

Cahiers du CRISES

Collection «Working Papers»

No ET9906

**La réingénierie des services financiers:
un secteur exemplaire de l'économie des services.
Le cas des Caisses Populaires et d'Économie Desjardins**

par

Benoît Lévesque, Paul R. Bélanger et Lucie Mager

septembre 1998

Résumé

Après avoir présenté, en introduction, leur analyse critique du modèle de réingénierie tel que proposé par ses fondateurs américains, les auteurs présentent les résultats d'une étude de cas de l'implantation de la réingénierie chez Desjardins. Une première partie fait l'analyse du discours des dirigeants du Mouvement, pour montrer que le projet Desjardins de réingénierie évite une partie des points faibles relevés chez les gourous tout en amplifiant certaines faiblesses du Mouvement, notamment son incapacité à reconnaître les employés de caisses comme collectif de travail. La seconde partie présente analyse l'implantation de la réingénierie telle qu'elle s'est déroulée dans les caisses-vitrine. En plus de la complexité de l'opération, l'analyse révèle des transformations majeures dans l'organisation du travail, qui entraînera des gagnants et des perdants parmi les différents acteurs impliqués. En conclusion, les auteurs reviennent sur les effets de la réingénierie en terme de qualité du service pour les usagers et en tirent quelques enseignements concernant la réorganisation du secteur des services, entre autres dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Table des matières

Introduction	1
1. Le discours des dirigeants du mouvement des jardins sur la réingénierie	5
1) le diagnostic et justification des changements.....	5
2) la nature et l'ampleur du changement	6
3) les conséquences du changement.....	8
2. Les caisses vitrines	
L'implantation de la réingénierie	10
1) les processus d'affaires	10
2) les modalités d'implantation	12
3) les changements organisationnels et institutionnels.....	14
Conclusion	19
Bibliographie	23

LA RÉINGÉNIERIE DES SERVICES FINANCIERS: UN SECTEUR EXEMPLAIRE DE L'ÉCONOMIE DES SERVICES. LE CAS DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DES JARDINS¹

Benoît Lévesque, Paul R. Bélanger et Lucie Mager

INTRODUCTION

Depuis au moins une décade, les banques et plus largement les services financiers constituent une branche d'activités tertiaires aussi étudiée que l'automobile dans le secteur industriel. Autrement dit, les banques "sont à la recherche sur l'emploi tertiaire ce que l'automobile est aux études de l'emploi industriel: une sorte de paradigme" non pas de la production de masse mais d'une nouvelle économie de services (Gadrey, 1992: 96). Dans le secteur tertiaire, elles constituent sans doute la branche qui a investi le plus complètement et le plus lourdement dans la modernisation orientée en priorité vers les clients (The Boston Consulting Group of Canada, 1993). Ainsi, en 1993, près de neuf banques commerciales sur dix (87%) ont initié une réingénierie de leurs processus administratifs qui sont redéfinis à partir de la relation aux clients (The Advisory Board Company, 1994:5; 1995). Au Québec, les dirigeants des Caisses populaires et d'économie Desjardins ont décidé en 1995 d'investir pas moins de 500 millions \$ dans la réingénierie de leurs processus d'affaires. Il s'agit du montant le plus élevé investi au Québec dans la modernisation d'une entreprise du secteur tertiaire.

L'approche de la réingénierie tire son origine d'une analyse des innovations apparues dans les entreprises américaines, telles les sociétés IBM, Kodak, Wal-Mart, à partir du milieu des années 1980. Comme le mot l'évoque, la ré-ingénierie s'attaque non seulement à l'ingénierie tayloriste et à son organisation dite scientifique du travail (1856-1915) mais également au principe de la productivité à partir de la division du travail en tâches simples et élémentaires telle que popularisée par Adam Smith en 1776. Alors que l'organisation taylorienne est obsédée par l'activité plutôt que par les résultats, la réingénierie propose un nouveau modèle d'entreprise

1. Ce texte s'appuie sur une recherche réalisée en 1996-1997 à partir d'une subvention de la Fédération Commerce (CSN). Outre les directeurs de la recherche, plusieurs professeurs et assistants y ont contribué. Relevons Carol Saucier et Lynde Chouinard (UQAR), Richard Benoît, Denis Martel, Brahim Medheb et Lise Plourde (UQAC), Yvan Comeau (Université Lavai), Marie-Claire Malo (HEC), Yves-Charles de Kerstrat (UQAM) et Marco Luiz de Castro (Université de Montréal). Les divers rapports ont été publiés dans Benoît LÉVESQUE, Paul-R. BÉLANGER et Lucie MAGER (Sous la dir.), **La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas**. Montréal, CRISES-SAC-UQAM-FC-CSN, 1997, 298 p. + annexes.

orientée sur le client (Hammer et Champy, 1993: 15). Dans cette visée, la réingénierie offre un nouveau critère d'évaluation, celui de la valeur ajoutée pour les clients à travers un redesign de l'organisation à partir des processus.

L'identification des processus d'affaires se fait à partir du métier principal de l'entreprise. Les processus permettent "d'appréhender dans sa totalité la chaîne de la valeur ajoutée" pour le client (Ibid: 231). Un processus peut être défini comme "toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrait à un client interne ou externe" (Harrington, 1994: 47). Un processus comprend donc l'ensemble des activités menées par une entreprise pour produire un bien ou un service. En ce sens, "les processus d'une entreprise correspondent à des activités naturelles, mais ils sont souvent fragmentés et occultés par son organigramme"(Hammer et Champy, 1993:133). Dans la nouvelle entreprise, chacun des processus est pris en charge par une équipe dans une unité d'affaires qui remplace les anciens départements². Ce qui doit nous préoccuper ce ne sont pas les tâches comme telles mais le fait que certains activités ajoutent de la valeur pour le client et que d'autres sont sans valeur ajoutée.

En somme, la réingénierie propose de créer un nouveau modèle d'entreprise dont la productivité serait fondée sur une meilleure coordination horizontale des tâches (simplification des processus), couplée à la verticale à une plus grande sensibilité à ses résultats (orientation client, décentralisation de la prise de décision, etc.). Pour le client, il s'en suivrait une amélioration de la qualité des services, une réduction des délais et une plus grande rapidité dans la livraison des services. Pour les employés, la réingénierie entraîne une restructuration radicale de l'organisation, une nouvelle philosophie de gestion, une redéfinition des postes en fonction des processus, de nouveaux mode de rémunération, de nouveaux critères de recrutement, de nouveaux profils de compétence, etc. (Desmonts, 1995). Plus largement encore, la réingénierie changerait la nature même du travail. L'élimination des activités routinières qui n'ajoutent pas de valeur de même que l'automatisation de celles qui ajoutent de la valeur entraînent la quasi-disparition du travail non qualifié: "le seul travail à faire qui est laissé aux humains, est le travail qui requière des habilités humaines"³(Hammer, 1996:40). On assisterait donc à une requalification du travail

².De ce point de vue, il existe une grande différence entre la tâche et le processus. La première relève de la partie alors que le second constitue la totalité: "**une tâche** est une unité de travail, un activité normalement remplie par une personne" alors qu' "**un processus**, au contraire, est relié à un groupe de tâches qui créent ensemble un valeur ajoutée pour un client" (Hammer, 1996:5).

³ Traduction libre de: "*The only work left for humans to do is work that truly requires human capabilities*" (Hammer, 1996:40).

Plusieurs analystes ont développé des points de vue critiques sur la réingénierie en insistant particulièrement sur les conséquences négatives pour les travailleurs (Cornet, 1995; Durand, 1993; 1996; Duval, 1996; Lejeune, 1996; Willmott, 1994). Bien que nous prétendons également adopter un point de vue critique, nous ne pensons pas que les principes mis de l'avant par l'approche de la réingénierie s'inscrivent nécessairement dans un renforcement du taylorisme et dans une industrialisation des services menant à la déqualification. Plusieurs des principes à la base réingénierie offrent des ouvertures aussi bien pour donner une place active aux clients que pour dépasser la parcellisation des tâches et la déqualification. Ainsi, la rationalisation proposée par la réingénierie doit être réalisée non pas à partir des tâches et fonctions mais à partir des processus. Par conséquent, l'organisation du travail fait appel à la polyvalence et au travail d'équipe à partir de nouveaux profils de compétence. À partir des nouvelles technologies de l'information, la réingénierie propose de nouvelles interconnexions des tâches et des processus modifiant ainsi "radicalement ce qu'on pourrait appeler la physique de la performance" (Veltz et Zarifian, 1993: 3). Ce faisant, l'efficacité de l'inter-opérations l'emporte sur l'efficacité de l'opération.

