 9 ; troisième version, pp. 5 et 6.

10 Troisième version, p. 8, clause 43 « Responsabilité professionnelle ».

11 Troisième version, p. 1, clause 7b « Sociétaires ».

12 La « petite chirurgie » que le médecin peut pratiquer au bureau ou à domicile, est aussi incluse.

13 Première version, p. 11, et troisième version, p. 7. La deuxième version n'en dit rien.

14 Deuxième version, p. 1.

15 Troisième version, p. 1.

16 Il avait été question, lors de la réunion des cercles d'études, d'une petite mise de fonds des caisses populaires. Rien n'indique que cette proposition ait eu des suites.

17 Lettres de la Société médicale de Trois-Rivières à J. Tremblay, le 17 octobre 1944 (1 p.) et le 25 octobre 1944 (2 p.). (*Fonds Tremblay*).

18 Même si aucun document ne permet de confirmer les dates exactes de ces voyages à New York et à Toronto, ils se situeraient tout probablement en mars 1946. La correspondance avec les entreprises de ces deux endroits débute en 1945.

19 Ce groupe de premiers sociétaires comprenait, dans la mesure où il est possible de le reconstituer : Léopold L'Heureux (12 juin 1944), Henri Vallières (26 août 1944), J.-A. Verret (22 mai 1944), Charles-Omer Dubé (5 octobre 1944), Édouard Coulombe (1er juillet 1944), Albert Pouliot (17 mai 1944), Gabriel Guimont (9 mai 1944), Arthur Drolet (14 juillet 1944) et Henri-Léon Gagnon (9 mai 1944).

20 80 % jusqu'au 1er février 1946 (procès-verbaux du Conseil d'administration).

21 Au 31 décembre 1944, la réserve de prévoyance est de 10,51 $. La réserve d'éducation et la réserve statutaire sont de 13,94 $ chacune (procès-verbal de l'Assemblée générale du 12 février 1945).

22 Embauché le 17 mai 1944 (procès-verbal du Conseil d'administration, 17 mai 1944).

23 Lettre de Duncan Millican, directeur de l'Association d'hospitalisation du Québec, à J. Tremblay (2 p., 16 décembre 1944).

24 Procès-verbal de la première réunion du comité consultatif de Québec, Association d'hospitalisation du Québec, 14 décembre 1944, p. 4.

Chapitre 4

1 SSQ-QHSA, Jacques Tremblay (*Mémoire pour le comité d'études*, Montréal, Québec, 6 janvier 1947, 2 p., *Fonds Tremblay*).

2 Voir en p. 31 la déclaration de l'A.P.S.H.Q. du 24 octobre 1946.

3 3 000 $ pour les familles, 1 800 $ pour les célibataires (règlement adopté le 12 mars 1946).

4 Liste des médecins-participants vers 1947 (*Fonds Drolet*). En p. 32, un exemple de contrat médical en vigueur en 1949.

5 La Croix-Bleue (Association d'hospitalisation du Québec), 6e rapport annuel et dépliant intitulé « Protection sécurité pour votre famille, pour vous », 1947.

6 Procès-verbaux du Conseil d'administration, 2 juin 1946.

7 Tiré des procès-verbaux du Conseil d'administration.

[8] Jacques Tremblay, mémoire adressé à Jean Grenier, 26 janvier 1948, 4 p.

[9] Jacques Tremblay, lettre adressée à Me François Jobin, 23 mai 1949.

[10] Jacques Tremblay, mémoire du 26 janvier 1948, 4 p.

[11] Procès-verbaux du Conseil d'administration, 25 février et 18 mars 1948. Deux de ces cas font alors l'objet d'étude.

[12] Assemblée du Conseil d'administration, 18 et 25 mars 1949.

[13] J. Tremblay (texte traitant des fonctions du Directeur général, sans date précise, en mars 1949).

[14] J. Tremblay, lettre à P.-E. Charron (20 avril 1949).

[15] Lepire, Me J.-Alex. Bref d'assignation et déclaration (20 juillet 1949).

[16] Lettres de J. Tremblay à P. Champoux (28 avril) et factum du 24 avril 1949 (*Fonds Tremblay*).

[17] Procès-verbaux du comité médical aviseur, réunion du 14 mars 1949. Y est annexé le mémoire du docteur Tremblay.

[18] Lettre de J. Grenier à J. Tremblay (30 avril 1949).

[19] Lettre de J. de la Chevrotière à J.-P. Drolet (26 juillet 1949).

Chapitre 5

[1] Au 31 décembre 1949, le déficit est de 12 610,43 $; l'actif s'établit à 66 128,93 $ (rapport annuel de 1949).

