

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont spécialement à M. Étienne Rousseau, conseiller en gestion des changements stratégiques, à Mme Sylvie Girard, Mme Michèle Lamontagne et Mme Lyne Langevin, tous oeuvrant à la vice-présidence régionale, secteur du Nord-est de l'île de Montréal, à M. Claude Commeau, directeur de la caisse du nouveau Rosemont, aux trois représentants syndicaux qui ont préféré garder l'anonymat, aux autres directeurs des caisses qui m'ont accordé des interviews, aux employés et aux employés contractuels.

Je tiens à remercier tout particulièrement mon professeur, M. Nelson Michaud, Ph.D, qui m'a suivi, conseillé, encouragé et qui m'a donné des pistes tout au long de mon projet d'intervention sur la réinvention du Mouvement des caisses Desjardins.

RÉSUMÉ

Pendant quelque temps, la transformation est apparue, pour plusieurs, comme une recette facile permettant d'améliorer la performance des entreprises. Par la suite, nombreux sont ceux qui ont dû se rendre à l'évidence que cette forme de réorganisation pouvait comporter de nombreux dangers si son implantation était gérée à la légère. Il y a quelques années, ce sont les caisses populaires qui ont décidé de se réinventer. Comme la réingénierie est née d'observations faites dans de grandes entreprises américaines et dans un contexte peu syndiqué, on peut penser que des ajustements importants devront être apportés à la méthode d'Alain Rondeau. Par ailleurs, l'image des caisses populaires est basée sur une mission sociale alors que propose une réorganisation qui est imposée par une méthode *de démarche de transformation*. Cette étude vise donc principalement à déterminer quels changements ont été apportés à la gestion des ressources humaines, à la négociation collective et à l'organisation du travail au moment de l'implantation des changements. L'analyse basée sur les quatre niveaux du modèle d'Alain Rondeau (1998) permet l'atteinte de cet objectif. Les principales méthodes de collecte des données de Kochan, Katz et McKersie utilisées sont l'entrevue semi-directive et l'observation structurée. Dix caisses ont été étudiées, trois d'entre elles étant syndiquées. La participation des employés à la réorganisation de leurs postes de travail ainsi que le climat des relations entre la direction et les employés ont constitué des facteurs de succès déterminants. Par ailleurs, en ce qui concerne les organisations syndicales, la centralisation des négociations a engendré un sentiment d'impuissance chez les représentants des syndicats locaux.

Mots-clés: **caisses populaires, transformation, réinvention, changement, réingénierie, réorganisation, gestion des ressources humaines.**

INTRODUCTION

Pour certains, il semble que la transformation constitue le remède à tous les maux des entreprises d'aujourd'hui. Il s'agirait de l'unique option dont elles disposeraient, considérant l'environnement auquel elles font maintenant face (Alain Rondeau 1998). Pourtant, l'expérience de la réinvention s'avère souvent peu réussie selon les standards proposés par Hammer & Champy (1993). Malgré de nombreuses expériences décevantes, bien des entreprises québécoises décident de se réinventer, espérant ainsi assurer leur survie dans un contexte où la concurrence se fait toujours plus menaçante. La transformation semble être le type de réorganisation privilégié dans le secteur des institutions financières. La plupart des banques ont décidé d'emprunter cette voie il y a quelques années, mais voilà que les caisses populaires Desjardins emboîtent le pas et tentent également l'expérience. Par la transformation des processus, les caisses populaires entreprennent les plus grands changements jamais accomplis depuis la fondation du Mouvement Desjardins. Cette réorganisation à grande échelle suscite de nombreux enjeux. Une telle réorganisation est-elle possible au Québec et dans une organisation telle que le Mouvement Desjardins? Certains sont d'avis que Desjardins fait fausse route et à un point tel que le Mouvement Desjardins en perdra son caractère coopératif. Par ailleurs, si elle est possible, quelles conditions en faciliteraient l'implantation? Le présent projet d'intervention offrira des réponses à ces questions. Nous verrons donc comment des directeurs de caisses populaires ont mis en oeuvre les changements proposés par la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec (CCPEDQ).

Contrairement aux banques qui sont sous l'autorité canadienne, le Mouvement des caisses Desjardins est régi par des lois. La plupart de ses interventions et représentations relatives à son cadre législatif ou à des questions statutaires ou réglementaires se font aussi auprès du gouvernement du Québec. En plus d'être régi par la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, la Confédération l'est également par une loi qui lui est spécifique et qui fut adoptée pour la première fois en 1971, amendée à quelques reprises depuis,

notamment pour permettre la création de la caisse centrale Desjardins en 1979. Cette loi reconnaît le mandat de la CCPEDQ et favorise ainsi la centralisation des pouvoirs.

Au chapitre premier, nous tenterons de situer la recherche par rapport à la littérature existante. Nous examinerons d'abord le contexte des caisses populaires avant le début de l'implantation de la transformation. Nous examinerons ensuite les problèmes que cette forme de réorganisation peut susciter au niveau de la gestion des ressources humaines et des relations de travail. Étant donné que la transformation consiste en une forme de réorganisation relativement récente, nous examinerons également certaines pistes que peuvent nous offrir les recherches au sujet des changements technologiques et des réorganisations du travail. Notre problématique sera également définie.

Au second chapitre, nous présenterons d'abord le cadre théorique qui permettra l'analyse des relations du travail dans les caisses populaires étudiées. Comme nous le verrons, le cadre théorique est principalement le modèle stratégique. Ce modèle est constitué de quatre niveaux, à savoir celui du plan d'Alain Rondeau, celui de l'encadrement, des cibles et, enfin, le niveau du rythme de travail. Nous avons également ajouté à notre cadre théorique un petit parallèle entre l'approche théorique de Rondeau et la démarche pratique de Desjardins.

Au troisième chapitre, nous décrirons le cadre opératoire ou méthodologique de la recherche. Les outils de collecte des données seront donc décrits et nous présenterons brièvement les caisses étudiées. Au cours des chapitres suivants, les résultats de la recherche seront présentés selon l'analyse du cadre théorique d'Alain Rondeau et la méthode de collecte de données de Kochan, Katz et McKersie.

Enfin, nous effectuerons la vérification de nos hypothèses et nous ferons le point sur notre cadre théorique. Nous vous présenterons notre conclusion et la recommandation ainsi qu'en annexe, les grilles d'observation structurée, la grille d'entrevue, les questions destinées aux représentants et un organigramme de la caisse-pilote d'Anjou.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE: CONTEXTE DE LA TRANSFORMATION

Le contexte global des deux dernières décennies a été marqué par de nombreux bouleversements auxquels des entreprises tentent tant bien que mal de s'adapter. Sous la pression d'une forte concurrence internationale amenée par la mondialisation des marchés, de nombreux dirigeants d'entreprises se hasardent à profondément transformer leur organisation afin de diminuer leurs coûts, d'accroître la productivité et la flexibilité, et ce, tout en améliorant la qualité des produits et des services. Toutes les entreprises, qu'elles soient multinationales ou locales, sont affectées. L'évolution technologique, principalement l'informatisation, a fortement amplifié ce phénomène. Les frontières des marchés des industries sont maintenant floues et les consommateurs sont beaucoup mieux informés. L'environnement des entreprises est donc très volatile et incertain.

1.1 Le contexte québécois du secteur des institutions financières

Le secteur des institutions financières, loin d'échapper à ces mutations, est certainement l'un de ceux dont l'environnement a le plus évolué. Lévesque et al. (1997) ont fait état des changements qui ont bouleversé le visage de ce secteur. Selon ces auteurs, ces changements peuvent être regroupés sous trois grandes dimensions, soit le cadre institutionnel, le marché et la technologie.

1.1.1 Le cadre institutionnel

Au cours des dernières années, on a assisté à une déréglementation du secteur des institutions financières. Avec la convergence des quatre piliers traditionnels des services financiers que sont les services bancaires, les valeurs mobilières, les fiducies et les assurances, un grand nombre d'institutions lorgnent maintenant le même marché. Par ailleurs, l'Accord de libre-échange américain (ALÉNA) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) apportent des pressions vers la libéralisation du commerce et des services financiers. De plus, le rapport de la Commission sur l'avenir des entreprises du

secteur des services financiers a recommandé qu'une législation soit adoptée afin de faciliter la tâche aux institutions financières étrangères qui désirent servir les Canadiens en leur permettant d'opérer au Canada par l'intermédiaire de leur succursale à l'étranger (Hannah et Yeung, 1998). Par conséquent, la concurrence vient de plus en plus de l'extérieur du pays. De plus, les banques voient une part importante de leur clientèle diminuer au profit de concurrents nouveaux et innovateurs comme les spécialistes qui ne desservent qu'une niche, les banques virtuelles qui ne croulent pas sous les coûts associés au maintien des succursales et, enfin, les entreprises qui offrent des services financiers sans être des banques. Ces entreprises constituent une menace sournoise puisqu'elles échappent souvent à la réglementation canadienne et parce qu'elles sont parfois physiquement invisibles. Par exemple, Wells Fargo & Co. offre des prêts par téléphone aux petites entreprises à partir de son siège social de San Francisco sans avoir pignon sur rue au Canada. ING Direct, une banque virtuelle américaine, a, quant à elle, également décidé de se lancer sur le marché canadien et effectue un marketing direct agressif par envois postaux (Maley, 1998).

1.1.2 Le marché

Le marché constitue la seconde dimension en mutation. On assiste à une transformation de la clientèle, à une reconfiguration des entreprises et à une nouvelle approche des services financiers (Lévesque, 1997).

Le vieillissement de la population constitue une donnée importante puisque la clientèle requiert des services différents. Selon la FMO, une population plus jeune et active nécessite des services associés à l'accumulation de la richesse. Une population vieillissante requiert plutôt des services de gestion de patrimoine, c'est-à-dire qu'elle cherche à faire fructifier son argent au meilleur rendement possible. Par ailleurs, le consommateur dicte de plus en plus les règles du marché. Il est plus informé, plus scolarisé, moins loyal et très exigeant. Il est aussi de plus en plus à l'aise avec l'informatique et il aime pouvoir effectuer ses transactions au moment et à l'endroit voulu, et ce, au meilleur prix.

Au cours des dernières années, plus de 4 000 fusions ou acquisitions ont été observées chaque année dans le monde dans le secteur des services financiers. Au Canada, plus de 300 transactions de cet ordre ont eu lieu entre 1990 et 1998. De plus, quatre grandes banques canadiennes ont trouvé les bouleversements actuels suffisamment sérieux pour justifier leur éventuelle fusion, laquelle a été refusée plus tard par le gouvernement canadien. Par ailleurs, les banques cherchent à se recentrer sur les activités de valeur ajoutée en externalisant certaines activités comme le traitement de documents et le dépouillement des guichets automatiques.

Enfin, il semble que toutes les institutions bancaires se sont restructurées ou, pour certaines, cette restructuration tire à sa fin. L'approche maintenant préconisée est orientée vers le client plutôt que vers le produit et les nouvelles structures hiérarchiques ainsi que le nouvel aménagement physique des banques témoignent de ce changement. De plus, il semble que les banques tentent à tout prix de se différencier. La Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO) a effectué quelques recherches au sujet des concurrents de son réseau et ***les résultats ont été présentés dans le document audiovisuel "Les solutions de Desjardins face aux transformations de l'industrie des services financiers"***. Il a été établi que les principaux concurrents des caisses de la FMO sont la Banque Nationale, la Banque Royale et la Banque de Montréal. La Banque Nationale, tout comme les caisses du Mouvement Desjardins, travaille présentement à la restructuration de ses succursales. Cette restructuration a engendré une forte diminution de la taille des succursales et on a beaucoup misé sur une gestion partagée. En effet, de plus en plus, une direction assure la gestion de plusieurs succursales. Elle a également implanté des mini-succursales dans certains grands magasins. Le centre bancaire téléphonique et le centre de financement aux entreprises sont présentement fonctionnels et le nombre de guichets automatiques a augmenté de 30%. Pour ce qui est de la Banque Royale, sa restructuration était complétée au moment de la recherche de la FMO.