Si ces changements sont positifs du point de vue de l'organisation du travail et de la qualité de certains services, ils peuvent induire des conséquences négatives pour les employés et même les usagers qui doivent acquérir rapidement de nouvelles compétences. Sur ce point, l'approche des gourous est explicite: la réingénierie produit des perdants. Outre la réduction des emplois provenant de la disparition des activités n'ajoutant pas de valeurs, il faut ajouter l'exclusion des employés qui ne pourront, pour des raisons diverses, se requalifier rapidement. De même, l'automatisation des activités routinières peut constituer une barrière pour certains clients alors que les services à haute valeur ajoutée, telles les activités de conseils financières, ne seront pas accessibles à tous les clients. Enfin, les points faibles de la réingénierie, telle que proposée par les gourous, nous semblent résider moins dans l'organisation du travail et la qualité des services que dans la méthode d'implantation et dans l'absence de recherche de compromis négociés.

L'approche de la réingénierie est donc marquée profondément par l'expérience américaine, celle de la déréglementation et d'une recherche de flexibilité tous azimuts qui ne semblent confrontée à aucune force sociale, si ce n'est celle d'individus isolés. Cette vision apparemment conforme aux rapports de force existant chez nos voisins du sud (au moins dans certains états) ne l'est sûrement pas au Canada et, a fortiori, au Québec⁴. De notre point de vue, la réingénierie ne

⁴. Comme la reconfiguration des opérations est un procédé hautement technique qui reste entièrement sous le contrôle des cadres dirigeants aidés des experts, elle n'est pas sans invoquer le "retour de l'ingénieur" et la renaissance de l'approche scientifique, à l'opposé des acquis de l'école des relations humaines (Ingstrup, 1995).

saurait donner tous ses résultats sans le soutien et la participation des travailleurs et des clients. Sans une telle participation, la réingénierie relève manifestement d'une version néo-libérale comme le révèle bien la méthodologie d'implantation.

Selon les gourous, l'implantation de la réingénierie doit être faite à partir d'une démarche **top-down**. L'axiome de départ est absolu: la réingénierie "**ne se produit jamais à partir de la base**". Elle relève quasi exclusivement de la haute direction et des experts technologiques, ces derniers provenant souvent des bureaux de consultants (quelques employés pourront être mis à contribution mais ne représenteront qu'eux-mêmes). De même, "les salariés du rang et les cadres moyens sont incapables de lancer et de mettre en oeuvre un Reengineering efficace, si grand qu'en soit le besoin et si prodigieux que soient leurs talents" (Hammer et Champy, 1993: 230-1). Ce n'est qu'après-coup que les processus sont livrés "clé-en-main" pour être appliqués dans la sphère organisationnelle. Comme la reconfiguration des opérations est un procédé hautement technique entièrement sous le contrôle des cadres dirigeants aidés des experts, elle n'est pas sans invoquer le "retour de l'ingénieur", à l'opposé des acquis de l'école des relations humaines (Ingstrup, 1995).

Enfin, les nouvelles technologies sont souvent présentées comme le levier essentiel pour la réingénierie des processus d'affaires, minimisant ainsi l'importance des dimensions purement organisationnelles et institutionnelles. De plus, l'approche d'Hammer et Champy est marquée par l'état des technologies de l'information du début des années 1990, et notamment leur manque d'interactivité. Ce faisant, les pionniers de la réingénierie ont eu tendance à proposer une vision trop formelle des processus, minimisant ainsi les potentialités de l'organisation en réseaux. Conscients de ces limites, certains analyses Davenport avancent maintenant le concept de "deengineering" des processus d'affaires (Davenport, 1993 et 1994). On veut ainsi montrer "qu'on ne peut pas faire l'ingénierie des processus humains et sociaux que sont les processus d'affaires" comme s'il ne s'agissait que de processus de gestion de l'information. Dès lors, le coeur de la réingénierie des processus d'affaires serait constitué des notions d'équipes de travail, de la coordination, de la collaboration et de la notion de la compétence d'entreprise (Lejeune, 1996:521; 1994).

Cet examen de l'approche de la réingénierie soulève quelques questions pour notre étude de cas. En premier lieu, la réingénierie telle que implantée dans les Caisses populaires et d'économie

D'ailleurs, plusieurs analystes mettent bien en lumière la secondarisation des ressources humaines dans cette opération (Comet, 1996).

Desjardins se différencie-t-elle de celle présentée par les gourous? La question n'est pas de savoir si les Caisses devaient ou non s'engager dans la réingénierie mais bien de voir comment le projet de modernisation a été défini d'abord au niveau du discours des dirigeants puis au niveau de l'implantation dans les caisses locales comme unité de base. Plus spécifiquement, plusieurs questions plus précises peuvent être posées: 1) Quel compromis Desjardins propose-t-il pour obtenir le soutien des employés et à ses membres (rappelons que dans une caisse, les clients sont d'abord des membres)? 2) Dans l'implantation de la réingénierie, les dirigeants ont-ils procédé top down comme le proposent les gourous? S'en sont-ils remis à des experts externes? Dans leurs communications, ont-ils insisté plus sur la résistance des employés et des usagers que sur leur participation? 3) Quel type de flexibilité est-il demandé aux employées? Flexibilité défensive ou offensive? 4) Enfin, comment les caisses intègrent-elles l'orientation client, centrale dans la réingénierie? Plus largement encore, il faut soulever les questions de la requalification du travail, de la rationalisation des activités et de la participation des membres. Nous commencerons par une analyse du discours (1) pour poursuivre avec l'étude de l'implantation de la réingénierie dans les caisses vitrines (2).

1. LE DISCOURS DES DIRIGEANTS DU MOUVEMENT DESJARDINS SUR LA RÉINGÉNIERIE

La décision de procéder à une réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins résulte d'une opération de planification stratégique réalisée en 1994 par les plus hautes instances du Mouvement Desjardins⁵. L'objectif premier de cette opération était de faire de Desjardins "l'institution financière par excellence de la majorité des Québécois et la meilleure coopérative en Amérique par son efficacité, sa qualité, sa rentabilité et sa contribution au développement du milieu" (Direction de la planification stratégique, 1994). Dès l'annonce de la réingénierie, le Mouvement Desjardins a produit un ensemble de documents pour informer les membres et les employés sur la conception et les démarches de changement. Ces documents qui présentent le discours officiel sur la réingénierie des caisses, visaient à préparer les employés et les membres aux changements initiés par cette opération. Pour rendre compte de ce matériel, nous avons retenu trois dimensions: 1) le diagnostic et la justification des changements, 2) la nature des changements et l'ampleur des modifications envisagées, 3) les conséquences des changements.

1) le diagnostic et justification des changements

⁵ Le Mouvement Desjardins désigne la Confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins qui chapeaute aussi bien les 1300 caisses locales que les sociétés à capital-actions regroupées sous des holdings que contrôle le Mouvement.

Dès le départ, les dirigeants expriment leur inquiétude quant à la situation des caisses comparativement à celle des banques. Ils laissent entendre que si ces dernières décidaient de "déclarer la guerre" au Mouvement Desjardins, elles pourraient menacer sa survie. Pour justifier la nécessité d'un changement radical, ils rappellent entre autres: 1) que les surplus de Desjardins ont diminué alors que les profits des banques augmentent; 2) que les banques devancent les caisses sur le plan de la satisfaction de la clientèle; 3) que l'insatisfaction des services dispensés est accentuée par des technologies désuètes qui manquent de flexibilité. L'insistance sur la satisfaction des membres laisse supposer qu'il y a effectivement un problème comme tend à le rappeler l'existence d'une association provinciale se portant à la défense des membres de Desjardins se disant lésés. Autre sujet d'inquiétude: plus de 50% des membres achètent dans les banques les produits les plus payants, réservant aux caisses les opérations courantes, les moins payantes. En somme, la moitié des membres ne sont des moitiés de membres. Enfin, les coûts d'opération des caisses sont plus élevés alors que les ressources humaines occupées aux opérations courantes et à l'administration ne consacrent que 5% de leurs efforts à l'offre de produits et de services (Revue Desjardins, 1995, no 2: 12).

