

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**par  
Jacinthe Vaillancourt**

**Pertinence et efficacité des formes de supports offerts  
aux employés face à l'adaptation aux mutations  
vécues dans le domaine bancaire**

**Mars 2000**



## *Mise en garde/Advice*

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

La dernière décennie fut le théâtre de changements radicaux, rapides et globaux pour les entreprises quel que soit le secteur d'activité de celles-ci.

Ces changements ont eu un impact sur la santé mentale des employés qui ont eu à les vivre. D'ailleurs, plusieurs écrits ont abordé la question et ont fait état de recherches qui démontrent clairement que les mutations importantes ont affecté la santé mentale des employés. Ceci nous amène à nous poser les questions suivantes.

«Quelles sont les formes de supports offerts aux employés suite aux nombreuses mutations des entreprises?»

«Quelle est la pertinence et l'efficacité des ces supports?»

Croyant que les supports donnés aux employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans leurs entreprises, nous avons dirigé cette recherche dans le but de vérifier la valeur de cette hypothèse.

Le secteur financier ne faisant pas exception au phénomène des changements, notre travail s'est limité à ce secteur d'activité en ciblant une institution financière canadienne que nous avons dénommée la banque ABC pour en préserver l'anonymat.

Nous avons d'abord exploré l'histoire de l'application des changements législatifs et réglementaires, concurrentiels et technologiques dans le monde financier. Nous avons ensuite observé comment ces changements ont affecté la banque ABC qui a dû et su vite s'ajuster aux revirements suggérés par les changements législatifs, concurrentiels et technologiques.

Un regard sur les données statistiques canadiennes et québécoises concernant la santé mentale des employés, nous a permis de déduire que plus les changements sont nombreux, profonds et rapides, plus il s'ensuit une détérioration de la santé mentale.

Des graphiques concernant l'évolution de la santé mentale des employés de la banque ABC de 1993 à 1997, nous ont démontré que les changements instaurés au cours de ces années ont contribué à la détérioration de la santé mentale des employés touchés par ces mutations.

En réponse à la première question posée au départ, nous avons procédé à l'inventaire et à la description des supports offerts par la banque ABC à ses employés.

Cependant, pour répondre à la deuxième question, vérifier notre hypothèse et préciser l'état d'esprit des employés, nous avons poursuivi notre étude à l'aide de différents

questionnaires et sondages; ces derniers vérifiaient la connaissance, la pertinence et l'utilisation des supports offerts, les attentes des employés vis-à-vis leur employeur et le moral des employés. Enfin, nous avons cru important de faire un survol sur la gestion de la banque ABC.

La compilation et l'analyse des données de ces questionnaires et sondages ont permis de conclure que l'hypothèse de départ s'est avérée valable soit que les supports offerts par la banque ABC à ses employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans l'entreprise.

Nous avons fait quelques recommandations à la banque ABC tout en étant consciente que notre étude n'est pas complète. Cette étude se limite aux données que nous avions en main et à notre capacité de les interpréter.

## REMERCIEMENTS

L'écriture de ce mémoire fut pour moi un périple des plus enivrants, à la fois extraordinaire, enrichissant et difficile à rendre à terme. Si j'y suis parvenue c'est grâce à une grande persévérance mais aussi grâce au support important reçu de la part de nombreuses personnes qui avec moi, avaient à cœur l'atteinte de cet objectif. J'écris ces quelques lignes pour les remercier spécialement.

Je pense d'abord à mes deux chers enfants, Sabrina et Robert. Dans un contexte monoparental et tous deux en bas âge, ils ont démontré beaucoup de patience et de tolérance envers cette mère souvent absente pour ses études et le travail. Sabrina et Robert, je vous suis reconnaissante du plus profond de mon cœur et je vous aime beaucoup. Merci à madame Linda Bergeron et à ma mère madame Hélène Plourde qui m'ont remplacée auprès des enfants pendant ces absences.

De nombreux amis m'ont supportée moralement en m'encourageant à persévirer. Je pense particulièrement à madame Hélène Mathieu, madame Louise Hamelin, monsieur Jacques Castonguay, madame Lucie Dugas et monsieur Gilles Tremblay; je pense également à monsieur Julien Ringuette qui, lors d'une discussion avec moi, m'a aidée à faire naître l'idée maîtresse et la réflexion initiale concernant le sujet de ce mémoire. Merci à vous tous!

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon employeur qui m'a permis de réaliser ce projet par l'attribution de congés supplémentaires et un support financier intéressant. Merci à madame Stella Paillé qui m'a aidée à penser et définir le sujet et le plan de ce travail et qui a permis l'obtention de certaines données de la banque ABC, nécessaires à l'accomplissement de cette recherche. Je remercie madame Claire Perron ma collaboratrice immédiate au travail qui a su me supporter moralement et techniquement ainsi que monsieur Marcel Larochelle qui m'a souvent remplacé dans mes fonctions et qui m'a à maintes reprises motivée à continuer.

Merci aussi à monsieur Vincent Castonguay étudiant à l'Université Laval qui a effectué la recherche bibliographique et m'a supportée pour la collecte des données. J'exprime également ma reconnaissance à madame Marie Couture qui a remarquablement effectué les corrections finales du présent document.

J'ai beaucoup de reconnaissance envers certaines personnes œuvrant à l'Université du Québec à Chicoutimi. D'abord monsieur Paul Beaumont qui m'a parrainée aux études de deuxième cycle, me démontrant ainsi la confiance qu'il avait en moi. Madame Normande Lapointe qui a procuré une collaboration exceptionnelle au niveau administratif pour mon dossier d'étudiante et au niveau moral. Monsieur Michel Belley qui, dans les moments les plus difficiles m'a supportée et encouragée à persévéérer. Enfin, non le moindre, monsieur Stéphane Aubin qui tout au long de ce cours de deuxième cycle, m'a prodigué de précieux conseils et qui,

comme directeur de ce mémoire m'a fait profiter de ses grandes connaissances, sa large expérience et d'une disponibilité sans pareille.

Je désire enfin remercier les lecteurs externes monsieur Hubert Wallot et monsieur Omar Aktouf. Monsieur Wallot a accepté d'emblée ce rôle et m'a fourni quelques références concernant la santé mentale. Monsieur Aktouf de son côté a accepté de me rencontrer et m'a fait part de conseils judicieux et accepta spontanément de devenir lecteur pour mon mémoire. À vous deux, je dis merci pour votre contribution.

Bref, à tous ceux et celles qui de près ou de loin m'ont supportée, je vous en suis très reconnaissante.

Chers lecteurs, je vous souhaite bonne lecture!

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
<b>CHAPITRE I</b>	
LE MONDE FINANCIER ET SES PRINCIPAUX CHANGEMENTS .....	9
1.1    Changements reliés à l'environnement législatif et réglementaire. ....	11
1.1.1    Cadre Juridique .....	11
1.1.2    Loi sur les banques .....	12
1.2    Changements reliés à l'environnement concurrentiel suite au décloisonnement .....	19
1.2.1    Les forces du décloisonnement .....	19
1.2.2    Les effets du décloisonnement .....	21
1.3    Changements reliés à l'environnement technologique .....	26
<b>CHAPITRE II</b>	
LES MUTATIONS DE LA BANQUE ABC .....	31
2.1    Mutations reliées à l'environnement législatif et réglementaire .....	32
2.2    Mutations reliées à l'environnement technologique .....	45
<b>CHAPITRE III</b>	
CONSTAT CONCERNANT LA SANTÉ MENTALE CHEZ LES TRAVAILLEURS	
LE CAS DE LA BANQUE ABC .....	68
3.1    Aperçu général des données statistiques au Canada et au Québec .....	72
3.2    Données statistiques à la banque ABC (statistiques PAE) .....	78
3.2.1 - 1993 à 1994 .....	88
3.2.1 - 1993 à 1994 .....	90
3.2.2 - 1994 à 1995 .....	95
3.2.3 - 1995 à 1996 .....	101
3.2.4 - 1996 à 1997 .....	107
<b>CHAPITRE IV</b>	
INVENTAIRE DES SUPPORTS MIS À LA DISPOSITION	
DES EMPLOYÉS DE LA BANQUE ABC .....	115
4.1    Santé et Sécurité au travail .....	116
4.2    Programme Conciliation Travail et Famille .....	117
4.3    Programme Conciliation Travail et Études .....	118
4.4    Programme Équité en emploi .....	119
4.5    Programme d'aide aux employés .....	121

4.6	Programme d'intervention de crise .....	122	
4.7	Politique contre le harcèlement .....	122	
4.8	Programme Parlons-Nous .....	123	
4.9	Programme Idée Action .....	124	
4.10	Programme de formation (PUB) .....	125	
 CHAPITRE V			
	MÉTHODOLOGIE .....	133	
5.1	Questionnaire maison «SUPPORTS OFFERTS PAR LA BANQUE ABC» .....	134	
	5.1.1 Le contenu .....	135	
	5.1.2 Les sujets .....	136	
5.2	Sondage «MORAL DES EMPLOYÉS» .....	137	
	5.2.1 Le contenu .....	137	
	5.2.2 Les sujets .....	138	
5.3	Sondage «SURVOL SUR NOTRE GESTION» .....	139	
	5.3.1 Le contenu .....	140	
	5.3.2 Les sujets .....	141	
 CHAPITRE VI			
	PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....	146	
6.1	Vérification de l'état d'esprit des employés de la banque ABC .....	147	
	6.1.1 Questionnaire-maison «Supports offerts par la banque ABC» .....	148	
	6.1.1.1 Résultats concernant les supports offerts par la banque ABC .....	149	
	6.1.1.2 Résultats concernant les attentes des employés de la banque ABC .....	170	
	6.1.2 Sondage «MORAL DES EMPLOYÉS» .....	175	
	6.1.3 Sondage «SURVOL SUR NOTRE GESTION» .....	190	
 CONCLUSION GÉNÉRALE .....			205
 BIBLIOGRAPHIE .....			214
 ANNEXES .....			219
	Annexe 1 .....	220	
	Annexe 2 .....	221	
	Annexe 3 .....	223	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 PRINCIPAUX CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER	17
Tableau 2 CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC — ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ANNÉE CHANGEMENTS	44
Tableau 3 CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC — ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE	61
Tableau 4 PRINCIPAUX CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER ET À LA BANQUE ABC	63
Tableau 5 LES SUPPORTS OFFERTS PAR LA BANQUE ABC	128
Tableau 6 SYNTHÈSE «BANQUE ABC»	129
Tableau 7 LES RANGS DES SUPPORTS POUR L'INTERVALLE DE CONFIANCE	161
Tableau 8 LA MOYENNE RÉELLE DE LA RÉGION	162
Tableau 9 RANG DES ATTENTES SELON L'INTERVALLE DE CONFIANCE ET LA MOYENNE RÉELLE DE LA RÉGION	174
Tableau 10 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DU SONDAGE «MORAL DES EMPLOYÉS»	185
Tableau 11 LIEN ENTRE LES ATTENTES ET LES ÉNONCÉS DU SONDAGE «MORAL DES EMPLOYÉS»	187

Tableau 12	
«SURVOL SUR LA GESTION DE L'UNITÉ DU RÉPONDANT»	
ÉVALUATION DE LA SATISFACTION - % DES EMPLOYÉS SE DISANT TRÈS	
OU ASSEZ SATISFAITS .....	193
Tableau 13	
«SURVOL SUR LE TRAVAIL DU RÉPONDANT»	
ÉVALUATION DE LA SATISFACTION - % DES EMPLOYÉS SE DISANT TRÈS	
OU ASSEZ SATISFAITS .....	195
Tableau 14	
«SURVOL VIS-À-VIS LA BANQUE ABC»	
ÉVALUATION DE LA SATISFACTION - % DES EMPLOYÉS SE DISANT TRÈS	
OU ASSEZ SATISFAITS .....	197

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	NOMBRE DE RÉCLAMATIONS	
	Maladies mentales et nerveuses .....	80
Figure 2	NOMBRE DE RÉCLAMATIONS	
	Toutes causes confondues .....	81
Figure 3	NOMBRE D'EMPLOYÉS .....	82
Figure 4	SOMMES VERSÉES	
	Maladies mentales et nerveuses .....	84
Figure 5	SOMMES VERSÉES	
	Toutes causes confondues .....	85
Figure 6	MASSE SALARIALE .....	86
Figure 7	CONNAISSANCE DES SUPPORTS .....	151
Figure 8	PERTINENCE DES SUPPORTS .....	153
Figure 9	UTILISATION DES SUPPORTS .....	156
Figure 10	REGROUPEMENT DES FIGURES 7,8 ET 9 .....	159
Figure 11	LES ATTENTES DES EMPLOYÉS .....	172

Figure 12	
< Question 1 : L'ambiance qui prévaut dans mon unité administrative est excellente.	177
Figure 13	
< Question 2 : J'envisage l'avenir avec optimisme quant à ma situation de travail à la banque.	178
Figure 14	
< Question 3 : Je suis fier/fière de travailler à la Banque.	179
Figure 15	
< Question 4 : Je sens que je contribue beaucoup au succès de la Banque.	180
Figure 16	
< Question 5 : L'esprit de coopération et de collaboration entre les employés est excellent.	181
Figure 17	
< Question 6 : On sait reconnaître la qualité et la quantité du travail accompli.	182
Figure 18	
< Question 7 : Je me sens appuyé(e) par la Banque dans l'exercice de mes fonctions.	183

## LISTE DES CITATIONS

- AMHERDT, Charles-Henri. *Le chaos de carrière dans les organisations*, Éditions Nouvelles, Montréal, 1999, p. 30-31. .... 2
- DE SMET, Michel. Les problèmes de santé mentale: la hantise des compagnies d'assurances, dans *Les Affaires Entreprises*, n° 29, 14 octobre 1995. .... 3
- BLEAU, J. «*Impacts psychologiques des changements sur les gestionnaires de 1<sup>er</sup> niveau*», *Objectif Prévention*, revue d'information de l'Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur Affaires sociales, vol. 20, n° 5 p. 19-20. .... 4
- SONNENSTUHL, W.J. et TRICE, H.M. *Strategies for Employee Assistance Programs : The Crucial Balance*, 2<sup>e</sup> éd., Cornell University, Ithaca, N.Y., ILR Press (Key Issues Number 30). .... 4
- DONNELLY, J.H., BERRY, L.L. et THOMPSON, T.W. *Marketing Financial Services, A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin, 1985, p. 6 à 9. .... 19
- DONNELLY, J.H., BERRY, L.L. et THOMPSON, T.W. *Marketing Financial Services A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin, 1985, p. 6 à 9. .... 21
- INSTITUT DES BANQUIERS CANADIENS. *Marketing bancaire : services aux consommateurs*, avril 1990, p. 3 à 31. .... 35
- PERRYMAN, Michèle. *La santé mentale au travail*, dans *La Presse*, n° 116.11 janvier 1997. .... 70
- PERRYMAN, Michèle. Idem. .... 70
- AYOUB, Joseph. *Le défi de la mi-carrière*, dans *La Presse*, 18 février 1996, p. C3. .... 70
- WALLOT, Hubert-Antoine. *L'épuisement professionnel est-il une maladie?*, dans *Problèmes de santé au travail*, Télé-Universitaire, Sainte-Foy (Québec), texte2, 1994. .... 71
- CÔTÉ, Nicole, BÉLANGER, Laurent et JACQUES, Jocelyn. *La dimension humaine des organisations*, Gaëtan Morin éditeur, p. 74 et 75. .... 71
- SCHERMERHORN et al. *Comportement humain et organisation*, version française, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 1994, p. 599. .... 71

