

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**

**ESG** UQÀM



---

# L'implantation de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins

---

PAR

Michel Grant  
José Bélanger  
Dominique Thuot

No 0201-177

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : <a href="mailto:chaire.coop@uqam.ca">chaire.coop@uqam.ca</a> Site : <a href="http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/">http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/</a>
---	---

## RÉSUMÉ

Durant les années 1990, la réingénierie des organisations apparut comme une des formes privilégiées de transformations des processus et des activités. Ceci devait permettre de hausser la performance et la rentabilité des entreprises, particulièrement celles qui connaissaient des difficultés et qui jugeaient avoir besoin d'un traitement choc ou d'un changement radical. Compte tenu du contexte de déréglementation et des pressions concurrentielles croissantes, le mouvement Desjardins s'est vu confronté à un questionnement majeur sur son positionnement commercial, sur sa performance et sur la pertinence de certaines de ses structures et surtout de son mode de fonctionnement. La décision d'investir sur une période de cinq ans plus d'un demi-milliard de dollars dans la réingénierie des caisses populaires illustre combien la direction de la Confédération des caisses populaires et d'économie du Québec (ci-après appelée la Confédération) jugeait la situation critique.

Ce cahier présente les résultats d'une recherche effectuée dans quatre caisses populaires sur les conditions d'implantation de la réingénierie et non sur les retombées financières et commerciales de celle-ci, puisque les caisses étaient en 1998 à compléter le processus et, en conséquence, une évaluation globale de tels résultats apparaissait prématurée à ce moment.

L'approche centralisée caractérisant les démarches entourant le projet de réingénierie des processus n'a pas permis aux acteurs locaux de se sentir en plein contrôle des changements à introduire dans leurs façons d'opérer. L'implication des salariés, même du syndicat local dans des cas moins fréquents, se limitait donc au niveau opérationnel.

Nous avons constaté qu'au-delà des différences entre les caisses syndiquées et non-syndiquées, le style de leadership des directeurs des caisses était au moins aussi déterminant que d'autres facteurs à l'égard de la satisfaction et de l'adhésion des employés, de certains résultats obtenus et de l'avancement de la réorganisation des activités et du travail. Somme toute, les pratiques observées n'ont pas présenté de différences fondamentales, y compris entre caisses syndiquées et caisses non syndiquées. L'implantation de la réingénierie s'est donc déroulée sans difficultés majeures et sans opposition ou résistance syndicale significative. Nos observations indiquent que la mise en place de la réingénierie se déroulait toutefois mieux avec l'implication des salariés.

On peut sans exagération ou présomption suggérer qu'une implication syndicale dans le processus aurait pu constituer une condition favorable additionnelle non seulement à une meilleure implantation des transformations, mais encore à des retombées plus intéressantes pour la rentabilité de la caisse et pour l'avenir de l'emploi et des conditions de travail des employés.

Depuis plusieurs années, dans un contexte de compétition croissante et de déréglementation, les entreprises ont eu à réexaminer et réorganiser leurs opérations afin d'améliorer leur productivité et leur capacité concurrentielle. Le modèle de la réingénierie des processus a connu, au cours des années 1990, une vogue certaine tant dans l'industrie manufacturière que dans le secteur tertiaire, dont notamment le milieu des institutions financières.

L'objet du présent cahier de recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude plus large sur les transformations de l'organisation du travail et des relations du travail dans les caisses populaires et les succursales bancaires au Québec<sup>1</sup>. Nous présentons ici une partie des résultats d'une recherche sur l'implantation de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins. Comme le processus de réingénierie ne se limite pas à des innovations technologiques, mais qu'il s'accompagne aussi de changements dans l'organisation du travail et des rapports du travail, il s'avère pertinent d'identifier les stratégies de gestion permettant de susciter l'adhésion des salariés à ces transformations et en conséquence de créer les conditions les plus favorables à la rentabilité de la réingénierie.

Sans prétendre que nos observations nous amèneraient à conclure que cette forme de réorganisation des processus et du travail améliorerait la performance et la rentabilité des caisses, nous posons cependant au départ que le succès obtenu dans son implantation allait au moins faciliter la mise en place de conditions favorables à l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés. Un tel changement ne constitue pas seulement une opération technologique, mais aussi une opération indissociable de la gestion des rapports du travail.

---

<sup>1</sup> Michel Grant est professeur titulaire à l'École des sciences de la gestion; José Bélanger est assistant de recherche et étudiant au programme de doctorat conjoint alors que, au moment de l'enquête, Dominique Thuot étudiait au programme MBA (recherche) de l'UQAM et agissait comme assistante de recherche. Cette recherche dans le milieu des caisses populaires a pu se réaliser grâce à l'aide financière de la Chaire de coopération Guy-Bernier et du Fonds FCAR (équipe). Elle a donné lieu à la rédaction d'un mémoire de maîtrise dirigé par Michel Grant et rédigé par Dominique Thuot (2000), également récipiendaire d'une bourse de la Chaire de coopération Guy-Bernier. Nous remercions toutes les personnes qui ont accepté de collaborer à cette recherche. Nous voudrions souligner que cette recherche n'aurait pu voir le jour sans l'aide de Carole Fortier, alors directrice de la formation à la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec.

S'appuyant sur le modèle conceptuel de l'approche stratégique développé dans la discipline des relations industrielles (Kochan, Katz et McKersie, 1986; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994), la recherche voulait identifier les changements dans la gestion des ressources humaines et des relations du travail précédant et accompagnant le processus de réingénierie des caisses. La recherche s'est réalisée à partir de quatre études de cas dans deux caisses syndiquées et deux autres non-syndiquées dans l'île de Montréal. Compte tenu de l'importance de la présence syndicale dans les caisses populaires, nous nous interrogerons plus particulièrement sur l'existence et les sources des similitudes et des différences entre les conditions d'implantation de la réingénierie dans un milieu syndiqué et celles d'un milieu non syndiqué.

En plus des données recueillies au moyen d'entrevues auprès de la direction, des employés et des représentants syndicaux, le recours à l'observation participante dans chacune des caisses visait à mieux cerner encore les conditions d'implantation et l'impact de la réingénierie sur l'organisation du travail et les rapports du travail.

Une des questions de recherche interrogeait le rôle et l'influence de la participation des employés à la réorganisation de leur poste de travail de même que du climat des relations du travail sur le succès de la réingénierie. Une des principales conclusions de l'étude révèle entre autres un écart entre la stratégie d'implantation radicale proposée par les créateurs américains du concept de réingénierie (Hammer et Champy, 1993) et les conditions concrètes de leur mise en œuvre dans les milieux de travail.

La première section se consacre à l'importance du sujet dans le contexte de renouvellement organisationnel de la réingénierie dans les caisses populaires Desjardins. En second lieu, nous présentons le cadre théorique qui nous a guidés dans la formulation des hypothèses de recherche et dans l'interprétation des données recueillies. C'est à ce moment que nous décrivons brièvement la méthodologie de recherche. La troisième section porte essentiellement sur la présentation et la discussion des informations recueillies à partir des hypothèses retenues. Nous tentons finalement de tirer une conclusion à partir des réponses aux questions de recherche initiales sur les conditions d'implantation de la réingénierie dans les caisses syndiquées et les caisses non syndiquées.

## **1. LES CONTEXTES GÉNÉRAL ET PARTICULIER DU RENOUVELLEMENT ORGANISATIONNEL DE LA RÉINGÉNIERIE DANS DESJARDINS**

Sous la pression d'une concurrence de plus en plus féroce amenée par la globalisation des marchés, par l'informatisation et par la déréglementation dans certains secteurs comme les services financiers, nombreuses sont les directions d'entreprise qui choisissent de se réorganiser leur entreprise afin de diminuer les coûts, d'accroître la productivité et la flexibilité, et ce tout en améliorant la qualité des produits et des services. Dans le contexte des institutions financières québécoises, Lévesque et al. (1997) ont déterminé trois grandes dimensions qui expriment bien la période de transformation que traverse cette industrie depuis quelques années.

Premièrement, ce secteur a subi les effets de la déréglementation en ce qui a trait aux services bancaires, aux valeurs mobilières, aux sociétés de fiducie et assurances. Désormais, plusieurs institutions financières se disputent le même marché sans pour autant toujours avoir un siège social au Canada.

En second lieu, l'évolution du marché suit la courbe démographique de la population canadienne. Ainsi, le vieillissement de la population amène inévitablement de nouveaux besoins bien précis pour une clientèle en croissance. Cette clientèle cherche à faire fructifier son argent au meilleur prix possible. Également, les institutions bancaires orientent leurs clientèles vers les guichets automatiques. Ces dernières, plus instruites, mais moins loyales à l'égard de leurs institutions financières, exigent de plus de flexibilité dans l'opérationnalisation de leurs transactions bancaires et sont de plus en plus en position de dicter les règles du marché. Également voit-on un changement dans l'offre des services financiers offerts. Afin de fidéliser une clientèle de plus en plus éclatée et diversifiée, la nouvelle approche vise donc à offrir davantage de produits financiers ajustés aux besoins et aux goûts des clients : REER, taux variables au niveau des frais de service mensuels et taux hypothécaire. Cette variété des services crée une demande accrue de services-conseils.