De ce diagnostic, il se dégage un sentiment d'urgence à procéder à une réingénierie. Cette dernière est nécessaire si les caisses veulent encore exister "dans 10 ou 20 ans" (Rioux, 1995:15). Cette nécessité de s'adapter pour survivre laisse voir une stratégie défensive. En un sens, il faut reconquérir son propre territoire en faisant appel à autre chose qu'aux valeurs traditionnelles ou à l'histoire du fondateur, Alphonse Desjardins. En même temps, la réingénierie est présentée comme une source de dynamisme nouveau, comme l'occasion d'une offensive, même comme une grande aventure, car on la décrit comme un "**grand mouvement** qui va faire de Desjardins la meilleure et la plus dynamique des institutions financières au Québec" et qui fera vivre à tous "des moments palpitants" (La réingénierie, 1995). De ce point de vue, le choix de la réingénierie semble s'imposer en raison de la radicalité du changement nécessaire pour survivre. Au lieu d'améliorer les processus actuels de travail comme le suggèrent les démarches de qualité totale, par exemple, il faut en réinventer de nouveaux avec comme objectif la satisfaction du client, en l'occurrence le membre.

2) la nature et l'ampleur du changement

La réingénierie est présentée comme le plus grand changement de l'histoire des caisses populaires. Les articles et les vidéos produits pour informer les employés soulignent l'idée de changement radical, nécessaire et désirable pour arriver à ce qu'on appelle "la caisse de demain"

ou "la caisse de l'an 2000" . Ainsi, "la réingénierie est une remise en cause et une redéfinition radicale des processus d'affaires de la caisse, dans le but d'obtenir des gains de performance exceptionnels en ce qui concerne la qualité de services et les avantages concurrentiels." (Revue Desjardins, no 2/1995:12). Dans cette visée, il faut développer une culture de la vente alors que ce mot n'est habituellement pas utilisé par des employés qui servent des membres et non des clients, il ne s'agira plus d'offrir à ces derniers un produit standard mais bien de leur concocter un menu (Vidéo, Caisse de demain). Ce virage vers l'offre exige de nouvelles habilités relationnelles, la capacité d'écoute pour découvrir les attentes des membres, des compétences pour leur offrir des conseils pour une solution financière globale. Au terme, la réingénierie fait appel à la technique pour 20% et à de nouvelles attitudes et mentalités pour 80%.

On projette des changements particulièrement pour les deux grands secteurs de l'organisation: le secteur conseil qui sera doté de nouveaux outils technologiques et le secteur des caissières qui tendront à disparaître au profit de la fonction de conseil, d'une part, et des automates, de l'autre. Les membres doivent être invités à utiliser le plus souvent possible les automates pour les activités de convenance. Le service personnalisé sera réservé principalement pour les activités de conseil et de planification financière. S'il n'est pas acquis que tous les employés deviendront des conseillers, il est certain que les dimensions conseil et offre de services prendront une importance pour l'ensemble du personnel. La fonction de directeur général deviendra davantage celle d'un chef de groupe ("chef d'orchestre").

La radicalité des changements ne remet pas en cause la centralité des caisses qui deviendront la porte d'entrée pour tous les produits et services offerts par le Mouvement Desjardins. On vise l'intégration dans la caisse de tous les secteurs de Desjardins, y compris l'accès à des services offerts par les filiales. Ainsi, la caisse est le point d'arrivée de toutes les transactions faites à l'extérieur par les divers moyens de communication: guichet, téléphone, internet. La caisse est donc le lieu physique et virtuel, accessible de partout à l'extérieur. Ce faisant, les caisses cessent d'être des coopératives d'épargne et de crédit pour devenir des coopératives financières. Chacune devra cependant établir un plan d'affaires, comme pour toute entreprise. Elle devra également constituer un fichier "membres caisses Desjardins" qui sera accessible à l'ensemble du réseau (avec la permission du membre). On procédera à l'émission d'une carte unique Desjardins. Ce découplage aura des répercussions sur les responsabilités économiques des diverses unités: "il faudra donc revoir certains mécanismes de rémunération que tirent les caisses de la vente des produits des filiales" (La réingénierie, 1995:16). De plus, la démocratie locale ou régionale devrait être subordonnée à la "démocratie mouvement": "la vraie solidarité Desjardins de l'an 2000 exige une démocratie mouvement" (Béland, 1996).

Enfin, la direction réingénierie indique que "le moment de l'engagement d'une caisse dans la réingénierie est une décision qui relève de chaque caisse" (La réingénierie, 1995:11) et que le succès de cette opération au niveau local dépend d'une gestion participative (Rioux, 1995). On va jusqu'à faire du partenariat une approche distinctive de Desjardins: partenariat direction-employés, car "il faut s'aider, solutionner ensemble les problèmes." Si l'on s'en tenait au seul discours, il faudrait conclure que l'implantation de la réingénierie dans les caisses est plus souple et participative que dans les banques. L'observation de certaines caisses nous permettra de revenir sur ce point.

3) les conséquences du changement

Si la satisfaction des membres revient comme un leitmotiv, la nouvelle condition des employés dans la caisse de l'an 2.000 donne lieu à peu de développement. Les employés apparaissent ainsi comme des moyens pour faire fonctionner la nouvelle structure du Mouvement. L'accent est toujours mis sur la nécessité d'augmenter la formation des employés . Dans les documents, il apparaît clairement que "les emplois voués au service personnalisé augmenteront alors que ceux consacrés à une seule tâche disparaîtront. Ainsi les spécialistes seront invitées à devenir des généralistes" (La réingénierie, 1995:12). Cela signifie un accroissement et un élargissement considérable des compétences dans des domaines aussi variés que l'informatique, la vente et la langue anglaise (et parfois une autre langue) particulièrement à Montréal et dans la région de l'Outaouais. Tous devront devenir plus polyvalents au gré des enrichissements des tâches et des rotations de poste. Les conseillers devront obtenir une Attestation d'études collégiales (AEC) avec des cours en conseils financiers (L'entre gens, 28-9-1995:3). Selon les dirigeants, la réingénierie entraînera une revalorisation des tâches. Les employées devraient éprouver un sentiment d'accomplissement car elles effectueront un travail complet, un processus, dont le résultat aura de la valeur pour le membre.

La question de la conservation ou de la perte d'emplois est plus souvent qu'autrement évitée bien que l'objectif de "zéro chômage" soit mentionné dans un premier temps puis oublié par la suite. De plus, les documents officiels n'étaient pas très explicites sur les cas de caissières incapables d'assumer les nouvelles tâches ou encore de se recycler. Dans un document adressé au directeur des caisses, il leur est demandé de faire un bilan de leur personnel en identifiant ceux et celles qui ont le potentiel par rapport aux exigences de la caisse de demain (Rioux, 1995). Ailleurs, on

⁶. En termes génériques, Desjardins s'engage à aider à la réalisation de la formation proposée en y investissant pas moins de 150 millions \$ au cours de cinq prochaines années (Rapport annuel, 1995: 5).

soutient que "devenir des généralistes, c'est possible: d'autres entreprises ont déjà démontré qu'une personne bien formée et appuyée par des moyens technologiques adéquats peut effectuer la grande majorité des tâches habituellement réparties entre des spécialistes (La réingénierie, 1995: 12). Enfin, on fait également la distinction entre les compétences techniques et les habilités personnelles, entre celles qui souhaiteront cette transformation de leur rôle et celles qui ne le voudront pas (Entrevue, 1996).

En principe les membres, les clients, ne devraient en retirer que des avantages puisque la réorganisation est supposément faite en fonction d'eux. L'intention de créer un réseau de communication entre les employés des différentes caisses pour mieux servir le client comme "membre Desjardins", signifie qu'il faut procéder à une centralisation et à une plus grande uniformisation des services. Par contre, comme les documents et les vidéos l'expliquent, chaque client aura son conseiller qui lui répondra de façon personnalisée. Cependant, les membres qui bénéficieront le plus de la "caisse de demain", seront ceux qui utilisent les services de Desjardins. Cette modification renforce donc la capacité économique des membres plutôt que leur statut de membre-propriétaire. Parmi les membres-clients, il y aura également des perdants. Certaines caisses qui n'ont pas de potentiel de croissance ou qui sont trop petites, seront invitées à fusionner voire à fermer. De plus, si les services offerts dans la caisses de demain devaient connaître une amélioration considérable pour les membres qui ont des besoins de conseil financier, ceux qui n'utilisaient la caisse que pour des opérations traditionnelles, n'auront souvent d'autres alternatives que de s'en remettre aux automates.