L'actif moyen de ses succursales est de 125 000 000\$ et chaque guichet est en moyenne utilisé par 1 441 clients. La Banque Royale mise principalement sur les conseils financiers et la vente et elle offre une gamme étendue de services aux entreprises. Elle a fortement diminué le service courant et, pour l'an 2000, elle a pour objectif que 95% des

transactions sont effectuées hors succursale. Enfin, la Banque de Montréal est celle qui est mieux cotée par les agences de notation et les courtiers. Selon la FMO, elle est également la plus rentable et la mieux diversifiée. Sa philosophie de gestion est caractérisée par une décentralisation de la prise de décision aux unités d'affaires. Par exemple, la gestion de Mbanx se fait de façon tout à fait autonome. Enfin, le centre de formation de la Banque de Montréal s'est avéré être un grand succès. La banque offre également un programme d'escomptes qui, selon les recherches de la FMO, rappelle à plusieurs égards le système de ristournes des caisses populaires Desjardins.

1.1.3 Les changements technologiques

Technologiquement, les banques canadiennes ont une avance considérable sur leurs voisins américains pour ce qui est des transactions informatisées comme le paiement direct des factures et le traitement rapide des chèques. La forte concentration du système bancaire canadien a rendu possible cette évolution rapide (Green, 1998). Les technologies ont fait apparaître de nouvelles opportunités pour les institutions financières, mais également de nouvelles formes de concurrence provenant du secteur financier. Par ailleurs, elles ont exacerbé la concurrence en entraînant une surcapacité des banques. Enfin, elles offrent aux institutions financières une possibilité accrue d'adaptation des services à chaque individu puisqu'elles leur ont permis de se doter de banques de données concernant l'ensemble des besoins et des activités financières de leurs clients. Les banques utilisent de plus en plus cette source d'information afin d'exclure les clients non rentables ou encore pour fermer les succursales dans les zones géographiques où la concentration des clients non rentables est trop forte (Lévesque, 1997). D'autres institutions excluent certains clients par le mode de transactions qu'ils proposent. Par exemple, les banques virtuelles sur Internet écrèment automatiquement le marché puisque les internautes ont tendance à être plus scolarisés et mieux nantis que la moyenne des gens (Maley, 1998). Ces changements technologiques ont été d'abord initiés par les institutions. Maintenant, cette évolution fait partie intégrante de leur contexte et elle est à la fois menace et opportunité.

1.2 Le contexte particulier des caisses populaires et d'économie Desjardins

À plusieurs égards, les caisses populaires et d'économie Desjardins font face à un contexte différent de celui des autres institutions bancaires canadiennes. En effet, certains enjeux leur sont propres.

À l'échelle du Québec, le Mouvement Desjardins reste un meneur. L'actif de l'ensemble du Mouvement se chiffre à 73 milliards de dollars et son réseau de succursales couvre tout le territoire québécois. Au début de 1998, le Mouvement Desjardins détenait 44% du marché des prêts hypothécaires résidentiels du Québec, un taux de pénétration inégalé. De plus, il était le premier à relier ses établissements en réseau intercaisses et à créer des supermarchés financiers offrant assurances, gestion de portefeuille et services bancaires. Néanmoins, à l'échelle internationale, le Mouvement Desjardins n'occupe que le 140^{ième} rang. De plus, même si les caisses populaires font concurrence aux banques, elles ne sont pas des banques. Chacune est dirigée par un conseil d'administration autonome. Au total, 1 300 conseils d'administration composent le Mouvement. De plus, au moment de l'étude, la démocratie du Mouvement était toujours assurée par trois niveaux décisionnels.

Avant d'entreprendre sa réorganisation, le Mouvement accusait un retard technologique important et souffrait d'inefficacité. Son indice de productivité (ce qu'il en coûte pour générer un dollar de profit) était de plus de 75 cents alors que celui des banques canadiennes était d'environ 62 cents. De plus, en 1992, 46% des membres du Mouvement Desjardins avaient aussi un compte dans une banque. En 1997, ce chiffre était de 54%.

Il s'est produit chez Desjardins une érosion de la clientèle de toutes les strates d'âge, sauf pour les 20 ans et moins. De plus, au moment d'une enquête de satisfaction provinciale effectuée en 1996 par la Confédération, plusieurs menaces ont été identifiées. La survie des caisses dépendait de la qualité des conseils et des compétences du personnel alors que, dans de nombreuses caisses, les employés étaient très peu formés. De plus, le suivi des besoins financiers des membres était de plus en plus important et les frais de service étaient trop élevés selon de nombreux membres. Par ailleurs, d'autres

éléments étaient très préoccupants pour les caisses. D'abord, les clients des institutions financières recherchaient des taux d'intérêt compétitifs. Il importait également aux membres que les garanties exigées par leur institution soient raisonnables, que les transactions soient fiables et que les employés soient à leur écoute. Par rapport aux résultats de cette enquête, il était évident que les caisses se trouvaient dans une situation peu avantageuse.

Par ailleurs, les caisses ont été particulièrement touchées par le décloisonnement puisqu'elles avaient auparavant un fort avantage comparatif. En effet, la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit leur permettait une présence dans les quatre sous-secteurs que sont les services bancaires, les assurances, les fiducies et les valeurs mobilières (Lévesque, 1997). De plus, le caractère coopératif des caisses fait en sorte qu'il s'avère difficile pour elles de mettre de côté certains clients, chacun d'entre eux étant propriétaire. Qu'ils soient rentables ou non, ils n'ont chacun qu'une voix aux assemblées des membres. Les caisses sont des propriétés collectives et, comme coopératives, leur finalité n'est pas de faire des profits, mais de procurer un maximum d'avantages à leurs propriétaires-usagers. Néanmoins, elles sont tout de même contraintes par une rentabilité adéquate et une capitalisation suffisante. La situation est d'autant plus problématique du fait que l'image des caisses populaires est basée, entre autres, sur son caractère démocratique et sur une "**mission sociale**" dont elle hésitera peut-être à déroger. Une réorganisation accomplie de façon peu démocratique risquerait de faire mal à la réputation du Mouvement Desjardins. Il faut également se rappeler que les caisses populaires, avec la Banque Laurentienne, constituent les seules institutions financières canadiennes dont certaines succursales sont syndiquées. Malgré les convergences idéologiques entre les organisations syndicales et les organisations coopératives, les relations de travail au sein du Mouvement ont déjà été très conflictuelles. La transformation affectera-t-elle le bon climat qui a régné au cours des dernières années entre les parties? Enfin, les banques canadiennes génèrent des milliards de profits alors que les caisses, aux prises avec un nombre de membres en chute, sont dans l'obligation d'opérer une réorganisation radicale, et ce, dans un délai très bref. Au total, le Mouvement Desjardins aura investi 550 millions de dollars dans cette transformation qui devra être complétée en 2002. Deux cent cinquante millions de dollars auront été investis dans l'achat de nouvelles technologies et 150 millions auront été

consacrés à la formation des employés du Mouvement. Enfin, on croit qu'au total, plus de 5 000 postes auront été supprimés (Laliberté, 1998).

CHAPITRE 2

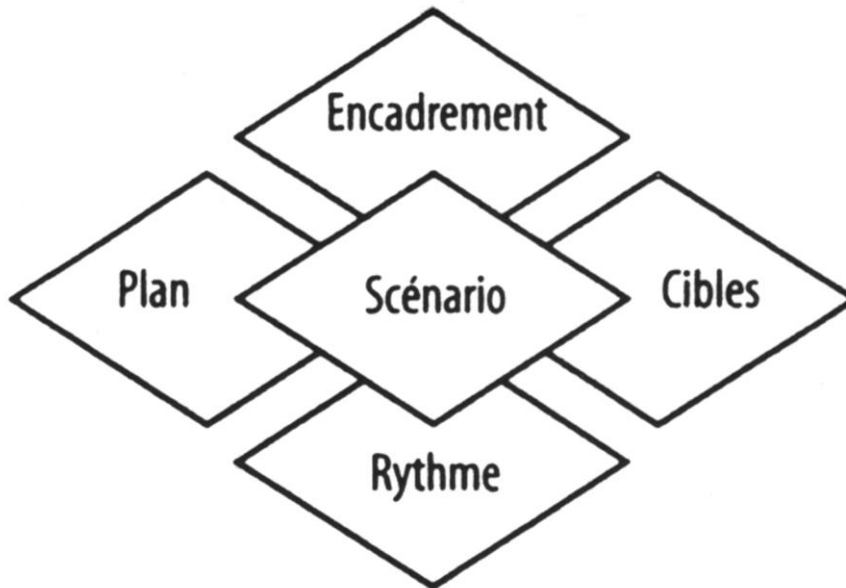
CADRE THÉORIQUE

Comme le suggère le schéma ci-dessus, construire une démarche de transformation, c'est en quelque sorte construire le scénario qui va guider le déroulement du changement afin de faire pénétrer l'intention stratégique au sein de l'organisation. Toutefois, parler de "scénario de changement" plutôt que de stratégie de changement implique de reconnaître que le changement n'est pas lié au seul leadership organisationnel. Parler de scénario de changement signifie aussi s'attarder à un construit un peu plus systématique de conduite de changement.

Le présent modèle suggère qu'une transformation réussie ne peut s'improviser ni être laissée à la seule intuition de quelques acteurs. Elle nécessite une certaine rigueur de conduite et de la transparence. À la lumière de la documentation sur ces questions, l'auteur nous dit que, pour qu'un tel scénario soit utile, il doit clarifier au moins quatre facettes distinctes de la conduite du changement, c'est-à-dire:

- 1) le plan d'action;
- 2) l'encadrement à donner à cette action;
- 3) les cibles à atteindre;
- 4) le rythme à respecter dans le déroulement de l'action.

DÉMARCHE DE TRANSFORMATION



2.1 Plan

C'est à l'étude de ce niveau que se sont attardées la majorité des recherches en transformation organisationnelle. Le plan d'action désigne l'identification et la séquence des activités de mise en oeuvre du changement. Toutes les études et celle du Prof. Rondeau nous montrent que définir un plan, c'est préciser les étapes du changement et l'échéancier des actions qui vont contribuer au développement de la capacité à changer aussi pour maintenir une cohérence d'action à mesure que progresse le changement pour qu'aux yeux des acteurs, celui-ci soit autre chose qu'une simple improvisation.

Un plan, c'est en quelque sorte clarifier les points de décision. Se doter d'un plan formel de conduite de changement, c'est faire en quelque sorte de rendre le déroulement transparent pour permettre à chacun de se l'approprier. C'est aussi confirmer l'incontournable des intentions organisationnelles et ainsi mettre en alerte les acteurs face au travail. Enfin, c'est une indication claire de ce qui est propriétaire et de ce qui prend un caractère propriétaire dans la conduite du changement.

2.2 Encadrement

D'après Rondeau, la voie de l'avenir en ce qui a trait aux changements technologiques se trouve dans la responsabilité et l'inclusion des acteurs au niveau des choix stratégiques de l'entreprise. Considérant le contexte concurrentiel actuel, patrons et syndicats auraient avantage à se concentrer afin de trouver des formes nouvelles d'exercice et de partage des responsabilités.