Troisièmement, sur le plan des changements technologiques, les institutions bancaires du Canada ont devancé leurs voisins américains concernant les transactions informatisées, tels le paiement direct et les services Internet. Les banques cherchent à se recentrer sur les

activités de valeur ajoutée en externalisant certaines activités comme le traitement de document et le dépouillement des guichets automatiques.

À l'instar de plusieurs autres industries où la concurrence est de plus en plus féroce, les institutions financières ont dû, depuis quelques années, revoir leurs façons de faire et leurs structures afin d'assurer leur survie. Le recours à la réingénierie et aux fusions traduit d'ailleurs cette préoccupation. Dans un milieu concurrentiel et axé sur les services comme celui des banques, la satisfaction et la fidélisation du client apparaissent comme un ingrédient majeur pour réaliser la meilleure performance et surpasser la concurrence. De plus, grâce aux possibilités offertes par les développements de la technologie et par la déréglementation, la diversité et la multiplication des produits financiers se poursuivent à un rythme rapide et soutenu.

Ces changements, tant au niveau technologique qu'au niveau de la reconfiguration des produits demandés et offerts sur le marché, ont bouleversé le rôle et le fonctionnement de la succursale bancaire traditionnelle. Ces bouleversements ont également eu un impact sur l'organisation du travail dans les caisses populaires. Ainsi, la réduction du nombre de caissiers-caissières et l'augmentation du nombre de conseillers-ères qu'on observe dans l'ensemble du milieu bancaire s'inscrivent dans une stratégie d'entreprise visant à transformer non seulement le rôle de la caisse populaire ou de la succursale bancaire, mais aussi à transformer la relation avec la clientèle. On cherche en effet dans cette perspective à orienter les transactions ponctuelles vers des moyens informatisés et à augmenter la fidélisation en offrant une gamme de services complets qui correspondent aux besoins du client selon les diverses étapes de sa vie. Ces changements interpellent directement l'organisation du travail des employés, leurs qualifications, leur formation et leurs conditions de travail. Certes, il s'agit d'un tournant majeur pour les institutions bancaires, mais également pour le personnel qui le vit et qui travaille directement avec le public.

Compte tenu de l'importance stratégique des changements dans le rôle des caisses populaires, il importe de s'assurer d'identifier les conditions favorables de sorte que les employés ne fassent pas que subir les transformations dont ils sont des agents incontournables. Au Québec, Desjardins demeure un joueur de premier plan, car son actif se situait au moment de notre étude à 73 milliards de dollars, et son réseau de caisses

populaires couvre encore tout le territoire du Québec. Desjardins imposait sa présence dans le domaine des prêts hypothécaires à la hauteur de 44 % du marché jusqu'en 1998. Dans ce contexte, pourquoi alors restructurer ?

La plupart des raisons invoquées par la Confédération pour se restructurer ressemblent sensiblement à celles que les institutions bancaires ont invoquées quelques années auparavant. Des lacunes importantes au sein du mouvement Desjardins ont été observées comme le rapporte une enquête effectuée en 1996 par la Confédération. On y dénote, comme dans les banques, que les caisses cherchaient à se démarquer. La qualité des conseils et des compétences des employés dans de nombreuses caisses populaires laissaient à désirer. Dans ce cadre, il devenait difficile de fidéliser une clientèle en lui proposant des produits alternatifs (meilleurs taux d'intérêt, frais de service, etc.) en fonction de besoins particuliers; d'ailleurs, on constatait en 1997 que 54 % des membres de Desjardins avaient aussi un compte dans une succursale bancaire alors que cette proportion se situait à 46 % en 1992. Finalement, avant d'entreprendre sa réorganisation, il en coûtait pour Desjardins 75 cents pour générer un dollar de profit alors que pour les banques canadiennes ce coût tombait à 62 cents!

L'amélioration des compétences des employés devenait donc impérative dans ce contexte. Aussi, la réingénierie devait faire en sorte que l'employé ait toute l'information sur le membre avant même d'entrer en contact avec lui afin de lui offrir un service personnalisé. Pour cela, la technologie, dans la réorganisation des caisses Desjardins, consistait à donner un support informatique à l'employé afin qu'il dispose d'un profil global du membre.

Un autre élément non négligeable concernait le décloisonnement des services financiers. Autrefois, les caisses populaires détenaient un avantage comparatif. En effet, la *Loi sur les caisses d'épargne et de crédit*<sup>2</sup> leur permettait une présence dans les quatre sous-secteurs que sont les services bancaires, les assurances, les fiducies et les valeurs mobilières. À ceci, ajoutons que le mouvement Desjardins devait tenir compte de son caractère coopératif. Une réorganisation accomplie de façon peu démocratique ou perçue comme telle risquerait de ternir sa réputation. Enfin, mentionnons qu'en vertu du plan,

---

<sup>2</sup> L.R.Q., c. C-4 remplacé par la suite par L.R.Q., c. C-4.1.

plus de 550 millions de dollars auront été investis dans cette réorganisation et plus de 5000 postes auront été éliminés d'ici 2002.

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

Le modèle théorique choisi provient essentiellement de l'approche stratégique proposée par Kochan Katz et McKersie (1986) pour tenir compte du comportement et des choix stratégiques des acteurs dans un système de relations industrielles. Nous recherchons un modèle qui nous fournirait un cadre d'analyse de l'implantation des changements dans les processus de travail en milieu syndiqué comme en milieu non syndiqué.

Selon le modèle stratégique, l'environnement externe (ex. : pressions du marché) agit directement sur les acteurs, mais il n'est pas perçu en interprété de la même façon par chacun. Les approches traditionnelles conçoivent, selon une mécanique déterministe, les employeurs et les syndicats comme limités dans leur rôle à réagir aux pressions syndicales de leur environnement (Dunlop, 1958). Par contre, à la lumière des expériences des années 1980, le modèle stratégique met en évidence le rôle proactif des employeurs en particulier comme initiateur de changements et fait ressortir les effets de leurs choix sur les relations du travail et la gestion des ressources humaines. Le modèle a donc introduit ou renforcé la dimension comportementale et réduit le caractère déterministe du modèle de Dunlop. Ce modèle permet d'identifier les trois niveaux de prise de décision pour les trois acteurs du système.

D'après Plowman (1991), le modèle des choix stratégiques est intéressant en ce qu'il permet d'expliquer l'effet de la rationalité sur le concept de stratégie de gestion. De plus, il fait le lien entre un objectif stratégique et sa mise en oeuvre. En effet, les facteurs environnementaux ainsi que les stratégies opposées des acteurs font souvent en sorte que la stratégie ne se réalise pas comme prévu. Ce modèle permet de constater que la technologie a certes un effet direct et significatif sur l'entreprise, mais que cet effet n'est pas déterminant et final. Le succès de la démarche repose donc considérablement sur les stratégies des différents acteurs impliqués. Par ailleurs, le modèle des relations industrielles proposé par Kochan et ses collègues est celui qui considère les relations de travail sous la perspective la plus élargie, puisqu'il rend possible l'analyse des milieux syndiqués comme des milieux non syndiqués. Selon les auteurs, les activités relevant des

relations employeurs-salariés ou employeurs-syndicat se déploient dans un environnement externe. On voit de plus qu' à travers l'histoire, les structures, les valeurs et la stratégie d'entreprise conditionnent la structure institutionnelle de la gestion des ressources humaines et des relations du travail. Les activités relatives à cette gestion se développent à trois niveaux tels que représentés au tableau 1.