[2] Auparavant, d'avril à décembre 1949, SSQ a logé au-dessous de la Caisse populaire Notre-Dame-de-Grâce, à l'angle des rues Franklin et Arago. Par la suite, le 38, de la rue Caron est loué du 1er janvier 1950 au 31 décembre 1954. SSQ occupait alors le 1er étage de l'édifice. Comme l'espace dépassait les besoins de SSQ, deux bureaux avaient été sous-loués jusqu'au 1er juin 1951.

[3] Procès-verbal de l'assemblée du Conseil d'administration (6 février 1951, p. 113).

[4] Les liens avec les mouvements nationalistes sont maintenus, mais discrets.

[5] Procès-verbal de l'assemblée spéciale du Conseil d'administration de SSQ (29 février 1952, p. 136).

[6] MM. Édouard Coulombe, Paul Champoux, François Morisset et J.-B. Villeneuve.

[7] MM. Jules-Ed. Dorion, J.-Émile Pelletier et Paul Rochette.

[8] Me Jean Grenier.

[9] M. Paul-Émile Charron, de la Fédération des Caisses populaires Desjardins.

[10] M. Fernand Jolicoeur, de la CTCC.

[11] Procès-verbal du Conseil d'administration (17 décembre 1953, p. 172).

[12] Benoît Duchesne, « La petite histoire de la succursale de Montréal ». (*Échanges*, février 1965, p. 5).

[13] Procès-verbal du Conseil d'administration (24 mars 1955, p. 203).

[14] Benoît Duchesne, *op. cit.*, p. 6.

[15] *Idem*, p. 6.

[16] La succursale passe du bureau 209 au bureau 202 (janvier 1954), puis 210 (octobre 1956) et finalement aux locaux 213, 214 et 215 (mai 1957) (baux avec la Société des Artisans, *Fonds J. de la Chevrotière*, dossier « Baux »).

[17] MM. Gérard Boudreau, André Laperrière, André Levac, César Simon, secrétaire de la succursale et Paul Thorn (Benoît Duchesne, *op. cit.*, p. 6).

[18] Procès-verbal du Conseil d'administration (14 mars 1960, p. 296) et bail entre Paul Goyer et SSQ (*Fonds J. de la Chevrotière*, dossier « Baux »).

[19] *Mémoire soumis par les Services de santé du Québec à la Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels*, février 1954, 49 p.

[20] J.E. Pelletier. *Conférence prononcée lors du banquet annuel de l'Association des étudiants en médecine de l'Université Laval* (Château Frontenac, Québec, 9 avril 1958, p. 11).

[21] Qui équivaut à la formule coopérative dans le domaine des assurances.

[22] « La santé étant un bien personnel, l'État ne peut se substituer à la personne et lui ravir ses droits comme ses responsabilités en ce domaine ». (*Mémoire soumis par les Services de santé du Québec à la Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels*, février 1954, p. 13).

[23] *L'assurance-santé, quelques données* (Ottawa, Conseil canadien du bien-être, 1956, p. 49).

[24] L'excédent des dépenses sur les revenus est de 4 667,71 $ alors que les revenus avaient excédé les dépenses de 41 154,69 $ en 1953.

[25] Assemblée législative de Québec. Loi privée no 153 sur « Les Services de santé du Québec», sanctionnée le 2 février 1956, p. 2.

[26] *Ibid.*

[27] Les centres de diagnostic se voulaient une réponse à l'engorgement des hôpitaux résultant des hospitalisations non motivées. Voir J.E. Pelletier. *Conférence prononcée lors du banquet annuel de J'Association des étudiants en médecine de l'Université Laval* (Château Frontenac, Québec, 9 avril 1956, p. 6) et J.E. Dorion. *L'hospitalisation non motivée* (sans date, 1 p.). (SSQ. Mémoire à la Commission Tremblay, 1954, p. 21).

[28] Jacques Tremblay, *Mémoire sur l'autonomie médicale*, 14 mars 1949, présenté au comité médical aviseur le 16 mars 1949.

[29] Dossier « Corporation des enseignants du Québec » pour les statistiques de 1950 et 1960 sur ces groupes (*Fonds J. de la Chevrotière*).

[30] « La C.I.C. vous offre un plan complet de sécurité sociale par l'entremise des Services de santé du Québec et de l'Assurance-vie Desjardins ». (« Questions-réponses au sujet d'une entente profitable », dépliant publicitaire de La Mutuelle SSQ sur l'entente C.E.Q./SSQ, sans date).