Il faut reconnaître que la conduite du changement nécessite la coordination de trois niveaux d'intervention:

- 1) **le niveau stratégique** où doivent se faire les vrais contacts et se prendre les décisions difficiles. Les inévitables confrontations et blocages se font à ce niveau;
- 2) **le niveau fonctionnel** qui est l'alignement fonctionnel des systèmes organisationnels. Il touche plus particulièrement le maintien de l'intégrité de l'organisation en même temps que le développement de capacités nouvelles pour faire face à de nouveaux défis;
- 3) **le niveau opératoire** où la conduite du changement touche les activités qui se voient directement transformées et les acteurs qui sont les porteurs immédiats du changement.

Chacun de ces niveaux semble maintenir assez facilement une cohérence d'action. Mais c'est dans les interfaces, outre ces niveaux, que se fait la véritable gestion du changement.

2.3 Cibles

Selon Alain Rondeau, les premières cibles de la transformation doivent être les processus qui ont une valeur-ajoutée élevée, c'est-à-dire qui sont essentiels aux besoins du client et pour lesquels le client est prêt à payer. Les processus stratégiques, c'est-à-dire ceux qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, doivent également être, les premiers visés. On propose donc que le client redevienne l'élément central.

Les cibles d'action ont trait à la fois aux objectifs visés et aux résultats escomptés par la transformation. Ainsi, il semble que la transformation réussie sera celle où les objectifs visés sont clairs et demeurent bien perceptibles tout au long de la démarche. Il faut

impliquer les acteurs-clés dans le recentrage de la mission organisationnelle pour les sensibiliser aux difficultés vécues et pour redéfinir ensemble les cibles à atteindre. Alors, la transformation a plus de chances d'être mobilisante. La transformation doit être un moment pour focaliser sur ce qui prime.

2.4 Rythme

Les tentatives pour impliquer les employés au niveau stratégique se font donc très rares et peu de recherches ont été effectuées pour en déterminer les effets. La participation est également rare au moment de l'implication technologique. D'après Rondeau, une participation aux décisions stratégiques doit, pour fonctionner, être assortie d'une grande participation. De plus, la culture d'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines doivent renforcer l'idée que les employés ont des intérêts en jeu dans l'entreprise.

Le rythme est lié à la cadence d'action à maintenir dans la mise en oeuvre du changement. On emploie alors souvent le concept de **“fenêtre d'opportunité”** pour décrire la période critique pour réaliser un changement. Il semble que les entreprises qui réussissent le mieux leur transformation sont celles qui assurent une progression soutenue de la mise en oeuvre du changement visé. Il ressort également que les changements trop rapides n'ont pas le temps de construire une légitimité. Celles qui réussissent ciblent efficacement les éléments significatifs du changement et se dotent d'indicateurs-clés leur permettant de bien mesurer leur progression. Le changement demeure une situation transitoire qui a une fin planifiée.

2.5 Alain Rondeau: approche théorique

Pour Rondeau, la transformation se veut une solution aux problèmes que traversent présentement les entreprises. Elle 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”, Rondeau définit la démarche de transformation comme étant un ensemble d'activités effectuées sur un ou plusieurs extraits

pour donner un extrant qui a une valeur pour le client. Une remise en cause est nécessaire parce que le progrès technologique met à la disposition des entreprises de nouvelles façons de faire, qui sont plus efficaces. Néanmoins, les dirigeants d'entreprises ne réalisent pas toujours le potentiel que leur offrent ces technologies. La démarche de transformation les amène justement à se questionner à cet égard. La transformation constitue une réorganisation dite "FONDAMENTALE" parce qu'elle oblige l'entreprise à se demander non seulement pourquoi elle fait ce qu'elle fait, mais comment elle fait ce qu'elle fait.

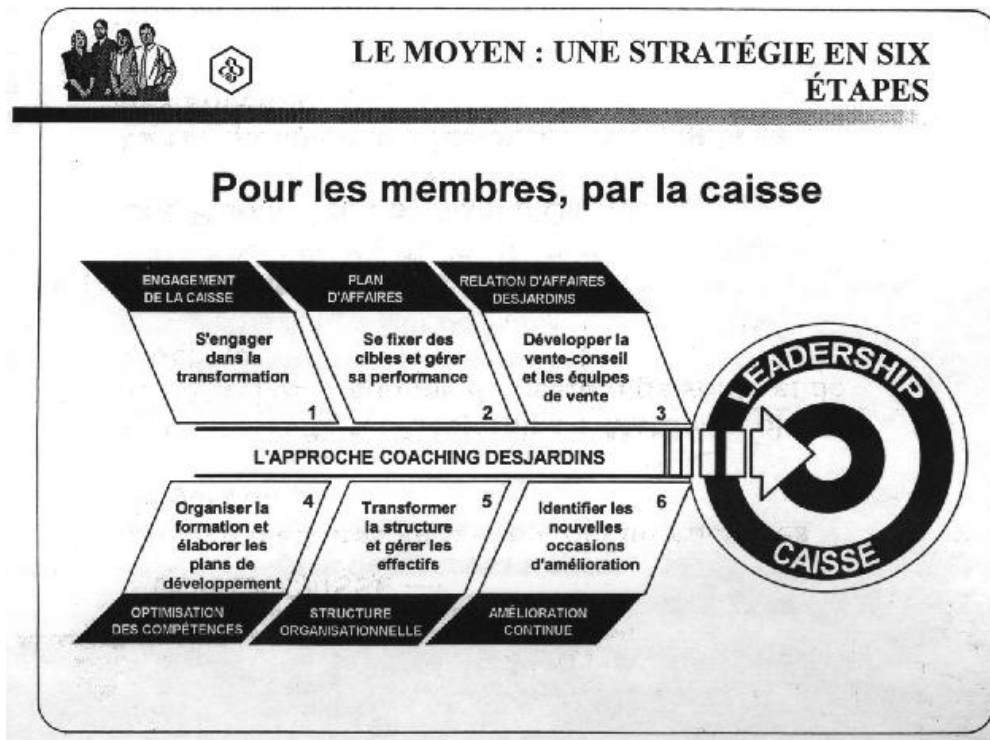
La transformation nécessite qu'on remette en course les règles qui ont apporté du service à l'entreprise dans le passé parce que le contexte change constamment. Par ailleurs, toujours selon Rondeau (1998), la transformation doit être accomplie dans une démarche radicale afin de réduire la période d'incertitude et parce que, considérant la situation financière dans laquelle les entreprises nord-américaines se trouvent présentement, elles n'ont souvent d'autres choix que d'accomplir la transformation très rapidement.

Enfin, la transformation, si elle est un succès, doit mener à une amélioration dramatique des RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE, C'EST-À-DIRE DE L'ORDRE DE 50% À 70%.

2.6 Approche pratique du Mouvement Desjardins

Le Mouvement Desjardins a connu une hausse de ses frais d'exploitation durant ces dernières années. Dans un contexte où les principaux acteurs de l'industrie des services financiers au Canada s'emploient tous activement à réduire les coûts d'exploitation, l'accélération de la réforme des structures du Mouvement lui permettra d'en faire autant et d'améliorer aussi sa rentabilité. Outre la mise en place de la nouvelle structure, qui devra être accomplie tout en assurant la continuité des services aux caisses, l'un des défis qui viennent consistera à récupérer les bénéfices qui devraient découler des investissements stratégiques consentis. La réussite aura un effet déterminant sur la rentabilité et la compétitivité des caisses Desjardins.

2.7 D'où l'approche pratique des 6 clés de gestion des solutions gagnantes



Clé #1 - L'engagement de la caisse: S'engager dans la transformation

- ⇒ La portée de l'engagement
- ⇒ Leadership du directeur général
- ⇒ Engagement de l'équipe de gestion à tous les niveaux
- ⇒ Des agents de changement
- ⇒ Des *coaches* dans la transformation de la caisse et dans un virage 'vente'

Clé #2 - Plan d'affaires: Se fixer des cibles et gérer sa performance

- ⇒ Des cibles communes et mesurables
- ⇒ Gestion des ventes; résultats financiers, qualité de satisfaction du membre

- ⇒ Développement coopératif. Performance des ressources UTILES À LA DÉMARCHE PLAN D'AFFAIRES.
- ⇒ Diagnostic externe/interne, enjeux prioritaires, fixer ses objectifs, une planification et des suivis périodiques.
- ⇒ DES PRATIQUES DE GESTION POUR SE MOBILISER DANS L'ACTION: Communication, participation, délégation, développement des compétences, *coaching* et reconnaissance et incitatif.

Clé #3 - Relation d'affaires: Développer la vente-conseil et les équipes de vente

- ⇒ Développer des compétences dans l'action
- ⇒ 80% de *coaching* - comportements: atelier de travail, auto perfectionnement avec un logiciel interactif
- ⇒ 20% de formation - formation
- ⇒ Acquisition des connaissances

Clé #4 - Optimisation des compétences: Organiser la formation et élaborer les plans de développement

- ⇒ Accroître les performances de la caisse et de son personnel en fonction des objectifs d'affaires de la caisse
- ⇒ Apprendre dans l'action
- ⇒ Réduire les coûts de formation
- ⇒ Automatiser la gestion de la loi 90

Clé #5 - Modèles organisationnels et planification de la main-d'oeuvre:

Transformer les structures et gérer les effectifs

- ⇒ Mise en place d'une organisation de vente
- ⇒ Création de centres spécialisés
- ⇒ Impartition d'activités administratives

Clé #6 - Amélioration continue: Identifier les nouvelles occasions d'améliorer un cycle d'ajustement continu de la performance

- ⇒ Cerner les événements significatifs et en prioriser un
- ⇒ Analyser la situation, comprendre les causes et choisir la meilleure solution
- ⇒ Saisir toutes opportunités afin d'être proactif
- ⇒ Performance

Enfin, le Mouvement Desjardins a des objectifs de transformation bien précis:

- ⇒ **Augmenter la satisfaction des membres de 62% à 75%**
- ⇒ **Augmenter les affaires du membre à la caisse de .10¢/100\$**
- ⇒ **Réduire les coûts d'exploitation de .40¢/100\$**

Après avoir présenté le parallèle entre l'approche théorique de Rondeau (1998) et l'approche pratique du Mouvement Desjardins, nous avons pu constater que nous retrouvons tous les éléments du modèle de Rondeau dans les 6 clés de gestion du Mouvement Desjardins. La démarche de Rondeau (1998) a été appliquée et elle se reflète bien dans l'approche pratique du Mouvement Desjardins avec les mêmes résultats que Rondeau (1998) prédisaient dans son analyse.

Alain Rondeau a parlé dans son approche théorique des conditions de succès du partenariat et Desjardins a parlé de ces mêmes conditions de succès. Voilà ce qui est sorti de l'approche théorique de Rondeau (1998) et l'approche pratique du Mouvement Desjardins:

- ⇒ l'appropriation de la transformation et la demande de changement par toutes les personnes concernées;
- ⇒ l'adhésion et la participation des dirigeants élus, de l'équipe de gestion et l'ensemble des employés aux différentes étapes de la transformation;
- ⇒ l'entente sur les objectifs et les résultats et ce, lors de chaque étape importante;
- ⇒ le partage et la transparence des informations ainsi que la confidentialité des échanges;
- ⇒ le droit de se manifester mutuellement les désaccords afin de permettre à chacun de se réajuster.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Pour cette recherche, nous avons fait appel à un échantillon de petite taille. Le but n'est pas de généraliser à l'ensemble de la population, mais bien de générer de nouvelles idées pouvant mener à de nouvelles hypothèses. Un échantillon du type non probabiliste est retenu pour les fins de cette intervention. Ainsi, nous considérons qu'il s'agit d'une stratégie appropriée puisqu'elle permettra d'obtenir une plus grande richesse d'information, dix caisses populaires ayant accepté de se prêter à cette étude. Le tableau qui suit donne certaines caractéristiques des caisses étudiées.