Le discours des dirigeants insiste par dessus tout sur l'idée que la réingénierie des caisses peut être faite comme dans les autres institutions financières mais selon des principes différentes et donc autrement. Cela devrait aller de soi puisque les autres institutions ne sont pas des coopératives de sorte que leur clients ne sont pas des membres et que leurs employés ne sont pas syndiqués⁷. Dans les publications analysées, les références à la législation sont très vagues et nous n'avons pas trouvé que fort peu d'allusion aux syndicats. Il faut donc conclure que Desjardins favorise une gestion individualisée du changement. De même, la mission sociale de Desjardins comme pilier du développement économique du Québec semble réduite aux retombées pour les seuls membres qui ont de l'argent à placer. Cela dit, le mode d'implantation de la réingénierie est beaucoup plus participatif que celui recommandé par les gourous.

⁷. Seulement 20% des caisses sont syndiquées. Pour la fédération de Montréal et de l'Ouest du Québec, cette proportion dépasse les 30%. Pour la fédération du Saguenay-Lac-Saint-Jean, elle était dépassée les 65% (Voir Bélanger, Brunelle, Lévesque, Melançon, 1989:106).

2. LES CAISSES VITRINES: L'IMPLANTATION DE LA RÉINGENIERIE

Notre enquête a porté non seulement sur le discours mais également sur mise en opération de la réingénierie à partir des caisses vitrines. Au cours de l'année 1996-1997, nous avons étudié cinq caisses vitrines et autant de fédérations⁸. Rappelons que la réingénierie a été décidée en 1994 et qu'elle a réellement commencé qu'en 1995 avec trois caisses pilotes, puis onze caisses vitrines (une par fédération). Ces caisses-vitrines ont été les premières à vivre la réingénierie puisque chacune des caisses-pilotes avait été le laboratoire pour deux ou trois des quatorze processus identifiés. Dans le cadre de cette section de notre article, nous nous limiterons à présenter les divers processus d'affaires, les modalités concrètes de l'implantation de la réingénierie, les dimensions organisationnelles et institutionnelles du changement.

1) les processus d'affaires

La réingénierie débute par l'identification et l'élaboration des processus d'affaires qui sont en général occultés par l'ancienne structure organisationnelle formée de départements ou autres divisions organisationnelles. Les processus d'affaires ne peuvent être définis et opérationnalisés qu'à la suite d'un important travail de recherche et d'expérimentation. À cette fin, la structure mise en place à la Confédération Desjardins était relativement complexe. Elle comprenait d'abord un **comité de pilotage** formé de huit gestionnaires d'expérience de Desjardins et de deux consultants de la firme LOS à titre d'accompagnateurs. Ce comité devait préciser la vision de la caisse de demain et voir à l'identification des processus d'affaires dans les caisses. Pour chacun des processus identifiés, une **équipe de processus** a été formée à partir d'un chef d'équipe provenant toujours de chez Desjardins auquel s'ajoutaient trois ressources en technologie de l'information, un expert externe en processus, cinq participants de caisses locales (vitrine), deux participants de fédérations, un conseiller en produits et un spécialiste de la confédération (Source: Rioux, Drummondville, 1995). De plus, **des groupes d'experts** accompagnaient chacune des équipes pour leurs travaux dans les caisses-pilotes, constituant ainsi ce qu'on appelait alors des ateliers. Ces groupes d'experts répondaient à des commandes bien

⁸. Après beaucoup de démarches, nous avons obtenu la collaboration de l'un des vice-présidents de la confédération affecté à ce dossier, celle de directeurs généraux ou de présidents de quatre fédérations et des directeurs et de certains employés des quatre caisses vitrines choisies. Notre échantillon est marqué par une surreprésentation des caisses syndiquées (4/5), alors que le nombre de caisses syndiquées parmi les onze caisses-vitrines respectait la même proportion que dans l'ensemble du Mouvement (1/3). Les perspectives des différentes catégories d'acteurs ont été recueillies, soit celle de représentants des différents niveaux de direction (ÇA, direction générale, cadres de secteurs), d'employés (conseillers, caissières ou commis de tous les secteurs) et d'intervenants externes présents au niveau de la caisse (conseillers syndicaux, conseillers en développement organisationnel de la Confédération).

spécifiques⁹. À cette structure s'ajoutaient un comité d'information et des comités d'encadrement et de consultation relevant de la vice-présidence réingénierie et de la vice-présidence formation¹⁰.

Au départ, quatorze processus ont été identifiés. Il s'agit d'abord de l'accueil (1er processus), des transactions et acquisitions automatisées de produits et de services (processus 2 et 4), des transactions et acquisitions de produits réalisées à la caisse (processus 3: transaction en mode assisté; processus 5: le financement; processus 6: placements et épargne; processus 7: assurances; processus 8: adhésion d'un nouveau membres), de l'offre (processus 10), de la performance (processus 11), de la gestion documentaire (processus 12), du recouvrement (processus 13) et du contrôle (processus 14).

Sur ces quatorze processus d'affaires, cinq considérés comme ajoutant le plus de valeur, ont été retenus dans un premier temps pour être mis au point et expérimentés (Rapport annuel, 1995:2). Il s'agit 1) du processus **transaction en mode assisté**, i.e. les opérations de convenance qui nécessitent l'intervention d'un employés de la caisse pour conseiller les membres dans l'utilisation des automates et des futurs services virtuels; 2) du processus **épargne et placements** et notamment la définition de nouveaux outils de travail pour simplifier les façons de faire et les rendre plus performant pour le membre et la caisse; 3) du processus **adhésion d'un nouveau membre**, i.e. entrer chez Desjardins par la grande porte en tenant compte de la notion de membre Desjardins; 4) du **processus de financement** qui vise à permettre aux membres d'établir leur capacité de financement selon leur portefeuille et leur profil financier en tenant compte du concept de parapluie de financement; 5) du processus **des produits et services Desjardins aux membres**, ce qui implique un changement de mentalité, notamment quant à l'offre de services (Rioux, 1995a, 1995b). La mise en opération de ces processus suppose des changements très concrets touchant aussi bien la reconfiguration des lieux physiques (ex. la disparition des comptoirs pour des bureaux) que les systèmes informatiques.

⁹. Ainsi, en juin 1995, il existait sept groupes d'experts pour les questions suivantes: 1) la gestion du changement, 2) la formation, 3) les outils d'aide à la performance, 4) le marketing des produits et services, 5) la vigies et l'accréditation des fournisseurs, 6) les technologies, 7) la sécurité, le contrôle et les aspects juridiques.

¹⁰ Ainsi, en juin 1995, il existait sept groupes d'experts pour les questions suivantes : 1) la gestion du changement, 2) la formation, 3) les outils d'aide à la performance, 4) le marketing des produits et services, 5) la vigie et l'accréditation des fournisseurs, 6) les technologies, 7) la sécurité, le contrôle et les aspects juridiques.

¹¹. Au niveau de la confédération, on retrouvait deux groupes de développement institutionnel (GDI) auxquels participaient des directeurs de fédérations: l'un sous la direction du vice-président réingénierie, le GDI-évolution caisse; l'autre sous la direction du vice-président à la formation, le GDI-gestion du changement. Ces deux groupes étaient appuyés par un comité aviseur qui regroupait les directeurs des caisses vitrines et pilotes et qui était dirigé par le vice-président à la réingénierie. Il existait également un comité déploiement et implantation dans le réseau où les questions technologiques étaient principalement examinées (Lévesque, Bélanger et Mager, 1997:180-181).

La stratégie d'implantation était alors définie en quatre étapes: 1) définition des nouveaux processus, 2) expérimentation dans les caisses pilotes, 3) présentation dans les caisses vitrines, 4) déploiement dans le réseau Fédérations. Comme laboratoires des processus, les caisses-pilotes ont accueilli, pour une douzaine de semaines à raison de deux à trois jours aux deux semaines, les différentes équipes de processus chargées de décortiquer et de rebâtir, un à un, les grands processus de la caisse de demain. Les équipes de processus rassemblent des "utilisateurs" des processus, soit du personnel en provenance de différentes caisses du réseau (qui deviendront les caisses-vitrines), ou des "ressources-caisses", auxquelles on demande de mettre à contribution leur expertise et leur imagination. Les délégués des caisses aux équipes de processus travaillent en collaboration avec "l'équipe dure" ou "le commando permanent" de la réingénierie de la Confédération, qui développait la faisabilité tout en assurant la liaison avec les différents comités d'orientation. En fait, la caisse-pilote a été le théâtre d'un genre de *brain storming*, où les idées des gens des caisses se mariaient, parfois difficilement, avec celles des "ingénieurs".