**Tableau 1 : Niveaux stratégiques et acteurs**

<b>Niveau</b>	<b>Employeur</b>	<b>Syndicat ou travailleurs</b>	<b>Gouvernement</b>
<b>Stratégies à long terme et politiques</b>	<i>Stratégie d'affaires</i>	<i>Stratégies, politiques</i>	<i>Macroéconomie et politiques sociales</i>
	<i>Stratégies d'investissement</i>	<i>Stratégies de représentation</i>	
	<i>Stratégies de ressources humaines</i>	<i>Stratégies d'organisation</i>	
<b>Négociation collective et politiques de personnel</b>	<i>Politiques de personnel</i>	<i>Stratégies de négociation collective</i>	<i>Lois du travail et administration</i>
	<i>Stratégies négociées</i>		
<b>Relations organisationnelles individuelles sur les lieux de travail</b>	<i>Style de supervision</i>	<i>Administration de contrat</i>	<i>Standards de travail</i>
	<i>Participation du travailleur</i>	<i>Participation du travailleur</i>	<i>Participation du travailleur</i>
	<i>Organisation du travail</i>	<i>Organisation du travail</i>	<i>Droits individuels</i>

1- Le premier niveau vise les décisions majeures prises par les dirigeants de l'organisation comme la politique concurrentielle, l'allocation des ressources et les investissements, dont ceux ayant trait aux nouvelles technologies. Les décisions prises à ce niveau exercent une influence significative sur les deuxième et troisième niveaux d'activités. Selon Kochan et al., le processus de transformation que traverse présentement le système de relations industrielles est basé sur les décisions prises à ce niveau. Ces dernières ont fondamentalement modifié la nature de la relation entre la direction et les employés. Il semble que cette relation ait tendance à s'éloigner fortement de la négociation collective telle que développée depuis les années 1930 dans le contexte de la production industrielle de masse et d'un mode taylorien de production. Pour certaines entreprises, la stratégie est de miser sur des mesures visant

à éliminer ou à affaiblir les syndicats ou de créer des conditions pour que le personnel n'en ressente pas le besoin. D'autres ont choisi de travailler avec les syndicats afin de s'adapter aux fortes pressions environnementales.

- 2- Le second niveau concerne la gestion des ressources humaines et de la négociation collective. Il s'agit du champ d'études et de pratique traditionnelle des relations industrielles. C'est à ce niveau que l'influence des syndicats a été la plus déterminante (Grant, 1997). Les décisions stratégiques ont résulté en des changements dans la négociation collective comme la négociation de concessions salariales. Dans d'autres entreprises, on a implanté des politiques visant à augmenter l'implication et l'appartenance des employés en s'inspirant du secteur non syndiqué. Dans certains cas, on a mis fin à la négociation collective distributive et aux tactiques d'affrontement où les gains d'une partie correspondent aux pertes de l'autre et où la somme des gains s'avère donc être nulle. On a plutôt voulu y substituer des tactiques reposant sur la coopération et une conscience plus développée des intérêts communs entre les parties négociantes.
- 3- Enfin, le troisième niveau est celui du milieu du travail et il réfère à l'organisation du travail ainsi qu'aux relations entre les travailleurs et l'organisation. Ce niveau organisationnel réfère à la façon dont les choses se passent sur les lieux de travail entre les individus ou les groupes de travail. On entend ici les interactions quotidiennes des employés avec leur travail, leurs supérieurs et leurs confrères de travail au sein des unités de production. Bien sûr, on peut deviner que les stratégies et les actions des acteurs aux autres niveaux du modèle auront un impact important sur la vie quotidienne des employés dans l'entreprise. Malgré cela, les changements au niveau de l'organisation du travail ont eux-mêmes un impact sur la stratégie de gestion des ressources humaines et des relations du travail.

La réingénierie, comme plusieurs formes récentes de transformation des processus, peut engendrer un élargissement et un alourdissement des tâches, mais aussi un enrichissement de celles-ci par le biais d'une plus grande délégation et d'un relèvement des compétences requises. Dans de telles organisations, il semble qu'on retrouve davantage de procédures de résolution des plaintes, de participation des employés à la prise de décision, des avantages sociaux plus élevés que la moyenne et une supervision moins étroite. La

confiance semble prendre plus d'importance pour les gestionnaires et les investissements en formation sont souvent plus élevés que la moyenne de l'industrie.

C'est à ce niveau que se déploie le plus grand nombre de pratiques innovatrices. Selon Kochan et Osterman (1992), ceci est dû au fait que des changements à ce niveau n'affectent pas les structures de pouvoir de la direction. De plus en plus d'employeurs sont d'avis que l'organisation taylorienne du travail ne peut amener l'entreprise à atteindre ses objectifs. Ils recherchent une organisation du travail qui répond aux exigences de flexibilité et de qualité, et en conséquence, qui suscite l'implication et la créativité chez les employés. Plusieurs d'entre eux expérimentent donc avec de nouvelles formes d'organisation du travail.

Des employeurs misent par exemple sur la réingénierie pour améliorer la performance de leur entreprise. C'est au niveau de l'organisation du travail que la réingénierie propose le plus grand nombre de changements par rapport au modèle taylorien plus rigide. Par ailleurs, elle s'accompagne souvent de changements technologiques importants puisqu'une des caractéristiques de cette technologie est de favoriser et de permettre l'intégration des tâches.

Une transformation significative des processus suppose d'abord l'élimination de certaines activités, et donc, potentiellement de certains postes de travail. De plus, des équipes de travail organisées autour des processus sont mises sur pied, ce qui implique en soi des changements dans la nature du travail. Ce phénomène entraîne des besoins importants de formation pour répondre aux exigences de flexibilité. Si dans l'entreprise traditionnelle construite autour du taylorisme l'employé doit s'en tenir à se conformer et à appliquer un ensemble de règles, il doit maintenant dans la nouvelle organisation être habilité, c'est-à-dire avoir la responsabilité d'accomplir un processus et avoir l'autorité pour prendre les décisions nécessaires aux différents accomplissements. Quant aux gestionnaires, ils deviennent des *coaches* plutôt que des superviseurs. Ils donnent des conseils et aident l'équipe à résoudre des problèmes. Le profil des employés recherchés est donc modifié. En effet, on recherchera des employés qui sont plus scolarisés. Ces derniers s'avèrent plus polyvalents, plus créatifs et sont plus disposés à comprendre l'ensemble du processus et à y situer les activités à accomplir. Nous tenterons entre autres de savoir comment ces considérations à l'égard de l'organisation du travail se sont matérialisées dans le projet

d'intégration des activités de gestion des ventes et de vente-conseil dans les caisses populaires.

La théorie des négociations stratégiques apporte une analyse qui, selon nous, complète bien l'approche de Kochan et al., puisqu'elle nous permet de qualifier le contrat social que l'employeur cherche à convenir avec ses employés. En effet, elle permet d'effectuer une analyse plus générale des relations entre le syndicat et l'employeur, mais également entre les employés et l'employeur, que nous soyons ou non en présence syndicale. Le nouveau contexte socio-économique et les réorganisations en entreprise incitent souvent les acteurs à modifier le rapport qui les unit.

Selon Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), un contrat social définit le rôle des acteurs dans la relation d'emploi. Ce contrat prend place à deux niveaux. Au niveau institutionnel, il définit la relation entre l'employeur et le syndicat et au niveau individuel, il définit la relation entre l'employeur et les employés. Ce contrat social représente donc un ensemble de principes qui guident les interactions et il fonde un certain consensus entre les acteurs quant à la nature de la relation qui les unit. Les types de contrats sociaux que proposent Walton et ses collègues présentent la configuration présentée au tableau 2.

**Tableau 2 : Typologie du contrat social**

Relations avec les employés	Relations avec le syndicat		
	Évitement	Adaptation	Coopération
Soumission	A	B	C
Implication	D	E	F

Les relations entre l'employeur et le syndicat peuvent être basées sur l'évitement du syndicat, c'est-à-dire que la direction tente d'affaiblir, de contenir, de contourner ou même d'éliminer le syndicat. Ces relations peuvent également être basées sur l'adaptation. L'adaptation constitue la forme de contrat social qui a caractérisé, à partir du milieu des années 1930, l'essor de la fabrication manufacturière de masse. Les travailleurs acceptaient de produire sans interruption pour une rémunération négociée aux meilleures conditions possible, mais acceptaient que l'employeur prenne des décisions quant à la

gestion de l'entreprise et en particulier à l'égard de l'organisation de la production et du travail. C'est ce qu'on a appelé le compromis fordiste. Les employeurs fournissaient aux employés un salaire et des avantages sociaux en croissance et ils permettaient la négociation de mesures permettant d'atténuer les impacts négatifs de certaines décisions. Enfin, lorsque le contrat social vise la coopération, l'employeur et le syndicat deviennent des partenaires. Cette coopération peut elle-même être conflictuelle ou collusoire.

Ces auteurs offrent également une typologie au niveau de la relation qui unit les employés et leur employeur. Cette relation peut être basée sur la soumission, c'est-à-dire que les employés se soumettent simplement aux conditions de travail formalisées dans la convention collective. Cette relation peut également être basée sur l'implication. Une telle relation suppose que les employés s'impliquent davantage dans l'entreprise et que l'employeur devient davantage préoccupé par le bien-être de ses employés.

Il peut donc y avoir six configurations d'entreprise. Les entreprises qui visent à obtenir plus de flexibilité et qui ont un contrat de configuration A misent principalement sur des modifications aux règles de la convention collective. Elles peuvent aussi obtenir une plus grande productivité chez les travailleurs via le contrôle technique. Le modèle dominant se situe dans la configuration du contrat social puisque les employeurs se sont historiquement accommodés de la présence syndicale et ont développé des stratégies d'adaptation dans un cadre d'organisation du travail encore taylorien n'exigeant pas beaucoup d'implication du salarié. Les entreprises qui se trouvent plutôt dans la configuration F peuvent bénéficier d'une plus grande flexibilité par des pratiques informelles et par la résolution de problèmes. La productivité des employés peut quant à elle être améliorée par la motivation intrinsèque. Dans une démarche de transformation profonde des processus de travail, nous posons l'hypothèse que la direction d'une entreprise aurait avantage à favoriser une configuration F si elle vise à réduire la supervision et à responsabiliser les employés ainsi qu'à obtenir la coopération du syndicat dans la transformation des rapports et de l'organisation du travail.