Trois méthodes de collecte des données sont utilisées: l'observation structurée, l'entrevue semi-directive et l'analyse documentaire. L'observation a permis de dégager des informations concernant le troisième niveau d'analyse du modèle de Kochan, Katz et McKersie, c'est-à-dire celui du milieu de travail immédiat.

Nous avons choisi de structurer l'observation à l'aide d'une grille puisque nous recherchions des informations très précises reliées au modèle stratégique. La grille a été constituée à l'aide des différentes dimensions de l'organisation du travail (Grille collecte des données, Lapointe et al., 1997). Nous nous sommes également inspirés du questionnaire utilisé pour le cas Lighthier (voir en annexe).

La grille est organisée autour de cinq grands thèmes, à savoir:

- ⇒ l'organisation du travail;
- ⇒ la technologie utilisée;
- ⇒ les rôles et les responsabilités des employés et des cadres;
- ⇒ les relations entre les personnes
- ⇒ le climat sur les lieux de travail.

Il est à noter que nous avons pu nous entretenir avec les employés observés. Ceci nous a permis de comprendre davantage les tâches accomplies et d'en connaître l'évolution

au cours de la transformation. Les entrevues semi-directives avec des membres de la direction et avec des employés des caisses pilotes ont permis de recueillir des données au sujet des deux autres niveaux du modèle, soit le niveau institutionnel et le niveau stratégique. Plus spécifiquement dans le cas d'une caisse syndiquée, nous avons fait des entretiens avec le directeur général de la caisse et avec le président du syndicat. Dans le cas d'une caisse non syndiquée, l'employé(e) ayant le plus d'ancienneté a été rencontré(e). Les guides d'entrevues ont été organisés autour des thèmes suivants:

- ⇒ le contexte concurrentiel de la caisse;
- ⇒ les circonstances entourant la conception du plan d'affaires;
- ⇒ les circonstances entourant la conception et l'implantation de la transformation;
- ⇒ la réaction des employés face aux changements;
- ⇒ la gestion des ressources humaines;
- ⇒ les relations entre les personnes.

Enfin, l'analyse de certains documents a également permis une préparation accrue aux entrevues et aux séances d'observation. Les documents suivants ont été analysés:

- ⇒ les rapports annuels;
- ⇒ les plans d'affaires;
- ⇒ les conventions collectives;
- ⇒ les revues;
- ⇒ les documents audiovisuels visionnés avec Robert Commeau, un des directeurs de la caisse de Saint-Arsène.

Ainsi, nous constatons que les sources d'information qui nous étaient disponibles permettaient de combler amplement nos besoins en formation pour les trois niveaux de ce modèle. Et au cours du chapitre de la discussion, nous vérifions nos hypothèses de départ.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nom de la caisse	Syndicalisation	Nbre d'employés	Actif total pour 1999	Trop perçus pour 1999
Caisse #1	Syndiquée	34	3 131 690	495 335
Caisse #2	Syndiquée	31	3 565 450	751 402
Caisse #3	Syndiquée	37	6 157 249	587 773
Caisse #4	Syndiquée	28	5 162 521	141 224
Caisse #5	Syndiquée	61	11 603 249	713 766
Caisse #6	Non syndiquée	11	2 818 067	46 860
Caisse #7	Non syndiquée	18	49 295 760	148 293
Caisse #8	Syndiquée	22	85 677 116104	589 473
Caisse #9	Syndiquée	27	104 328 283	496 284
Caisse #10	Non syndiquée	33	74 157 382	641 814
Grand total	10 caisses	en millions \$	301 529 529	4 611 204
En %			38,85%	5,36%

Source: Mouvement Desjardins
Préparé par: Kennedy

4.1 Contexte des caisses étudiées

Bien sûr, le contexte global des caisses populaires et d'économie Desjardins influence fortement les stratégies des caisses locales. Par contre, chacune d'entre elles fait face à un contexte particulier. Dans le présent article, nous verrons en détail le contexte dans lequel évoluaient les caisses étudiées au moment de l'étude.

La première caisse étudiée se situe dans un quartier qui s'appauvrit et dont la population est vieillissante. Par contre, le marché secondaire est très à l'aise et le revenu moyen du marché de la caisse reste donc supérieur à la moyenne provinciale. De plus, la caisse se situe dans un secteur multiethnique et les employés éprouvent souvent beaucoup de difficultés à comprendre certains membres. Pour améliorer la situation, plusieurs employés de différentes ethnies ont été embauchés afin de pouvoir répondre aux besoins

de cette clientèle. Par contre, il reste encore une grande part de membres avec laquelle il est très difficile de communiquer. Par ailleurs, le contexte global des dernières années a eu un impact important sur la caisse. D'après les gestionnaires et le directeur général, le marché bancaire de la caisse est beaucoup plus concurrentiel. Les banques Scotia et Nationale sont à proximité de la caisse et leurs stratégies sont agressives. La concurrence se fait sentir fortement au niveau des taux d'intérêt. Les banques réussissent toujours à offrir un taux plus élevé pour l'épargne et un taux plus faible pour les prêts. De plus, la globalisation progressive des marchés a fortement affecté l'économie locale. Enfin, la caisse détient de nombreux prêts des employés d'un hôpital à proximité. Cette situation améliore le marché hypothécaire de la caisse qui est géographiquement éloignée de tout développement domiciliaire. Au moment de l'étude, la caisse en était à la présentation de son 43ième rapport annuel. Pour l'exercice financier qui s'est terminé le 30 novembre 1997, les prêts aux particuliers ont diminué de 9%, faisant ainsi diminuer l'ensemble des prêts. Le total des dépôts a diminué de 2% et l'actif a diminué de 1%. Malgré cette diminution de la performance de la caisse, cette dernière génère encore des trop-perçus de l'ordre de 70 000\$. Lors de la collecte des données, la caisse comptait 20 employés: un directeur intérimaire des services aux membres, un responsable des services aux membres et une directrice administrative. Cette caisse n'est pas syndiquée.

La seconde caisse se trouve dans un milieu francophone, très à l'aise et où les gens sont très cultivés. Selon le directeur, on retrouve plus de 20 institutions financières à l'intérieur d'un rayon d'un kilomètre entourant la caisse. Le milieu est donc fortement concurrentiel. Au moment de l'étude, elle en était à son 53ième rapport annuel. L'actif de la caisse est de l'ordre de 85 700 000\$ et il s'est accru de 1,6% par rapport à l'année précédant l'étude. L'ensemble des prêts a connu une croissance de 7,20% et se chiffre à environ 68 400 000\$. Les trop-perçus de l'année totalisent environ 832 000\$ et cette caisse avait entrepris les démarches nécessaires afin de verser des ristournes, c'est-à-dire répartir une part des trop-perçus entre les membres. Cette caisse a également été choisie parmi les trois finalistes de l'Abeille d'or présidentielle qui est décernée à la caisse la plus performante et la plus équilibrée à tous les niveaux. Il s'agit d'une caisse qui est syndiquée. Elle est constituée d'un directeur des services-conseils aux entreprises, de deux

responsables et de 21 salariés. La caisse #2, pour se différencier, dit miser sur la visibilité et sur la qualité du service. Alors que toutes les banques éliminent les caissiers, la caisse en a encore plusieurs. Le directeur est néanmoins conscient que la réduction du service courant fait partie du programme de réingénierie Desjardins, mais il sent que les membres apprécient beaucoup la présence d'un plus grand nombre de caissiers. Au niveau des heures d'ouverture, la caisse est également beaucoup plus disponible que les banques des environs. La caisse offre aussi certains services qui ne sont pas offerts par ses concurrents. Par exemple, au niveau du prêt hypothécaire, la caisse est la seule dans sa région à offrir des services associés aux copropriétés indivises. Le directeur et les gestionnaires font partie de nombreuses associations du milieu, ce qui rend la caisse plus visible.

Au moment de l'étude, **la caisse #3** en était à la présentation de son 55ième rapport annuel. L'actif de la caisse avait progressé de 3,33% pour atteindre un chiffre de l'ordre de 104 300 000\$. Le directeur admettait néanmoins qu'il était maintenant plus difficile de croître parce que la caisse vendait beaucoup de fonds externes pour les filiales de Desjardins et les montants n'apparaissaient pas dans les états financiers. Il espérait que Desjardins apporterait des changements à cet égard et que les activités externes seraient comptabilisables dans le bilan des caisses. La caisse avait traversé des moments difficiles dus à d'importantes pertes sur prêts. La dévaluation des immeubles dans la région de la caisse avait occasionné de mauvais prêts dans le domaine commercial. Les trop-perçus avaient alors été beaucoup plus faibles qu'ils n'auraient dû l'être, mais la situation avait été redressée grâce à une nouvelle équipe de gestion. Au moment de l'étude, les trop-perçus totalisaient environ 380 000\$ et la caisse planifiait verser des ristournes pour l'année suivante. Cette caisse est constituée de membres de toutes les catégories d'âge. La clientèle est plus scolarisée et plus multiethnique qu'elle ne l'était auparavant. Il y a également de nombreux étudiants et de jeunes ménages. Au niveau concurrentiel, la caisse est bien servie: sans compter les démarcheurs, c'est-à-dire les vendeurs de produits financiers qui font du porte-à-porte, elle est entourée de toutes les institutions financières inimaginables. On retrouve même une Banque de Montréal, ce qui n'est pas le cas partout, car de nombreuses succursales ont fermé leurs portes. Le directeur avait l'impression que la Banque Nationale était celle qui était la plus agressive et que sa stratégie vise toujours

directement à concurrencer chaque geste de la caisse. De nombreux membres de cette caisse font également affaire avec la Banque Nationale. Dès que la caisse fixe un taux pour un membre, ce dernier traverse souvent à la Banque Nationale pour tenter d'obtenir mieux. Le rapport annuel de cette caisse se démarquait fortement des autres par le message du directeur général qui était parsemé de remerciements personnels et touchants à l'égard des employés occupant différents postes affectés par la réorganisation. Au moment de l'étude, la caisse était constituée d'un directeur des services aux membres et aux entreprises, de quatre responsables et de 25 employés. Cette institution est syndiquée. Par ailleurs, le directeur de la caisse disait consacrer beaucoup d'efforts afin de susciter une fierté chez ses employés envers leur caisse. De plus, le directeur de cette caisse avait accompli une réingénierie à elle. Six postes de travail avaient été réorganisés, et ce, sans le support d'intervenants externes. Cette réorganisation visait principalement à diminuer les tâches administratives des conseillères afin qu'elles puissent se recentrer sur les besoins des membres.

La quatrième caisse se trouve dans un secteur francophone où le revenu est plus faible que la moyenne. Le marché commercial est petit, tout comme celui de l'hypothèque. Par contre, à l'instar de la première caisse, la quatrième caisse se situe à proximité d'un hôpital et d'un établissement gouvernemental. Elle détient donc de nombreux prêts des employés de ces organisations. De plus, la clientèle est constituée de nombreux travailleurs autonomes et d'étudiants. La caisse est soumise à une forte concurrence qui vient principalement d'une Banque Nationale et d'une Banque Laurentienne qui sont situées à proximité. Le directeur a également mentionné que la présence des démarcheurs se faisait de plus en plus tangible et que ceux-ci réussissaient souvent à offrir des taux plus avantageux. Au moment de l'étude, l'institution en était à son 57^{ième} exercice financier. L'actif financier de la caisse avait augmenté de 2% au cours de l'exercice et se chiffrait à environ 74 200 000\$. Les trop-perçus étaient de l'ordre de 642 000\$ et environ 524 000\$ de ce montant ont été répartis sous forme de ristournes. Enfin, cette caisse a remporté un prix, soit l'Abeille d'or, pour sa performance en gestion des ressources humaines (confidentialité oblige, nous ne pouvons divulguer l'année à laquelle ce prix lui a été décerné). Il s'agit d'une caisse non syndiquée.