2) les modalités d'implantation

Comme nous l'avons indiqué, l'opération réingénierie devrait être terminée en l'an 2000. Même si l'implantation de la réingénierie était peu avancée au moment de notre enquête, la recherche sur les **caisses vitrines** est riche d'informations quant aux modalités d'élaboration des processus et de leur l'implantation. Ainsi, du point de vue de la caisse locale, la réingénierie vient de l'extérieur aussi bien pour la conception du projet que pour sa réalisation. Et pourtant, c'est bien à l'intérieur de la caisse que le changement doit s'opérer puisque c'est là que les clients se rendent pour opérer leurs transactions. C'est également au niveau de la caisse locale que se négocie le changement avec les employés, notamment ceux qui sont syndiqués.

Concrètement, deux grands mandats ont été confiés aux caisses-vitrines. Le premier mandat consistait à expérimenter et, jusqu'à un certain point, de peaufiner les "livrables" provenant des caisses-pilotes (les livrables sont des morceaux de processus, des façons de faire ou des outils tel l'agenda électronique)¹¹. Les caisses-vitrines seront ainsi les premières à expérimenter non seulement les processus mais également le bouleversement général résultant de cette implantation. Le deuxième mandat des caisses-vitrines était de constituer une vitrine pour leur fédération

¹¹ Les cinq premiers processus se subdivisent en 36 projets et livrables. Ces processus sont gérés individuellement en vue de leur déploiement: un chargé de projet au niveau Confédération s'adresse à un chargé de projet (et à son équipe) au niveau de chacune des fédérations pour que soit ainsi supervisé l'ensemble de l'implantation de chaque projet dans chacune des caisses locales. Des projets ou des livrables peuvent être communs à plusieurs processus, comme par exemple l'agenda électronique qui peut servir à planifier le travail, à structurer l'offre de divers produits ou encore à mesurer la performance dans la caisse.

(régionale pour la quasi totalité) de manière à préparer la déploiement à l'échelle des diverses régions du Québec. Ce faisant, elles étaient le lieu d'un premier transfert d'expertise vers les fédérations. Ces dernières n'avaient jusque-là aucune connaissance concrète des processus dont le déploiement relève de leur responsabilité.

À l'étape des caisses-pilotes, des représentants de caisses-vitrines ont été appelés à jouer un rôle important dans la conception du projet, en déléguant des ressources pour participer aux différents comités ou équipes de réingénierie des processus. Dans la majorité des cas¹², ce sont des membres de la direction (cadres de secteur ou directeur général) qui ont participé aux équipes de processus. Toutefois, des séjours de "2 à 3 jours aux deux semaines" de représentants des caisses-vitrines dans l'expérimentation d'une caisse pilote, a permis des échanges avec les employés au niveau de certaines caisses. Si la plupart de ces échanges ont été à sens unique, du haut vers le bas, certains employés ont eu l'impression d'être consultés à cette étape. Comme on peut le voir, les caisses-vitrines "personnifient" la participation des caisses locales ("la base") à l'ensemble de l'opération réingénierie. Mais cette base est majoritairement composée de cadres et de directeurs généraux de caisses.

Le choix de la caisse impliquait une concertation entre la Confédération et la fédération concernée puisque cette dernière devait suggérer l'une de ses caisses pour la première implantation. On a donc choisi parmi les caisses celles qui avaient le plus de chances de réussir la réingénierie. Certaines d'entre elles avaient déjà initiés des changements organisationnels. Les directeurs généraux de futures caisses vitrine ont été personnellement sollicités pour participer au premier comité de la Confédération, celui chargé de définir la caisse de demain. Leur implication dans ce comité s'était faite à titre individuel, sans qu'ils sachent que leur caisse deviendrait une caisse-vitrine. De façon plus générale, l'implication des membres du conseil d'administration de ces caisses (et donc les représentants des usagers) semble avoir été très faible. De leur côté, les employés ont été peu impliqués dans cette prise de décision, bien que dans certains cas, notamment en ce qui concerne les cadres, leur engagement ait été sollicité. Enfin, les syndicats n'ont pas été mis dans le coup.

Pour chacune des caisses-vitrines, l'implantation des processus relèverait en partie du directeur et des deux cadres de secteur. Ces derniers se réunissaient à toutes les semaines en comité de gestion avec la présence régulière du conseiller au développement organisationnel (CDO) de la Confédération dont l'expertise fut déterminante. Un tel comité a été mis en place dans toutes les

¹² Certains employés et même une présidente de syndicat local ait été déléguées à titre individuel,

caisses-vitrines pour parler principalement de la réingénierie. Par ailleurs, les délégués des caisses-vitrines aux équipes de processus de la Confédération rapportaient beaucoup d'informations à l'échelle de la fédération et de la caisse-vitrine. Le plus souvent, ce sont les directeurs généraux et les cadres qui ont participé aux comités externes. Dans les caisses-vitrines, le CDO représente la Confédération pour une période d'environ un an. Cette proximité lui permet de mieux transférer les réussites de la caisse-vitrine vers la Fédération qui doit prendre la relève la phase suivante, celle du déploiement à l'ensemble des caisses de la région.

En plus du CDO qui assure une présence régulière auprès des ressources humaines de la caisse-vitrine, un responsable du projet au sein de la fédération peut venir passer quelques jours dans la caisse vitrine à l'occasion de l'arrivée d'un projet (d'un morceau de processus ou d'un livrable). Enfin, des experts de la fédération sont aussi présents pour assurer le suivi de la transition technologique. "Dans les diverses caisses vitrines, il n'existe pas d'équipe interne d'intégration des divers projets et processus. Cette fonction était réservée aux équipes externes" de la Confédération. L'implantation de la réingénierie dans les caisses-vitrines était étroitement contrôlée à partir de la Confédération.

3) les changements organisationnels et institutionnels

Du point de vue de l'organisation, on peut relever diverses transformations dont la structure de la caisse locale, la définition des postes et les systèmes informatiques. Avec la réingénierie, la distinction antérieure entre services courants ou de convenance (dépôt, retrait, etc.) et services conseils cesse d'être le principe de division des ressources humaines pour deux raisons. D'une part, les services courants tendent à être désormais assurés par des automates et des services bancaires à distance; cette transformation du service en self-service coupe les relations de sociabilité entre la caissière et le client. D'autre part, comme les caisses font face alors à une forte demande d'informations spécialisées, ceux et celles qui devaient aider les clients à utiliser les automates, deviennent des conseillers à la convenance, se professionnalisent et entrent à nouveau en relations personnalisées avec les clients. En somme, les caissières tendent à disparaître de sorte qu'il n'existera plus que des conseillers. Le principe d'organisation devient dès lors les services aux clients qui à leur tour sont réorganisés non plus en fonction des produits mais des clients. Ces derniers sont séparés en deux catégories: les clients dédiés ou membres attirés, soit des membres qui ont été attribués à un conseiller pour la vie, y compris pour la succession, et les clients non dédiés ou membres non attirés qui n'ont pas été attribués à un conseiller financier en raison apparemment de l'absence de besoin de planification financière. Pour les membres attirés, "le conseiller est la personne la plus importante, il gère l'entière la relation avec le membre, il est

responsable de développer son portefeuille. À cette fin, il travaille avec son équipe pour le satisfaire "(entrevue avec un gestionnaire).