### **3. L'IDÉE DE LA RÉINGÉNIERIE ET SON IMPLANTATION**

Le concept de réingénierie des processus représente sans doute une des formes les plus connues et les plus poussées de transformation des processus. Pour l'essentiel, la

réingénierie consiste en une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels de valeur ajoutée pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que sont aujourd'hui les coûts, le service, la rapidité et la qualité (Hammer et Champy, 1993). Les créateurs du concept considéraient que la réingénierie doit se faire de façon radicale du haut vers le bas (*top-down*) afin de réduire la période d'incertitude.

En corollaire, notons que les principaux auteurs sont d'avis que les premières cibles doivent être les processus qui ont une valeur ajoutée, en l'occurrence le client dans le cas des caisses. La restructuration doit donc s'articuler et s'ajuster à cet aspect (Hammer & Champy, 1993; Parfett, 1995). Entre autres, les aspects suivants sont modifiés: les critères de promotion, l'amélioration des performances, la recherche d'employés plus scolarisés, un leadership axé sur le *coaching*, etc.

L'implantation de la réingénierie soulève toutefois des problèmes. Pour Mumford et Hendricks (1996, 15), les échecs des projets sont dus à un manque de théorie pour guider les dirigeants. Certains auteurs n'hésitent pas à attribuer ces échecs à l'absence de l'aspect humain dans la planification de la réingénierie (Leonard, 1996; Raymond, Bergeron et Rivard, 1998; Mumford et Hendricks, 1996). Wellins et Rick expliquent de façon plus complète les causes des échecs d'implantation de réingénierie. Ils soulignent en fait que dans leur quête des objectifs à atteindre, les gestionnaires omettent trop souvent d'arrimer la culture de l'organisation, la communication, la formation, la sélection, la rémunération et la gestion de la performance (1995, 15). Enfin, une information complète sur le déroulement du processus et l'intégration de la technologie et des stratégies et des pratiques de gestion des ressources humaines constituent des éléments de succès.

À la lumière des nombreux échecs subis par des entreprises qui ont appliqué de façon immédiate et radicale les principes de réingénierie tels que prônés par Hammer et Champy, plusieurs employeurs ont compris qu'il était peut-être préférable de suivre une démarche plus continue dans la transformation et l'amélioration des processus de production et de travail. Il s'agit maintenant de voir et de comprendre comment s'est articulée et appliquée cette réorganisation majeure dans les caisses populaires Desjardins.

#### 4. HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Compte tenu des objectifs de la recherche et du modèle conceptuel retenu, trois hypothèses nous guident ici dans l'examen des conditions d'implantation de la transformation de l'organisation du travail, et ce à la lumière d'une préoccupation et d'une interrogation particulières à partir des comparaisons entre des caisses syndiquées et non syndiquées.

La première hypothèse avance que l'implication des employés et de leur syndicat au cours du processus de planification des changements apportés par la réingénierie constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs stratégiques que sont fixés les acteurs, à savoir réussir l'implantation de la réingénierie et obtenir l'adhésion des employés dans le déroulement de l'opération. Cette hypothèse correspond au premier niveau, soit celui de la planification stratégique et des choix politiques et financiers fondamentaux et de la stratégie des parties; il ne faut pas confondre ce niveau d'implication avec celui qu'on peut retrouver au niveau local avec l'implication des acteurs dans la planification de la mise en œuvre du projet conçu par la Confédération. En effet, nous nous sommes demandé si les employés ou leurs représentants syndicaux ont été impliqués dans l'élaboration du changement planifié. Également, serons-nous en mesure d'apprécier les différences et les similitudes entre les caisses concernant l'implication des employés au cours du processus de planification.

Notre deuxième hypothèse suggère que dans les caisses syndiquées, la qualité du climat des relations patronales-syndicales a un impact sur la progression du processus d'implantation de la réingénierie. On se retrouve ici au niveau de la gestion comme telle des relations du travail dans les milieux syndiqués. Il s'agit donc d'évaluer la qualité du climat des relations patronales-syndicales. Ces résultats pourraient nous apprendre si l'employeur perçoit la présence du syndicat positivement ou négativement dans le cheminement du processus. Nous savions au départ que les discussions patronales-syndicales portaient à deux niveaux :

- soit celui de la négociation des conventions collectives au niveau de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec (ci-après appelé FMO) pour un regroupement de caisses
- soit le niveau des relations du travail quotidiennes dans chacune des caisses locales.

La dernière hypothèse, qui repose sur la théorie des négociations stratégiques, soumet qu'un contrat social axé sur l'implication avec les employés et coopération avec le syndicat constitue un facteur déterminant dans la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs de la réingénierie des caisses populaires. Cette troisième hypothèse complète entre autres la seconde dans la mesure où les informations recueillies nous permettraient de déterminer si la coopération syndicale a été activement recherchée par l'employeur lors de l'implantation des nouveaux processus.

Comme nos hypothèses renvoient aux conditions concrètes d'implantation de la réingénierie dans le milieu de travail, nous avons choisi de procéder à des études de cas. Compte tenu de cet objectif et du budget disponible pour la recherche, quatre caisses populaires ont été sollicitées dans l'île de Montréal. La présence syndicale au sein des institutions financières est rare. Mis à part la Banque Laurentienne, environ le tiers des caisses populaires sont syndiquées. Compte tenu de nos interrogations sur les conditions d'implantation de la réingénierie, il fallait s'assurer que notre étude couvre des milieux de travail syndiqués et non-syndiqués. Ainsi, nous couvrons deux caisses syndiquées, soit les caisses 2 et 3, et deux non-syndiquées, soit les caisses 1 et 4<sup>3</sup>.

Comme nous nous intéressions particulièrement à la comparaison entre caisses syndiquées et non-syndiquées, il fallait retenir des établissements de taille relativement comparable qui avaient complété le processus de réingénierie. Nous avons ainsi éliminé les petites caisses puisque nous prévoyions connaître plus de difficultés à y trouver des caisses syndiquées. Nous avons aussi écarté les très grandes caisses parce que moins nombreuses et potentiellement moins représentatives de l'ensemble. Finalement, nous devons disposer d'un bassin numérique suffisamment large au départ pour trouver des établissements qui accepteraient de répondre à nos questions et de nous laisser observer le travail pendant quelques jours. Notre population comprend donc des caisses de taille moyenne, la plus petite employant dix-huit salariés et la plus grosse trente-trois.

Nous avons utilisé les trois méthodes de collecte de données : l'observation structurée, l'entrevue semi-directive et l'analyse documentaire. L'analyse documentaire nous a d'abord permis de situer le contexte dans lequel s'inscrit le projet de réingénierie et de

---

<sup>3</sup> Nous nous sommes engagés auprès de nos répondants à maintenir le caractère anonyme et confidentiel des entrevues de même que de l'identité de l'établissement.

préparer notre étude sur le terrain. Ensuite, l'observation a été réalisée à l'aide d'une grille afin de recueillir des données portant sur l'organisation du travail, la technologie utilisée, les rôles et responsabilités des employés et des cadres, les relations entre les personnes et le degré d'implication exigé par le travail.

Enfin, les entrevues semi-directives ont été réalisées avec les employés et le directeur général pour les caisses non syndiquées. La grille d'entrevue couvrait des questions correspondant aux trois niveaux stratégiques présentés au tableau 1. Pour les caisses syndiquées, les entrevues ont été administrées auprès du directeur général et du président du syndicat.

## 5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans cette section, nous discutons des résultats obtenus concernant les conditions d'implantation de la réingénierie dans les caisses Desjardins. Toutefois, bien que nous nous attendions initialement à ce que le statut syndiqué ou non syndiqué soit la source des principales différences dans ces conditions, les données recueillies indiquent que d'autres facteurs tels le style de leadership adopté par le directeur de chaque caisse ont souvent pesé davantage pour influencer la mise en place des transformations et influencer la réaction du syndicat local et des employés.

Les informations présentées ici de même que leur discussion s'organise autour de questions découlant de chacune des trois hypothèses évoquées précédemment. Nous tentons parfois de comparer les observations pour faire ressortir les différences et les similitudes dans les conditions d'implantation des changements.