ST-ONGE, Sylvie et al. <i>Relever les défis de la gestion des ressources humaines</i> , Gaëtan Morin éditeur, Montréal 1998, p. 640. . . . .	72
PÉPIN, Jean-Guy et DURAND, Pierre. <i>La promotion de la santé : un outil majeur en milieu de travail</i> , La Presse, 5 février 1997, p. B3. . . . .	74
BEAUREGARD, Valérie. <i>Les troubles mentaux champions des invalidités à long terme</i> , dans La Presse, 30 juillet 1997, p. D1. . . . .	74
BEAUREGARD, Valérie. <i>Les troubles mentaux champions des invalidités à long terme</i> , dans La Presse, 30 juillet 1997, p. D1. . . . .	75
VENNIN, Loïc. <i>Quand les coupures font mal!</i> , dans PME, vol. 12, n° 14, 1 mai 1996. . . . .	76
LAMONTAGNE, Dr Yves. <i>Santé mentale au travail : inconnue, méconnue ou ignorée?</i> , dans La santé mentale au travail au carrefour des préoccupations, par la Fondation québécoise des maladies mentales, 5 mai 1995. . . . .	76
VÉZINA, Michel. <i>La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique</i> , dans la revue Santé mentale au Québec en 1996, 1996. . . . .	76

## INTRODUCTION

Les cinquante dernières années ont été le théâtre d'une transformation sans précédent dans l'histoire entière de l'humanité. Songeons, par exemple, au traumatisme planétaire créé par l'avènement de la bombe atomique. Dans le milieu du travail, chaque décennie a vu des «révolutions» s'opérer.

Dans les années 60, l'arrivée massive des photocopieurs a déstructuré et restructuré tout l'univers des travailleurs de bureau, tel les photocopistes, les dactylos, les commis, les secrétaires, etc.

En 1970, l'ordinateur démontrait sa capacité de compléter des analyses abstraites et ainsi de supplanter des armées d'analystes et de gestionnaires dans l'analyse du risque, du devenir, de l'hypothétique.

Les années 80 ont vu le déferlement des systèmes intégrés de gestion de l'information dans le milieu des affaires : Internet, cellulaires, ordinateurs portatifs, télécopieurs, téléphonie «sur mesure» etc.

Durant les années 90, nous avons assisté à l'avènement et à l'accélération de nouveaux phénomènes tels que la mondialisation, le décloisonnement, l'ouverture des marchés, le regroupement et la fusion d'entreprises qui ont fait naître entre autres, des mouvements massifs de rationalisation dans les entreprises.

Tous ces changements radicaux, rapides et globaux, ont profondément influencé les structures industrielles, les cultures sociales et les besoins individuels. On peut penser qu'ils ont également eu un impact sur la santé mentale des employés à qui ces changements ont été et sont encore d'une certaine façon imposés.

Lors d'une enquête effectuée récemment par Murray Axmith and Associated Ltd. (1997) auprès d'un millier d'entreprises dans diverses branches d'activités de toutes les régions du Canada, on a pu relever les effets pervers des restructurations qui se sont traduites par des licenciements.

C'est ainsi qu'au cours des cinq dernières années, 71 % des employeurs ont réduit leurs effectifs. Si les frais d'exploitation ont considérablement diminué, un certain nombre d'effets négatifs se sont manifestés au niveau des personnes. Par la suite on a observé une détérioration auprès des membres de l'organisation : dans **67 %** des cas au niveau du **moral**, dans **57 %** au niveau de la **loyauté** et dans **43 %** au plan de la **satisfaction au travail**. C'est ce que certains auteurs associent au **syndrome du survivant**. Le contrat psychologique qui lie tout individu à son organisation se retrouve ainsi fortement ébranlé.<sup>1</sup>

Depuis quelques années, en effet, on observe une augmentation de la prévalence, de la gravité et de l'intensité : le burn-out, l'absentéisme chronique, les désordres nerveux, les conflits

---

1. AMHERDT, Charles-Henri. *Le chaos de carrière dans les organisations*, Éditions Nouvelles, Montréal, 1999, p. 30-31.

interpersonnels, les suicides, les agressions, les divorces, la violence sous différentes formes dans les entreprises.

Selon De Smet :

Les problèmes de santé mentale sont aujourd’hui au centre des préoccupations majeures en Amérique du Nord. Aux États-Unis, en 1993, les entreprises ont dépensé 22 milliards de dollars au chapitre des soins de santé mentale, de consultation et d'aide psychologique diverse au profit de leurs employés, une augmentation de 57 % par rapport à 1989.

Au Canada, les maladies nerveuses sont devenues la hantise des compagnies d'assurance, au point de s'imposer comme une des causes principales des augmentations de tarifs des assurances collectives.

En fait, les maladies mentales et les états dépressifs constituent aujourd’hui la cause principale des réclamations d’invalidité à long terme pour les assureurs.<sup>2</sup>

Cet état de la situation nous a conduit à nous poser les questions suivantes :

**Quelles sont les formes de supports offerts aux employés suite aux nombreuses mutations des entreprises?**

**Quelle est la pertinence et l'efficacité de ces supports?**

Nous savons que les entreprises offrent, soit par obligation réglementaire et/ou gouvernementale, soit par souci moral, différents supports pour le bien-être des employés.

---

2. DE SMET, Michel. Les problèmes de santé mentale: la hantise des compagnies d'assurances, dans Les Affaires Entreprises, n° 29, 14 octobre 1995.

Les années 80 entre autres ont vu naître le programme d'aide aux employés communément appelé PAE.

Aujourd'hui, les PAE peuvent être définis comme «un service subventionné par un employeur et destiné à aider les employés à trouver de l'aide (sinon des solutions) à des problèmes divers tels que l'alcoolisme, la toxicomanie, des problèmes de dépression, de santé mentale, de relation familiales, et d'autres problèmes d'ordre personnel [...] susceptibles d'avoir une influence négative sur le rendement au travail de ces employés» (Spicer, 1987, cité dans Burgess, 1995).

Les mêmes auteurs stipulent un peu plus loin que l'efficacité de ce programme peut être mis en doute. Ils citent :

Or, comme le souligne Bleau, les PAE comportent ce désavantage d'être une stratégie centrée sur l'individu, alors qu'«il est préférable que les mesures d'aide couvrent l'ensemble de l'organisation plutôt que les individus» (1997, p.20). Les conclusions d'une recherche évaluative réalisée par Sonnenstuhl et Trice (1990) vont dans le même sens. Ces auteurs soutiennent en effet que le *counselling* seul est insuffisant et inefficace; il doit être complété par la possibilité au sein de l'entreprise de placer l'employé devant la nécessité de modifier ses comportements (ce qu'ils appellent la *positive confrontation*).<sup>3 4</sup>

Bref, nous savons que de nombreux supports sont offerts aux travailleurs depuis quelques décennies; malgré tout, la santé mentale des travailleurs se détériore et engendre des

---

3. BLEAU, J. «*Impacts psychologiques des changements sur les gestionnaires de 1<sup>er</sup> niveau*», *Objectif Prévention*, revue d'information de l'Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur Affaires sociales, vol. 20, n° 5 p. 19-20.

4. SONNENSTUHL, W.J. et TRICE, H.M. *Strategies for Employee Assistance Programs : The Crucial Balance*, 2<sup>e</sup> éd., Cornell University, Ithaca, N.Y., ILR Press (Key Issues Number 30).

coûts de plus en plus élevés aux entreprises et à la société; mais, les changements instaurés au sein des entreprises sont de plus en plus nombreux, rapides et profonds.

**Ces faits ainsi que les écrits mentionnés précédemment, nous portent à croire que «les supports offerts aux employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans leurs entreprises.»**

La présente recherche se propose de vérifier la valeur de cette hypothèse.

Pour fin de celle-ci, nous limiterons la réflexion au monde financier, c'est-à-dire le monde bancaire.

Comme la plupart des grandes entreprises, les banques offrent depuis quelques années divers moyens de soutien à leurs employés qui ont à s'adapter aux changements rapides que vit le monde depuis longtemps. À partir de l'information que nous détenons, la pertinence et l'efficacité de ces supports n'ont pas vraiment été vérifiées. D'ailleurs, à notre connaissance, aucune étude n'a été faite à ce sujet jusqu'à maintenant, spécialement dans le monde bancaire.

Certains auteurs ont écrit sur les différents supports apportés aux employés des usines et des grandes entreprises. On peut retrouver certains écrits qui suggèrent des catégories d'activités et des programmes de gestion du stress. (Dionne-Proulx, (1991) Santé et sécurité

au travail. Littérature : Relever les défis de la gestion des ressources humaines.) Enfin, la littérature concernant la pertinence et l'efficacité des supports, selon les recherches que nous avons effectuées, se limite à des études et des écrits concernant les programmes gouvernementaux telle la CSST, ainsi que ceux concernant l'efficacité des PAE offerts aux employés par des dirigeants d'entreprise. Mais, on ne retrouve aucun écrit concernant la pertinence et l'efficacité de l'ensemble des supports offerts.

C'est pourquoi nous croyons que cette recherche apportera des informations nouvelles et intéressantes. Son originalité vient surtout du fait qu'elle se limite au domaine bancaire, à partir d'une banque bien spécifique, et qu'elle apporte un jugement critique sur la valeur et l'efficacité des supports qu'elle a mis en œuvre.

Avant de débuter notre recherche, voici la description de l'entreprise qui fera l'objet de notre étude. Comme nous l'avons mentionné auparavant, notre réflexion se limitera au monde bancaire. Plus spécifiquement, nous avons identifié une banque canadienne existante que nous dénommerons la banque ABC dans le but de conserver la confidentialité des données.

Fondée, il y a environ 140 ans, la banque ABC est le résultat de plusieurs fusions et acquisitions. Cette banque canadienne emploie actuellement environ 16,000 personnes dont plus de 400 œuvrent à l'extérieur du pays. Elle détient un réseau d'environ 600 succursales au Canada et près de 40 centres de prêts commerciaux. De plus, dans un territoire plus élargi, elle

est représentée dans 20 villes américaines et couvre 120 pays par le biais d'un réseau de correspondants. Certaines de ses filiales offrent des services fiduciaires, d'assurances, de trésorerie et de courtage. L'ensemble des opérations de la banque regroupe la gestion d'environ 67 milliards de dollars d'actif.

Notre plan de travail se décrit comme suit :

Nous ferons d'abord l'historique des principaux changements survenus dans le monde financier depuis quelques décennies en les reliant aux dimensions législatives et réglementaires, concurrentielles et technologiques. Ensuite, nous considérerons les réactions de l'entreprise qui fera l'objet de notre étude, soit la banque ABC, face aux modifications de ces environnements. Nous commenterons brièvement l'impact de ces mutations sur ses ressources humaines. Nous explorerons succinctement les statistiques canadiennes et québécoises concernant la santé mentale chez les travailleurs, pour ensuite observer l'évolution des indicateurs de la santé mentale des employés qui œuvrent à la banque ABC. De plus, nous produirons l'inventaire des supports mis à la disposition de ces employés pour leur venir en aide.

Puis, des statistiques compilées à partir de questionnaires maison concernant les supports et de certains sondages faits par une maison spécialisée concernant le moral des employés et leur satisfaction globale sur les conditions de travail en général, permettront de

dégager des tendances importantes. Nous pourrons, par la suite, valider les principales tendances par le biais d'entrevues.

Nous analyserons, enfin, ces données afin de vérifier la pertinence et l'efficacité des formes de supports offerts aux employés pour les aider à s'adapter aux mutations.

# CHAPITRE I

## LE MONDE FINANCIER ET SES PRINCIPAUX CHANGEMENTS

Comme l'humanité en général, le monde financier a dû s'ajuster à l'évolution phénoménale des technologies et a connu ainsi de profondes transformations, surtout dans les dernières décennies. Il n'est pas sans importance de faire un survol rapide de ces diverses mutations, pour mieux comprendre le vécu de la banque ABC.

Ces principales mutations sont reliées surtout à l'environnement législatif et réglementaire des banques, à l'environnement concurrentiel qui les affecte et enfin, à l'environnement technologique afférent à ces institutions. Tous ces facteurs externes ont particulièrement pesé dans les décisions des dirigeants des entreprises financières au cours des deux dernières décennies. Ils ont aussi beaucoup influencé la banque ABC dans le choix des changements qu'elle a dû implanter au sein de son entreprise pour contrer, et si possible, dépasser la concurrence et pour répondre avant tout aux besoins de sa clientèle.

## 1.1 Changements reliés à l'environnement législatif et réglementaire.

L'industrie des services financiers est une des plus réglementées tant au niveau provincial que fédéral. Les banques dépendent de la législation fédérale alors que les sociétés de fiducie et les courtiers relèvent de la juridiction provinciale.

Les lois et les règlements concernant le monde financier ont été un facteur important qui a conduit les entreprises financières à apporter certains changements.

Dans le domaine juridique, la législation et la réglementation se distinguent de la façon suivante : la législation crée le cadre général à l'intérieur duquel les autorités formulent les règlements permettant l'application des lois. La réglementation fixe les dispositions particulières que les banques doivent respecter.

### 1.1.1 Cadre Juridique

Il est important de savoir que, selon la constitution de 1867, le parlement exerce une juridiction sur les banques et le système bancaire. Cependant, seules les banques à charte énumérées dans la Loi sur les banques sont soumises à celle-ci.

La juridiction du Parlement s'applique aussi aux institutions financières (autres que les banques), incorporées au fédéral. Ainsi, certaines institutions financières poursuivent des activités analogues qui sont tantôt réglementées au provincial, tantôt au fédéral ou aux deux niveaux de gouvernement.