En plaçant au centre les processus, le rapport aux clients et l'utilisation des nouvelles technologies d'information, la réingénierie entraîne 1) que les fonctions administratives et notamment le back office tend à disparaître par l'élimination des activités sans valeur ajoutée (ex. zéro papier) et par l'informatisation des activités standardisées; 2) que les services courants tels qu'ils existaient sont réduits par l'utilisation plus extensive et intensive des automates (guichet automatique) et par les services bancaires à domicile (internet, téléphone,) et 3) que la fonction conseil occupe désormais presque toute la place et exige un redéploiement des relations avec les clients-membres. Ces derniers deviennent plus actifs et exigeants, leurs demandes sont plus diversifiées de sorte que la fonction conseil non seulement accentue le volet commercial par la vente de produits relativement typifiés mais l'élargit pour se centrer sur la solution de problèmes de plus en plus complexes qui exigent une capacité interactionnelle accrue. Ainsi, dans le montage de solutions spécifiques, le client-membre intervient et devient en quelque sorte le co-producteur du service qui lui est destiné. La polyvalence, l'adaptabilité aux changements techniques, les connaissances financières deviennent des ressources nécessaires pour la planification financière et en particulier pour la fidélisation des clients-membres.

Il existe cependant deux types de conseiller: des conseillers de premier niveau qui seront polyvalents et généralistes et des conseillers de second niveau qui seront plus spécialisés. En maintenant la caisse locale comme porte d'entrée pour toutes les activités du mouvement desjardins, y compris des filiales telles les assurances, la fiducie, les valeurs mobilières, il s'en suit nécessairement que des experts de produits spécialisés doivent intervenir et servir de support aux généralistes. En somme, en lien avec l'expertise présente dans le réseau, les conseillers de second niveau pourront fournir l'expertise aux membres par l'intermédiaire de leurs conseiller financier personnel (les conseillers de premier niveau). Pour les conseillers ayant des membres attirés, l'agenda électronique peut jouer un rôle important dans la définition de la charge de travail. Avec des horaires de travail flexible exigeant une disponibilité le soir et les fins de semaine, ce conseiller ressemble de plus en plus à un courtier mais avec la différence que le lien aux clients est plus rigide puisqu'il ne peut se débarrasser des clients les plus difficiles. Il doit non seulement donner un bon service au client mais aussi plaire à ce dernier qui est en même temps actionnaire de la caisse.

Tout cela suppose un rehaussement généralisé des qualifications. Pour les conseillers financiers, la gestion et l'administration qui représenteront les trois quarts des employés de la caisse de

demain, les candidats externes devront avoir au moins un baccalauréat en administration alors que les employés Desjardins devront obtenir au moins un certificat. Pour les autres fonctions, l'autre quart des employés, les candidats externes devront avoir un diplôme d'études collégiales et les employés de Desjardins un AEC en techniques administratives. Le saut est donc élevé pour les employées des caisses, si l'on considère qu'au début des années 1990, 70,3% du personnel technique et professionnel, 76,3% du personnel de bureau et 68,9% du personnel de direction des caisses n'avait qu'une scolarité de niveau secondaire (Confédération, 1991:36). En l'absence d'une forte requalification et d'une formation continue pour l'adaptation aux changements, une forte pression s'exercera sur la tradition du marché interne, sur la carrière fondée sur la promotion à l'ancienneté pour lui substituer le recours au marché externe des qualifications et à la limite le recours au travail à temps partiel pour les horaires de soir et de fin de semaine. La sécurité d'emploi sur laquelle nous reviendrons rapidement, devient un enjeu majeur de cette importante réorganisation du travail.

Au moment de notre enquête, les caisses-vitrines n'étaient pas en retard sur l'échéancier fixé. Mais, on pouvait observer des ratés dans l'implantation de la nouvelle technologie informatique qui occupe plus d'espace que ne laissait entendre le discours. La réingénierie des caisses implique d'abord le passage d'un système informatique centralisé à un système décentralisé pour le service immédiat à une clientèle de plus en plus sophistiquée, et donc l'implantation d'un SIC-local et la mise en place d'une plate-forme informatique nouvelle. Pour les caisses qui ne disposaient pas encore de ce système, la réorganisation accompagnant cette implantation a été le premier véritable impact de la réingénierie. Elle a impliqué la formation technique des utilisateurs qui, dans certains cas, ont dû sortir de leur région pour aller à Québec (là où la plate-forme a été développée). La mise à niveau implique l'arrivée de nouveaux micro-ordinateurs pour chacun des postes de conseillers, aussi bien pour les conseillers à la convenance que pour ceux du secteur conseil. Pour renouveler le parc informatique, il a fallu investir environ 350,000\$ par caisse. L'arrivée de nouveaux ordinateurs s'accompagne aussi de l'initiation graduelle à l'utilisation de nouveaux logiciels, tels que LACE pour le prêt commercial, Lotus Notes pour le courrier électronique, Application Desjardins pour le fichier-membre, Agenda électronique, etc.

L'annonce de la réingénierie aux employés de la caisse-vitrine a été faite dans le cadre des réunions générales d'employés. Les premières réactions sont marquées par une certaine insécurité, surtout pour le personnel des secteurs courant et administratif. Au secteur conseil, appelé à connaître une expansion, le changement n'a pas provoqué la même insécurité mais une prise de conscience de la nécessité de se former pour être apte à s'adapter aux exigences du poste. De façon assez générale, les employés ont l'impression que l'information sur la

réingénierie et sur les transformations n'est pas transparente et qu'elle est filtrée. Cette impression est sans doute fondée puisque certains directeurs de caisse se questionnent sur la pertinence de donner "trop d'informations", trop en avance sur les changements concrets, ce qui aurait selon eux pour effet de réduire l'ouverture des employés au changement.

Peu de changements institutionnels étaient apparus sur le plan des rapports de consommation, c'est-à-dire quant aux relations de services avec les usagers-consommateurs. Il nous est permis cependant de soulever quelques questions dont certaines ont déjà fait l'objet de manchettes dans les médias. La première concerne le décloisonnement des activités commerciales dans les caisses elles-mêmes et les modes de régulation des relations avec les clients. Une des originalités du projet Desjardins est le renforcement et l'élargissement du rôle financier des caisses locales. Par exemple, un projet de loi sur les assurances est en débat actuellement concernant entre autres les règles de confidentialité et d'interconnexion des informations entre les différents services des caisses. Les nouvelles règles du jeu assureront-elles aux membres-clients les protections légales nécessaires et souhaitables? Une deuxième question renvoie aux relations de la caisse locale avec les instances supérieures du mouvement. On a indiqué que la Confédération, au moins dans certains discours, tout en insistant sur la démocratie locale, crée un nouveau concept de démocratie Desjardins et de membre Desjardins. Est-ce que ces discours annoncent des réaménagements dans les relations de pouvoir entre les divers niveaux du mouvement ou veulent-ils simplement susciter une forte mobilisation envers ce grand projet collectif de réorganisation et signifier une plus forte intégration entre les volets coopératifs et corporatifs (les filiales) du mouvement? Enfin, une troisième question concerne les formes de la démocratie locale. Le passage à une véritable coopérative financière intégrée permettra-t-elle de refidéliser les membres? Ces derniers, plus actifs et plus exigeants au niveau de leurs opérations financières, le seront-ils dans les assemblées annuelles, vis-à-vis leurs conseils d'administration, leurs directions locales, le rôle des caisses dans leurs milieux? ou, au contraire, leurs comportements deviendront-ils plus individualistes, attentifs d'abord à la distribution des "dividendes" et à la professionnalité des conseils quant à la performance de leur planification financière individuelle? Ces questions, rappelons-le, ne visent qu'à suggérer, sans qu'il n'y ait de confirmation à cet effet, qu'une réingénierie aussi importante des services pourrait bien avoir des effets d'entraînement sur une réingénierie institutionnelle de l'ensemble du mouvement Desjardins.

Les changements institutionnels apparaissent plus clairement du côté des rapports de travail. En contrepartie d'une plus grande implication et du rehaussement généralisés de la valeur ajoutée par le travail effectué, les directions visent clairement à reconnaître et à valoriser les employés qui sont les représentants de la caisse auprès de la clientèle. Les modalités concrètes de rémunération

n'étaient pas encore arrêtées mais l'ajustement à la hausse des salaires, conformément aux nouvelles exigences des postes, semble s'imposer. Une rémunération incitative n'était pas exclue. L'évaluation de la performance se voulait positive, axée sur la mesure de l'atteinte des objectifs fixés au niveau de l'équipe plutôt que sur l'évaluation individuelle des employés. De même, les besoins de formation seraient déterminés conjointement dans le cadre d'une rencontre avec un responsable de la fédération. Outre le nouveau seuil général des connaissances à obtenir auprès d'une institution d'enseignement, la formation dans la caisse semble privilégiée. Le nouveau rôle de coaching des cadres serait en mesure d'assurer une formation continue à l'interne. On miserait aussi sur la diffusion interne de la formation, par le biais d'agents-multiplicateurs. Enfin, comme monnaie d'échange de l'implication, les dirigeants ont proposé une sorte de sécurité d'emploi (le zéro-chômage) qui est devenue moins certaine avec le temps (on est passé de 2000 à 5000 réduction de postes).