*Implication des employés et de leur syndicat dans la planification de la réingénierie (hypothèse 1)*

Établissons tout de suite la distinction suivante à laquelle nous avons conduit notre recherche sur le terrain. En effet, les réponses des personnes rencontrées nous ont amenés à différencier entre d'une part, la planification stratégique et le choix fondamental de la réingénierie par la Confédération comme telle, et d'autre part la planification de la mise en place des transformations dans chacune des caisses populaires. Le premier membre de la distinction renvoie au niveau central et le second au niveau local, ou selon les catégories proposées par Kochan et al., respectivement au niveau de la stratégie et des

politiques à long terme de l'organisation et au milieu de travail à l'intérieur duquel le travail du personnel s'organise et se déploie.

Le projet de la réingénierie demeure d'abord un projet de la Confédération et sa conception s'est élaborée à partir du sommet de la pyramide du mouvement Desjardins. Ceci correspond donc à l'approche *top-down* préconisée par les créateurs américains du concept Hammer et Champy, et ce, malgré le caractère spécifique de chaque caisse. Rappelons qu'avec la méthode *top-down*, la réingénierie doit être accomplie dans une démarche radicale, du haut vers le bas, afin de réduire la période d'incertitude et de flottement. Aussi, considérant la situation financière dans laquelle les entreprises nord-américaines se trouvent présentement, elles n'ont souvent d'autres choix que d'accomplir la réingénierie très rapidement. Certes, cela diffère quelque peu des résultats obtenus chez Desjardins où cela s'est fait d'une façon moins radicale; néanmoins, la méthode demeure la même.

Ainsi, cette recherche devait donc nous amener sur un «terrain» syndiqué avec le concept de la réingénierie, car l'approche développée par Hammer et Champy avait été expérimentée dans des milieux essentiellement non syndiqués, telle la multinationale américaine Wal-Mart. Plusieurs éléments nous laissent croire par conséquent que, si l'objectif stratégique de la Confédération était certes l'augmentation des trop-perçus par une hausse du volume de ventes des caisses, il fallait continuer à administrer les caisses avant et pendant la réorganisation de la même manière, eu égard à leur caractère spécifique. La conception et la planification de la réingénierie émanaient de la direction de la Confédération et, si la direction des caisses locales disposait d'une marge de manœuvre pour déterminer les conditions de son implantation, on constate que non seulement il n'y a pas eu d'implication syndicale au niveau de ce choix stratégique fondamental, mais que tant pour les cadres que les salariés, le projet partait d'en haut. Il ne faut donc pas se surprendre du fait qu'on ressentait localement une perte de contrôle par rapport aux changements à déployer.

Chacune des caisses était incitée à développer un plan d'affaires et à l'utiliser comme pivot aux stratégies de mise en œuvre de la réingénierie. Ce plan d'affaires devait s'articuler autour de six clefs de gestion, soit les résultats financiers, la satisfaction des membres, la gestion des ventes, le développement coopératif, la gestion du risque et la

performance des ressources. La Confédération proposait que les objectifs de performance soient définis conjointement par les dirigeants de la caisse, ses cadres et ses employés. On a constaté une volonté des directeurs d'impliquer davantage dans la gestion stratégique des transformations et, dans trois de nos quatre caisses populaires, les directeurs affirmaient que l'implication des employés dans la conception du plan d'affaires fut significative; par contre, les employés rencontrés indiquaient plutôt que leur contribution s'était limitée à commenter un plan d'affaires déjà ficelé. Nous croyons que cette contradiction apparente provient du fait que les employés se considéraient impliqués uniquement dans la formulation des moyens de réalisation d'objectifs déjà déterminés par les gestionnaires.

Les directeurs de nos quatre caisses trouvaient d'ailleurs difficile de rassurer le syndicat et les employés alors qu'ils se sentaient eux-mêmes plus ou moins informés et impliqués et que les employés et les syndicats n'avaient pas été inclus dans le processus de planification des transformations visées par la réingénierie des processus. Il semble donc que le caractère centralisé de l'opération rendait plus difficile l'appropriation locale des transformations, et ce indépendamment du statut syndical de la caisse ou du statut de cadre ou de salarié du personnel. Nous ne pouvons donc certes pas conclure à la validation de notre première hypothèse de recherche puisqu'il n'y a pas eu d'implication syndicale ou des employés dans la planification stratégique du changement. Tout ce que nous pourrions suggérer relèverait de la spéculation quant aux résultats que la Confédération aurait pu réaliser en associant les caisses à la planification du changement ou en en décentralisant certaines caractéristiques. Il n'est donc pas étonnant que les préoccupations des employés et de leur syndicat se concentraient sur la protection de l'emploi, surtout dans un contexte où les négociations des conventions collectives se déroulaient pour la première fois à une table de négociation comprenant la FMO et la section locale 57 du Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau (ci-après appelé le SEPB-FTQ), qui agissait comme porte-parole de ses membres dans plusieurs caisses.

Notre première hypothèse suggérait que l'implication des employés au cours du processus de planification de la mise en œuvre de la réingénierie constituait un facteur de succès. Il ne s'agit donc pas ici de la planification stratégique et de la conception de la

réingénierie telles qu'élaborées au niveau de la Confédération. Les directeurs des quatre caisses populaires rencontrées jouissaient de peu de latitude quant à l'orientation des transformations à apporter. Ils nous affirment qu'ils étaient eux-mêmes informés à la dernière minute des changements à introduire et tentaient d'informer leur personnel le plus rapidement possible. Ces conditions ne contribuaient certes pas à créer un contexte favorable pour l'adhésion à un projet d'entreprise et à une appropriation par l'ensemble de la communauté de travail. Il fallait également déterminer dans quelles caisses les employés ont été impliqués dans l'élaboration du changement. Si tous les employés rencontrés indiquent qu'ils ont eu la possibilité de s'exprimer par rapport à la planification du changement dans leur caisse respective et reconnaissent que leur direction a agi avec transparence, dans aucun cas ils considèrent avoir été impliqués dans la planification des transformations.

*Climat de relations du travail et implantation de la réingénierie (hypothèse 2)*

Selon le modèle de Kochan et al., cette hypothèse réfère au niveau de la négociation collective et des politiques de personnel. Rappelons au départ que, au moment de l'étude, et ce pour la première fois, la négociation des conventions collectives des caisses ne se déroulait pas au niveau local, mais au niveau d'un regroupement plus large où les caisses populaires et leurs employés se trouvaient respectivement représentés par la FMO et le SEPB-FTQ. Il s'agissait donc d'une unité de négociation regroupant les différentes unités d'accréditation affiliées à la même organisation.

Si, jusqu'au milieu des années 1980 les relations du travail dans les caisses de la région métropolitaine ont été marquées par des conflits, les années qui suivirent se caractérisent par une accalmie (Grant, 1992). La présente recherche auprès des caisses nous a confirmé une observation recueillie lors d'une recherche antérieure, à savoir que les relations du travail au niveau local sont beaucoup moins formalisées et « stratégiques » et sont perçues comme moins conflictuelles qu'au niveau régional, où les débats sont menés par les représentants de la FMO et ceux du syndicat provincial (SEPB-FTQ) dont font partie les employés.

Nous avons observé, en tentant de vérifier la validité de notre seconde hypothèse, qu'il y a eu tentative de désyndicalisation à la caisse 3 il y a quelques années. Ainsi, le syndicat y avait perdu toute légitimité face à un certain nombre d'employés qui n'en voulait plus.

Suite à cette tentative avortée de désyndicalisation, le directeur de cette caisse a passé beaucoup de temps à informer la présidente du syndicat avant chaque changement. Le syndicat conservait un rôle d'informateur auprès de ses membres, ce qui le rendait moins réactif. De plus, les bonnes relations entre la direction et les employés a eu pour effet d'amoindrir le pouvoir du syndicat ou du moins sa propension à s'opposer aux transformations découlant de la réingénierie. Ceci peut expliquer pourquoi les employés ont travaillé de concert avec l'employeur pour trouver des façons de réorganiser les tâches, relever le volume des ventes et préserver les emplois.

De leur côté cependant, les employés de la caisse 2 n'ont jamais souhaité la disparition du syndicat. Ils croyaient que celui-ci leur permettrait d'améliorer les conditions de travail. Bien sûr, le fait que les employés ont misé sur le syndicat pour améliorer leurs conditions de travail pendant la réorganisation a conduit les employés à adopter une attitude d'affrontement face à l'employeur sur les lieux de travail. Ainsi, la grève du zèle par le refus d'utiliser certaines des nouvelles applications indique que le syndicat a ralenti le processus de réingénierie. C'était également l'avis du directeur. Enfin, contrairement à la présidente du syndicat de la caisse 3 qui comprenait les motifs de la réorganisation, celle de la caisse 2 pensait que la restructuration consistait exclusivement en une réduction d'effectifs. Ceci contrastait nettement avec les objectifs de l'employeur, qui voulait réduire les coûts et accroître la part de marché de la caisse. Enfin, notons que c'est à cette dernière caisse que les coûts engendrés par la réingénierie ont été les plus élevés et que la réorganisation a été la plus lente.