### 1.1.2 Loi sur les banques

Avant de faire un court historique des divers remaniements de la Loi sur les banques, il faut mentionner que la réglementation financière au Canada était basée au départ sur la classification étroite des services financiers en quatre piliers : les banques, les sociétés de prêts et de fiducie, les compagnies d'assurances et les courtiers en valeurs mobilières. Cette législation rendait donc ces entreprises peu concurrentes entre elles, mais plutôt spécialisées et faisait en sorte que chacune œuvrait dans un secteur d'activités particulier. La nouvelle Loi sur les banques, entrée en vigueur en 1992, a éliminé les distinctions entre ces quatre piliers et, par conséquent, occasionné un mouvement de décloisonnement. Les services financiers au Canada se retrouvent donc dans un même environnement concurrentiel.

Voici maintenant un bref rappel des étapes importantes entreprises par le gouvernement fédéral dans le cadre de la réforme de la Loi sur les banques et qui ont bouleversé le monde financier.

Rappelons d'abord que c'est l'amendement de la Loi sur les banques de 1967 qui est le déclencheur des changements. La Loi révisée abolit les plafonds sur les taux d'intérêt et permet l'accès des banques au marché hypothécaire, autrefois réservé aux sociétés de fiducie. Puis, arrive la révision de 1980 à la même Loi qui permet aux banques étrangères d'établir des filiales au Canada.

Le 18 décembre 1986, le gouvernement fédéral dépose sa politique sur les nouvelles directions pour les établissements financiers : le Livre bleu *Le Secteur financier : Nouvelles directions*. Tel que mentionné plus haut, la nouvelle Loi élimine les distinctions entre les quatre piliers financiers nommés au début de ce chapitre.

Puis, en juin 1987, on assiste à la création du Bureau du surintendant des institutions financières. Les banques sont alors autorisées à faire l'acquisition de firmes de courtage en valeurs mobilières.

En décembre 1987, le gouvernement dépose un avant-projet de loi s'adressant aux sociétés de fiducie et de prêt qui va servir de modèle à la législation fédérale touchant l'ensemble du secteur financier.

En septembre 1990, on présente le Livre blanc intitulé *Aperçu des propositions législatives*, et le premier de quatre projets de loi sur la législation fédérale des institutions financières.

Enfin, au printemps 1992, la nouvelle législation est mise en vigueur. Les objectifs que le gouvernement se fixe en procédant à une réforme importante du secteur financier sont de faire bénéficier les consommateurs d'avantages accrus et d'améliorer la concurrence entre les institutions financières canadiennes. Nous le mentionnons afin de nous aider à mieux comprendre l'évolution de la dite réforme.

Les principales modifications apportées à la nouvelle Loi sur les banques concernent les points suivants :

— Les pouvoirs commerciaux.

Les banques se voient attribués de nouveaux pouvoirs commerciaux qui touchent les activités jusque là réservées aux autres piliers du secteur financier et les activités financières qui ne faisaient pas partie du champ d'action des quatre piliers.

Les banques obtiennent le droit de posséder des sociétés de fiducie et de prêt, ainsi que des compagnies d'assurance. Rappelons que depuis 1987, elles pouvaient faire l'acquisition de firmes de courtage en valeurs mobilières. Elles peuvent donc offrir des produits d'assurance et de fiducie.

Les banques peuvent vendre les produits des autres piliers par l'intermédiaire d'une filiale ou d'une société non affiliée.

La portée des «services de traitement des données» a été élargie et comprend maintenant le traitement de l'information, le conseil en conception incluant la mise au point et la mise en œuvre de systèmes de gestion de l'information et

enfin, la conception, l'élaboration, la fabrication et la vente de logiciels informatiques et de matériel informatique spécial.

Les banques sont autorisées à détenir des sociétés de courtage immobilier.

Elles ont également élargi leurs pouvoirs dans le domaine du capital de risque.

La nouvelle législation autorise les banques à offrir directement des services conseil en placement et des services de gestion de portefeuille et reconnaît que les services de planification financière font partie intégrante des opérations bancaires.

- Les règles en matière de placement.

Les pouvoirs accordés aux banques permettent d'accroître la liste des filiales autorisées.

Cependant, les banques se voient imposer une limite quant à la valeur globale des intérêts immobiliers et des actions participantes qu'elles peuvent détenir.

Elles doivent respecter certaines règles de prudence en ce qui a trait à la gestion de leur portefeuille.

- Les règles en matière de propriété.

Les règles en matière de propriété entre les quatre piliers du secteur financier sont assouplies.

La réforme permet aux sociétés de fiducie et de prêt d'offrir une gamme complète de services bancaires, y compris des prêts aux entreprises.

- La réforme des réserves.

La nouvelle législation prévoit l'abolition graduelle des réserves des banques pour réparer l'iniquité par rapport aux sociétés de fiducie qui, elles, n'étaient pas assujetties à cette obligation.

— La protection du consommateur.

Les banques doivent maintenant rendre publics les frais de service relatifs aux dépôts et à d'autres services bancaires courants.

Voilà les principales modifications apportées par la réforme de la législation concernant le secteur financier. Malgré les avantages de cette réforme, il subsiste encore quelques irritants propres à empêcher le gouvernement d'atteindre pleinement les objectifs qu'il s'était fixés.

Parmi ces irritants, il en est un qui touche plus directement les pouvoirs commerciaux régissant les quatre paliers. En effet, malgré les avantages évidents pour le consommateur, les banques ne sont pas autorisées à vendre des rentes viagères et des produits d'assurance dans leur réseau de succursales. De plus, les banques n'ont pas le droit d'offrir des services de crédit-bail automobile à leurs clients.

Voilà un aperçu des modifications législatives majeures qui ont marqué le secteur financier canadien entre 1967 et 1992. Le tableau 1 résume ces changements.

Tableau 1

## PRINCIPAUX CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER

ANNÉE	CHANGEMENTS
1967	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Abolition des plafonds sur les taux d'intérêts (p. 13)</li> <li>— Accès des banques au marché hypothécaire (p. 13)</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Droit aux banques étrangères d'établir des filiales au Canada (p. 13)</li> </ul>
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Publication du livre bleu intitulé <i>Le Secteur financiers - Nouvelle directions.</i> (p. 13)</li> <li>— Consiste à l'élimination des distinctions entre les quatre piliers financiers (p. 13)</li> <li>— Décloisonnement (p. 19)</li> </ul>
1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Création du bureau du surintendant des banques (p. 13)</li> <li>— Autorisation aux banques à faire l'acquisition de firmes de courtage en valeurs mobilières (p. 13)</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Présentation du livre blanc <i>Aperçu des propositions législatives</i> (p. 14)</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Modifications concernant les pouvoirs commerciaux, les règles en matière de placement, en matière de propriété, réforme des réserves et protection du consommateur (p. 14, 15, 15, 15 et 16)</li> </ul>

Remarquons que l'annonce de l'intention de fusion de quatre banques importantes au Canada au début de l'année 1998 a forcé le gouvernement canadien à se pencher de nouveau sérieusement sur la voie à prendre pour la continuité de la réforme déjà amorcée avant les années 1990. Un groupe de travail réfléchit présentement à proposer les changements à la législation canadienne pour les prochaines années; au cœur du débat : le rôle futur des banques. À une époque dynamique et nouvelle pour les services financiers, l'objectif que poursuit le groupe de travail est que l'intérêt national et non les préférences des institutions dicte les lignes de force d'une politique publique.

Les divers changements reliés à la législation financière ont été sensiblement transformés depuis la dernière décennie et évolueront encore dans le futur les méthodes d'exploitation, la structure et la gestion des banques dans plusieurs de leurs secteurs. Celles-ci sont forcées de différencier de plus en plus leur offre de service, d'évaluer leurs forces et faiblesses et de se positionner en conséquence. Elles doivent évaluer leur raison d'être. Elles doivent examiner leurs sources de profits, leur base de clientèle et revoir leur portefeuille de services. Elles doivent connaître leurs objectifs, les demandes des consommateurs, leurs concurrents, et par-dessus tout, les marchés profitables qui sont en croissance. Elles doivent posséder une vision stratégique et être capables de façonner et d'exploiter des niches de marché les plus avantageux.

Ces faits nous amènent à constater que le décloisonnement découlant de la nouvelle législation a suscité une concurrence accrue dans le domaine financier, les services bancaires devenant de plus en plus des services financiers. Ceci a modifié le travail traditionnel du personnel bancaire qui a eu à s'ajuster. Entre autres, l'aspect concurrentiel occupe désormais une place très grande, ce qui conduit les dirigeants à chercher à réduire les coûts d'exploitation. La main-d'œuvre est une des cibles prioritaires.

## 1.2 Changements reliés à l'environnement concurrentiel suite au décloisonnement

Comme nous l'avons vu, le décloisonnement des services financiers au Canada causé par la réforme législative, a accru la concurrence. Celle-ci a été la cause de nombreux changements dans le comportement du monde financier. Voyons maintenant les forces et les faiblesses qui se dégagent de ce décloisonnement.

### 1.2.1 Les forces du décloisonnement

Le décloisonnement a conduit à des changements intéressants et avantageux tant pour les banques que pour les consommateurs. Donnelly, Berry et Thompson<sup>5</sup>, en dégagent sept importants :

1. Création d'une nouvelle technologie qui a éliminé l'importance du système de succursales.
2. Exigences plus grandes d'une clientèle qui bénéficie d'une meilleure éducation, qui a un sens aigu de la critique et une valorisation du court terme plutôt que du long terme.

---

5. DONNELLY, J.H., BERRY, L.L. et THOMPSON, T.W. *Marketing Financial Services, A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin, 1985, p. 6 à 9.

3. Apparition d'une multitude de quasi-banques intéressées à gagner une part du marché bancaire tels que les courtiers, les sociétés de crédit, les compagnies d'assurances et les sociétés comme American Express.
4. Changement d'orientation des régulateurs qui ont pressenti la croissance des services et des services financiers et qui se sont réorientés vers une philosophie plus concurrentielle.
5. Déplacement vers les taux de marché plutôt que les taux contrôlés et une prise de conscience accrue des taux du marché de la monnaie par les clients «corporatifs».
6. Développement dans de nouveaux marchés comme les États-Unis et le Royaume-Uni, ce qui signifie que le Canada ne peut pas se permettre d'être isolé.
7. Enfin, acceptation généralisée de la carte de crédit et de la disponibilité du crédit.

### 1.2.2 Les effets du décloisonnement

Avec ces changements, le décloisonnement a produit des effets qui ont modifié l'influence des banques dans le monde financier et la vision des consommateurs face aux banques. Donnelly et ses collaborateurs<sup>6</sup> mentionnent cinq conséquences au décloisonnement :

1. Création d'un nouvel environnement pour les institutions de dépôts. Dans le passé, les banques étaient les seules institutions à offrir des services de chèques et de cartes de crédit. D'autres institutions de collecte de dépôts sont maintenant devenues des prestataires de services financiers complets.
2. Modification du degré d'influence des banques à charte dans l'environnement des consommateurs. Plusieurs banques régionales se sont retirées ou ont fusionné avec des banques étrangères. Les sociétés de fiducie telle que le Canada Trust peuvent viser plus de dépôts des consommateurs que la Banque Toronto Dominion. De nouvelles combinaisons financières telle que la Central Corporation des provinces de l'Atlantique ont fait des gains importants dans les dépôts des consommateurs dans plusieurs marchés déterminés.
3. Changement dans la perception des consommateurs envers les banques. Dans l'esprit des consommateurs, les sociétés de fiducie et les coopératives de crédit sont dans le marché des services bancaires. La distinction entre les produits des banques et des quasi-banques, à savoir leur prix, leur distribution et leurs promotions, est devenue embrouillée.
4. Changements du marché qui modifie la façon de penser du public concernant sa structure. La distinction entre les établissements selon les quatre piliers ne semble plus pertinente.
5. Repositionnement des stratégies des établissements de dépôts. Tous les établissements recherchent des moyens d'accroître leur offre et d'accroître leur profitabilité. Ce qui signifie que de nouveaux produits ont été créés et que les

---

6. DONNELLY, J.H., BERRY, L.L. et THOMPSON, T.W. *Marketing Financial Services A Strategic Vision*, Dow Jones Irwin, 1985, p. 6 à 9.

établissements financiers recherchent à accroître leurs revenus d'opérations hors bilan.

Comme nous pouvons le constater, le décloisonnement a eu un impact sur l'environnement concurrentiel des banques.

Les banques doivent vivre dorénavant avec de nombreux concurrents dont les principaux sont les sociétés de prêts et de fiducie, les caisses populaires, les coopératives de crédits, les compagnies d'assurances, les courtiers en valeurs mobilières, et les autres établissements tels les fonds mutuels, les banques d'affaires, les conseillers en placement et les planificateurs financiers. Non seulement elles côtoient ces concurrents mais elles doivent s'ajuster et réagir face à certains d'entre eux, comme nous le verrons maintenant.

— Les Sociétés de prêts et fiducie.

Ces sociétés que l'on dénomme aussi Trust, ont été des concurrents très actifs pour les banques, en particulier dans le marché des consommateurs et plus spécifiquement le marché hypothécaire qu'elles dominaient. Cependant, la révision de la Loi sur les banques a permis aux banques, dans un premier temps, d'entrer sur le marché hypothécaire et par la suite d'acquérir des filiales Trust; ce qui a diminué l'impact concurrentiel de ces sociétés.

— Les courtiers en valeurs mobilières.

Agissant dans le marché boursier, les courtiers en valeurs mobilières sont des intermédiaires entre les acheteurs et les vendeurs d'actions et d'obligations. Ils sont aussi souscripteurs et aident à la levée de fonds pour les entreprises et les gouvernements.

L'avènement du décloisonnement a incité les banques à s'introduire dans les secteurs des valeurs mobilières. La plupart des banques ont mis sur pied dans les succursales, un service de courtage à escompte de fonds mutuels en formant des représentants spécialisés et détenant les permis nécessaires pour la vente de ces services. De plus, actionnaires de firmes de courtage, les banques sont maintenant très présentes dans les secteurs de valeurs mobilières.

— Les coopératives financières.

Les caisses d'épargne et de crédit et les caisses populaires sont aussi des concurrents actifs. En mars 1997, après 97 ans d'existence, le Mouvement des Caisses Desjardins emploie plus de 49,000 personnes œuvrant au sein de ses 1,304 Caisses Populaires et Caisses d'économie réparties dans tout le Québec et dans les 148 Caisses Populaires affiliées dans le reste du Canada.

Les coopératives financières ont cependant de nombreux défis à relever, car il est difficile de faire une expansion géographique de leur réseau aux consommateurs en dehors des provinces francophones. Donc, la grande partie de leurs efforts de marketing doit se concentrer au Québec pour garder leur part de marché.