[31] « Syndicats – coopération – assurance-groupe » (dépliant publicitaire de La Mutuelle SSQ, sans date).

[32] *Ibid.*

[33] Lettre circulaire de Jean Marchand, secrétaire général de la CTCC, adressée au personnel de la CTCC (Québec, 14 mars 1952, 1 p.).

[34] Bérubé Ronald, Rapport FTQ (pour l'année 1974 dans l'Île de Montréal), préambule (dossier « Fédération des travailleurs du Québec », *Fonds J. de la Chevrotière*).

[35] Plusieurs entreprises canadiennes-françaises ne transigeaient pas avec SSQ parce qu'elles étaient en partie financées dans leurs activités courantes par des compagnies d'assurance canadiennes-anglaises ou américaines qui leur offraient également des régimes d'assurance collective.

[36] Procès-verbal du Conseil d'administration (25 octobre 1956, p. 239).

[37] Ce 10e anniversaire ne tient pas compte de la période occupée par la Coopérative de Santé de Québec (1944-1945).

[38] « 10e anniversaire des Services de santé de Québec » *Le Soleil,* 13 novembre 1956. Clément, Marcel. « Une société mutuelle d'assurance accident-maladie qui a particulièrement progressé depuis une décennie » (*Le Devoir,* 24 novembre 1956).

NOTES – LES ANNÉES 1944-1984 (SUITE)

[39] Procès-verbal du Conseil d'administration (24 novembre 1953, p. 169).

[40] Lettre de J. de la Chevrotière à M. P.-H. Corriveau, Caisse populaire Jacques-Cartier (27 décembre 1957, 1 p., dossier « Baux », *Fonds J. de la Chevrotière*).

[41] « Extraits du rapport présenté à l'Assemblée générale annuelle par le directeur général J. de la Chevrotière » (*Rapport annuel*, 31 décembre 1958, p. 4).

[42] *Idem*.

[43] P.-E. Poirier, « Elzéar Asselin nous quitte » (*Le joint*, volume 4, nº 9, mai 1982).

[44] La succursale de Québec de l'Assurance-vie Desjardins logeait dans les mêmes locaux que SSQ (38, rue Caron) au cours des années 1954 et 1955. Ce partage d'un même espace ainsi que la communauté d'idéal et d'intérêts contribuaient au rapprochement de ces entreprises. Cf. lettre de M. Jacques de la Chevrotière à M. Alfred Rouleau, directeur général de l'Assurance-vie Desjardins (15 novembre 1954, 1 p.) ; lettre de M. Alfred Rouleau à M. J. de la Chevrotière (15 septembre 1955, 1 p.) (dossier « Baux », *Fonds J. de la Chevrotière*).

[45] Procès-verbaux du Comité exécutif (17 avril 1968, pp. 31 et 32).

[46] « La Corporation générale des instituteurs et institutrices de la province de Québec vous offre un plan complet de sécurité sociale par l'entremise de Les Services de santé de Québec et de l'Assurance-vie Desjardins » (dépliant publicitaire, sans date, 1958 ?).

[47] Voir correspondance entre M. Gérard Barbin, du service des relations extérieures de l'Assurance-vie Desjardins, et M. Jacques de la Chevrotière (dossier « Assurance-vie Desjardins », 1959-1960, *Fonds J. de la Chevrotière*).

[48] Correspondance entre M. Hervé Hébert, actuaire, Assurance-vie Desjardins et conseiller à SSQ, et M. J. de la Chevrotière, directeur général de SSQ (dossier « Assurance-vie Desjardins », mars-avril 1960. *Fonds J. de la Chevrotière*).

[49] Procès-verbal du Conseil d'administration (25 mai 1959, p. 267).

[50] Procès-verbal du Conseil d'administration (19 novembre 1959, p. 291).

Chapitre 6

[1] Outil, Henri, « Nomination des membres de la Commission d'enquête sur l'assurance-hospitalisation » (*Le Soleil,* 19 mars 1960).

[2] FTQ, CSN, UCC, CCQ, Fédération des unions de familles, Chapitre français de Montréal de l'Association canadienne des travailleurs sociaux, *Mémoire sur l'assurance-hospitalisation* (Québec, 4 novembre 1960, 48 p.).

[3] *Idem*, p. 3.

[4] Mémoire de l'Association des bureaux médicaux des hôpitaux de la province de Québec relatif à l'assurance-hospitalisation (juillet 1960, 122 p.).

[5] Blouin, Nicole, « Mémoire au provincial sur les principales recommandations de la profession médicale (l'Association médicale canadienne, section Québec) » (*L'Action catholique*, 9 mai 1960).