Nous suggérons donc que l'historique et le climat des relations du travail ont influencé l'attitude de l'acteur syndical face à l'implantation de la réorganisation dans les caisses syndiquées. D'un côté, on trouvait un syndicat plus fort à la caisse 2, mais affaibli par le peu de pouvoir de négociations qui lui était conféré au niveau local. De l'autre, on avait à la caisse 3 un syndicat affaibli par une tentative de désyndicalisation à la caisse 3. Bref, dans les deux cas, la bonne relation que les directions entretenaient avec les employés a eu pour effet d'amoindrir le pouvoir syndical ou la résistance que le syndicat aurait pu autrement générer en d'autres circonstances.

Le guide de gestion des effectifs développé par la Confédération (1997) concernait tous les employeurs. On s'attendait à ce que les caisses syndiquées tentent d'y arrimer leurs

politiques de gestion des ressources humaines. Ce guide comportait des lignes de conduite à l'égard de la planification de la main d'œuvre, des cessations d'emploi, de l'aménagement des temps de travail et des programmes de développement des compétences. Les caisses en processus de réingénierie devaient donc elles aussi tenir compte de ce guide. Étant donné que la principale crainte des employés et du syndicat provenait des impacts potentiels de la réingénierie sur l'emploi, nos répondants dans les quatre caisses étudiées soulignent que la réduction des effectifs s'est surtout réalisée par l'attrition naturelle.

Nous ne pouvons certes pas conclure que la qualité du climat des relations patronales-syndicales a eu un impact local dans la mise en place de la réingénierie. Il nous apparaît que l'influence syndicale a été plus significative sur les plans provincial et régional que sur le plan de la caisse populaire locale. Il semble donc, d'après nos répondants, que le rôle du syndicat se limitait à recevoir ou relayer l'information et à réagir aux initiatives patronales; de plus, le climat de travail généralement positif dans chacune des caisses ne créait pas des conditions propices à l'affrontement et à la résistance, sauf pour le cas de la caisse 2 où les employés ont vu la réingénierie comme synonyme de pertes d'emploi. Plusieurs nous ont souligné que, comme les éléments de la convention collective concernant la réingénierie n'étaient plus négociés localement, cette centralisation favorisait un sentiment de perte de contrôle au sein des exécutifs syndicaux locaux.

#### *Nature du contrat social dans la caisse locale (hypothèse 3)*

Cette dernière hypothèse suggérait qu'une direction qui cherchait à valoriser l'implication des employés et de leur syndicat selon le cas favorisait les conditions de mise en place des transformations liées à la réingénierie des processus de travail. Une des questions sous-jacentes à cette recherche de qualification du contrat social pourrait se formuler de la façon suivante: tente-t-on de gérer les caisses syndiquées comme si elles n'étaient pas syndiquées et de gérer celles qui le sont comme si elles l'étaient pas? Cette question renvoie au style et aux modes de gestion des ressources humaines et des relations patronales-syndicales tant dans le mouvement Desjardins que dans toute autre organisation.

Par cette question, nous voulions être en mesure de qualifier le type de contrat social entre les acteurs de l'organisation en général, particulièrement en ce qui concerne le rôle

du syndicat et son comportement lors de l'implantation de la réingénierie. Nous n'avons pu déceler aucune différence importante entre les caisses sur la base du statut syndical. On peut même conclure à partir des entrevues que la direction locale de la caisse populaire a pu transformer les processus de travail sans rechercher l'implication active du syndicat, ce qui correspondrait à la stratégie d'évitement identifiée au tableau 2. Les employeurs savaient que les employés ressentent moins qu'auparavant un sentiment d'appartenance à Desjardins comme mouvement et les politiques de gestion cherchaient à corriger cette situation en renforçant ce sentiment des employés à l'endroit de leur caisse. Dans le cas de la réingénierie, les employés sont moins portés à blâmer leur direction locale pour les effets négatifs, mais ils sont plutôt portés à viser la Confédération.

*Une stratégie d'évitement syndicale et d'implication des employés?*

Pour poursuivre notre interrogation sur la qualification du contrat social, nous nous sommes demandé si au fond les directeurs des caisses n'avaient pas adopté consciemment ou non une stratégie correspondant à la configuration D du tableau 2, à savoir susciter l'adhésion des membres du syndicat tout en contournant ou évitant ce dernier. Afin de mieux comprendre le degré plutôt faible d'influence syndicale au niveau local, il faut se pencher sur la nature et la source des politiques de gestion dans lesquelles s'inscrivaient les transformations des processus et la réorganisation du travail du personnel.

Encadrés par la FMO et son Guide de gestion des effectifs (1997), les directeurs des quatre caisses étudiées ont adopté une politique de gestion des ressources humaines axée sur l'identification des salariés à leur caisse respective, conduisant ainsi, de façon délibérée ou non, à une réduction de l'influence du syndicat ou du moins de sa propension à intervenir dans le dossier de la réingénierie au niveau local. Aussi, remarque-t-on des aspects tels la formation et le style de gestion que doivent adopter les cadres selon ce guide. Les plans d'affaires élaborés par les caisses ont déterminé les grands objectifs à atteindre en matière de réorganisation du travail, notamment pour les postes de travail.

Qu'en est-il du développement du sentiment d'appartenance des employés? D'abord, les directeurs des caisses, sachant que leurs employés ressentaient moins d'appartenance à leur caisse et plus d'insécurité à l'égard de leur emploi, ont réussi à convaincre ces derniers de l'urgence et de la nécessité des transformations pour la survie de leur caisse. De plus, les directeurs misaient beaucoup sur le fait que les employés savaient très bien

que leurs dirigeants n'avaient peu ou pas d'information sur le détail de la réorganisation. Dans ce contexte, comme nous le mentionnons plus haut, les employés étaient plus portés à blâmer ainsi la Confédération pour les aspects négatifs associés à ces changements.

La stratégie d'évitement de l'employeur pendant la réorganisation face à l'acteur syndical, bien que son appui eut été utile, a été renforcée par la faiblesse que ressentaient les unités syndicales locales. En fait, des répondants ajoutaient que les aspects de négociations collectives importants et pertinents à la réingénierie ont été discutés à des niveaux supérieurs. En conséquence, tout en sachant cela, les dirigeants syndicaux locaux avaient quand même l'impression d'être tenus à l'écart des enjeux majeurs. À peine ont-ils pu exprimer leur opinion sur les objectifs de la planification. D'autre part, dans les caisses syndiquées, les directeurs avaient mis en place des régimes d'intéressement pour les employés, et ce, toujours dans le but d'accroître l'identification de ceux-ci à leur caisse.

Enfin, nous croyons que dans toutes les caisses étudiées, bien qu'il y ait eu de l'insécurité due à la réorganisation, les employés se sont sentis à l'aise de discuter de leurs préoccupations avec le directeur général. Cette perception à l'égard de la réingénierie de la part des employés renforce les éléments avancés précédemment concernant l'identification de ces derniers à leur caisse.

#### *Formation, postes de travail et réingénierie*

Toujours dans le cadre de notre troisième hypothèse, on peut se demander dans quelle mesure la formation a constitué une voie pour encourager l'implication des employés dans la transformation des processus et la réorganisation du travail. La FMO avait mis sur pied à l'intention des employés un guide de mesures transitoires en matière de formation. Avec la réingénierie, les exigences académiques devenaient plus élevées et l'ancienneté devenait moins importante lors des promotions. Ainsi, pour tous les futurs employés Desjardins, sauf dans le cas du poste de conseiller service aux membres, un baccalauréat en administration sera exigé. Les cadres, pour leur part, avaient eux aussi à réfléchir sur leur carrière afin de faire face aux changements.

Quelles observations avons-nous pu recueillir au sujet des postes de travail? En général, dans toutes les caisses étudiées, l'organisation du travail est désormais basée sur les clientèles plutôt que sur les produits. On a vu apparaître des équipes de ventes dédiées à

une ou des clientèles ayant des besoins particuliers. On peut affirmer que les tâches de travail ciblaient la vente de produit.

Dans les caisses étudiées, les employés ont participé à la réorganisation de leur poste de travail. La réingénierie devait permettre d'améliorer la relation avec le membre, mais cette nouvelle approche devait être différente selon les particularités des caisses et c'est à ce niveau que les employés ont eu la possibilité d'agir. Avant de regarder comment la FMO suggérait aux directions de réorganiser l'organisation du travail, mentionnons que contrairement à l'approche *top-down* du concept initial de réingénierie, l'approche retenue par la Confédération permettait d'apporter des changements localement.

Nous avons observé, par rapport à nos attentes, que, si ce n'est évidemment de la diminution de leur nombre et d'une charge de travail plus lourde dans toutes les caisses étudiées, les tâches caractéristiques des caissiers comme tels n'ont pas beaucoup changé. En effet, elles sont demeurées à peu près les mêmes, sauf avec la technologie qui permet qu'elles soient effectuées rapidement. Comme un des grands objectifs des caisses était d'augmenter le volume de ventes, les caissiers devaient offrir plus de produits quand les membres se présentaient au comptoir.