— Les autres institutions financières.

En plus des institutions financières décrites précédemment, il existe plusieurs autres groupes spécialisés que les banques doivent concurrencer, comme par exemple:

< Les sociétés de prêts hypothécaires.

Ces entreprises investissent des dépôts à terme dans des hypothèques.

< Les fonds mutuels.

Les fonds mutuels ont un actif important et il en existe quelques centaines au Canada. Cette forme de placement donne en général des rendements plus élevés que les placements bancaires et les obligations d'épargne du Canada et sont aussi relativement faciles à liquider.

< Les sociétés financières.

Ces entreprises fournissent des prêts industriels et facilitent le financement d'inventaires et de dépenses d'investissement.

< Les conseillers en valeurs.

Les conseillers en valeurs ont comme fonction principale de gérer en bon père de famille, et en fonction des objectifs des clients, les sommes qui leur sont confiées. Ils détiennent un haut degré de savoir-faire en matière de placement et de gestion de portefeuille.

< Les planificateurs financiers.

Les planificateurs financiers utilisent généralement des logiciels pour conseiller les particuliers concernant les arrangements financiers qui répondent étroitement à leurs besoins.

Il existe d'autres concurrents indépendants que nous ne décrivons pas dans ce document et surtout de nouveaux intervenants desservant des créneaux bien spécifiques tels : Newcourt Credit Group, un prêteur sur actif, devenu la plus importante institution non bancaire appartenant à des canadiens, et Capitale One, un américain, émetteur de cartes de crédit qui exerce au Canada depuis 1995.

Cette brève description de l'environnement concurrentiel des banques nous indique que ces dernières doivent surveiller de très près les activités de leurs concurrents, car ce sont des intermédiaires financiers qui ont le même type d'activités.

Ceci explique que, depuis quelques années, les banques ont étendu et continuent de déployer leur secteur d'activité pour dépasser celui des activités bancaires seulement. Ces ouvertures des champs d'action et les horizons élargis supposent et imposent à la fois plus de formation de la part des employés œuvrant dans ces entreprises, plus d'organisation et de marketing pour contrer et même devancer les concurrents.

### 1.3 Changements reliés à l'environnement technologique

En plus de l'environnement législatif, réglementaire et concurrentiel, l'environnement technologique a transformé à tout jamais le paysage du secteur financier. Examinons sommairement l'évolution de l'implantation des nouvelles technologies dans les institutions bancaires au cours de la dernière décennie.

La principale percée technologique dans le secteur bancaire a eu lieu dans le domaine des opérations, en décuplant l'informatisation au niveau des tâches administratives tant dans les succursales qu'aux bureaux-chefs, et au niveau de la prestation de services avec l'arrivée des guichets automatiques, des centres d'appels, des guichets personnels, de l'Internet, etc.

Les nouveaux systèmes de distribution des services bancaires ainsi mis à la disposition des consommateurs ont augmenté significativement l'utilisation en temps réel d'ordinateurs donnant l'accès immédiat aux comptes bancaires et ce, à de nombreux emplacements. Cette augmentation marquante de l'utilité de temps et de lieu a transformé la distribution des services bancaires.

Les services bancaires électroniques qui ont prolongé de façon significative le réseau du système traditionnel de distribution des succursales bancaires, offrent plusieurs nouvelles possibilités, dont quelques-unes méritent d'être mentionnées.

Dans un premier temps, nous retrouvons des guichets automatiques qui sont placés dans les usines, les centres commerciaux, les universités, les aéroports, etc. De plus, l'implantation des centres d'appels que plusieurs institutions bancaires ont instaurés au cours des dernières années offre aux consommateurs une autre forme de prolongation en temps d'accès aux comptes bancaires et la possibilité d'effectuer des transactions par téléphone à partir du domicile, du cellulaire, de la chambre d'hôtel, etc. Enfin, le guichet personnel et l'Internet sont deux autres moyens dont les consommateurs peuvent disposer en utilisant leur ordinateur personnel pour effectuer des transactions bancaires et/ou avoir accès aux informations qu'ils désirent connaître.

Tous ces nouveaux accès bancaires ont entre autres accéléré la prestation de services bancaires et ils ont permis l'offre de nouvelles options sur les prêts, les dépôts, etc. De plus, ils ont remplacé la participation du personnel au guichet en encourageant l'interaction entre le client et les nouveaux systèmes offerts tels qu'ils ont été présentés dans le précédent paragraphe. Il va sans dire que ces transformations ont suscité des mouvements de rationalisation du personnel bancaire.

Les logiciels et les ordinateurs devenant plus performants ont permis à certaines banques d'entreposer des données concernant les activités bancaires de chaque client. Toute la relation bancaire du client devenant accessible à partir d'un clavier informatique permet la vente croisée et aide à la commercialisation des services offerts par les banques.

Toutefois, la technologie est en même temps une menace pour l'industrie bancaire. De nouveaux concurrents font surface. Ces derniers se spécialisent dans des activités bancaires spécifiques et le réseau de distribution choisi est uniquement électronique. Ceci a pour effet de les rendre très concurrentiels au niveau des taux et frais offerts aux clients par rapport aux banques traditionnelles, les coûts d'opération étant réduits au minimum.

Ces transformations n'ont pas atteint leur apogée. Le mouvement continu de changements va apporter de nouvelles façons d'entrer en relation avec le consommateur et développer davantage une relation-client approfondie plutôt que de maintenir une approche-

produits; la technologie continuera ainsi de bien servir les institutions financières pour l'atteinte des objectifs fixés.

## CONCLUSION

Les changements rapides et percutants que vit notre planète depuis quelques décennies, demandent des ajustements constants de la part de ses habitants et aussi des diverses sociétés qui en perdent presque le souffle.

Le monde financier est sans doute un de ceux qui a dû le plus vivre de profondes transformations dans un espace de temps assez restreint. Les banques en particulier ont été bousculées de part et d'autres et, en quelques années, sont devenues presque méconnaissables. D'abord, les gouvernements fédéral et provinciaux ont voté des lois qui ont bouleversé la mission des banques qui ont dû s'ouvrir rapidement à de nouveaux marchés. Puis, le décloisonnement a conduit les banques à faire face à de nouveaux concurrents, à modifier sa présence dans le monde des affaires et à recycler une bonne partie de ses employés. Enfin, les nouvelles découvertes technologiques ont totalement changé le mode d'action des banques et de leurs employés.

Aucune banque n'a échappé à ces changements. C'est pourquoi la banque ABC a dû investir beaucoup pour s'adapter à ces nombreuses mutations.

CHAPITRE II  
LES MUTATIONS DE LA BANQUE ABC

Les environnements externes qui ont influencé et modifié le domaine financier, tel que nous venons de le voir, ont eu un impact également à la banque ABC qui a dû procéder à l'implantation de nombreux changements pour s'adapter.

Après avoir observé les modifications dues à de nouvelles législations qui ont eu pour conséquence de transformer la concurrence et celles dues à l'environnement technologique, nous verrons le rythme avec lequel elles ont été instaurées dans cette institution bancaire. Nous traiterons aussi de l'impact que ces changements majeurs ont provoqué chez les employés.

## 2.1 Mutations reliées à l'environnement législatif et réglementaire

Tel que mentionné précédemment, le décloisonnement découlant de l'application des nouvelles directions du Livre bleu publié en décembre 1986, a eu un impact majeur sur les décisions que les dirigeants de la banque ABC ont eu à prendre. La nouvelle loi proposait entre autres l'intégration des services financiers par une propriété commune et un accroissement des pouvoirs, éliminant ainsi les distinctions entre les quatre piliers financiers.

Voyons maintenant de façon chronologique les changements introduits à la banque ABC depuis quelques années, suite aux nouvelles normes législatives.

— 1987 - le courtage à escompte

D'abord, en 1987 les dirigeants de la banque ABC ont créé une filiale de placement. Cette filiale touche deux secteurs d'activités.

D'abord, elle chapeaute un service téléphonique de courtage à escompte qui met à la disposition du client, sans que ce dernier ait besoin d'être conseillé, les dépôts bancaires ainsi que tous les produits en valeurs mobilières disponibles sur le marché.

Puis, cette filiale gère un service de vente de fonds mutuels. En 1998, plus de 2,000 représentants en fonds mutuels sont répartis dans le réseau de succursales de la banque ABC. La gérance de la vente des fonds mutuels touche les fonctions de gestion, de distribution et d'administration des fonds ainsi que la formation des représentants dont la certification est légiférée par la Commission des Valeurs Mobilières.

Ces deux nouveaux secteurs d'activités offerts aux clients par le biais de la nouvelle filiale créée par la banque ABC, ont suscité beaucoup de changements dans le quotidien des employés des succursales qui sont préposés aux dépôts. Les employés qui désirent devenir

représentants de fonds mutuels doivent suivre une formation spécifique pour obtenir la certification nécessaire et doivent maintenir leurs connaissances à point par de nombreuses lectures ou autres afin de bien renseigner la clientèle.

De plus, cette nouvelle approche de vente a provoqué beaucoup d'insécurité chez les directeurs des succursales qui, en perdant des volumes de dépôts au profit de la nouvelle filiale, ont aussi perdu les revenus d'intérêt reliés à ces dépôts. La banque ABC ainsi que la nouvelle filiale ont dû créer une entente de référencement afin de compenser la perte de revenus par un commissionnement qui au cours des années continue à s'ajuster aux nouvelles réalités. Après ces nombreuses années d'expérience, la synergie et le référencement sont devenus des réflexes permettant ainsi de bien répondre aux besoins de la clientèle.

#### — 1988 - les valeurs mobilières

En 1988, la banque ABC s'introduit dans le monde du courtage en faisant l'acquisition à 75 % d'une maison qui œuvre dans ce domaine. La filiale ainsi créée achète un autre concurrent en courtage en 1989, ce qui permet à la banque ABC de bénéficier pleinement de la rationalisation de l'industrie du courtage au Canada. La banque entend accentuer son rayonnement à travers le pays.

Cependant, la synergie entre les deux entités demande plusieurs années avant de se réaliser et ne commence à se consolider réellement qu'après une décennie de vie commune. Ces difficultés sont reliées aux différences de culture des banques et de celle des maisons de courtage. C'est ainsi que la gestion structurée et traditionnelle des banques avec des salaires moins élevés s'oppose à l'esprit entrepreneurial, au management plus jeune et aux salaires plus élevés des entreprises de courtage<sup>7</sup>.

Ces différences de culture se sont manifestées par de l'insatisfaction, de l'insécurité causée par un sentiment de compétition intense, l'impression de perdre des volumes au détriment de l'autre filiale, bref un réseautage difficile à instaurer et à consolider. De son côté, la banque ABC devait développer des incitatifs de rétention pour le personnel de la filiale de courtage afin que les biens acquis ne traversent d'emblée la rue pour aller chez un concurrent. Les dirigeants des deux filiales ont dû créer des supports et des systèmes de compensation pour valoriser et sécuriser tous les partis.

Finalement, après des années de dialogue, d'échanges et d'efforts, la synergie entre les employés des deux réseaux commence à se consolider et à produire les résultats escomptés; soit un réseau de distribution qui renforce considérablement l'offre à la clientèle qui requiert ces services complémentaires.

---

7. INSTITUT DES BANQUIERS CANADIENS. *Marketing bancaire : services aux consommateurs*, avril 1990, p. 3 à 31.

— 1993 - la société de fiducie

Dans une autre étape, l'entrée en vigueur de la nouvelle législation au printemps 1992 a suscité un autre mouvement d'acquisition par la banque ABC. En effet, en 1993 l'institution achète une société de fiducie, plus communément appelée Trust, ainsi que les filiales qui y sont rattachées. Cette nouvelle acquisition représentait plusieurs avantages pour la banque ABC tels : augmentation des dépôts particuliers; élargissement des parts de marché dans les hypothèques résidentielles; constitution d'une équipe chevronnée de gestionnaires de portefeuille; élargissement de l'offre à la clientèle par le biais des produits fiduciaires; diversification des sources de revenus autres que d'intérêts et enfin, augmentation considérable de l'actif sous gestion.

Comme le réseau de distribution du Trust acquis était constitué, entre autres, d'un réseau de succursales similaires aux succursales de la banque ABC et situées dans un même territoire, une réorganisation du réseau de distribution s'imposait. Ce qui a eu comme résultat que 40 % des succursales Trust furent fermées, 33 % des succursales restantes furent converties en succursales bancaires, entraînant ainsi des congédiements importants, à savoir 30 % des employés du Trust acquis furent remerciés de leurs services. Ce mouvement de rationalisation a engendré un climat d'insécurité et d'insatisfaction chez les employés du Trust.

L'intégration harmonieuse de cette entité devenait un autre défi de taille à relever. En plus de l'insécurité mentionnée, ici encore, les cultures, les façons de faire, les habitudes de gestion, l'approche-client, etc., sont différentes d'une filiale à l'autre et se confrontent lors de l'insertion des employés des différentes entités. Le besoin de formation pour les employés concernant la gamme de produits fiduciaires a dû être comblé rapidement.

De plus, la banque ABC vécut pour un certain temps une crise d'identité, c'est-à-dire que plusieurs mois s'écoulèrent avant de connaître et de comprendre la vision future concernant le rôle de la nouvelle entité acquise. Aussi, la rétention des clients du Trust fut difficile, car ces derniers ressentirent la confusion qu'ont vécue les employés qui les servent.

Ces inconforts ressentis de la part des employés rendirent difficile la création d'un réseautage solide. Le phénomène ressemble à celui vécu lors de l'acquisition de la maison de courtage, il y a quelques années, mais se résorbe plus facilement.

Après cinq années de vie commune, la synergie entre les employés des différentes filiales est solide. Un système de commissionnement relié au référencement de la clientèle favorisant la vente croisée a suscité l'intérêt des employés, apaisant ainsi l'effet de concurrence ressenti entre les partis. De plus, les intervenants ont bien compris leur rôle et la complémentarité des services offerts par chacun, ainsi que l'avantage concurrentiel que cette appartenance procure aux clients existants et potentiels dont les besoins sont variés, spécifiques et plus sophistiqués.

— 1995 - les assurances

Le décloisonnement permet aussi à la banque ABC de s'infiltrer dans le domaine des assurances. En effet, en 1995, la banque crée une filiale Assurance-Vie et s'assure ainsi d'œuvrer dans toutes les sphères de l'industrie bancaire. Cette filiale offre une gamme variée de produits d'assurance et plus particulièrement l'assurance-crédit sur les différents types de prêts détenus par ses clients particuliers ou commerciaux.