Dans aucune des caisses-vitrines étudiées, la réingénierie n'a encore entraîné de changement au niveau des règles régissant les relations de travail. Les directions locales s'en tiennent pour le moment au respect des conventions collectives, ce qui ne les empêche pas de considérer cette dernière comme un frein au changement, en ce qui concerne notamment la formation, les heures de travail, l'affectation à des fonctions autrement qu'à partir de l'ancienneté. En même temps, une trêve semble souhaitée pour la période d'expérimentation que constituent les caisses vitrines, étant donné le haut niveau d'incertitude que représente cette période de transition. De leur côté, les syndicats locaux souhaitent une implication collective dans l'opération réingénierie.

En somme, la gestion des ressources humaine semble marquée à la fois par une grande indétermination et par une ouverture pour des accommodements pour l'expérimentation. Les directions locales et même les employés font le pari que la réingénierie permettra d'augmenter le volume d'activité, en raison de son orientation client. Avant de mettre en marche la réingénierie, toutes les caisses doivent faire un plan d'affaires qui laisse voir si l'augmentation du volume d'activité est possible ou non. Si l'analyse révèle que cela n'est pas possible, la stratégie donne alors priorité à la réduction des coûts, donc à une rationalisation, et possiblement à une réduction des postes, voire à une fusion avec une autre caisse ou même à la fermeture de la caisse. Sur ce point, il faut savoir que la réingénierie ajoute de nouvelles contraintes puisque la nouvelle plate-forme informatique ne peut être rentabilisée qu'à partir d'actifs de 20 millions \$. Or dans une fédération comme celle du Bas Saint-Laurent, 50% des caisses ont des actifs de moins de 10 millions \$. En revanche, les caisses-vitrines étudiées offraient des possibilités de croissance et n'étaient pas menacées de fermeture ou de fusion.

Conclusion

1) L'approche de la réingénierie telle que définie par les gourous s'inspire de principes en rupture avec le taylorisme. En effet, l'orientation client entraîne une refonte complète de l'organisation du travail à partir de la notion de processus où les activités à valeur ajoutée pour le client sont priorisées. La relation entre le "professionnel" et le client est ainsi renforcée alors que les activités routinières sont éliminées ou automatisées. L'organisation du travail est désormais caractérisée par une plus grande autonomie, une plus grande polyvalence, de nouvelles compétences, une flexibilité qualitative, le travail en équipe et un travail plus qualifié voire professionnel. Ce faisant, la physique de la performance est ainsi modifiée positivement, tout en apportant aux clients des services de meilleure qualité et dispensés dans de meilleures conditions (ex. réduction des délais). En revanche, d'un point de vue institutionnel, cette approche relève d'une vision néolibérale des relations de travail où les employés ne sont pas reconnus comme collectif, de même que des relations de services où prédominent les principes de concurrence et de gains de productivité. De plus, la réingénierie se veut un traitement de choc appliqué à partir de "véritables commandos" qui viennent de l'extérieur à la demande de la haute direction sans aucun souci pour les gens en place. Ainsi, de l'aveu même des promoteurs, 50% des opérations de réingénierie se soldent par un échec, en raison entre autres de la résistance des employés et même des cadres (Hammer et Champy, 1993: 223).

2) La réingénierie telle que pensée par les dirigeants du Mouvement Desjardins évite une partie des points faibles que nous avons relevés chez les gourous. En premier lieu, les dirigeants ont manifesté dès le départ une volonté forte de procéder à la manière de Desjardins. Ainsi, il a été prévu que l'implantation se ferait sur une période de cinq ans plutôt que de deux. De même, une bonne partie des experts externes sont devenus des employés de Desjardins de sorte que le "commando externe" a été internalisé. En deuxième lieu, la démocratie (formelle) des usagers qui y prévaut comme coopérative, a été préservée de sorte que toutes les instances ont été impliquées selon la division du pouvoir qui y prévaut. De plus, le centre de gravité du mouvement que constitue la caisse locale a été maintenu et renforcé comme porte d'entrée multifonctionnelle dans le réseau.

Mais, en même temps, en procédant à la manière Desjardins, la réingénierie amplifie certaines faiblesses du Mouvement. En premier lieu, le contrôle de l'information par l'équipe de la Confédération a été tel qu'il fut dénoncé non seulement par des employés mais également par des directeurs de caisses et même des présidents et directeurs de fédération. Ce contrôle d'en haut de l'information est à l'image du contrôle de l'ensemble de l'opération par les gestionnaires

(managers engagés) de la Confédération au détriment des administrateurs élus de la Confédération et des fédérations. Il s'agit peut-être de l'effet pervers de l'intégration des consultants externes qui deviennent alors une équipe de spécialistes hautement qualifiés. Ce sont les gestionnaires et non les administrateurs qui ont arrêté la façon d'opérationnaliser les processus et qui ont apparemment décidé d'exercer un contrôle absolu de l'information touchant la réingénierie. Ce faisant, les fédérations sortent affaiblies de cette opération au profit de la Confédération et de sa technostructure. Des responsables de fédération nous ont souligné que leurs relations avec les caisses en sortiront transformées. Certains observateurs soutiennent que la réingénierie de l'organisation du travail ne peut réussir sans que **toute** l'entreprise dans ses dimensions tant organisationnelle qu'institutionnelle ne soit soumise à la même "médecine". Faut-il s'attendre à un réaménagement des pouvoirs entre instances ainsi qu'au niveau de la démocratie locale?

En deuxième lieu, à l'occasion de la réingénierie, le Mouvement Desjardins montre à nouveau son incapacité à reconnaître les employés de caisses comme collectif de travail, notamment là où ils-elles sont syndiqués. La quasi-totalité de la documentation concernant la réingénierie ne mentionne jamais le mot syndicat comme s'il n'existait pas ou comme s'il n'avait rien à voir avec les transformations initiées. Bien plus, les rapports aux employés sont vus sous un mode individuel, ce qui n'est pas sans laisser place à une forme évidente de paternalisme (ce qui est encore plus manifeste si l'on considère que les directeurs sont généralement des hommes alors que la plupart des employées sont des femmes).

3) L'implantation de la réingénierie dans les caisses-vitrine laisse bien voir toute la complexité d'une telle réorganisation. Là aussi, on voit que la coordination se réalise de façon très serrée à partir de l'équipe réingénierie de la Confédération. L'absence d'équipe d'intégration au plan local laisse supposer qu'il existe peu d'espace pour des ajustements locaux autres que mineurs. Le poids de la technologie est également plus important que le discours ne le laissait supposer. Les caisses-vitrines révèlent bien comment les transformations dans l'organisation du travail sont majeures. Si les employés acceptent assez volontiers de s'engager dans cette opération, c'est en grande partie parce qu'ils ont été convaincus (et sans doute qu'ils le sont) que ces transformations sont indispensables pour l'avenir de leur caisse et de leur emploi. En revanche, cet engagement est vécu difficilement. En premier lieu, les employées des caisses-vitrines sont surchargées puisqu'ils doivent assurer le bon fonctionnement de la caisse et en même temps s'initier à de nouveaux outils et trouver en plus du temps pour s'inscrire à des formations indispensables pour conserver leur emploi. Si cette surcharge relève de la transition, il n'en demeure pas moins que la charge de travail que suppose les fonctions de conseillers de premier

ou de second niveau entraîne un bouleversement complet des conditions de travail et que la formation deviendra probablement continue. Enfin, il est loin d'être certain que toutes les caissières qui le désirent, car certaines ne le souhaitent pas, puissent se recycler en conseillers dans des conditions aussi difficiles.