Les tâches de commis au comptoir n'ont pas beaucoup changé. Ils s'occupent des mandats, des transferts de fonds, des devises étrangères et des ouvertures de comptes. À l'instar des caissiers, ils doivent vendre des produits dès l'ouverture d'un nouveau compte.

Le poste de conseiller a toutefois beaucoup changé dans toutes les caisses étudiées. En effet, les tâches administratives ainsi que les activités de recouvrement ont été éliminées de ce travail. De plus, les conseillers peuvent désormais accorder des prêts plus élevés sans les faire approuver par le directeur. Par conséquent, ceux-ci sont maintenant plus autonomes.

Sur le plan de la technologie, les employés dans toutes les caisses utilisent maintenant une panoplie de logiciels qui fonctionnent sur des ordinateurs performants. Qu'on pense à l'application « offre personnalisée au membre », qui vise essentiellement à lui offrir proactivement des solutions financières complètes. L'objectif, avec toutes ces nouvelles applications, est d'obtenir une plus grande fidélisation du membre afin de l'accompagner

tout au long de sa vie financière. La technologie devenait donc un support aux employés afin d'accroître le volume des ventes.

#### *Style de leadership et rôle du directeur*

Finalement, compte tenu que notre troisième hypothèse renvoyait directement au contrat social recherché par la direction et à une conception du rôle du gestionnaire qui en découle, quelles similitudes ou différences avons-nous pu noter par rapport à ce rôle dans nos quatre caisses? Les directeurs de caisses ont joué un rôle prépondérant dans la réorganisation des milieux de travail. Ce nouveau rôle, tel qu'il se dégage du Guide des effectifs de la FMO, est axé sur les compétences stratégiques de gestion comme la mobilisation des équipes de travail afin de faciliter la réorganisation. On prévoyait à terme un aplanissement de la structure se traduisant par un ratio d'encadrement variant de 1/12 à 1/15. Selon le guide, le style de gestion évolue vers le *coaching*. Cependant, au-delà de ces objectifs déclarés et au demeurant théoriques, les directeurs de caisse pouvaient adopter des styles de leadership et de gestion différents.

De façon générale, on peut conclure que la stratégie d'implantation s'est déployée sans trop de heurts dans les caisses étudiées, et sans trop de différences marquées entre un milieu syndiqué et un milieu non syndiqué. Or, en vertu de cette hypothèse, dans tous les cas les employés ont eu la possibilité de s'exprimer par rapport à la planification du changement dans les caisses, sans avoir été impliqués dans la planification de ces changements. Nos répondants patronaux mentionnaient que la réorganisation avait apporté des résultats plutôt positifs pour la caisse; ils concluaient à une augmentation du volume d'affaires, mais ils ne pouvaient pas toutefois attribuer avec certitude une telle progression à la réingénierie. Par conséquent, dans toutes les caisses étudiées, l'implication des employés a été la même et les résultats aussi, et ce, même si les syndicats ont pu faire exprimer leurs préoccupations, particulièrement en ce qui concerne la protection de l'emploi.

Aussi, l'atteinte des objectifs stratégiques de l'employeur, à savoir l'augmentation des trop-perçus par une augmentation du volume des ventes, tel que décrit par l'approche stratégique de Kochan et al., a conditionné les activités aux deux autres niveaux du système de relations industrielles. Premièrement, le plan d'affaires soumis aux caisses en constitue une première illustration. Deuxièmement, le Guide de gestion des effectifs a été

pour les directeurs des caisses névralgiques pour gérer leurs ressources humaines. En définitive, le plan d'affaires des caisses et le Guide de gestion des effectifs auront été pour les directeurs des caisses de puissants outils pour implanter de façon généralement uniforme dans toutes les caisses la réingénierie conformément à l'approche *top-down* d'Hammer et Champy, pourtant conçue à l'origine pour des milieux non syndiqués.

Toutefois, l'implication des employés directement ou par le biais de leur syndicat, selon le cas, n'a pas été un facteur déterminant et les employés eux-mêmes avaient l'impression que leur propre direction avait peu de contrôle sur les transformations des processus. On les informait, on tentait de les convaincre que la survie de la caisse et de leurs emplois passait par le chemin incontournable d'une telle réorganisation et qu'en conséquence, l'appui des employés et du syndicat était nécessaire. Si trois directeurs sur quatre nous répondaient que les employés avaient contribué à trouver des moyens pour réaliser le plan d'affaires, les employés rencontrés ne partageaient pas nécessairement cette impression et croyaient plutôt qu'une véritable consultation aurait dû porter sur les objectifs stratégiques de leur caisse.

Nous avons remarqué que les caisses les plus avancées dans les réorganisations étaient celles qui étaient dirigées par un directeur adoptant un style de leadership participatif, voire par équipe. Examinons d'abord la question du leadership et de la productivité. Bien que nous ayons présenté dans la section antérieure que la Confédération avait cherché à implanter son projet de réingénierie dans les caisses étudiées de façon très similaire à la méthode *top-down*, des différences notables apparaissent entre elles. Certaines caisses ont démontré plus d'ouverture à la réorganisation et ont donc présenté des résultats plus significatifs que d'autres dans la mise en œuvre des changements et dans les retombées initiales de ceux-ci.

Nous croyons qu'il existe une relation directe entre le style de leadership adopté par le directeur et le niveau de productivité souhaité. Le Guide des effectifs souligne l'importance du rôle des gestionnaires dans la mobilisation des ressources humaines autour du projet de mise en place de la réingénierie. D'après Blake et Mouton (cités dans Grand'Maison, 1997, 24), il existe un style de leadership idéal vers lequel le gestionnaire doit tendre, soit la gestion par équipe. Ce type de leadership manifeste une préoccupation maximale à la fois pour les personnes et pour la production. Bref, bien que pour ces

auteurs le gestionnaire et son équipe planifient ensemble, discutent des objectifs et moyens à prendre, les efforts sont concentrés sur la production. Blake et Mouton expliquent que lorsque les conflits surgissent, ils sont réglés de façon ouverte et constructive. Il existe une relation de confiance à partir de laquelle on peut obtenir une optimisation à la fois du rendement désiré et de la satisfaction des employés.

Or, la situation vécue pendant la réorganisation dans les quatre caisses populaires renforce la théorie de la gestion par équipe développée par Blake et Mouton. Ainsi, si on se réfère aux cas des caisses 3 et 4, on comprend rapidement que la relation entre les employés et la direction était beaucoup plus harmonieuse qu'aux caisses 1 et 2. De plus, l'étude nous révèle un autre aspect intéressant: l'avancement des réorganisations était plus poussé à l'intérieur des caisses 3 et 4 où justement les directeurs faisaient preuve d'innovation et impliquaient davantage les employés. Ceux-ci en retour trouvaient de nouvelles méthodes de travail. Pourtant, les caisses 2 et 3 sont syndiquées tandis que 1 et 4 ne le sont pas.

Les informations relatives à la première hypothèse nous apprennent que le directeur de la caisse 4 avait tenté d'obtenir l'appui des employés avant la réorganisation, et ce, même s'il y a eu résistance aux changements au départ. Aussi, les données pertinentes à notre troisième hypothèse indiquent que le directeur de cette caisse effectuait des réunions fréquentes afin de s'assurer du bon fonctionnement de la nouvelle organisation du travail. De plus, comme nous le précisons auparavant, cette caisse était déjà très avancée dans le processus de réingénierie et les employés se disaient très satisfaits de leurs nouvelles tâches. Nous croyons que, sans l'adoption d'un style de gestion axé sur l'équipe par le directeur, les travailleurs n'auraient pas été aussi performants. Le prix remporté par cette caisse pour sa politique de gestion des ressources humaines est tout à fait significatif à cet égard.

Déjà, dès le début de la réorganisation, le directeur de cette caisse nous affirmait qu'il avait adopté des changements dans son style de leadership. Il tentait de responsabiliser les employés. Par exemple, si un employé voulait apporter des modifications à son horaire, il n'avait qu'à s'entendre avec les collègues de son équipe de travail.

Également, dans le but de maximiser les résultats de la caisse, le directeur de la caisse 4 a fait preuve d'innovation. Ainsi, étant donné que les postes de caissiers sont appelés à

disparaître, il n'a pas hésité à faire appel à des étudiants à temps partiel alors que ses collègues d'autres caisses avaient choisi de recourir à des agences de location de main-d'oeuvre. Les caissiers rencontrés disaient faire peu appel à leur supérieur dans leur travail quotidien. Il a par conséquent réglé les problèmes de motivation de ses caissiers qui sont en réalité des étudiants, alors que les autres directeurs de caisse trouvaient que l'embauche de caissiers provenant d'agences représentait une entrave à la réorganisation. Enfin, il est également pertinent de souligner qu'au niveau des postes de travail, le directeur de cette caisse a fait preuve d'imagination. Ainsi, il a créé un poste de préposé services aux particuliers et aux entreprises, ce qui est unique par rapport aux autres caisses. Ces préposés ayant reçu la formation nécessaire afin d'effectuer les deux tâches, ont été libérés des aspects administratifs. L'employé effectue donc toutes les tâches d'un préposé, mais il peut offrir des placements ordinaires, des prêts étudiants, personnels et hypothécaires.