De plus, cette entité administre les primes, les réclamations et toutes les interventions afférentes au service à la clientèle détenant des assurances -vie et/ou invalidité rattachées aux produits de crédit; elle administre aussi les réclamations concernant les assurances décès-accidentel reliées à la carte de crédit de la banque ABC. Créatrice d'emplois, cette filiale n'a perturbé en aucune manière les employés de la banque ABC.

— 1996 - les services financiers

Une nouvelle filiale de services financiers voit le jour en 1996. Détenue entièrement par la banque ABC, elle emploie des agents d'assurances. Ces agents, à l'endroit et à l'heure qui conviennent au client, offrent à ce dernier des produits d'assurance-vie et d'assurance-invalidité. De plus, ils proposent des produits de dépôts, des prêts personnels et hypothécaires, des cartes de crédit ainsi que des services fiduciaires.

Cette nouvelle filiale soulève un sentiment d'incertitude, d'ambiguïté et d'ingérence, en créant une certaine interférence auprès de clients parfois communs et en offrant des produits identiques donc concurrentiels à ceux présentés par les employés des succursales de la banque ABC.

Encore ici, des efforts sont déployés afin de créer un réseautage efficace suscitant la complicité plutôt que la compétition entre les différents intervenants des filiales. L'expérience n'est pas encore concluante. La complémentarité ainsi créée rend l'offre à la clientèle plus globale; ce qui n'est pas toujours évident pour les employés des filiales concernées.

Il est important de mentionner que la banque ABC a créé, au printemps 1998, une nouvelle filiale œuvrant également dans le domaine des assurances. En conformité avec la législation des chartes provinciales, cette entité est détenue à 20 % par la banque ABC. Elle agit comme cabinet de courtiers d'assurances qui assure la distribution et la vente de produits d'assurance pour plusieurs compagnies d'assurances. Nous ignorons à ce jour les réactions qu'auront les employés des différentes entités, considérant que la filiale vient tout juste d'être créée au moment de cet écrit.

— 1997 - la planification financière

Dans le cadre du décloisonnement et de la pression imputée par l'environnement concurrentiel, la banque doit continuer à élargir l'offre aux clients afin de répondre aux nombreux besoins de ceux-ci et de continuer le recrutement de nouvelle clientèle. C'est dans ce contexte que la banque ABC crée une filiale de planification financière au tout début de l'année 1997.

Pour respecter la réglementation, aucune intermédiation en planification financière n'est faite à partir de la filiale. Les employés de la filiale assument les responsabilités suivantes : former les planificateurs financiers, maintenir leur niveau de connaissances et les faire progresser par un programme de formation continue; mettre les planificateurs financiers en place à travers le réseau de succursales; gérer la technologie reliée à la planification financière, gérer les bases de données reliées à chacun des planificateurs financiers, gérer la performance des planificateurs financiers sur une base globale; produire de la planification financière et enfin, gérer l'offre de service au client. Bref, la filiale joue un rôle support auprès des planificateurs financiers et des directeurs de succursales.

De plus, un groupe d'employés, sous la supervision de cette filiale, assume l'instauration des banquiers personnels à travers le réseau de succursales. La fonction des banquiers personnels étant très semblable à celle des planificateurs financiers à l'exception du niveau de

connaissances et de compétences exigé qui est moins élevé et qui n'est pas réglementé. Les responsables pour les planificateurs financiers et pour les banquiers personnels travaillent en étroite collaboration.

Le directeur des services financiers traditionnels, vit une remise en question profonde de son rôle, de son approche vis-à-vis le client, voire même de la survie de son poste pour l'avenir. Il peut envisager une progression de carrière vers un rôle conseil plus sophistiqué qui, pour y accéder, requiert des compétences supérieures, et par conséquent, une formation académique exigeante et peut-être non accessible à tous.

Ces changements créent un remous d'insécurité au niveau des employés qui, à la banque ABC, sont nombreux à occuper le poste de directeur des services financiers. La conciliation travail-famille-étude engendre des tensions importantes pour les employés et un défi de taille à relever. Devenir planificateur financier ou banquier personnel demande un cheminement personnel pour l'employé concerné, et ce, sur plusieurs aspects de sa vie professionnelle et personnelle.

La banque ABC doit implanter massivement et le plus rapidement possible des banquiers personnels et des planificateurs financiers partout à travers son réseau de succursales. Ce choix est considéré comme une solution d'avenir et ultimement nécessaire sur le plan de l'offre et du service à la clientèle et est fortement influencé par la concurrence.

Cette situation impose un recrutement acharné à l'interne et à l'externe de l'entreprise. La course à l'obtention des diplômes en planification financière est amorcée. Les exigences de la Commission des Valeurs Mobilières qui réglemente et contrôle la certification en planification financière, augmentent le degré de difficulté pour adhérer à ce titre qui, d'autre part, est très valorisant et sécurisant sur le plan professionnel pour les personnes qui obtiennent le diplôme.

La banque ABC met en place un plan de communication afin d'aider les employés à réfléchir et à décider de leur cheminement de carrière. Elle présente aux employés concernés les différents postes maintenant offerts soit : directeur des services financiers, banquier personnel et planificateur financier. Elle explique le rôle relié à ces postes, les exigences académiques et pertinentes, les supports conçus et le processus de dotation.

Les rôles de banquier personnel et de planificateur financier affectent les fonctions, les façons de faire, l'approche avec le client qui doit être bien identifié afin de faire une offre adaptée à ses besoins. Le rôle de conseiller qui doit être adopté dirige l'approche produit traditionnellement existante vers une approche conseil et globale pour le client.

Cette nouvelle relation client amène la formation de porte-feuille de clients spécifiques et choisis selon les profils recherchés qui par la suite est confié au planificateur financier ou au banquier personnel selon le cas. Ce dernier devient ensuite responsable du développement de ce porte-feuille et doit planifier son horaire de travail selon les disponibilités du client. Ceci

conduit à des phénomènes nouveaux à savoir la flexibilité des horaires, c'est-à-dire la forte possibilité de travailler plus en soirée qu'en matinée, et le déplacement vers le client au lieu de le recevoir au bureau comme il était traditionnellement convenu de faire.

Cet évènement reflète un changement profond de culture et conduit aussi à un impact important sur la conciliation travail-famille pour les employés qui adhèrent à ces postes. Comme le déploiement des planificateurs financiers et des banquiers personnels est en cours à la banque ABC au moment où nous écrivons ce texte, nous sommes limités dans nos commentaires concernant le succès relié à l'implantation de cette nouvelle infrastructure.

Ceci complète l'historique des changements instaurés à la banque ABC suite à la nouvelle législation et réglementation et reliés à la concurrence. Nous présentons le résumé de ces changements au tableau 2 qui suit.

Tableau 2

## CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC – ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF

ANNÉE	CHANGEMENTS
1987	— Formation d'une filiale de placement, de courtage à escompte et de vente de fonds mutuels (p. 33, 33 et 33 )
1988	— Acquisition d'une firme de courtage en valeurs mobilières (p. 34)
1993	— Acquisition d'une société de fiducie (p. 36)
1995	— Création d'une filiale d'assurance-vie (p. 38)
1996	— Création d'une filiale de services financiers qui emploie des agents d'assurances (p. 38)
1997	— Création d'une filiale de planification financière (p. 40)
1998	— Création d'une filiale (détenue à 20 %) agissant comme cabinet de courtiers d'assurances (p. 39)

Comme on peut le constater, les principaux impacts pour les employés se vivent au niveau de la démobilisation et de l'insécurité; ces derniers se sentent insécurisés face à leur capacité de suivre l'évolution de la fonction qu'ils occupent et à leur aptitude à accéder à de nouveaux postes. Parfois certains remettent même en question leur propre emploi à la banque. De plus, on peut soupçonner que la pression reliée au besoin de formation continue accentue cette insécurité. Celle-ci pourrait également se transmettre au niveau du sentiment désagréable d'être en compétition avec les intervenants des différentes filiales que la banque ABC possède.

Il est toutefois nécessaire de mentionner que plusieurs des employés des différentes filiales de la banque ABC vivent probablement ces changements avec un enthousiasme

débordant considérant ceux-ci comme une opportunité de réalisation de soi dans une carrière plus qu'intéressante à l'intérieur d'une entreprise pour laquelle ils éprouvent un fort sentiment d'appartenance.

## 2.2 Mutations reliées à l'environnement technologique

Après avoir considéré les changements reliés à l'environnement législatif et réglementaire, nous aborderons maintenant les changements implantés à la banque ABC à la suite de l'arrivée de nouvelles technologies, principalement au cours des cinq dernières années. Nous les relaterons selon leur chronologie et nous commenterons succinctement l'impact que l'implantation de ces changements a eu sur les ressources les plus importantes de l'entreprise, soit les employés.

### — 1993 - le plan de transformation

En 1993, la banque ABC instaure un programme de transformation destiné aux activités bancaires. Ce programme prévoit une adaptation complète des opérations de la banque aux nouveaux besoins de sa clientèle, de façon à préserver sa position face à ses concurrents et à améliorer sa compétitivité dans l'avenir. Pour ce faire, ce plan de transformation révise en profondeur les processus administratifs, les services à la clientèle, les outils de vente et la technologie mise à la disposition de la clientèle et des employés; en somme, nous assistons à une

transformation majeure et en profondeur du réseau des succursales de la banque ABC. Ce projet, déployé en trois phases, est annoncé aux gestionnaires en septembre 1993.

- 1994 - l'implantation de la phase I et de la phase II de la transformation des opérations du réseau de distribution

La première vague d'implantation de changements s'échelonne de septembre 1993 à mars 1994. Cette étape consiste d'abord à la réduction de procédures administratives. Un vaste «remue-méninges» a été organisé au début de 1993 afin de trouver des façons d'alléger les tâches administratives en succursale et ce bassin de bonnes idées permet d'élaborer un manuel réunissant les 117 moyens les plus percutants d'alléger le travail administratif tels : abolition de certains formulaires, latitudes étendues, procédure de crédit moins lourde, etc. Cet allégement de tâches administratives facilite le réaménagement des horaires des agents de service à la clientèle en fonction des besoins des clients.

< Logiciel de gestion des horaires de caisses

Aussi, la phase I voit l'introduction d'un logiciel de gestion des horaires de caisses. Ce logiciel aide les directeurs du service à la clientèle à calculer le nombre d'agents de service à la clientèle requis selon l'achalandage moyen en succursale à toutes les périodes de la journée tout

en permettant aux gestionnaires de modifier les résultats obtenus par le logiciel en fonction des besoins de la clientèle et des employés.

La réduction des tâches administratives et la gestion des horaires de caisses par le biais d'un logiciel constituent les principaux changements de la phase I de cette transformation majeure. Le réaménagement des horaires qui en découle, permet d'avoir un personnel suffisant en succursale, ni plus ni moins, quelles que soient l'heure de la journée ou la date, et engendre une accentuation évidente du phénomène «employés à temps partiel et/ou employés temporaires».

Cette étape permet une récupération équivalente de plusieurs centaines d'employés totalisant ainsi une dizaine de millions de dollars d'économie pour la première année; cette somme fut réinvestie pour le développement de logiciels et l'acquisition de matériel informatique à la fine pointe de la nouvelle technologie.

Cette première vague de changements sème énormément de craintes, d'insécurité pour les employés qui sont affectés par les réaménagements d'horaires et les nouvelles façons de faire. Tout est nouveau pour eux : les concepts, les équipements, la nouvelle philosophie de vente et de service.

La deuxième phase se déroule de mars 1994 à la fin de cette même année. Cette étape voit naître le centre d'appels et un centre de traitement des documents à Montréal ainsi qu'une réduction de l'encaisse et une gestion plus efficace de celle-ci.

#### < Centre d'appels

À l'origine, le centre d'appels est un centre téléphonique dont les représentants répondent aux demandes de renseignements généraux de la clientèle : solde au compte, questions sur les prêts et dépôts, recherches sur les comptes, plaintes, etc. Ce centre a depuis évolué dans son rôle, dans la formation requise et dans le support informatique, appuyé par une programmation sophistiquée qui permet aux représentants de répondre adéquatement aux demandes des clients. Cette programmation contient aussi plusieurs services comme, par exemple, les renseignements sur tous les produits que la banque ABC offre à ses clients, une capacité transactionnelle pour l'utilisateur, les heures d'ouverture ainsi que d'autres informations concernant toutes les succursales de la banque ABC.

Ce centre se veut un support important pour les employés des succursales d'abord par la qualité du service qui y est offert et aussi par les heures d'ouverture offertes aux clients qui sont d'environ 100 heures par semaine. L'augmentation du nombre d'appels se fait alors rapidement, passant de 550 appels traités au cours des trois premiers mois d'exercice de ce centre en 1994 à 3,8 millions appels en 1996, 7,4 millions en 1997 et 9,4 millions en 1998.

En contrepartie, ce centre récupère certaines tâches des employés des succursales et change leur rôle; ce qui crée de l'insatisfaction auprès de certains, voire même de l'insécurité.

< Gestion des effets

Par ailleurs, le centre de traitement des documents est lui aussi venu alléger le travail administratif en succursale. Doté d'un équipement de pointe impressionnant, ce centre peut vérifier la régularité des chèques quant à la signature et aux dates, contrôler les arrêts de paiement suspects, préparer les enveloppes de chèques à retourner, préparer et expédier les relevés de comptes avec remise de chèques de tous les comptes particuliers et commerciaux avec remise mensuelle, classer et archiver les chèques, etc.

Toutes ces tâches étaient autrefois exécutées en succursale, et le rapatriement de celles-ci au centre de traitement touche aussi les fonctions et les horaires de travail des employés qui y sont affectés.

< Gestion de l'encaisse

La gestion de l'encaisse consiste à réduire d'abord l'encaisse dans chacune des succursales et ensuite à instaurer une nouvelle méthode de gestion des dépôts.

Tout le réseau de la banque, en effet, est mis à contribution et l'encaisse est réduite de plus de 45 millions de dollars ce qui engendre des économies de coûts appréciables. Aussi, le système de cueillette de dépôts de nuit, d'enveloppes de guichets automatiques et de dépôts commerciaux par un transporteur blindé est mis en place.

Cette nouvelle gestion des dépôts suscite des récupérations d'heures de travail au niveau des succursales pour bénéficier de ces services moins coûteux.

#### < Centre administratif

Au cours de la même année, chaque région de la banque ABC instaure son propre centre administratif et son centre de crédit. Le centre administratif rapatrie toutes les tâches administratives encore existantes dans les succursales ainsi qu'une partie du personnel y étant affecté.

Cette transformation engendre, elle aussi, des coupures de postes créant ainsi un autre remous au niveau du moral des employés.