La cinquième caisse se situe dans un quartier (son propre quartier) où tout le monde parle la même langue et dont la population est grandissante. Après avoir parlé au directeur de cette caisse, les constats que nous portons aujourd'hui à l'égard de cette dernière pendant ce processus ont d'autant plus d'importance qu'ils s'inscrivent dans une ère de transformation majeure. Cette transformation a définitivement ouvert de nouveaux horizons pour les membres de la caisse qui sont devenus des "membres Desjardins". Cela signifie notamment que la caisse est l'endroit privilégié où ils peuvent se procurer tous les produits et services financiers dont ils ont besoin. On voit déjà une modification dans les habitudes de plusieurs membres qui ne se présentent plus à la caisse pour y recevoir des services-conseils. L'accès aux services automatisés leur permet d'effectuer leurs transactions courantes à distance plus facilement et plus rapidement, et ce, toujours de façon sécuritaire. La transformation de la caisse n'a pas d'autre but que de faire en sorte que la principale institution financière des Québécois et Québécoises relève des défis au XXI^e siècle et qu'elle soit en mesure d'accompagner ses membres tout au long de leur vie grâce à des services commodes d'accès, des conseils judicieux, et une présence active dans la communauté. À ce chapitre, les résultats financiers de l'exercice qui vient de se terminer nous indiquent malgré la concurrence qui se fait dans la zone face aux autres grandes institutions financières canadiennes. L'actif atteint tout de même 27 543 390\$, ce qui signifie une croissance de 5% par rapport à l'an dernier. D'autres composants de l'actif incluant les immobilisations, les intérêts gagnés courus et certaines dépenses payées d'avance ont connu une augmentation de 17,6%.

La sixième caisse est une entreprise coopérative qui, comme à chaque année, s'est engagée très activement dans son milieu en appuyant et en encourageant plusieurs projets à caractère social et communautaire. La directrice m'a fait savoir qu'en agissant de la sorte, elle répond au double mandat qui lui est dévolu, soit d'accompagner les membres dans leurs activités financières et d'apporter à la collectivité une importante contribution humaine et financière au développement de son milieu. L'actif de cette caisse se chiffre à 85 218 337\$. L'épargne totale des membres atteint 72 033 741\$, en croissance de 0,5%. À ce montant s'ajoute l'épargne hors bilan constituée de fonds de placement et de valeurs mobilières pour un montant de 5 562 568\$, ce qui représente une hausse de 9,5% sur

l'année précédente. Le capital de la caisse se situe maintenant à 2% du passif du dépôt. Il dépasse aussi le niveau de fonds propres exigé par la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit. La caisse a réalisé des trop-perçus de 733 020\$. Les pertes sur prêts ont été de 180 503\$, soit une réduction de 40% sur l'année précédente. Elle me fait comprendre après vérification des chiffres dans son cahier d'exercice que tous ces efforts ont porté fruit dans cette caisse grâce à la transformation qui s'est déroulée de façon harmonieuse et sans aucune interruption des opérations. Ainsi, ses membres ont pu continuer d'utiliser l'ensemble des services financiers. Par ailleurs, les communications faites à ses membres avant le processus de la transformation les ont rassurés de sorte que ceux-ci ont maintenu leur confiance envers la caisse et le Mouvement Desjardins.

À **la septième caisse**, le conseiller rencontré nous fait comprendre que, dans la caisse, de grands efforts sont tout d'abord consacrés à modifier les façons de faire dans le but d'augmenter l'efficacité du travail et de pouvoir mettre l'accent de plus en plus sur un service-conseil de grande qualité. La formation des employés tient une place importante dans ce contexte, car la caisse veut aller le plus justement possible dans le monde toujours plus complexe des services financiers et elle veut offrir les meilleurs services à meilleur coût à toutes les étapes de la vie financière. C'est dans un même esprit de recherche d'une plus grande efficacité qu'une démarche de transformation a été entreprise, en allégeant cette structure de façon à ce qu'elle soit plus souple et moins coûteuse. La croissance de l'actif a été de 3,2%, son portefeuille de prêts a diminué de 1 522 760\$ pour s'établir à 33 936 285\$, soit une décroissance de 4,29%. Cette décroissance résulte d'une diminution de 456 074\$ dans le crédit aux particuliers.

Au cours de l'exercice, les trop-perçus de 129 778\$, soit, une augmentation de 0,22% de l'ensemble du portefeuille des prêts consentis. L'actif "Bilan et hors bilan" est passé de 157 806\$ l'an passé à 173 831 851\$ cette année, ce qui représente une augmentation de 10,1%. Au cours du dernier exercice, cette caisse a réalisé des trop-perçus avant cotisations particulières et impôts de 2 069 691\$. Les recouvrements sur les pertes sur prêts ont été de 881 544\$ et les cotisations particulières ont été de 914 473\$ pour des trop-perçus avant impôts de 1 155 218\$, comparativement à 290 446\$ l'an passé. Les revenus d'intérêts ont totalisé 7 125 103\$, une diminution de 168 302\$. Les frais d'intérêts ont, à eux

seuls, nécessité des déboursés de l'ordre de 3 398 914\$, une diminution de 352 067\$ par rapport à l'an passé. Les frais d'exploitation ont connu une diminution dans l'ensemble, soit une baisse de 18 962\$ ou 0,40%. Le directeur nous affirme que l'année qui vient de se terminer n'a fait que confirmer notre mission: répondre à l'ensemble des besoins financiers de nos membres aux meilleures conditions possible, contribuer à leur éducation coopérative et financière et soutenir le développement du milieu. Il ajoute pour dire que les transformations se font à travers les valeurs du Mouvement Desjardins. Les revenus d'intérêts sur les prêts ont totalisé 2 539 399\$, une augmentation de 16 796\$. Les intérêts payés sur les épargnes des membres ont, à eux seuls, nécessité des déboursés de l'ordre de 888 157\$, soit un écart de 211 143\$ par rapport à l'an passé.

Pour conclure, le conseiller ajoute derrière cette démarche que la volonté du Mouvement Desjardins est toujours la même, à savoir continuer à desservir toute la population québécoise partout où les membres le désirent, en région autant que dans les grands centres urbains et offrir partout une même qualité de service. Toutes les transformations qui font bien générer des profits se font en conformité avec les valeurs du Mouvement Desjardins, soit l'entraide, le partage et la solidarité qui façonnent la force de notre mouvement et de notre caisse.

La huitième caisse se trouve dans un secteur d'employés, de grandes tours à bureaux et d'édifices gouvernementaux. Elle détient donc de nombreux prêts aux employés. Cette caisse a une forte concurrence provenant d'une Banque Laurentienne tout juste en face et une Banque Royale à quelques pas. Mais, 16 ans, c'est quelque chose, nous dit le directeur.

L'actif "bilan et hors bilan" est passé de 157 806 133\$ l'an passé à 173 831 851\$ cette année, ce qui représente une augmentation de 10,1%. Les excédents avant impôts pour l'année en cours se chiffrent à 1 155 218\$. Au cours du dernier exercice, elle a réalisé des trop-perçus avant cotisations particulières et impôts de 2 069 691\$. Les revenus d'intérêts ont totalisé 7 125 103\$, une diminution de 168 302\$. Les frais d'intérêts ont à eux seuls nécessité des débours de l'ordre de 3 398 914\$, une diminution de 352 067\$ par rapport à l'an passé. Les frais d'exploitation ont connu une diminution dans l'ensemble, soit une baisse de 18 962\$ ou 0,40%.

La neuvième caisse était à son 62ième rapport annuel. Cette caisse est dans un secteur de l'est de la ville où se trouve une autre caisse dans un rayon de deux kilomètres. À l'instar des autres caisses, le marché hypothécaire est très élevé, compte tenu que le secteur est en pleine expansion à l'ouest de Pie IX, à l'est par le boulevard Langelier, au sud par Sherbrooke et au nord par Bélanger. Le directeur va dans un sens pour dire que, pour la caisse comme pour les autres entités du Mouvement Desjardins, l'année 1999 a été marquée par des efforts intensifs et des investissements importants. À ce chapitre, les résultats financiers de l'exercice sont très satisfaisants. La caisse a conservé son excellente santé financière. À preuve, la croissance de l'actif de 5,5% ainsi que le montant réalisé en trop-perçus avant impôts qui atteint presque un million de dollars. Notre performance est supérieure à celle de l'année précédente; pour chaque 100\$ d'actif, nous avons réalisé cette année 1.32\$ de trop-perçus, comparativement à 0,41% l'an dernier. La caisse a recouvré 81 237\$ sur les pertes sur prêts, soit 0,14% de l'ensemble du portefeuille des prêts consentis à nos membres. Les prêts douteux représentent 2,7% du portefeuille des prêts, comparativement à 4,2% l'an passé. Les frais d'exploitation ont connu une décroissance de 28 993\$ ou 1,1%. Il ajoute pour dire que l'équipe des dirigeants, des gestionnaires et du personnel de la caisse a conservé sa motivation et ses efforts pour faire bénéficier aux membres de la meilleure qualité de service qui soit tout en maintenant le cap sur l'atteinte de meilleurs résultats.

La dixième caisse qui fait l'objet de notre étude se situe complètement dans le nord de la ville et est reliée par deux grandes artères principales. Elle se trouve dans un milieu francophone où les gens ne sont pas très cultivés. Le milieu n'est pas fortement concurrentiel. À ce moment-ci, elle en est à son premier rapport annuel après la fusion avec d'autres caisses du secteur. L'actif a diminué de 6 400 000\$ pour s'établir à 168 954 000\$, soit 36%. Son portefeuille de prêts a diminué de 6 000 000\$ pour s'établir à 134 320 000\$, soit 4,4%. Cette décroissance résulte d'une diminution de 4 500 000\$ dans le crédit aux particuliers et de 1 500 000\$ dans le crédit aux entreprises.

L'épargne totale atteint les 148 030 000\$, une croissance de 1,3%. L'épargne a tenu une croissance de 1 000 000\$. Maintenant, le capital de la caisse se situe à 4,9% du passif

dépôt. Il approche ainsi le niveau de fonds propres exigé par la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit. Au cours du dernier exercice, la caisse a réalisé un trop-perçu avant impôts de 1 356 400\$. Les pertes sur prêts ont été de 97 270\$, soit 0,07% de l'ensemble du portefeuille des prêts consentis à ses membres. Les frais d'exploitation ont diminué de 1.4%. Malgré la diminution de l'actif, cette caisse performe bien et cette dernière a généré encore de trop-perçus et elle demeure le premier prêteur hypothécaire du secteur, ce qui témoigne de la qualité du service et des produits offerts.

4.2 Résultats de la transformation après 4 ans

4.2.1 Changements de comportements chez les membres

Les membres s'adaptent de plus en plus à la réingénierie et les statistiques suivantes en témoignent, à savoir:

- ⇒ le taux d'automatisation membre est passé de 65,9% en septembre 1995 à 83,3% en septembre 1999;
- ⇒ les transactions au comptoir ont chuté de 37% depuis 1995 et ne représentent maintenant que 18% de l'ensemble des transactions;
- ⇒ le prorata des transactions au guichet automatique dépasse celui des transactions au comptoir (21%);
- ⇒ le paiement direct est de plus en plus utilisé: le nombre de transactions est 2,5 fois plus élevé que ce qu'il était en 1995 et représente maintenant 24% du nombre total de transactions;
- ⇒ l'utilisation des services accès D a connu une croissance exponentielle dans la dernière année; déjà près de 200 000 membres y ont adhéré, soit 10% du membership.