[6] Ministère de la Santé du Québec. *Le Service d'assurance-hospitalisation du Québec : Renseignements généraux* (Québec, sans date).

[7] Cl. FTQ, CSN et alii, *op. cit.,* pp. 23 et 24.

[8] Rapport du directeur général (*Rapport annuel SSQ*, 1961).

[9] Commission royale d'enquête sur les services de santé (Ottawa, 1965, *vol.* II, 371 p.).

[10] SSQ avait déjà présenté, en 1954, un mémoire à la Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels.

[11] Médecins, avocats et notaires forment 58 % des effectifs du Conseil d'administration au début des années 1960.

[12] Communiqué de presse sur le mémoire de SSQ présenté à la Commission Hall sur les services de santé (9 avril 1962, p. 2).

[13] Rapport du directeur général (*Rapport annuel*, 1961, p. 3).

[14] Marquis, Léopold. « Pourquoi des cadres, pourquoi ces lignes ? » (*Échanges,* avril 1965, p. 4).

[15] *Organigramme et description des fonctions des cadres,* 1964, 37 p.

[16] Procès-verbal du Comité exécutif (22 décembre 1969, p. 369).

[17] Dutrisac, Claire. « Dans quatre villes du Québec : expérience unique dans le champ de l'assurance-groupe où médecins et ouvriers se donnent la main » (*La Presse,* mardi 19 novembre 1962).

[18] Procès-verbal du Conseil d'administration (13 décembre 1962, p. 340).

[19] Entrevue avec M. J. de la Chevrotière, p. 48.

[20] Entrevue avec le docteur J.-E. Pelletier, pp. 110 à 114, 17 juin 1980.

[21] Dutrisac, Claire. « Entretien avec les associations de pharmaciens : La Mutuelle SSQ crée un "mini-régime" d'assurance-médicaments » (*La Presse,* 7 mai 1970, p. 4).

[22] Procès-verbal du Conseil d'administration (25 mars 1971, p. 403).

[23] M. de la Chevrotière (*Pharmaxo*, 2 décembre 1971).

[24] Mémoire de M. Mercure à M. de la Chevrotière, 6 octobre 1971.

[25] Procès-verbal du comité exécutif (28 septembre 1971, pp. 410-411).

[26] *Rapport annuel SSQ* (1971, p. 2).

[27] Procès-verbal du Conseil d'administration (20 juin 1972, pp. 618-619).

[28] *Le développement SSQ* (texte d'information présenté à l'assemblée générale annuelle, 1982).

[29] Procès-verbal du Conseil d'administration (29 septembre 1972, p. 623).

[30] Loi sur les Services de santé du Québec (bill privé nº 142 sanctionné le 15 juillet 1964, Assemblée législative du Québec, 1964, 3 p.).

[31] De Bellefeuille, Denis et Cantin, Hervé, « Régimes de retraite » (*Échanges,* novembre 1966, p. 15).

[32] Procès-verbal du Conseil d'administration (3 octobre 1967, p. 425).

[33] Rapport du directeur général (*Rapport annuel,* 1963, p. 5).

[34] « Dans un mémoire remis au gouvernement : La Mutuelle SSQ s'en prend à la taxe *de* 2 % sur les primes d'assurance-maladie ». (*L'Action,* 17 mai 1967, p. 21).

[35] « Dans le but de révoquer l'imposition d'une taxe sur les primes d'assurance : La mutuelle SSQ fait pression auprès du Gouvernement ». (*Le Nouvelliste,* Trois-Rivières, 17 mai 1967, p. 32).

[36] Procès-verbal du comité exécutif (30 avril 1970, p. 381).

[37] Procès-verbal du comité exécutif (13 août 1965, p. 233).

[38] Procès-verbal du Conseil d'administration (23 avril 1964, p. 372).

[39] *Idem* p. 372.

[40] Procès-verbal du comité exécutif (13 avril 1966, p. 250).

[41] Procès-verbal du comité exécutif (14 novembre 1966, p. 264).

[42] Procès-verbal du comité exécutif (13 avril 1966, p. 250).

[43] Procès-verbal du Conseil d'administration (12 décembre 1967, p. 428).

[44] Procès-verbal du comité exécutif (21 novembre 1967, p. 305).

[45] Procès-verbal du comité exécutif (19 septembre 1967, p. 295).

[46] Référendum concernant un immeuble projeté boulevard Laurier à Sainte-Foy (août 1967).

[47] Marquis, Léopold. «L'inauguration : une pierre… deux coups» (*Échanges,* 1970, nº 2, p. 39).