4) La réingénierie sera-t-elle un plus pour les usagers? Tout laisse supposer que la qualité des services offerts sera supérieure. Chose certaine, les employés auront désormais comme principale préoccupation la satisfaction des membres. Dans la plupart des cas, la relation conseiller-membre se veut une relation personnalisée et durable, à l'échelle d'une vie selon les exigences changeantes d'une planification financière à long terme. En revanche, certains usagers connaîtront une réduction de services. Ce sera manifestement le cas des quelques centaines de caisses qui fermeront ou se fusionneront, notamment dans les collectivités où la caisse était la seule institution financière. Mais, plus généralement, ce sera le cas pour les membres qui ne fréquentaient la caisse que pour des activités de convenance, de dépôt ou de retrait. Certaines de ces personnes profitaient de ces activités pour entretenir une relation de sociabilité avec une personne, le plus souvent une femme, qui les reconnaissait. Certains ajouteront sans doute qu'une coopérative d'épargne et de crédit, pardon une coopérative financière, n'a pas à jouer le rôle d'un CLSC ou d'un centre d'accueil. Sans doute, mais si toutes les activités de proximité perdent leur dimension humaine, il faut conclure que la qualité de l'environnement social se détériore. Mais, en même temps, il faudrait être nostalgique pour regretter les guichets automatiques et vouloir empêcher les opérations bancaires par l'internet. En revanche, il est certain que les activités de conseil revêtent une composante relationnelle fortement accrue. S'orientent-elles vers une dualisation de la clientèle? Le défi du mouvement Desjardins, s'il veut maintenir son image justement de mouvement associé à l'histoire du Québec, consistera à maintenir un accès le plus universel possible à toutes les populations, indépendamment de la localité et du revenu, tout en offrant un service financier de haute qualité et en poursuivant des objectifs de rentabilité.

5) Que nous apprend l'approche de la réingénierie et le cas des caisses populaires pour des services dans le domaine de la santé et des services sociaux, par exemple? Une approche expérimentée d'abord dans les services tertiaires marchands peut-elle convenir pour des services relationnels non marchands? Ne s'en suivrait-il pas comme pour les services financiers, une réduction des délais et des coûts? La qualité des services ne serait-elle pas améliorée par une orientation client et par le recentrage sur le métier principal? Du point de vue de l'organisation du travail, tout laisse supposer que la réingénierie serait avantageuse pour les usagers. Le serait-elle pour les diverses catégories d'employés? Si l'on s'en tenait à l'approche des gourous et même à

la façon de procéder de Desjardins, on peut en douter. En revanche, le cas des caisses-vitrines laisse voir des ouvertures pour une réingénierie qui tiennent également compte d'une implication négociée des employés. S'il y a peu de chance que la concurrence pousse le système de santé et des services sociaux à se transformer aussi radicalement et rapidement, il faut reconnaître que la rationalisation ou plus directement les coupures budgétaires exige une réingénierie de ces services, sans quoi la situation se détériorera aussi bien pour les usagers que pour les employés. Autrement dit, après la rationalisation qu'ont connu les services publics, l'amélioration de la qualité de ces services et de leur couverture passe plus que jamais par la réingénierie, un changement radical qui repense l'organisation à partir des activités et des résultats et qui donne priorité à l'utilisateur dans le cadre d'un service public. Cependant, une telle opération dans le secteur public ne pourrait faire l'économie d'une négociation avec les syndicats et même les corporations si les responsabilités professionnelles sont réaménagées dans de nouvelles filières; elle ne pourrait non plus faire l'économie d'une sensibilité aux revendications des usagers. La présence de forces sociales organisées et/ou médiatisées constitue un défi politique dépassant les questions purement organisationnelles et techniques.

Bibliographie

BÉLANGER, Yves, BRUNELLE, Dorval, LÉVESQUE, Benoît et Suzie MELANÇON (1989), **Le Mouvement Desjardins. L'institution financière et les relations de travail au Saguenay-Lac Saint-Jean et à Montréal**, Montréal, Protocole UQAM-CSN-FTQ, 233 p.

CHAMPY, James (1995), **Reengineering Management. The Mandate for New Leadership**, New York, Harper Business, 212 p.

CORNET, Annie (1996), "Impact d'un processus de reengineering sur les politiques de gestion des ressources humaines et le rôle des professionnels des ressources humaines" (à partir de **Aspects humains et organisationnels d'un processus de changement organisationnel inspiré des principes du reengineering dans les organisations de type bureaucratique**, Travail de fin d'étude, Maîtrise Administration des Affaires (DEA), FEGSS, Université de Liège)

DAVENPORT, Thomas H. (1994), "Innovover en informatisation grâce à la réingénierie des processus", *Center for Information Technology and Strategy*, Conférence de l'Institut des conseillers en organisation et méthodes du Québec, Ernst & Young, 1er février 1994.

DAVENPORT, Thomas H. (1993) "Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Intégrale Process Reengineering and TQM", **Planning Review**, May/June 1993, pp. 7-12.

DIRECTION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (1994), Confédération des Caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Au Commandes du changement pour garder le cap, 26 projet. La grande traversée... Lévis.

DURAND, Jean-Pierre (1996), "La logique du flux tendu" , in **Alternatives économiques**, no 137 (mai 1996), pp.34-35.

DUVAL, Guillaume (1996), "Dossier: les habits neufs du taylorisme", in **Alternatives économiques**, no 137 (mai 1996), pp.30-39.

GADREY (Jean), (1992), **L'économie des services**, Paris, La Découverte.

GADREY (Jean) (1994), "La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle?", **Revue française de sociologie**, avril-juin 1994.

HAMMER, Michael (1996), **Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization Is Changing**, New York, Harper Business, 286 p.

HAMMER, Michael et James CHAMPY, **Le Reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Paris, Dunod, 1993, 248 p. (traduction de Michael Hammer et de James Champy **Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Révolution** Collins Publishers, 1993).

HARRINGTON, H. James (1994), **La réingénierie des processus administratifs** Québec, Les Éditions Transcontinentales, 406 p.

INGSTRUP, Ole (1995), "La réingénierie dans la fonction publique: promesse ou danger?", Centre canadien de gestion, 21 pages.

FÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS (FMO) (1987), **Rapport annuel**, Montréal.

KESTRAAT, Yves-Charles (1997), "Évolution de l'organisation et des relations de travail dans les caisses Desjardins (1970-1995)", in B. LÉVESQUE, P. R. BÉLANGER et L. MAGER (Sous la dir.) (1997), La

réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et étude de cas, Montréal, CRISES-S AC-UQAM-FC-CSN, 147-172.

La réingénierie. Questions et réponses sur la réingénierie des caisses. Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, Mars 1995.

LEJEUNE, Albert (1996), "La Réingénierie et au-delà", in Taïeb Hafsi et Jean-Marie Toulouse (Sous la direction de), **La stratégie des organisations: une synthèse**, Québec, Les Éditions Transcontinentales, pp. 519-525,

LEJEUNE, Albert (1994), **La technologie de l'information au coeur de l'espace de la stratégie**, Montréal, Thèse de doctorat (École des H.E.C.).

L'entre gens (1994-1997), Montréal, (Revue) Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-de-Montréal.

LÉVESQUE, Benoît, BÉLANGER, Paul-R. et Lucie MAGER (Sous la dir.) (1997), **La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas.** Montréal, CRISES-SAC-UQAM-FC-CSN, 1997, 298 p. + annexes.

Revue Desjardins, Lévis (1994-1997).

RIOUX, Réal (1995), Notes **pour une allocution devant les directeurs de caisse de la Fédération des caisses d'économie Desjardins**, Drummondville, 5 juin 1995.

RIOUX, Réal (1995a), Notes **pour une allocution devant les directeurs de caisse de la Fédération des caisses d'économie Desjardins**, Drummondville, 5 juin 1995.

RIOUX, Réal (1995b), **Rapport sur le Forum réingénierie. Pour information**, 18 mai 1995.

THE ADVISORY BOARD COMPANY (1995). **Operations and Technology Council.** 1994-1995 Directory Service, Washington.

THE BOSTON CONSULTING GROUP OF CANADA (1995), **Changes, Challenges, and Choices: A Survey of North American Retail Banking**, August 1995.

THE BOSTON CONSULTING GROUP OF CANADA (1993), **New Paradigms in Retail Banking -The RDS Report on the Future of Retail Banking Delivery**, 1993 (with Bank Administration Institute)

VELTZ, Pierre et Philippe ZARIFIAN (1993), "Entreprise. Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production?" **Sociologie du travail**, Vol. XXXV, no 1/1993, pp.

Vidéo Caisse de demain; Manuel d'accompagnement du présentateur. (4 décembre 1995)

WILLMOTT, H. (1994), "Business Process Reengineering and Human Resource Management," **Personnel Review**, vol. 23 no 3, pp. 34-47.