4.2.2 Déploiement de la réingénierie

Au secteur courant, 80% des applications ont été déployées (application caissier rapide ou OMA; mise à niveau des guichets automatiques). Au secteur-conseil, 60% des solutions technologiques sont implantées. Pour les deux prochaines années, les défis sont les suivants:

- ⇒ automatiser les activités administratives;
- ⇒ poursuivre l'implantation des équipes de vente et fournir les outils appropriés reliés à la vente.

4.2.3 Investissements réalisés et impact sur la rentabilité

Le plan financier du projet réingénierie proposait pour la FMO des surplus cumulés de 237 M\$ sur une période de sept ans (de 1995 à 2001). De 1995 à 1999, les surplus anticipés étaient de l'ordre de 10 M\$. Précisons que les bénéfices escomptés proviennent à 75% de la réduction de la masse salariale. De 1996 à 1999, le nombre d'effectifs a diminué de 1 296, soit 66% de l'objectif de 1 960. Ce qui explique en grande partie les écarts observés entre le plan financier et les résultats cumulés, ce sont les modifications apportées au plan de déploiement technologique. Certaines 'livrables' ont été retirées de l'agenda tel que le lecteur optique pour traiter les transactions au guichet automatique et d'autres ont été reportées aux années 2000 et 2001. Il s'agit entre autres du *crédit scoring* et de l'automatisation des activités administratives. Ces projets avaient une incidence majeure sur la réduction du nombre d'effectifs. Pour les années 2000 et 2001, les surplus escomptés sont beaucoup plus substantiels, soit, respectivement 102 M\$ et 125 M\$. Le plan financier est sans contredit très ambitieux.

4.2.4 Bénéfices dégagés de la transformation

Voici les principaux constats après quatre ans de réingénierie, à savoir:

- ⇒ depuis 1995, la FMO aura réduit ses effectifs de 14%, comparativement à 2% pour l'ensemble des autres fédérations;

Année	Objectif de la transformation	Réalisé
1996	300	131
1997	400	528
1998	600	187
1999	660	450

Année	Objectif de la transformation	Réalisé
TOTAL	1 960	1 296

- ⇒ la FMO a contribué dans une proportion de 82% à la réduction du nombre total d'effectifs dans le mouvement depuis 1995 alors que son poids relatif est de 33%;
- ⇒ en 1995, au secteur-conseil, il y avait une pénurie de 166 effectifs. Grâce aux différents programmes de formation et à l'embauche de planificateurs financiers, le nombre d'effectifs dépasse maintenant les besoins de 49. Le réseau compte 68 planificateurs financiers et une centaine d'équipes de vente sont en place;
- ⇒ depuis 1995, la FMO est la seule fédération à avoir connu une baisse de sa dépense en salaires et frais de remplacement. Il s'agit d'une réduction de 1,3%. Pour l'ensemble des autres fédérations, l'augmentation atteint 12%;
- ⇒ pour 1999, la réduction du nombre d'effectifs atteindra 450, la meilleure performance depuis Corvée FMO en 1997 qui avait permis de réduire de 528 le nombre d'effectifs, ce qui représente 68% de l'objectif de 660 effectifs en moins et 50% de l'effort MCPED;
- ⇒ par catégorie d'emplois, en 1999, il y a eu une réduction de 7,5% du nombre de directeurs généraux, de 14,8% du nombre de gestionnaires et de 8,0% du nombre de caissiers et commis. Par ailleurs, le nombre de conseillers a augmenté de 1,2%;
- ⇒ l'objectif de réduction de 12,6 M\$ des coûts en personnel ne sera pas atteint en 1999. Cependant, malgré le retour des cotisations au fonds de pension, les augmentations de salaire, l'embauche de planificateurs financiers, la révision des structures organisationnelles et les primes de séparation payées, la dépense sera maintenue au même niveau que l'an dernier;
- ⇒ après 10 mois d'opération, les caisses contributives ont diminué l'ensemble de leurs coûts en personnel de 4.1 m\$.

4.2.5 Transformation de la main-d'oeuvre

Les nombreux programmes de formation donnent des résultats intéressants concernant le développement des compétences des employés:

- ⇒ 80% des caissiers ont reçu la formation reliée aux nouvelles applications de la réingénierie;

- ⇒ 60% des conseillers ont bénéficié des programmes de développement accéléré des compétences et reçu la formation technique reliée aux nouvelles applications;
- ⇒ au 30 septembre 1999, plus de 1 100 employés ont complété une formation universitaire et 1 211 se sont inscrits à des programmes universitaires dont notamment le certificat en planification financière et le certificat en leadership.

4.2.6 Planification stratégique

Les projets de la planification stratégique de la FMO et du MCPED en 2000 et 2001 apporteront de bonnes solutions aux caisses, à savoir:

- ⇒ automatisation des activités administratives;
- ⇒ élimination de 90% des rapports papier;
- ⇒ *credit scoring*;
- ⇒ automatisation des centres financiers aux entreprises et des centres administratifs;
- ⇒ révision des normes de contrôle.

PLAN FINANCIER DU PROCESSUS DE LA TRANSFORMATION

	Plan financier de la transformation	Résultats cumulés
Coût		
Équipement	38,4 M\$	37,8 M\$
Formation	11,8 M\$	16,9 M\$
Gestion des effectifs (Indemnités de départ)	35,7 M\$	15,0 M\$
Cotisation réingénierie	63,6 M\$	62,4 M\$
TOTAL	149,5 M\$	132,1 M\$
Bénéfices		
Réduction brute de la dépense en personnel	137,4 M\$	47,1 M\$
Autres éléments (Impact de l'appariement centralisé sur la marge bénéficiaire)	22,1 M\$	

	Plan financier de la transformation	Résultats cumulés
Surplus	10,0 M\$	(85,0 M\$)

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Au cours du chapitre précédent, les résultats collectés ont été classifiés selon le modèle de Kochan, Kratz et McKersie (1986). Dans le présent chapitre, nous sommes maintenant en mesure d'établir le lien entre les divers éléments du cadre théorique d'Alain Rondeau et ces résultats. Nous déterminerons aussi dans quelle mesure nos hypothèses de travail seront vérifiées. L'analyse devrait aussi permettre de déterminer les conditions qui ont facilité l'implantation de la transformation dans les caisses étudiées. Il importe de spécifier que, dans les caisses où l'étude a été effectuée, la FMO considérait déjà que la transformation avançait bien. Elle nous ferait voir que la réalisation de la démarche de transformation a donc contribué grandement à améliorer le service aux membres et favoriser le développement des affaires de caisses. Des étapes importantes ont également été franchies en vue d'atteindre les objectifs de réduction des coûts du réseau des caisses.

H1: L'implication des employés dans la réorganisation de leurs postes de travail constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs de la transformation des caisses populaires Desjardins, comme le mentionne Alain Rondeau.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous devons, dans un premier temps, déterminer quelle avait été la participation des employés dans la réorganisation de leurs postes de travail. Comme nous l'avons vu, dans les caisses étudiées où il y a eu des réunions pour la conception du plan d'affaires, les employés ont participé en quelque sorte à la réorganisation au niveau opérationnel. En effet, les employés étaient encouragés à émettre des solutions opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction. Par ailleurs, dans les caisses #2, #3, #4, #6 et #9, la transformation était avancée et les descriptions de tâches n'étaient pas encore disponibles pour les postes qui avaient été créés ou transformés. Les directeurs en connaissaient les grandes lignes, mais de nombreux éléments restaient à définir. Dans ces caisses, les employés ont aidé les employeurs à définir les tâches de façon fonctionnelle. Ils ont également permis de résoudre certaines

difficultés rencontrées suite à l'implantation des changements. Aux caisses #3 et #10, les employés et la direction avaient le sentiment de pouvoir apporter des éléments nouveaux au processus de transformation. Les employés étaient donc davantage motivés à participer parce qu'ils étaient encouragés par la direction et parce qu'ils savaient que leur opinion aurait un impact. Plusieurs employés rencontrés nous ont fait part de quelques trucs qu'ils avaient inventés et qui avaient, par la suite, été reproduits par d'autres caisses. Il s'agit d'ailleurs de la caisse étudiée où la transformation semble avoir eu les retombées les plus positives au niveau de la performance financière. À la caisse #4, un des employés rencontrés qui occupait un des nouveaux postes de préposé aux services aux particuliers suite à l'implantation de la structure SAM nous a affirmé que les employés avaient pu donner de nombreuses idées par rapport à l'organisation du travail de leur nouveau poste. Il croit que les idées apportées par les employés ont permis d'améliorer le fonctionnement de la nouvelle structure.

Au niveau des équipes de travail, dans cinq caisses étudiées, soit les caisses #2, #3, #4, #6 et #9, les équipes de travail avaient déjà été formées et les employés travaillaient déjà beaucoup en groupe afin que l'entrée en fonction de ces équipes se déroule bien. Tous les employés qui les composaient pouvaient faire valoir leur point de vue et donner des idées afin de faciliter le bon déroulement du travail au sein des équipes.

Nous pouvons donc conclure que la participation des employés à la réorganisation de leurs postes de travail a facilité le changement et que plus cette participation a été importante, plus les résultats ont été positifs. Sans l'apport des employés à ce niveau, la réorganisation n'aurait pu fonctionner puisque trop d'éléments restaient à définir. Passons maintenant à notre deuxième hypothèse.

H2: La demande pratique de Desjardins et l'approche théorique d'Alain Rondeau dans la nouvelle organisation du travail proposée par la transformation des caisses populaires et d'économie Desjardins favorisent l'autonomie chez les employés.

Afin de valider cette hypothèse, nous devons, dans un premier temps, comparer les tâches effectuées par les employés avant et après la transformation.

Au niveau des caissiers, nous avons constaté que peu de choses ont changé au niveau de l'organisation du travail. Leurs tâches ont été élargies et ils ont une plus grande charge de travail, mais la nouvelle organisation ne nécessite pas nécessairement qu'ils fassent preuve d'autonomie. Dans trois des caisses étudiées, plusieurs caissiers provenaient d'une agence. Les employeurs étaient donc réticents à accorder plus d'autonomie à ces employés. Par ailleurs, ces employés étaient beaucoup moins motivés à proposer aux membres de leur propre gré des produits financiers de la caisse. Aux caisses #4 et #8 où il n'y a pas de caissiers d'agences, mais plutôt des étudiants, le caissier rencontré nous a affirmé qu'il était moins souvent nécessaire que les caissiers se réfèrent à leur supérieur. Ils pouvaient traiter des chèques dont le montant était plus élevé. Nous croyons donc que les directeurs des caisses étudiées avaient raison de considérer le grand nombre d'employés provenant d'agences comme une entrave. Plusieurs d'entre eux cherchaient justement une solution et nous croyons que l'embauche d'étudiants à temps partiel constitue une avenue intéressante.