[48] Procès-verbal du Conseil d'administration (6 juin 1968, p. 440).

[49] Procès-verbal du comité exécutif (8 février 1968, p. 311-312).

[50] Procès-verbal du Conseil d'administration (5 juin 1969, p. 555).

[51] Léopold Marquis, *op. cit.,* p. 39.

Chapitre 7

[1] Rapport du comité spécial sur la représentation des membres à l'assemblée annuelle (22 février 1973).

[2] *Ibid.*

[3] Note de M. de la Chevrotière à M. J.-C. Tremblay (9 octobre 1973).

[4] Rapport du comité d'étude sur la représentation des membres à l'assemblée générale, 14 février 1974.

[5] Procès-verbal du comité des assemblées régionales (2 décembre 1974).

[6] Procès-verbal du Conseil d'administration (23 septembre 1976, pp. 757-758).

[7] Texte destiné à l'assemblée d'information sur la représentation des membres par voie de délégation.

[8] Procès-verbal du Conseil d'administration (30 novembre 1976, p. 778).

[9] Procès-verbal du Conseil d'administration (23 juin 1972, p. 621).

[10] *Rapport annuel SSQ* (1982, p. 3).

[11] *Ibid.*, p. 3.

[12] Entrevue avec M. J.-C. Tremblay, été 1984.

[13] M. Marquis (lettre au Surintendant des assurances du Nouveau-Brunswick, décembre 1981).

[14] Amendement à la charte SSQ (loi privée nº 142, sanctionnée le 15 juillet 1964).

[15] Procès-verbal du comité exécutif (17 mai 1978, p. 620).

[16] *Rapport annuel SSQ* (1976, p. 7).

[17] Lettre de *Létourneau et Ass.* à M. de la Chevrotière, 16 août 1973.

[18] Lettre de M. de la Chevrotière à M. Larochelle, du ministère fédéral du Revenu, 7 janvier 1974.

[19] Procès-verbal du Conseil d'administration (3 décembre 1975, p. 729).

[20] Procès-verbal du Conseil d'administration (22 février 1972, p. 607).

[21] *Ibidem*.

NOTES – LES ANNÉES 1985-2014

Chapitre 1

1 SSQ, *39e Rapport annuel*, 1984, p. 7.
2 SSQ, *40e Rapport annuel*, 1985, p. 8.
3 *Ibid.*
4 SSQ, *41e Rapport annuel*, 1986, p. 5.
5 Rose-Line Brasset, entrevue avec Jean-Claude Tremblay, 15 novembre 2012.
6 Léandre Nadeau, « L'allocation des ressources et son impact sur la gestion des ressources humaines dans les centres hospitaliers », p. 267-272, [En ligne] https://www.usherbrooke.ca/droit/fileadmin/sites/droit/documents/RDUS/volume_20/20-2-nadeau.pdf (page consultée le 18 juillet 2014).
7 Line Ouellet et Marc Vallières, *SSQ Mutuelle d'assurance-groupe 1944-1984. L'histoire d'un succès collectif*, s.l.s.n., 1986, p. 128.
8 SSQ, *39e Rapport annuel*, 1984, p. 7.
9 SSQ, *41e Rapport annuel*, 1986, p. 7.
10 SSQ, *40e Rapport annuel*, 1985, p. 5.
11 SSQ, *Rapport annuel 1990*, p. 14.
12 Rose-Line Brasset, entrevue avec Jean-Claude Tremblay, 15 novembre 2012.
13 *Ibid.*
14 SSQ, *41e Rapport annuel,* 1986, p. 15.
15 SSQ, Rose-Line Brasset, entrevue avec Jean-Claude Tremblay, 15 novembre 2012.
16 SSQ, Rose-Line Brasset, entrevues avec Pierre Genest, 10 décembre 2012, et René Hamel, 26 novembre 2012.
17 SSQ, *Rapport annuel 1991*, p. 10.
18 SSQ, *Rapport annuel 1987*, p. 6.
19 *Ibid.,* p. 20.
20 SSQ, *Rapport annuel 1989*, p. 19.
21 SSQ, *Rapport annuel 1988*, p. 11.
22 SSQ, *Rapport annuel 1990*, p. 13.
23 Appellation commerciale de l'entité juridique « Les Services de Santé du Québec ».
24 SSQ, *Rapport annuel 1990*, p. 3.
25 SSQ, Mutuelle d'assurance-groupe, *Rapport annuel 1989*, p. 16.
26 SSQ, *Rapport annuel 1989*, p. 12.
27 *Ibid.,* p. 8.
28 Rose-Line Brasset, entrevue avec Maurice Savoie, 7 novembre 2012.
29 SSQ, Rose-Line Brasset, entrevue avec Jean-Claude Tremblay, 15 novembre 2012.
30 SSQ VIE, *Rapport annuel 1994*, p. 10.
31 SSQ, *Rapport annuel 1990*, p. 2.
32 Pierre Genest, « Hommage à Jacques de la Chevrotière », *Reflets SSQ* (journal interne), juin 2011.
33 Rose-Line Brasset, entrevue avec Léopold-Marquis, 25 septembre 2012. René Hamel, « Hommage à Léopold Marquis », 27 juin 2013.
34 Rose-Line Brasset, entrevue avec Pierre Genest, 10 décembre 2012.
35 Rose-Line Brasset, entrevue avec Richard Bell, 17 octobre 2012.
36 SSQ, *Rapport annuel 1991*, p. 22-23.
37 Rose-Line Brasset, entrevue avec Yves Demers, 2 octobre 2012.
38 *Ibid.*
39 SSQ, 40e *Rapport annuel*, 1985, p. 13.
40 SSQ, *Rapport annuel 1987*, p. 6.
41 SSQ, 41e *Rapport annuel*, 1986, p. 5.