## &lt; Centre de crédit

De plus, un centre de crédit est mis sur pied afin de desservir les succursales de la région où il est situé. Toutes les demandes de crédit aux particuliers et au commercial-réseau et la perception des prêts retardataires y sont traitées, et ce, dans un délai très court puisque les employés de ces centres se consacrent entièrement à ces tâches. Cette étape allège le travail des employés en succursale sans effet de coupures.

En résumé, les changements technologiques instaurés durant les années 1993 et 1994 suscitent une diminution d'environ 5 % du nombre d'employés total de la banque ABC malgré une augmentation de 1,73 % chez les cadres. La diminution globale se manifeste au niveau des employés auxiliaires à temps plein pour une chute de 36,34 % en nombre et une augmentation de 61,5 % chez les employés auxiliaires à temps partiel.

## — 1995 - continuité de l'implantation de la phase II

L'année 1995 se veut la continuité de l'implantation de la phase II dominée principalement par le déploiement du matériel informatique à la fine pointe de la technologie soit la plate-forme caisse et la plate-forme vente et par l'instauration des micro-régions.

## &lt; Plate-forme caisse

Pour les représentants au service à la clientèle, on implante d'abord, une nouvelle plate-forme caisse avec bordereaux de dépôt et de retrait intégrés, le spécimen de signature directement à l'écran, les détails des contenus des dépôts, les dépôts multiples, etc. Ces équipements contribuent à rendre le service à la clientèle plus rapide et plus professionnel donnant ainsi à l'employé l'occasion de développer et d'approfondir la relation-vente avec le client; par conséquent, un rôle de vente et de référencement accentué peut être intégré par les représentants au service à la clientèle.

## &lt; Plate-forme vente

Ensuite, pour les directeurs services financiers et les directeurs de comptes entreprises réseau, une nouvelle plate-forme de vente est déployée dans les succursales. Lors de demandes de prêts ou d'ouverture de compte, de commandes de chèques, etc., cette nouvelle application informatique permet la saisie directe des informations en présence du client et l'impression simultanée des formulaires sur imprimante à laser. Toute une évolution, et presque une révolution qui encore ici permet une relation-vente plus que professionnelle avec le client et qui demande une adaptation à l'utilisateur tant pour l'utilisation du système que pour le nouveau rôle de vente.

Le déploiement de ce nouveau matériel informatique représente pour la banque ABC des coûts énormes. Pour y parvenir, ces coûts reliés à l'informatique sont financés par des coupures salariales obtenues par un réaménagement d'horaires de travail ou même parfois par des coupures de postes proprement dites. Pour les employés, cela signifie de nombreuses inquiétudes à vivre et plusieurs défis à relever reliés à l'insécurité suite aux coupures d'heures ou même de postes ou suite au nouveau rôle à intégrer une toute nouvelle structure de vente, au niveau de l'approche-client.

#### < Micro-régions

En plus de l'arrivée de matériel informatique, la même année voit naître les micro-régions qui sont un regroupement de plusieurs succursales ou d'une seule succursale selon la segmentation et le potentiel de marché de chacune. Cette nouvelle structure entraîne une diminution en nombre des postes de directeurs, ce qui crée une certaine insécurité chez les individus qui occupent un poste de directeur de succursale mais qui ne sont pas sélectionnés pour le nouveau poste de directeur de micro-région.

Les changements intégrés à la Banque ABC au cours de l'année 1995 suscitent une diminution de 3,25 % du personnel malgré une augmentation des cadres de 2,02 %. Par contre, les employés auxiliaires à temps plein voient leur nombre chuter de 12,74 % et les auxiliaires à temps partiel de 1,64 %.

Voilà brièvement décrits les changements vécus et instaurés par la banque ABC au cours des années 1993, 1994 et 1995, représentant l'implantation des phases I et II du programme de transformation, et quelques commentaires sur leur impact sur les ressources humaines.

Nous verrons maintenant la continuité de cette transformation en décrivant la phase III qui débute en 1996, pour se poursuivre en 1997 et 1998 et nous projetterons sa continuité pour l'année 1999. Nous terminerons cette partie en touchant la question du commerce électronique qui entraîne la formation d'une filiale informatique.

- 1996 à 1999 - implantation et réalisation de la phase III et création d'une filiale informatique

Les changements majeurs de la phase III touchent trois secteurs d'activités en particulier : d'abord, les opérations du service aux entreprises, la transformation du réseau de succursales et enfin, le prêt hypothécaire.

< Intégration du nouveau système informatique au service aux entreprises

Afin de contrer la concurrence dans le secteur du financement aux entreprises, d'améliorer la qualité de la relation-client par une approche-conseil des plus professionnelles et par le fait même, d'augmenter sa capacité de rétention de ses clients et de développement de

nouveaux clients, la banque ABC doit instaurer une transformation majeure au niveau des opérations du service aux entreprises. C'est pourquoi elle décide d'implanter cette conversion par territoire dans un mouvement continu débutant en 1996, pour se poursuivre en 1997 et en 1998 et pour se terminer en 1999.

Cette transformation majeure au niveau du service aux entreprises consiste d'abord à procurer du matériel informatique hautement performant à chacun des directeurs de comptes. Ce matériel est doté d'un logiciel d'analyse financière pointue, d'un logiciel d'analyse de rentabilité des comptes et permet aussi à l'utilisateur d'explorer des simulations autant au niveau financier qu'au niveau rentabilité.

Ce nouvel outil de gestion transmue la façon de faire traditionnelle du directeur de compte. D'abord, l'utilisation bureautique affectant le montage des dossiers, l'analyse financière et la rentabilité de ces derniers, l'approche-conseil pour le client par le biais en autres des simulations, représentent une mutation importante pour bon nombre des ressources concernées.

La nouvelle technologie, la nouvelle philosophie d'analyse de crédit et enfin la nouvelle relation-client représentent les principaux défis à relever pour les directeurs de comptes et peuvent constituer une source importante d'inquiétude et d'insécurité pour certains. L'auto-formation et la formation offerte par la banque ABC reliées à ce changement totalisent environ

250 heures par individu. Cette phase demande une grande capacité d'apprentissage et d'adaptation au changement ainsi qu'une bonne dextérité et une compréhension des notions de base de l'informatique, ce qui n'est pas nécessairement acquis pour les banquiers traditionnels. De plus, ici encore les projets sont financés par les réductions au plan de la masse salariale; ce qui représente une difficulté supplémentaire à contrer pour les gestionnaires.

#### < Transformation du réseau des succursales

L'augmentation de l'utilisation par les clients des guichets automatiques, du centre d'appels et de tous les autres services électroniques entraînent une diminution importante de l'achalandage en succursale dans l'ensemble du réseau de la banque ABC. Ce nouveau phénomène fait naître une réflexion chez les dirigeants de la banque ABC concernant le positionnement du réseau de distribution, c'est-à-dire des succursales.

Une étude de marché est élaborée pour chacune des régions et un plan quinquennal est établi. Ce plan conseille les gestionnaires concernant la vocation de chacune des succursales de leur territoire. Les suggestions marketing sont variées : fusionner certaines succursales avec d'autres appartenant au même marché, convertir certaines en services semi-automatisés, diminuer les heures transactionnelles, augmenter le nombre d'heures conseil, ouvrir de nouveaux points de vente tel que dans les super-marchés, etc. Bref, un tournant majeur dont l'implantation a débuté en 1997 et de façon plus massive dans les grands centres urbains.

Cette transformation soulève des inquiétudes et de l'insécurité particulièrement pour les employés qui occupent les postes de représentants au service à la clientèle et pour les directeurs au service à la clientèle. Ces changements engendrent des coupures de dépenses d'opération importantes qui majoritairement représentent des économies salariales.

Nous pouvons donner l'exemple d'une région dans laquelle les gestionnaires du territoire ont amorcé le repositionnement de leur réseau de distribution en 1997 et ont continué en 1998. Ces deux années ont occasionné des économies annualisées d'environ deux millions de dollars dont plus de 90 % de ces sommes représentent la masse salariale. Le maintien de la motivation des employés devient un défi majeur pour les gestionnaires dans un contexte de changement aussi profond et majeur.

< Centralisation de l'administration des prêts hypothécaires

En avril 1998, la banque ABC centralise l'administration de tous les prêts hypothécaires pour une récupération nette salariale d'environ 300,000 \$ pour l'ensemble des territoires de la banque. Même les employés des centres administratifs des régions se sentent menacés par une centralisation progressive des tâches administratives vers les centres urbains. Cette conjoncture suscite des réactions de la part de ces employés et affecte leur motivation et par conséquent leur productivité. Le défi à relever pour les gestionnaires de ces unités est de taille.

Les changements instaurés au cours de l'année 1996 et 1997, suscitent une baisse de 0,84 % du personnel de la banque ABC malgré une augmentation de 7,03 % chez les cadres. Là encore, les employés auxiliaires à temps plein sont les plus affectés, subissant une baisse de 14,52 % en nombre alors que les employés à temps partiel demeurent stables.

Nous venons de couvrir la chronologie de l'implantation des changements reliés à l'évolution technologique dans la banque ABC depuis les cinq dernières années en commentant brièvement les impacts financiers de ces derniers et les conséquences sur les ressources humaines affectées par ces changements. Nous pouvons constater que la banque ABC a effectué un virage profond appuyé par une application technologique de fine pointe lui permettant ainsi de se positionner favorablement face à une concurrence acharnée et parfois menaçante.

Cependant, nous ne pouvons passer sous silence un autre volet concernant l'environnement technologique soit celui du développement du commerce électronique, car nous considérons que l'évolution rapide en produits et en utilisations peut affecter le rôle et le nombre des ressources travaillant dans le réseau des succursales.

## &lt; Création d'une filiale informatique

En décembre 1995, les dirigeants de la banque ABC faisaient face à des enjeux stratégiques qui ont contribué à la création d'une filiale informatique. Les principaux enjeux étaient les suivants : le développement du commerce électronique, la fidélisation et la croissance de la clientèle et l'optimisation du rendement des investissements en technologie de l'information.

Aujourd'hui, la société d'informatique de la banque ABC est une société conseil offrant des solutions financières électroniques pour appuyer sa clientèle dans la mise en œuvre de transactions d'affaires dans une perspective de commerce électronique intégré. Cette société doit faire face à un contexte concurrentiel menaçant au niveau du commerce électronique.

Dans le plan stratégique 1998-2001 produit par la société d'informatique de la banque ABC, on peut lire que :

Selon IBM, le marché du commerce électronique ne va pas seulement croître progressivement. Au contraire, **ce marché va exploser avec un impact quasi instantané**. On le compare aux marchés du fax, du guichet automatique, du cellulaire et du disque compact qui ont explosé dans l'espace d'une décennie.

Les transactions par voie électronique sont un fait incontournable pour les entreprises comme pour les consommateurs. Dans ce contexte, même si l'usage de l'Internet pour la réalisation de transactions commerciales est encore limité et n'est pas exploité à sa juste mesure, il est le véhicule de l'avenir. Certaines

études indiquent que les transactions sur l'Internet atteindront 325 milliards de dollars d'ici l'an 2002.

**L'effet sera majeur**, non seulement sur le commerce, mais sur l'économie tout entière, c'est-à-dire, l'emploi, le taux de change et les équilibres financiers mondiaux.

Ces citations confirment que le développement du commerce électronique est un autre facteur d'inquiétude pour les employés de la banque ABC qui seront affectés au cours des prochaines années par ces nouveaux changements.

Avant de conclure ce chapitre, nous résumons sur le tableau 3 de la page qui suit, les changements de la banque ABC reliés à l'environnement technologique.

Tableau 3

## CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC – ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

ANNÉE	CHANGEMENTS
1993	— Annonce aux employés de changements majeurs à être implantés dans les prochains mois et les prochaines années (p. 45)
1994	— Implantation des logiciels : gestion des horaires des caisse (p. 46) gestion des effets et de l'encaisse (p. 49 ) — Instauration : centre d'appels (p. 48) centre administratif (p. 50) centre de crédit (p. 51)
1995	— Implantation : plate-forme caisse (p. 52) plate-forme vente (p. 52) — Instauration : micro-régions (p. 53)
1996	— Intégration du nouveau système informatique du service aux entreprises (p. 54) — Transformation du réseau des succursales (p. 56) — Centralisation de l'administration des prêts hypothécaires (p. 57) — Création d'une filiale informatique (p. 59)
1997	— Continuité intégration des changements amorcés en 1996 (p. 54)

## CONCLUSION

Comme nous pouvons le constater, la banque ABC a vécu au rythme des événements. Elle a subi l'influence des environnements externes telles que les nouvelles législations et les technologies les plus modernes. Elle a dû instaurer rapidement de nouveaux changements et elle l'a fait de façon ordonnée. Le tableau 4, qui suit, récapitule les changements institués dans le monde financier, ceux instaurés par la banque ABC dus à l'environnement législatif et réglementaire et à l'environnement technologique (la combinaison des tableaux 1,2 et 3).

Tableau 4

**PRINCIPAUX CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER  
ET À LA BANQUE ABC**

ANNÉE	CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE
1967	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Abolition des plafonds sur les taux d'intérêts</li> <li>— Accès des banques au marché hypothécaire (p. 13)</li> </ul>		
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Droit aux banques étrangères d'établir des filiales au Canada (p. 13)</li> </ul>		
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Publication du livre bleu</li> <li>— Élimination des distinctions entre les quatre piliers financiers (p. 13)</li> <li>— Décloisonnement (p. 19)</li> </ul>		
1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Création du bureau du surintendant des banques (p. 13)</li> <li>— Autorisation aux banques à faire l'acquisition de firmes de courtage en valeurs mobilières (p. 13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Formation d'une filiale de placement, de courtage à escompte et de vente de fonds mutuels (p. 33, 33 et 33 )</li> </ul>	

ANNÉE	CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE
1988		— Acquisition d'une firme de courtage en valeurs mobilières (p. 34)	
1990	— Présentation du livre blanc <i>Aperçu des propositions législatives</i> (p. 14)		
1992	— Modifications concernant les pouvoirs commerciaux, les règles en matière de placement, en matière de propriété, réforme des réserves et protection du consommateur (p. 14, 15, 15, 15 et 16)		
1993		— Acquisition d'une société de fiducie (p. 36)	— Annonce aux employés de changements majeurs à être implantés dans les prochains mois et les prochaines années (p. 45)

ANNÉE	CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE
1994			<ul style="list-style-type: none"> <li>— Implantation des logiciels : gestion des horaires des caisses (p. 46)</li> <li>gestion des effets et de l'encaisse (p. 49)</li> <li>— Instauration : centre d'appels (p. 48)</li> <li>centre administratifs (p. 50)</li> <li>centre de crédit (p. 51)</li> </ul>
1995		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Création d'une filiale d'assurance-vie (p. 38)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Implantation : plate-forme caisse (p. 52)</li> <li>plate-forme vente (p. 52)</li> <li>— Instauration : micro-régions (p. 53)</li> </ul>
1996		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Création d'une filiale de services financiers qui emploie des agents d'assurances (p. 38)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Intégration du nouveau système informatique du services aux entreprises (p. 54)</li> <li>— Transformation du réseau des succursales (p. 56)</li> <li>— Centralisation de l'administration des prêts hypothécaires (p. 57)</li> <li>— Création d'une filiale informatique (p. 59)</li> </ul>

ANNÉE	CHANGEMENTS INSTAURÉS DANS LE MONDE FINANCIER	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF	CHANGEMENTS À LA BANQUE ABC - ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE
1997		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Création d'une filiale de planification financière (p. 40)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Continuité intégration des changements amorcés en 1996 (p. 54)</li> </ul>
1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Création d'une filiale (détenue à 20 %) agissant comme cabinet de courtiers d'assurances (p. 39)</li> </ul>	

Mais, comme il fallait s'y attendre, ces nombreux virages ont affecté la sécurité, la motivation et la santé mentale des employés.