Les préposés aux services aux particuliers étaient beaucoup plus autonomes qu'ils ne l'étaient auparavant. Ils travaillaient dans un cubicule et ils devaient accomplir toutes les transactions qu'exigeait le membre. Ils pouvaient aussi offrir des prêts ordinaires sans devoir demander l'aide d'un conseiller comme c'était le cas avant. De plus, comme nous l'avons vu, à la caisse où ce poste existe, les préposés ont été responsabilisés par rapport à leurs horaires de travail et leurs congés, les rendant ainsi très autonomes. Ils connaissent la charge de travail quotidienne et ils organisent leur temps de travail entre eux afin que cette charge soit acceptable pour chacun. Même si l'implantation de cette nouvelle structure aux caisses #4 et #8 a posé de nombreux problèmes, les employés occupant ces nouveaux postes étaient très satisfaits de leurs nouvelles tâches. Au début, certains n'aimaient pas le

fait qu'ils devaient vendre des chèques de voyage et s'occuper des traites puisqu'ils avaient été préposés aux services-conseils dans l'ancienne structure. Au moment de l'étude, ils trouvaient néanmoins que la nouvelle structure était très logique et ils se sentaient valorisés justement par leur autonomie acquise. Quant aux employés qui avaient occupé le poste de préposé au comptoir, ils avaient l'impression d'avoir eu une promotion même si les postes qui avaient été jumelés étaient de même niveau. C'est cette perception d'une différence de niveau entre les deux postes qui avait suscité beaucoup de résistance. Dans trois des caisses étudiées, la structure SAM n'avait pas encore été implantée. Il y avait donc encore des préposés au comptoir. Comme le poste de caissier, il s'agit d'un poste qui n'a pas beaucoup changé, probablement parce qu'il fait partie des postes qui seront modifiés au moment de l'implantation de la structure SAM. Il ne s'agit donc pas d'un poste où l'autonomie des employés a été accrue. Les postes du secteur administratif ne sont pas des postes qu'on a tenté de valoriser par la réorganisation. L'autonomie des employés qui occupent de tels postes n'a pas été accrue, même s'ils sont très peu supervisés. Leurs tâches sont plutôt répétitives et uniformisées, ce qui limite beaucoup leur autonomie.

Par ailleurs, nous croyons que l'organisation du travail en équipe favorise l'autonomie chez les employés qui la composent. Dans les caisses #2, #3, #4, #5 et #7, certaines équipes étaient déjà formées et les employés travaillaient déjà entre eux de façon autonome afin de répartir les tâches d'une manière fonctionnelle. Cette équipe allait entrer en fonction sous peu.

Dans les caisses étudiées, les employés qui occupaient les postes de conseillers étaient beaucoup plus autonomes qu'ils ne l'avaient été auparavant. Les conseillers qui étaient en place acceptaient par ailleurs très bien cette autonomie. Ils organisaient eux-mêmes leur temps et ils disposaient de nombreux outils informatiques afin de les aider. De plus, ils pouvaient eux-mêmes approuver des prêts plus élevés sans devoir avoir recours à un supérieur. Les conseillers établissaient eux-mêmes leurs heures de travail afin qu'elles conviennent aux membres. Dans toutes les caisses étudiées, les conseillers rencontrés étaient très enthousiastes par rapport aux changements que leur poste avait subis. Par contre, au début de la réorganisation, il y avait eu un fort taux de roulement au sein de ce

groupe d'employés de sorte que les conseillers qui sont restés ou qui ont été embauchés ensuite devaient être d'accord avec les modifications apportées. Par ailleurs, il semble qu'il est difficile pour les directions de caisses d'obtenir l'implication sur les lieux de travail des employés qui proviennent des agences de placement temporaire. Le recours à des étudiants afin de combler les besoins temporaires au niveau des caissiers semble, à cet égard, avoir constitué un facteur de succès.

Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse en y ajoutant certaines réserves. La transformation a permis que les employés occupant les postes-clés soient plus autonomes et les politiques en gestion des ressources humaines ont apporté un support afin que cette autonomie soit effectivement pratiquée par les employés.

CONCLUSION

Il apparaît évident que l'orientation stratégique de chacune des caisses a constitué un facteur très important quant à l'acceptation des changements par les employés. Dans les caisses où la direction a eu la possibilité d'augmenter le volume d'affaires en misant sur une offre plus agressive des produits et des services, on a pu offrir aux employés la possibilité d'être réaffectés. Par contre, certaines caisses ont dû plutôt miser sur la réduction des coûts, ce qui a nécessité des mises à pied. Dans ce cas, l'implication des employés a certainement été plus difficile à obtenir.

Par ailleurs, au niveau local, nous avons constaté une nette difficulté pour l'employeur, pour les employés et pour le syndicat à s'approprier les changements proposés. La plupart des directions ont dit n'avoir aucune marge de manoeuvre alors que les syndicats avaient le sentiment de ne pas avoir de contrôle sur les éléments des négociations qui étaient liés à la réorganisation. Cette situation a laissé le champ libre aux directions des caisses afin qu'elles puissent susciter, sans se faire blâmer, un climat d'urgence chez leurs employés, ce qui a amené plusieurs de ces derniers à quitter volontairement leur caisse. Dans les caisses étudiées, les relations entre les employés et la direction étaient positives, mais, dans les caisses où les relations étaient tendues avant la réorganisation, on peut penser qu'une réaction plus vive se serait certainement fait ressentir. En effet, les employés auraient certainement été plus susceptibles de blâmer leur direction pour ces nombreux départs plutôt que de jeter tout le blâme sur la CCPEDQ et la FMO. À cet égard, nous croyons que l'historique des relations de travail au niveau local a eu un impact important sur le succès de la réorganisation. Il nous semble aussi que l'isolement des syndicats par rapport aux négociations entre le SEEPB et la FMO n'a fait qu'alimenter la stratégie d'évitement adoptée par les directeurs des caisses. Les syndicats avaient l'impression d'être peu concernés par les discussions entourant la réorganisation et on leur a offert très peu d'outils leur permettant d'adopter une stratégie plus proactive.

Malgré les particularités des caisses populaires Desjardins, il semble que la réorganisation se déroule d'une façon très semblable à l'approche préconisée par Alain Rondeau. La démarche est certainement moins radicale quant à la vitesse de son exécution. Par contre, l'envergure des changements ainsi que la méthode d'implantation sont caractéristiques. La CCPEDQ s'est occupée de la conception et de la planification de la réorganisation pour l'ensemble des caisses tandis que la FMO a donné des directives claires aux directions de caisses quant à la façon dont ces changements devaient être gérés sur le plan de la gestion des ressources humaines et des relations de travail. Ce n'est qu'au niveau opérationnel que les employés ont été impliqués afin que la réorganisation soit mieux adaptée à l'environnement fonctionnel de chacune des caisses.

En plus Desjardins devrait augmenter ses chances, en misant sur des valeurs sûres comme la connaissance, la créativité, l'intelligence, désir de bien faire et de servir n'ont ni sexe ni âge ni origine ethnique. Or le mouvement de Desjardins concentre ses recherches uniquement sur un certain profil, par exemple le Québécois francophone. Ainsi Desjardins va se priver d'un bassin plus riche en expérience, en expertise et en diversité, et ce sont d'autres organisations qui profiteront de la contribution de personnes compétentes.

Il faut donc que Desjardins combatte ses habitudes insidieuses qui conduisent à n'utiliser efficacement les compétences, car il risque de perdre au profit de ses concurrents des femmes, des hommes compétents, utiles et motivés.

Ces différences ont une valeur inestimable pour l'organisation qui sait reconnaître que le monde dans lequel elle évolue est complexe. En s'attachant des personnes «différentes» et en exploitant judicieusement cette diversité, on augmente les chances de voir les équipes de travail s'enrichir et être plus à même de composer avec des problèmes et des occasions qui se présentent au Mouvement Desjardins et de trouver des solutions mieux adaptées aux défis à relever.

Nous espérons que cette recherche exploratoire ouvrira les portes à une recherche semblable, mais beaucoup plus vaste avec l'utilisation d'un échantillon élargi. Une telle recherche permettrait de valider les facteurs de succès que nous avons identifiés. Nous sommes conscients que le projet de la transformation proposé par le CCPEDQ est maintenant avancé. Les caisses qui sont moins avancées dans la réorganisation pourront, nous l'espérons, bénéficier des enseignements des caisses qui se rapprochent du sprint final comme celle d'Anjou. Même si le contexte des caisses populaires Desjardins est unique, nous croyons que certaines entreprises du secteur financier qui accomplissent présentement une démarche semblable à celle de Desjardins pourraient aussi bénéficier des résultats de notre étude et appliquer un cadre de référence basé sur la scientificité et la pratique en intégrant les produits et services se positionner ou se repositionner son offre de service sur les marchés.

BIBLIOGRAPHIE

BERGERON, F. ET FALARDEAU, J., 1994. La réingénierie des processus d'affaires dans les entreprises canadiennes, Montréal: Les Éditions Transcontinental

BOURQUE, Reynald, 1994. "Les transformations de la négociation collective", Le travail et son milieu: cinquante ans de recherche à l'École des relations industrielles, sous la direction de Reynald Bourque et de Gilles Trudeau, Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

ÉLIE, Bernard, 1997. "Le Mouvement Desjardins de l'an 2000: des changements obligés", sous la direction de Benoît Lévesque dans Desjardins, une entreprise et un mouvement?, Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest du Québec (FMO), 1997. "Les solutions de Desjardins face aux transformations de l'industrie des services financiers", Document audio.

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.

KOCHAN, T.A. et OSTERMAN, P., 1994. The Mutual Gains Enterprise, Boston: Harvard Business School Press.

KOCHAN, T.A., KATZ, H. and MCKERSIE, R.B., 1986. The Transformation of American Industrial Relations, New York: Basic Books.

LAFLAMME, Gilles et VALLÉE, Guylaine, 1987. Patronat, syndicats et gouvernement face aux changements technologiques, Québec: Collection Instruments de travail, Département des relations industrielles, Université Laval.

LALIBERTÉ, Michel, 1998. "Jacques Malo: Celui qui réinvente Desjardins", Revue Commerce, Mars 1998, pp. 56-59.

LAPOINTE, P.A. Succès et durabilité de la réorganisation, recette miracle ou construits sociaux spécifiques, Montréal: Éditions du Collectif de recherche sur les innovations sociales en entreprises (CRISES).

LAPOINTE, P.A., BÉLANGER, R. et LÉVESQUE, B., 1997. Grille de collecte des données pour une monographie d'usine, Montréal: Éditions du Collectif de recherche sur les innovations sociales en entreprises (CRISES).

LÉVESQUE, Benoît, MAGER, Lucie et BÉLANGER, Paul, 1997. La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins, Contexte et étude de cas, Montréal: Édition conjointe du CRISES et du service aux collectivités de l'UQAM SAC-UQAM.

RONDEAU, Alain, 1998. Changement organisationnel, Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 1, Actes du 9ième congrès de l'AIPTLF, Québec: Presses inter universitaires.

A N N E X E

1. Que reste-t-il à accomplir?
2. En quoi les rôles des supérieurs ont-ils changé?
3. Les employés ont-ils plus de marge de manoeuvre qu'avant dans la façon d'organiser leur travail?
4. Au niveau des descriptions de tâches, est-ce qu'elles ont beaucoup changé? Si oui, comment?
5. À quel moment et comment les salariés et/ou le syndicat ont-ils été informés du changement?
6. Y a-t-il eu consultation auprès du syndicat ou des salariés? Si oui, quelle forme a prise cette consultation?
7. Quels changements ont été apportés dans les besoins au niveau des qualifications requises chez les employés?
8. Dans quelle mesure les employés répondent-ils à ces nouvelles exigences, s'il y en a?
9. Quels problèmes cela a-t-il posés et comment y avez-vous remédié?
10. S'il y a eu de la formation, quelle forme a-t-elle prise (durant ou à l'extérieur des heures de travail, sur les lieux de travail ou dans une institution d'enseignement spécifique ou général)?
11. Des suppressions de postes ont-elles été nécessaires? Comment avez-vous procédé?
12. Y a-t-il des problèmes qui se sont manifestés au niveau de la santé et sécurité du travail?
13. Avez-vous eu beaucoup de plaintes venant des employés?
14. Quelles sont les plaintes les plus fréquemment formulées par les employés?
15. Par quels mécanismes ces plaintes ont-elles été traitées?