Chapitre 2

1 SSQ, *Rapport annuel 1991*, p. 6.
2 Rose-Line Brasset, entrevue avec Pierre Genest, 10 décembre 2012.
3 SSQ VIE, *Rapport annuel 1997*, p. 8
4 La loi privée est sanctionnée le 5 décembre 1991 et entre en vigueur le 31 décembre.
5 SSQ, *Rapport annuel 1991*, p. 16.
6 Rose-Line Brasset, entrevue avec Pierre Genest, 10 décembre 2012.
7 Éric Clément, « La SSQ cherche à s'associer à Assurance-vie Desjardins », *La Presse*, 28 janvier 1993, p. 3.
8 SSQ, *Rapport annuel 1992*, p. 1.
9 Éric Clément, « La SSQ cherche à s'associer à Assurance-vie Desjardins », *La Presse*, 28 janvier 1993, p. A2.
10 Éric Clément, « Les grandes centrales syndicales à la rescousse de SSQ-Vie », *La Presse*, 19 février 1993, p. B1.
11 Il s'agit dans ce cas d'une participation sous forme de débentures, dont le rachat sera complété le 30 juin 2011 (SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2011*, p. 4).
12 Rose-Line Brasset, entrevue avec Jean-Claude Tremblay, 15 novembre 2012.
13 Ces fonds sont gérés par le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP).
14 Rose-Line Brasset, entrevue avec Yves Demers, 2 octobre 2012.
15 René Vézina, « Le cœur à gauche », *Revue Commerce*, juin 2001, p. 16.
16 Québec, Assemblée nationale, *Journal des débats*, 18 juin 1993, [En ligne] http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cba-34-2/journal-debats/CBA-930618.html (page consultée le 3 juin 2103). Le chef de l'Opposition parle d'une démutualisation.

Chapitre 3

1 Assuris, « Historique des insolvabilités », [En ligne] http://www.assuris.ca/Client/Assuris/Assuris_LP4W_LND_WebStation.nsf/page/Historique+des+insolvabilit%C3%A9s!OpenDocument&audience=policyholder (page consultée le 28 mai 2013).
2 SSQ VIE, *Rapport annuel 1996*, p. 5.
3 SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2001*, p. 12.
4 SSQ VIE, *Rapport annuel 1995*, p. 14-15. Assemblée nationale du Québec, *Journal des débats*, Commission permanente des affaires sociales, Fascicule n° 25, 22 février 2000, p. 18, Regroupement des assureurs de personnes à charte du Québec (RACQ), Témoignage de Pierre Genest, [En ligne] http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/journaux-debats/index-jd/recherche.html?cat=ex&Session=jd36l1se&Section=temoigna&Requete=Nil!CAS-25:%2018 (page consultée le 22 juillet 2013).
5 SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 1994*, p. 7.
6 SSQ VIE, *Rapport annuel 1996*, p. 26.
7 SSQ VIE, *Rapport annuel 1999*, p. 35.
8 SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2000,* p. 19.
9 SSQ VIE, *Rapport annuel 1998*, p. 5.
10 *Ibid.*
11 SSQ VIE, *Rapport annuel 1999*, p. 5.
12 Centre d'autorisation et de paiement de services de santé.
13 Rose-Line Brasset, entrevue avec Maurice Savoie, 7 novembre 2012.
14 Rose-Line Brasset, entrevue avec Pierre Genest, 10 décembre 2012.
15 SSQ VIE, *Rapport annuel 1993*, p. 5.
16 SSQ VIE, *Rapport annuel 1994*, p. 10.
17 Commission de l'équité salariale, Dossier no 400-00830…, 6 décembre 2005, p. 2, [En ligne] http://www.ces.gouv.qc.ca/documents/decisions/2005/140/140-400-00830.pdf (page consultée le 2 juillet 2013).
18 SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2002*, p. 11.
19 SSQ Groupe financier, *Bilan social 2002,* p. 3.
20 SSQ VIE, *Rapport annuel 1996*, p. 7.
21 SSQ VIE, *Rapport annuel 1998*, p. 5.
22 SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2000*, p. 20.
23 SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2002*, p. 34.