Mais quel a été exactement l'impact de ces nombreux changements sur la santé mentale des employés de la banque ABC? Ce sujet fera l'objet du prochain chapitre.

### CHAPITRE III

#### CONSTAT CONCERNANT LA SANTÉ MENTALE CHEZ LES TRAVAILLEURS : LE CAS DE LA BANQUE ABC

Depuis quelques années, de nombreux auteurs et spécialistes ont observé l'évolution de la santé mentale dans les entreprises et ont écrit des articles, des rapports de recherche et des livres à ce sujet. Cette question est traitée sous divers angles. Certains auteurs traitent l'aspect faisant appel à une préoccupation sociale importante; d'autres parlent des supports qui sont apportés et de ceux qui pourraient être offerts aux employés; enfin, on soulève parfois l'aspect monétaire en faisant allusion aux coûts reliés à l'absentéisme et la diminution de productivité causés par l'altération de la santé mentale des employés. De plus, plusieurs entreprises se documentent sur les statistiques concernant les causes de l'absentéisme afin d'évaluer les possibilités de devenir pro-actives par des interventions appropriées.

Avant d'amorcer le développement de ce sujet, il est primordial de définir brièvement les trois termes les plus couramment utilisés lorsqu'il s'agit de la santé mentale.

D'abord, qu'est-ce qu'on entend par «santé mentale»? Michèle Perryman nous le fait bien comprendre lorsqu'elle écrit que :

Avoir des problèmes de santé mentale, ce n'est pas souffrir de troubles mentaux. Comme pour la santé physique, il s'agit d'un inconfort. On pourrait définir la santé mentale comme l'équilibre qui résulte de l'adaptation d'une personne à son milieu. Or, lorsqu'on parle d'équilibre, on ne peut dissocier l'expérience personnelle de l'expérience professionnelle. Ces deux facettes de nos vies sont en symbiose.<sup>8</sup>

Un autre terme qu'il est important de bien connaître est celui de «burn-out» ou «épuisement professionnel». Selon Michèle Perryman :

Les personnes qui en souffrent sont des personnes perfectionnistes qui ont investi émotivement dans le travail, beaucoup trop. Elles ont eu des attentes de reconnaissance élevées et ont été déçues. Le «burn-out» n'est pas un syndrome dépressif. On doit plutôt le voir comme la période d'apathie qui suit une période de désillusion et de frustration. Le syndrome dépressif n'apparaîtra que plus tard chez les personnes qu'une période d'épuisement professionnel a rendues dépressives, parce que justement en perte de contrôle.<sup>9</sup>

De son côté, Joseph Ayoud définit le «burn-out» comme suit :

Ce terme, très en vogue depuis quelques années, traduit l'idée d'extériorisation excessive: la personne se «brûle» dans le monde. Son système psychique ne la protège plus des événements qui semblent perturbateurs. Le *burn-out* est comme une expiration excessive. Pour le contrer, la personne doit faire un effort conscient d'inspiration, de retour à soi. Mais, si elle prend soin d'éviter tout faux-fuyant, le signal de l'épuisement peut être pour elle l'occasion de rassembler ses forces. C'est donc une opportunité qu'a l'individu pour réfléchir et réviser ses priorités et valeurs dans une société en mutation.<sup>10</sup>

- 
8. PERRYMAN, Michèle. *La santé mentale au travail*, dans *La Presse*, n° 116.11 janvier 1997.
  9. PERRYMAN, Michèle. Idem.
  10. AYOUB, Joseph. *Le défi de la mi-carrière*, dans *La Presse*, 18 février 1996, p. C3.

Quant à Hubert-Antoine Wallot, il écrit :

L'épuisement professionnel pourrait alors être la conséquence de l'idéalisme ou du désir de grandes réalisations de sa victime. (...) La perte ne serait pas ici reliée à une personne ou à un objet, mais bien à l'image de soi et serait en quelque sorte une «blessure narcissique». Vu sous cet angle théorique, le burn-out serait une dépression narcissique.<sup>11</sup>

Enfin, le dernier terme qu'il faut, selon nous, bien comprendre est celui de «stress» tel que décrit par Nicole Côté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques.

En psychologie, on parle de stress quand les demandes extérieures, réelles ou perçues, représentent une menace pour la paix intérieure d'un individu ou pour son intégrité physique et psychique.<sup>12</sup>

Schermerhorn et al. quant à eux l'énonce de la façon suivante :

Le **stress** est un état de tension qu'une personne ressent lorsqu'elle est soumise à des exigences, à des contraintes ou à des demandes inhabituelles. (...) Une fois encore, le stress est la résultante des événements.<sup>13</sup>

St-Onge et al. empruntent la définition suivante à Cartwright et Cooper et la commente :

- 
- 11. WALLOT, Hubert-Antoine. *L'épuisement professionnel est-il une maladie?*, dans Problèmes de santé au travail, Télé-Universitaire, Sainte-Foy (Québec), texte2, 1994.
  - 12. CÔTÉ, Nicole, BÉLANGER, Laurent et JACQUES, Jocelyn. *La dimension humaine des organisations*, Gaëtan Morin éditeur, p. 74 et 75.
  - 13. SCHERMERHORN et al. *Comportement humain et organisation*, version française, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 1994, p. 599.

«Un stress est toute force qui place une fonction psychologique ou physique au-delà de ses limites habituelles de stabilité et qui produit une tension à l'intérieur de l'individu» (1997, p.5). À partir de cette définition, on peut donc constater que le stress, c'est d'abord une réalité objective (des stimuli ou des sources de tension extérieurs à l'individu), mais c'est surtout une réalité subjective qui amène la personne à ressentir une tension qui, dans certains cas, peut être perçue comme écrasante et menant à la détresse émotive.<sup>14</sup>

Dans cette partie de notre ouvrage, nous observerons et commenterons certaines statistiques concernant la santé mentale dans les entreprises. Dans un premier temps, nous verrons les statistiques canadiennes et québécoises en commentant brièvement les causes qui influencent l'évolution de la santé mentale chez les travailleurs. Dans un deuxième temps, nous nous arrêterons sur les statistiques de la banque ABC. Nous relaterons les statistiques concernant l'évolution de la santé mentale en faisant un lien avec l'historique des changements instaurés à ladite banque. Nous commenterons les tendances dominantes observées à partir de graphiques.

### 3.1 Aperçu général des données statistiques au Canada et au Québec

Consultant au groupe d'assurance pour la Société Conseil Mercer Ltée, monsieur Jacques l'Espérance, lors d'une conférence donnée en 1995, affirme que :

---

14. ST-ONGE, Sylvie et al. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal 1998, p. 640.

Au Canada, en trois ans, les états de stress directement attribués au travail sont passés de 5 à 15 % et les cas de burn-out (épuisement professionnel) ont augmenté de 20 %. De plus, les mauvais rapports interpersonnels au travail sont à l'origine de près de 40 % de toutes les sources de stress au travail. Aussi, au cours d'une vie, le pourcentage de probabilité d'une dépression majeure chez l'homme est d'environ 23 % alors que chez la femme, il est de 35 %. Enfin, le tiers des problèmes de santé mentale est relié au milieu de travail.

À ces données, monsieur L'Espérance ajoute qu'au niveau de l'absentéisme, 25 % à 30 % des journées d'absence sont dues à des problèmes de santé mentale devenant ainsi l'une des principales causes d'absence au travail pour de longues périodes. Ces absences représentent plus de 2 jours par année par travailleur et coûtent quelque 500 millions de dollars par année au Québec. De plus, l'altération de la santé mentale chez les travailleurs réduit la productivité de ces derniers et cette réduction équivaut à plus de 3 millions de jours par année donc à quelque 300 millions de dollars annuellement au Québec.<sup>15</sup>

D'autre part, La Presse du 10 novembre 1995 titrait : «Santé mentale: le Québec sur une pente inquiétante.» Il y est question du rapport Harvard sur la santé mentale dans le monde. On mentionne que le Québec se situe dans le peloton de tête des nations avec de sérieux problèmes dans ce domaine. En comparant l'enquête de Santé Québec de 1987 et de 1992, on

---

15. L'ESPÉRANCE, Jacques. *Statistiques canadiennes et québécoises concernant l'évolution de la santé mentale au travail*. Conférence prononcée le 5 mai 1995, lors du Forum de la Fondation québécoise des maladies mentales.

constate que le taux de détresse psychologique de la population québécoise est passé de 19 % à 26 %. De plus, un analyste à l'emploi de Statistique Canada, Ernest Akyeampong, a démontré que la moyenne annuelle de jours de travail perdus pour cause de maladie par employé a augmenté de 7,4 jours, en 1977, à 9,3 jours, en 1993. Le Conseil du Patronat du Québec lui-même évaluait sur les ondes de TVA en 1996, à 6,5 milliards de dollars les coûts de l'absentéisme pour les deux millions et demi de travailleurs québécois : un record au pays.<sup>16</sup>

D'autres statistiques nous révèlent ce qui suit :

À la SSQ Vie, les troubles mentaux qui ne représentaient que 21,7 % des cas d'invalidité en 1989, dans le cas de personnes touchant de l'assurance-salaire de longue durée, représentaient 32 % des cas en 1996. La même tendance est observée à l'Assurance-vie Desjardins-Laurentienne, et ce, particulièrement dans le domaine des services. Au début des années 80, les prestations d'invalidité de longue durée reliées aux troubles psychologiques représentaient moins de 2 % des prestations totales versées. L'an dernier, la proportion était de plus de 33 %.<sup>17</sup>

La santé mentale des travailleurs est donc très affectée depuis quelques années et les causes sont nombreuses. Plusieurs articles ont été écrits à ce sujet et les opinions se rejoignent à plusieurs égards.

Voici les statistiques québécoises telles que citées par St-Onge et al. :

- 
- 16. PÉPIN, Jean-Guy et DURAND, Pierre. *La promotion de la santé : un outil majeur en milieu de travail*, La Presse, 5 février 1997, p. B3.
  - 17. BEAUREGARD, Valérie. *Les troubles mentaux champions des invalidités à long terme*, dans La Presse, 30 juillet 1997, p. D1.

Compte tenu des changements de plus en plus fréquents auxquels doivent se soumettre les membres des organisations qui veulent survivre dans le contexte de turbulences que nous connaissons, les problèmes de santé d'origine psychologique ont augmenté dans tous les pays industrialisés, et le Québec ne fait pas exception à cette tendance, comme l'illustre une recherche publiée en 1995 par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (Bellerose et autres, 1995). Ainsi, la détresse psychologique caractérisait 26,3 % de la population en 1993, alors que ce pourcentage était de 19,4 % en 1987. Chez les travailleurs, les pourcentages étaient de 25,5 % en 1993, par rapport à 17,3 % en 1987.<sup>18</sup>

— Principaux facteurs nocifs affectant la santé mentale des travailleurs

Valérie Beauregard écrit que : «Les causes (d'atteinte à la santé mentale et des troubles mentaux) sont fort nombreuses, mais les réductions d'effectif et les changements technologiques au sein du milieu de travail en font partie tout comme l'éclatement du noyau familial.»<sup>19</sup>

Concernant les effets de la rationalisation, voici ce que, d'un point de vue global, Loïc Vennin affirme : «La majorité des entreprises qui rationalisent se retrouvent avec des problèmes de santé parmi leurs employés. Des accidents de travail, mais aussi des troubles d'ordre psychologique (stress, dépression, anxiété, burn-out, etc.).» Dans le même article, le docteur Serge Marquis, membre du programme de santé mentale de l'hôpital Charles-Lemoyne, donne des exemples plus spécifiques concernant la rationalisation et mentionne que :

---

18. ST-ONGE, Sylvie et al. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal 1998, p. 640.

19. BEAUREGARD, Valérie. *Les troubles mentaux champions des invalidités à long terme*, dans *La Presse*, 30 juillet 1997, p. D1.

Les impacts des restructurations sur les survivants sont nombreux. La peur est certainement la réaction la plus naturelle et la plus courante. Face à cette paranoïa du licenciement, on constate des réactions différentes. Certains deviennent hyperactifs. D'autres employés sombrent plutôt dans le désengagement. En déstabilisant l'individu, les rationalisations influencent aussi l'ambiance au sein de l'entreprise et, par conséquent, la productivité. «On travaille moins en équipe parce qu'on se sent en compétition avec ses collègues. La tension monte et les conflits se multiplient», constate monsieur. Marquis.»<sup>20</sup>

De son côté, le docteur Yves Lamontagne, lors d'une allocution présentée au Forum des dirigeants d'entreprises et intervenants en santé au travail tenu le 5 mai 1995, mentionne que :

Même si les problèmes de santé mentale au travail sont loin d'être négligeables, il reste qu'entre autres, la famille et le travail connaissent en même temps, de nos jours, des transformations qui créent des troubles psychologiques chez plusieurs personnes. Les gens apportent donc les problèmes du bureau à la maison mais aussi les problèmes de la maison au bureau.<sup>21</sup>

Par ailleurs, Michel Vézina mentionne que l'individu stressé ou malade est celui qui perçoit de façon exagérément menaçante son environnement ou sous-estime ses capacités d'y faire face; en somme, un individu présentant des difficultés d'adaptation.<sup>22</sup> Cette opinion rejoint celle du docteur Serge Marquis citée précédemment.