16. Parlez-vous du climat sur les lieux de travail? Décrivez les relations entre les salariés et leurs supérieurs.
17. L'implication des travailleurs vis-à-vis leur travail et leur sentiment d'appartenance à la caisse est-elle élevée? Ces indicateurs ont-ils varié au cours de la réorganisation?
18. Quelle a été l'évolution des différents statuts d'emploi au cours des dernières années?
19. Quels changements ont été apportés aux horaires de travail des employés?
20. Quels sont les impacts de la réorganisation sur le taux de rendement et le taux d'absentéisme?
21. Dressez un bref historique des relations de travail et/ou des relations employeur-employés dans la caisse.
22. Comment se déroulent les négociations en cours?
23. Quel est le climat de ces négociations?
24. Quels sont les principaux enjeux de ces négociations?
25. Quels éléments de la réorganisation constituent des enjeux de négociation?
26. Dans le cas d'une caisse syndiquée, la réorganisation a-t-elle engendré des changements au niveau de la gestion des relations de travail?
27. Comment les changements apportés par la réorganisation ont-ils été accueillis par les différentes catégories d'employés (caissiers, agents administratifs, commis, préposés, conseillers, responsables)?
28. Dans le cas d'une caisse syndiquée, quels sont les impacts de la réorganisation sur le climat des relations patronales-syndicales?
29. Quels sont les impacts de la réorganisation sur le climat des relations employeur-salariés?
30. Quels changements ont été apportés au niveau des critères de sélection à l'embauche? Des changements ont-ils été apportés au niveau des critères de promotion?
31. Au niveau des échéanciers, les changements suivent-ils les prévisions? Sinon, quelles vous semblent être les causes de ces écarts?
32. Dans le cas d'une caisse syndiquée, le climat des relations patronales syndicales vous semble-t-il influencer ou non la progression de la réorganisation? Si oui, comment?

33. Le climat des relations salariés-direction vous semble-t-il influencer ou non la progression de la réorganisation? Si oui, comment?
34. Y a-t-il d'autres enjeux associés à la réorganisation que nous n'avons pas abordés et que vous aimeriez soulever?
35. Quel bilan faites-vous de ce qui a été accompli jusqu'à présent?

Questions destinées au représentant syndical ou à l'employé avant le plus d'ancienneté dans le cas d'une caisse non syndiquée

1. Comment et dans quelles conditions a été formulé le plan d'affaires de la caisse?
2. Croyez-vous que la réorganisation entreprise par la caisse s'imposait? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi pas?
3. Qui a initié le changement?
4. Qui l'a conçu?
5. Où en est la caisse dans le processus de réorganisation?
6. Qu'est-ce qui a été accompli jusqu'à maintenant au niveau de l'organisation du travail et de la technologie?
7. Que reste-t-il à accomplir?
8. À quel moment et comment les salariés et/ou le syndicat ont-ils été informés du changement?
9. Y a-t-il eu consultation auprès du syndicat ou des salariés?
10. Quelle forme a prise cette consultation?
11. Quels changements ont été apportés dans les besoins au niveau des qualifications requises chez les employés?
12. Dans quelle mesure les employés répondent-ils à ces nouvelles exigences s'il y en a?
13. Quels problèmes cela a-t-il posés et comment les employés et/ou le syndicat ont-ils réagi par rapport à cela?
14. S'il y a eu de la formation, quelle forme a-t-elle prise (durant ou à l'extérieur des heures de travail, sur les lieux de travail ou dans une institution d'enseignement spécifique ou général)?
15. Des suppressions de postes ont-elles été nécessaires? Quelle a été la réaction des employés et/ou du syndicat par rapport à cela?
16. Y a-t-il des problèmes qui se sont manifestés au niveau de la santé et sécurité au travail?
17. Quelles sont les plaintes les plus souvent formulées par les employés?

18. Par quels mécanismes ces plaintes ont-elles été traitées?
19. Comment décririez-vous le climat sur les lieux immédiats de travail? Décrivez les relations entre les salariés et leurs supérieurs.
20. L'implication des travailleurs vis-à-vis leur travail et leur sentiment d'appartenance à la caisse est-elle élevée? Ces indicateurs ont-ils varié au cours de la réorganisation?
21. En quoi les rôles des supérieurs ont-ils changé?
22. Les employés ont-ils plus de marge de manoeuvre qu'avant dans la façon d'organiser leur travail?
23. Quelle a été l'évolution des différents statuts d'emploi au cours des dernières années?
24. Quels changements ont été apportés aux horaires de travail des employés? Quelle a été la réaction des employés et/ou du syndicat par rapport à ces changements?
25. Quels sont les impacts de la réorganisation sur le taux de roulement et le taux d'absentéisme?
26. Dressez un bref historique des relations de travail et/ou des relations employeur-employés dans la caisse.
27. Dans le cas d'une caisse syndiquée, la réorganisation a-t-elle engendré des changements au niveau de la gestion des relations de travail?
28. Comment se déroulent les négociations en cours?
29. Quel est le climat de ces négociations?
30. Quels sont les principaux enjeux de ces négociations?
31. Quels éléments de la réorganisation constituent des enjeux de négociation?
32. Comment les changements apportés par la réorganisation ont-ils été accueillis par les différentes catégories d'employés? Par le syndicat, s'il y a lieu?
33. Quels sont les impacts de la réorganisation sur le climat des relations patronales-syndicales?
34. Quels sont les impacts de la réorganisation sur le climat des relations employeur-employés?
35. Quels changements ont été apportés au niveau des critères de sélection à l'embauche?

36. Des changements ont-ils été apportés au niveau des critères de promotion? Comment réagissent le syndicat et/ou les employés par rapport à ces changements?
37. Dans le cas d'une caisse syndiquée, le climat des relations patronales-syndicales vous semble-t-il avoir un impact sur la progression de la réorganisation? Si oui, comment?
38. Le climat des relations salariés-direction vous semble-t-il avoir un impact sur la progression de la réorganisation? Si oui, comment?
39. Y a-t-il d'autres enjeux associés à la réorganisation que nous n'avons pas abordés et que vous aimeriez soulever?
40. Quel bilan faites-vous de ce qui a été accompli jusqu'à présent?

APPENDICE A: GRILLE D'ENTREVUE

Questions destinées à la caisse

1. Quel est le contexte concurrentiel de la caisse?
2. Comment est ajustée votre offre de services par rapport à ce contexte?
3. Y a-t-il des changements dans les services que vous offrez?
4. Comment et dans quelles conditions a été formulé votre plan d'affaires?
5. Où s'inscrit la réingénierie par rapport à votre plan d'affaires?
6. Quels indicateurs de performance privilégiez-vous?
7. Comment ces indicateurs ont-ils évolué?
8. Quels sont vos objectifs au niveau de ces indicateurs de performance?
9. Où vous situez-vous par rapport à ces objectifs?
10. Comment et dans quelles conditions sont établis les objectifs?
11. Où se situe la réorganisation par rapport à ces objectifs?
12. Pourquoi la réorganisation entreprise par la caisse s'imposait-elle?
13. Qui a initié le changement?
14. Qui l'a conçu?
15. Où en êtes-vous dans le processus de réorganisation?
16. À quelle étape se situe la réorganisation de la caisse par rapport au plan de la confédération?
17. Qu'est-ce qui a été accompli jusqu'à maintenant au niveau de l'organisation du travail et de la technologie?

APPENDICE B: GRILLE D'OBSERVATION STRUCTURÉE

L'organisation du travail

- ⇒ Comment les employés sont-ils regroupés?
- ⇒ Quelle est la fréquence des interactions de l'employé avec d'autres employés et quelles sont les raisons de ces interactions?
- ⇒ Quelles sont les tâches accomplies par l'employé? Décrire ses gestes et les décisions qu'il prend. Les tâches sont-elles variées ou plutôt uniformisées?
- ⇒ Évaluez l'effort intellectuel demandé.
- ⇒ Quelles sont les qualifications et la formation requises?
- ⇒ Certains postes sont-ils interchangeable?
- ⇒ Certains postes sont-ils plus interdépendants que d'autres? Pourquoi?
- ⇒ L'organisation du travail favorise-t-elle l'autonomie des employés?
- ⇒ Comment sont aménagés les lieux de travail?

La technologie utilisée

- ⇒ Quel type de technologie est utilisé?
- ⇒ La technologie est-elle plutôt vieille ou récente?
- ⇒ Quelles sont les opérations effectuées par ces équipements?
- ⇒ Les erreurs, les arrêts ou les bris de cette technologie sont-ils fréquents?

Les rôles et responsabilités des employés et des cadres

- ⇒ Outre les tâches proprement dites, quelles autres responsabilités connexes sont attribuées à l'employé?
- ⇒ L'employé a-t-il une bonne marge de manoeuvre quant à l'organisation de son travail?

- ⇒ Quels sont les rôles des directeurs et de la responsable des services aux membres sur les lieux de travail? Y viennent-ils souvent? Qu'y font-ils?

Les relations entre les personnes

- ⇒ Comment s'exercent l'encadrement et le contrôle du travail?
- ⇒ Quelles sont les principales caractéristiques des relations entre les salariés? Entre les salariés et les supérieurs? Entre le président du syndicat et les autres employés?
- ⇒ S'il y a des groupes de travail, quel climat y règne-t-il?
- ⇒ Quels sont les sujets les plus fréquemment abordés lors des discussions entre les employés?
- ⇒ Quel climat règne-t-il sur les lieux de travail?

Niveau d'implication des salariés au travail

- ⇒ Attention portée au travail.
- ⇒ Rapidité d'intervention en cas d'imprévu.
- ⇒ Intérêt porté au travail.
- ⇒ Comportements et attitudes à l'égard du travail.
- ⇒ Circulation des informations (les employés communiquent-ils à la direction toutes les informations susceptibles d'améliorer la productivité et la qualité ou de réduire les coûts? La direction cherche-t-elle à mobiliser les employés pour une plus grande productivité et qualité?)

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	1
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: PROBLÉMATIQUE: CONTEXTE DE LA TRANSFORMATION	4
1.1 Contexte québécois du secteur des institutions financières	4
1.1.1 Cadre institutionnel	4
1.1.2 Marché	5
1.1.3 Changements technologiques	7
1.2 Contexte particulier des caisses populaires Desjardins	8
CHAPITRE 2: CADRE THÉORIQUE	10
2.1 Plan	11
2.2 Encadrement	12
2.3 Cibles	12
2.4 Rythme	13
2.5 Alain Rondeau: Approche théorique	13
2.6 Approche pratique du Mouvement Desjardins	14
2.7 D'où l'approche pratique des 6 clés de gestion des solutions gagnantes	15
CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE	18
CHAPITRE 4: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	20
4.1 Contexte des caisses étudiées	20
4.2 Résultats de la transformation après 4 ans	28
4.2.1 Changements de comportements chez les membres	28
4.2.2 Déploiement de la réingénierie	28
4.2.3 Investissements réalisés et impact sur la rentabilité	29
4.2.4 Bénéfices dégagés de la transformation	29
4.2.5 Transformation de la main-d'oeuvre	30
4.2.6 Planification stratégique	31
CHAPITRE 5: DISCUSSION	32
CONCLUSION	37
BIBLIOGRAPHIE	40