[24] La Société LOMA (Life Office Management Association) de Québec a été fondée en 1981.

[25] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2004*, p. 48.

[26] Rose-Line Brasset, entrevue avec Maurice Savoie, 7 novembre 2012. Ces mots ont été consignés dans un album souvenir qu'il conserve précieusement.

[27] Banquet du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, communiqué, 29 mars 2008 [En ligne] http://economiesocialequebec.ca/?module=directory&subMod=COM&action=getMod&uid=301&tFormat=print (page consultée le 12 août 2014).

[28] SSQ VIE, *Rapport annuel 1997*, p. 3.

[29] *Ibid.,* p. 4.

[30] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2000*, p. 13.

[31] *Ibid.*

[32] Pierre Genest occupe ses nouvelles fonctions à compter de 2002.

[33] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2001*, p. 11.

[34] SSQ VIE, *Rapport annuel 1993*, p. 2.

[35] SSQ Vie, *Rapport annuel 1998*, p. 25.

[36] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2004*, p. 54.

[37] SSQ VIE, *Rapport annuel 1999*, p. 3.

[38] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 1994*, p. 5.

[39] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2000*, p. 3.

[40] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2000*, p. 22.

[41] *Ibid.,* p. 23.

Chapitre 4

[1] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2001*, p. 12.

[2] SSQ VIE, *Rapport annuel 1999*, p. 6.

[3] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2000*, p. 18.

[4] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2002*, p. 11.

[5] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2000*, p. 19.

[6] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2007*, p. 10.

[7] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2010*, p. 15.

[8] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2001*, p. 15.

[9] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2003*, p. 12.

[10] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2011*, p. 4.

[11] Rose-Line Brasset, entrevue avec Gilles Mourette, 11 janvier 2013.

[12] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2011*, p. 13.

[13] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2010*, p. 16.

[14] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2002*, p. 13.

[15] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2003*, p. 12.

[16] La Cité Verte, [En ligne] http://www.citeverte.ca/cite-verte (page consultée le 11 juin 2013). Rénald Fortier, « L'écoquartier La Cité Verte – Le projet », *Voirvert. Le portail du bâtiment durable au Québec* [En ligne] http://www.voirvert.ca/projets/suivideprojet/ecoquartier-la-cite-verte (page consultée le 11 juin 2013).

[17] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2010*, p. 17.

[18] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2003*, p. 9.

[19] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2003*, p. 10. SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2005*, p. 6.

[20] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2001*, p. 13.

[21] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2006*, p. 9.

[22] *Ibid.*

[23] SSQ VIE, *Rapport annuel 1994*, p. 20.

[24] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2001*, p. 14.

[25] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2000*, p. 19.

[26] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2001*, p. 13-14.

[27] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2005*, p. 6.

[28] *Ibid.,* et SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2009*, p. 10.

[29] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2003*, p. 9.

[30] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2012*, p. 14.

[31] Stéphanie Grammond, « Les remparts de Québec, capitale de l'assurance », *La Presse Affaires*, 15 mars 2010, p. 18.

[32] Rose-Line Brasset, entrevue avec Maurice Savoie, 7 novembre 2012.

[33] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2003*, p. 47.

[34] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2004*, p. 9.

[35] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2005*, p. 5.

[36] « SSQ Groupe financier récipiendaire du prix Altius Or 2009, catégorie grande entreprise », SSQ Groupe financier, *Reflets SSQ* (journal interne), juin 2009, p. 9. « Prix Canada pour l'excellence », SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2012*, p.14.

[37] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2003*, p. 47.

[38] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2006*, p. 6.

[39] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2009*, p. 20.

[40] Rose-Line Brasset, entrevue avec Richard Bell, 17 octobre 2012.

[41] *Ibid.*

[42] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2008*, p. 3.

[43] Rose-Line Brasset, entrevue avec René Hamel, 26 novembre 2012.