Par ailleurs, la caisse 3 avait remporté un prix pour sa politique de gestion des ressources humaines. Or, les données pour vérifier notre première hypothèse suggèrent que, bien qu'il partageait les mêmes objectifs stratégiques concernant la réorganisation, en l'occurrence la préservation des emplois et la représentation de ses membres, l'acteur syndical dans les deux caisses syndiquées a adopté une attitude différente face à la réorganisation. Pourtant, l'approche stratégique de Kochan et al. établit qu'il existe un lien entre les deux autres niveaux de relations industrielles, c'est-à-dire celui correspondant aux conventions collectives et celui des milieux de travail. Pourquoi alors tant de différences entre les caisses 2 et 3 à l'égard de leur attitude en milieu de travail notamment ?

Nous pensons encore que le leadership du directeur est en cause. La seconde hypothèse renvoie au climat des relations du travail et ce dernier est influencé par le style de gestion de l'entreprise. Ainsi, à la caisse 3, le directeur n'aimait pas particulièrement la présence syndicale, bien qu'il entretenait des relations directes avec la présidente du syndicat. En effet, celle-ci comprenait très bien la logique qui guidait la direction. En fait, le directeur l'avisait toujours avant l'implantation de nouveaux changements. En retour, elle espérait que la direction préserve les emplois de ses membres, ceux-ci devant augmenter les trop-perçus par une majoration du volume des ventes.

Aussi, le directeur de cette caisse et les employés ont développé un *modus vivendi* et le syndicat n'a jamais tenté de ralentir le processus de réorganisation. Ainsi, on a décidé de participer activement aux changements sur les lieux de travail (ex : poste de travail des employés) en apportant des idées afin de permettre un accroissement du volume de ventes.

Soulignons l'information additionnelle suivante: la formation des équipes de ventes a été créée plus rapidement que dans les autres caisses, consolidant ainsi l'adhésion aux objectifs de ventes. Dans cette caisse, les employés étaient très encouragés à apporter des idées au niveau des façons de faire, car ils avaient l'impression que leur opinion avait un impact sur la réorganisation. L'implication des employés était aussi palpable à travers le sentiment d'appartenance à leur caisse. Les informations sur les comportements des employés de la caisse 4 s'inscrivent dans cette direction. Étant fiers de la caisse dans son milieu socio-économique, ils participent beaucoup aux activités organisées par la direction. Ceci s'explique à notre avis parce que le directeur de cette caisse a su par son leadership adopter un style de gestion axé sur l'intégration et qu'il était très impliqué dans la communauté. Il devenait alors par conséquent un modèle pour ses employés. Enfin, spécifions que le directeur créait régulièrement des comités de sélection directement avec les employés, et ce sans le syndicat. Cela a fait en sorte de renforcer le niveau d'implication des employés à l'égard de leur caisse.

## CONCLUSION

L'approche centralisée caractérisant les démarches entourant le projet de réingénierie des processus n'a pas permis aux acteurs locaux de se sentir en plein contrôle des changements à introduire dans leurs façons d'opérer. La marge de manœuvre des directeurs se trouvait réduite et les représentants syndicaux locaux ne sentaient pas qu'ils pouvaient négocier à leur niveau les enjeux liés à cette réorganisation du travail. Toutefois, le climat d'urgence et même le sentiment de lutte pour la survie des caisses rendaient plus difficilement justifiables des critiques à l'égard des transformations et de leur mode d'introduction. Les critiques s'adressaient donc plus à la Confédération et à la FMO.

Même si l'implantation de la réingénierie ne s'est pas réalisée de façon aussi radicale que celle initialement préconisée par Hammer et Champy, il n'en demeure pas moins qu'elle s'est déployée du haut vers le bas selon le modèle préconisé par les créateurs du concept. La Confédération s'est chargée de la conception et de la planification pour l'ensemble des caisses tandis que la FMO a transmis les directives sur les modes de gestion des changements à l'égard des ressources humaines et des relations du travail. L'implication des salariés, et même du syndicat local dans des cas moins fréquents, se limitait donc au niveau opérationnel, soit celui correspondant au troisième niveau stratégique identifié au tableau 1.

Les caisses voulaient augmenter leurs trop-perçus par un accroissement du volume des ventes. Selon notre modèle conceptuel, les objectifs stratégiques des acteurs conditionnent leurs actions aux deux autres niveaux de système de relations industrielles. Dans le cas des employeurs, c'est effectivement ce qui s'est passé. D'une part, au niveau institutionnel, le plan d'affaires dictait les objectifs à atteindre aux caisses populaires. D'autre part, le Guide de gestion des effectifs traçait les modes des ressources humaines. «Gérer les caisses de la même manière», était le dicton aux directeurs de caisses. Le type de contrat social était donc de type collaboration entre la direction et les employés, et de type d'évitement avec les syndicats si on se réfère à la typologie présentée au tableau 2.

Nous avons constaté qu'au-delà des différences entre les caisses syndiquées et non syndiquées, le style de leadership des directeurs des caisses était aussi déterminant quant à la satisfaction et à l'adhésion des employés, aux résultats obtenus et à l'avancement de la réorganisation des activités et du travail. Somme toute, les pratiques observées n'ont pas présenté de différences fondamentales, y compris entre caisses syndiquées et caisses non syndiquées. L'implantation de la réingénierie s'est donc déroulée sans difficultés majeures et sans opposition ou résistance syndicale significative. Nos observations indiquent que la mise en place de la réingénierie se déroulait mieux avec l'implication des salariés. On peut sans exagération ou présomption, suggérer qu'une implication syndicale dans le processus aurait pu constituer une condition favorable additionnelle non seulement à une meilleure implantation des transformations, mais encore à des retombées plus intéressantes pour la rentabilité de la caisse et pour l'avenir de l'emploi et des conditions de travail des employés.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bergeron, F. et J Falardeau. 1994. *La réingénierie des processus d'affaires dans les entreprises canadiennes*. Montréal, les éditions Transcontinentales.

Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. 1997. *Guide de gestion des effectifs du mouvement Desjardins*.

Dunlop, John. T. 1958. *Industrial Relations Systems*. New York, Henry Holt and Company.

Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec. 1997. *Les solutions de Desjardins face aux transformations de l'industrie des services financiers*, document audio.

Grand'Maison, Yvan. 1997. *Comment rendre votre leadership plus efficace*, document 1, Montréal : ÉNAP.

Grant, Michel. 1997. «Changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs : le cas Lightolier», sous la direction de Michel Grant, Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque dans *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Paris-Montréal : Harmattan.

Grant, Michel. 1992. «Les relations du travail dans les caisses populaires : affrontement ou coopération?», *Coopératives et Développement*, vol. 23, no 2, p. 7-30

Hammer, Michael & Champy, James. 1993. *Reengineering the Corporation*, New York , Harper Collins.

Kochan, T.A, Katz, H et McKersie R. B. 1986. *The transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.

Leonard, Russell L. 1996. «Reengineering: The Missing Links», *Human Resource Planning*, vol. 19, no 4, p. 40-47.

Lévesque, Benoît, Mager, Lucie, Bélanger, Paul. 1997. *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*, Montréal : Édition conjointe du CRISES et du service aux collectivités de l'UQAM SAC-UQAM.

Mumford, Enid et Hendricks, Rick. 1996. «Business process re-engineering RIP», *People Management*, vol. 2, no 9, p. 22-29.

Parfett, P. 1995. *The Business Process Reengineering Handbook*. New York, Basic Books.

Plowman, D.H. 1991. «Management and Industrial Relations», sous la direction de R. Adams, *Comparative Industrial Relations: Comparative research and Theory*. Londres, Harper Collins Academic.

Raymond, L., F. Bergeron et S. Rivard. 1998. «Determinants of Business Process Reengineering in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context», *Journal of Small Business Management*, vol. 36, no 1, p. 72-85.

Thuot, Dominique. 2000. *Les relations du travail dans un contexte de réingénierie: étude de quatre caisses populaires Desjardins*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal (sous la direction de Michel Grant).

Walton, Richard E., Joel Cutcher-Gershenfeld et Robert B. McKersie. 1994. *Strategic Negotiations*. Boston MA, Harvard Business School Press,

Wellins, Richard et Rick, Steve. 1995. «Taking Account of the Human Factor», *People Management*, vol. 1, no 21, p. 30-33.