[44] *Ibid.*

[45] *FI Finance et investissement,* Christine Deslandes, « Richard Bell », 1er février 2003, [En ligne] http://www.finance-investissement.com/nouvelles/richard-bell/a/2837 (page consultée le 5 juillet 2013).

[46] En 2011, la vigie des marchés, les dossiers d'acquisition et les services juridiques se sont ajoutés au mandat de cette vice-présidence qui sera dorénavant connue sous le nom de première vice-présidence services institutionnels.

[47] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2006*, p. 4.

[48] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2005*, p. 39.

[49] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2007*, p. 3.

[50] *Ibid.,* p. 38.

[51] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2004*, p. 5.

[52] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2005*, p. 3.

[53] *Ibid.*, p. 4.

[54] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2007*, p. 3, *Rapport annuel 2008*, p. 3.

[55] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2008*, p. 26.

[56] Rose-Line Brasset, entrevue avec Yves Demers, 2 octobre 2012.

[57] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2008*, p. 24.

NOTES – LES ANNÉES 1985-2014 (SUITE)

[58] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2004*, p. 51.

[59] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2008*, p. 14.

[60] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2006*, p. 24.

[61] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2011*, p. 21.

[62] CNW Telbec, communiqué du 23 août 2007, « Marché du papier commercial adossé à des actifs – SSQ Groupe financier rassure ses clients » [En ligne] http://www.newswire.ca/fr/story/161831/marche-du-papier-commercial-adosse-a-des-actifs-ssq-groupe-financier-rassure-ses-clients (page consultée le 18 août 2014). SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2007*, p. 10.

Chapitre 5

[1] SSQ Groupe financier, communiqué du 26 septembre 2011, Nouvelle acquisition majeure pour SSQ Groupe financier, http://www.newswire.ca/en/story/846899/nouvelle-acquisition-majeure-pour-ssq-groupe-financier-ssq-groupe-financier-acquiert-les-activites-de-axa-assurance-vie.

[2] Rose-Line Brasset, entrevue avec René Hamel, 26 novembre 2012. Quatorze entreprises étaient en lice, mais c'est la soumission de SSQ qui a été retenue par Intact.

[3] Jacques Saint-Pierre, entrevue avec René Hamel, 20 août 2014.

[4] Alain Thériault, « Avec l'achat d'AXA Vie, SSQ réaffirme sa confiance dans l'assurance vie malgré la tourmente », *Le journal de l'Assurance*, 21 février 2012 [en ligne] http://journal-assurance.ca/2012/02/21/avec-l%E2%80%99achat-d%E2%80%99axa-vie-ssq-reaffirme-sa-confiance-dans-l%E2%80%99assurance-vie-malgre-la-tourmente/ (page consultée le 11 juin 2013).

[5] Jacques Saint-Pierre, entrevue avec René Hamel, 20 août 2014.

[6] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2013*, p. 18.

[7] *Ibid.*

[8] SSQ, Groupe financier, communiqué du 28 février 2012, [En ligne] http://www.ssq.ca/fr/actualite_suite.asp?id=378 (page consultée le 27 juin 2013).

[9] « Une première au Canada : l'Atelier en direct^MC Suivez en temps réel les étapes de réparation de votre véhicule grâce à SSQauto ! », Communiqué de SSQauto, 15 janvier 2013, [En ligne] http://ssqauto.com/communiques/ssqauto-premier-assureur-au-canada-a-offrir-un-acces-privilegie-aux-ateliers-de-carrosserie (page consultée le 26 août 2014).

[10] Spécialiste mondial de l'industrie de l'assurance. SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2012*, p. 14.

[11] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2012*, p. 18.

[12] SSQ Groupe financier, communiqué du 17 juin 2013, « Plan de développement durable et de responsabilité sociétale de SSQ Groupe financier », [En ligne] https://ssq.ca/a-propos/actualite/-/detail/plan-de-developpement-durable-et-de-responsabilite-societale-de-ssq-groupe-financier/10674/45592 (page consultée le 28 août 2014).

[13] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2011*, p. 3.

[14] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2012*, p. 3.

[15] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2011*, p. 3.

[16] SSQ, Mutuelle de gestion, *Rapport annuel 2012*, p. 2-3.

[17] SSQ Groupe financier, *Rapport annuel 2013*, p. 20.

[18] *Ibid.*

[19] SSQ Groupe financier, communiqué du 26 septembre 2014 [En ligne] https://ssq.ca/a-propos/actualites (page consultée le 10 octobre 2014).

SSQ Groupe financier

Les valeurs à la bonne place