- 
20. VENNIN, Loïc. *Quand les coupures font mal!*, dans PME, vol. 12, n° 14, 1 mai 1996.
21. LAMONTAGNE, Dr Yves. *Santé mentale au travail : inconnue, méconnue ou ignorée?*, dans La santé mentale au travail au carrefour des préoccupations, par la Fondation québécoise des maladies mentales, 5 mai 1995.
22. VÉZINA, Michel. *La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique*, dans la revue Santé mentale au Québec en 1996, 1996.

À cet effet, nous pouvons déduire que plus les entreprises implantent des changements, plus ceux-ci sont profonds et rapides, plus le nombre d'employés éprouvant des difficultés de s'adapter à ces changements risque d'augmenter. Il s'ensuit donc une détérioration de la santé mentale nettement prévisible dans ces situations.

Nous venons de parcourir quelques opinions d'experts concernant les causes de la détérioration de la santé mentale surtout chez les travailleurs et nous avons établi un bref aperçu des statistiques concernant la santé mentale de ceux-ci au Canada et au Québec.

Sans établir de lien de causalité, on peut donc observer une relation étroite entre les changements instaurés dans les entreprises affectant les employés et la détérioration de la santé mentale chez ces derniers.

Nous considérerons maintenant les statistiques concernant la santé mentale à la banque ABC et nous tenterons de faire un lien en établissant les tendances dominantes.

### 3.2 Données statistiques à la banque ABC (statistiques PAE)

Les maladies mentales et nerveuses chez les employés réguliers de la banque ABC ont-elles progressé comme dans l'ensemble des entreprises canadiennes et québécoises? Les sommes versées pour ces maladies ont-elles varié? Les nombreux changements instaurés à la banque ABC ont-ils affecté le nombre d'employés à la banque ABC? Pour le savoir, nous avons rencontré le directeur du service des avantages sociaux de cette banque. Ce dernier a accepté de nous procurer certaines informations nécessaires à notre étude.

Les données utilisées dans les pages suivantes proviennent du régime d'invalidité de courte durée qui indemnise les employés de la banque ABC à compter du 7<sup>e</sup> jour d'absence jusqu'à la 26<sup>e</sup> semaine inclusivement.

Certaines statistiques ne seront pas traitées dans ce texte. En effet, les données concernant les répartitions par sexe, par âge, par niveau de scolarité et par facteur déclencheur ne fournissent pas de conclusions intéressantes selon les spécialistes de la banque ABC, c'est pourquoi elles ne feront pas partie de notre étude. Nous n'avons donc pas eu accès à ces données.

Les statistiques que nous avons recueillies sont traitées de la façon suivante : nous disposons en parallèle les mêmes données pour l'ensemble des employés de la banque ABC et

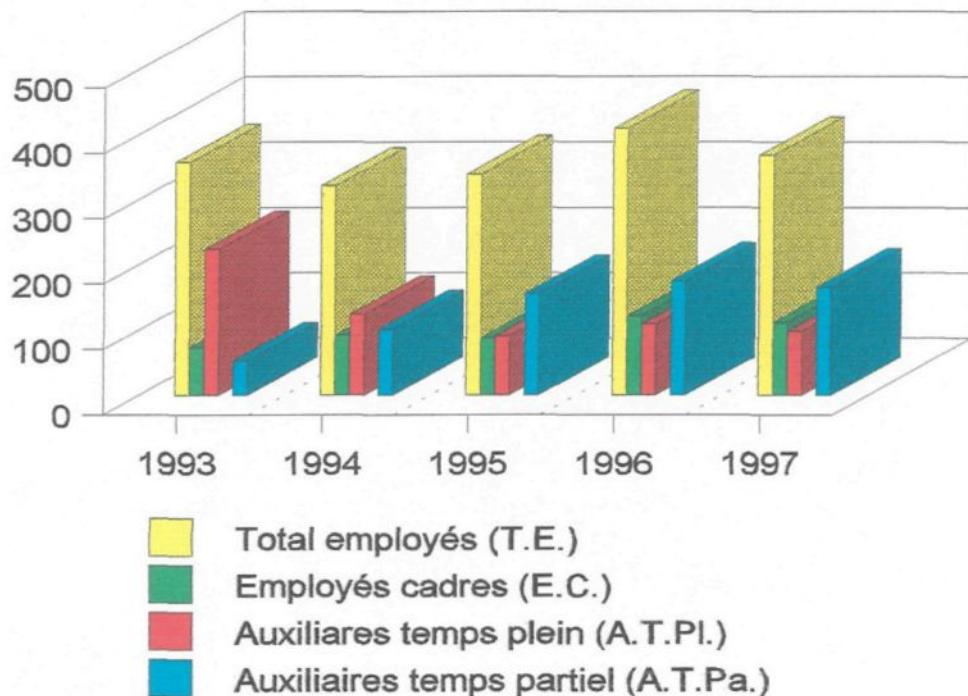
pour chacune des catégories d'employés suivants : les cadres, les auxiliaires à temps plein, les auxiliaires à temps partiel.

Les données avec lesquelles nous faisons le constat de l'évolution de la santé mentale comprennent le nombre de réclamations versus le nombre d'employés et les sommes versées versus la masse salariale. Nous présentons ces données sous forme de graphique et nous en établissons l'évolution de 1993 à 1997 inclusivement.

Voyons d'abord les trois graphiques des pages 80, 81, 82. Le premier (figure 1) à la page 80 illustre l'évolution du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses. Le deuxième (figure 2) à la page 81 démontre la progression du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues tandis que le troisième graphique (figure 3) à la page 82 affiche les variations du nombre d'employés. Ces trois graphiques sont créés par catégorie d'employés soit : la population globale des employés de la banque ABC, les employés cadres, les employés auxiliaires à temps plein et pour les employés auxiliaires à temps partiel. Pour chacun de ces graphiques, les données s'échelonnent de 1993 à 1997 inclusivement.

Figure 1

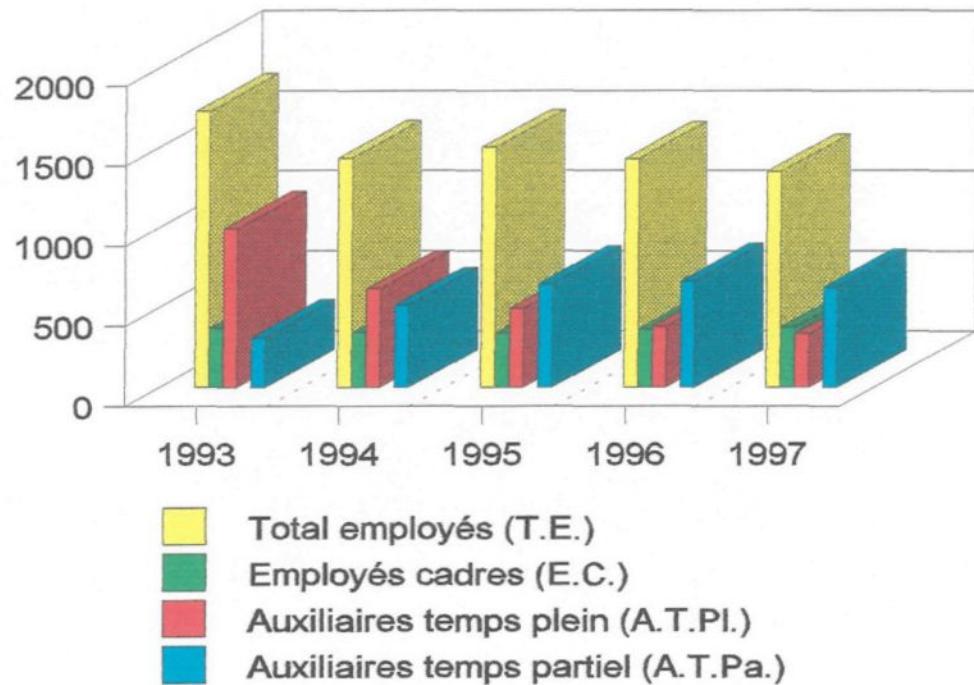
**NOMBRE DE RÉCLAMATIONS**  
**Maladies mentales et nerveuses**



CHANGEMENTS	T.E.	E.C.	A.T.Pi.	A.T.Pa.
1993 à 1994	-10,08 %	26,03 %	-44,64 %	92,45 %
1994 à 1995	5,61 %	-4,35 %	-26,61 %	52,09 %
1995 à 1996	20,65 %	38,64 %	19,78 %	12,18 %
1996 à 1997	-10,08 %	-8,20 %	-10,09 %	-5,14 %
1993 à 1997	3,08 %	53,42 %	-56,25 %	213,21 %

Figure 2

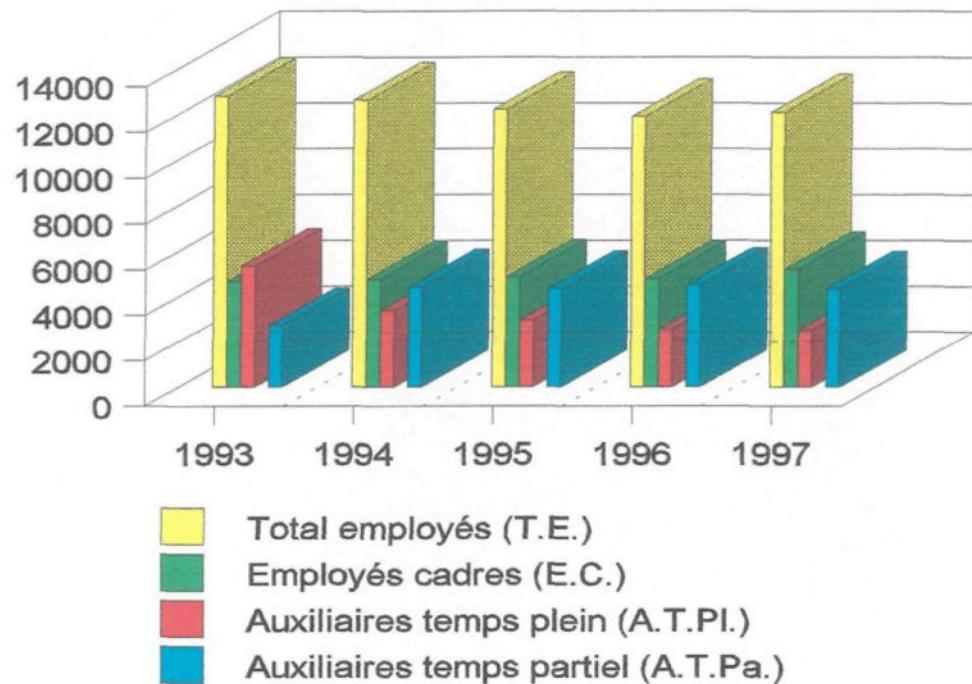
**NOMBRE DE RÉCLAMATIONS**  
Toutes causes confondues



CHANGEMENTS	T.E.	E.C.	A.T.Pi.	A.T.Pa.
1993 à 1994	-14,09 %	-7,55 %	-37,98 %	62,97 %
1994 à 1995	1,08 %	-1,17 %	-19,71 %	25,44 %
1995 à 1996	-4,94 %	7,08 %	-22,72 %	2,63 %
1996 à 1997	-5,48 %	3,31 %	-11,81 %	-5,88 %
1993 à 1997	-21,97 %	1,08 %	-66,06 %	97,47 %

Figure 3

## NOMBRE D'EMPLOYÉS

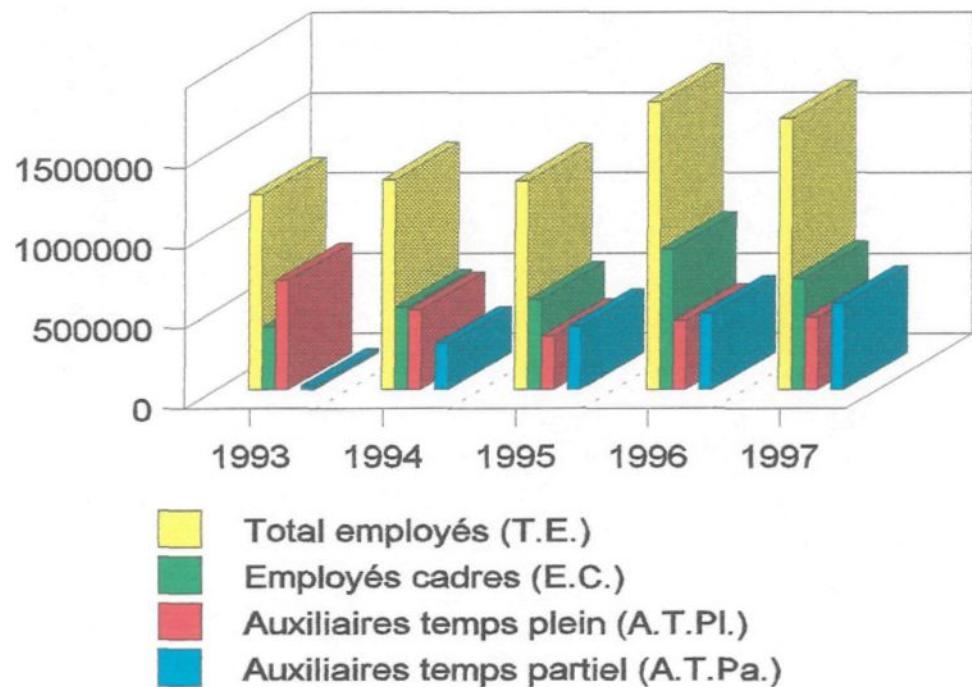


CHANGEMENTS	T.E.	E.C.	A.T.Pi.	A.T.Pa.
1993 à 1994	-1,32 %	1,73 %	-36,34 %	61,50 %
1994 à 1995	-3,25 %	2,02 %	-12,74 %	-1,64 %
1995 à 1996	-2,62 %	-1,21 %	-13,78 %	3,41 %
1996 à 1997	1,00 %	0,50 %	-0,00 %	-0,50 %
1993 à 1997	-5,33 %	11,09 %	-52,52 %	58,41 %

Pour ce qui est des trois graphiques des pages 84, 85, 86, le premier (figure 4) à la page 84 illustre l'évolution des sommes versées suite à des réclamations pour des maladies mentales et nerveuses, le deuxième (figure 5) à la page 85 démontre la progression des sommes versées suite à des réclamations pour toutes causes confondues, tandis que le troisième (figure 6) à la page 86 affiche les variations de la masse salariale. Comme précédemment, ces trois graphiques touchent la population globale des employés de la banque ABC, les employés cadres, les employés auxiliaires à temps plein et enfin les employés auxiliaires à temps partiel. Les données s'échelonnent de 1993 à 1997 inclusivement.

Figure 4

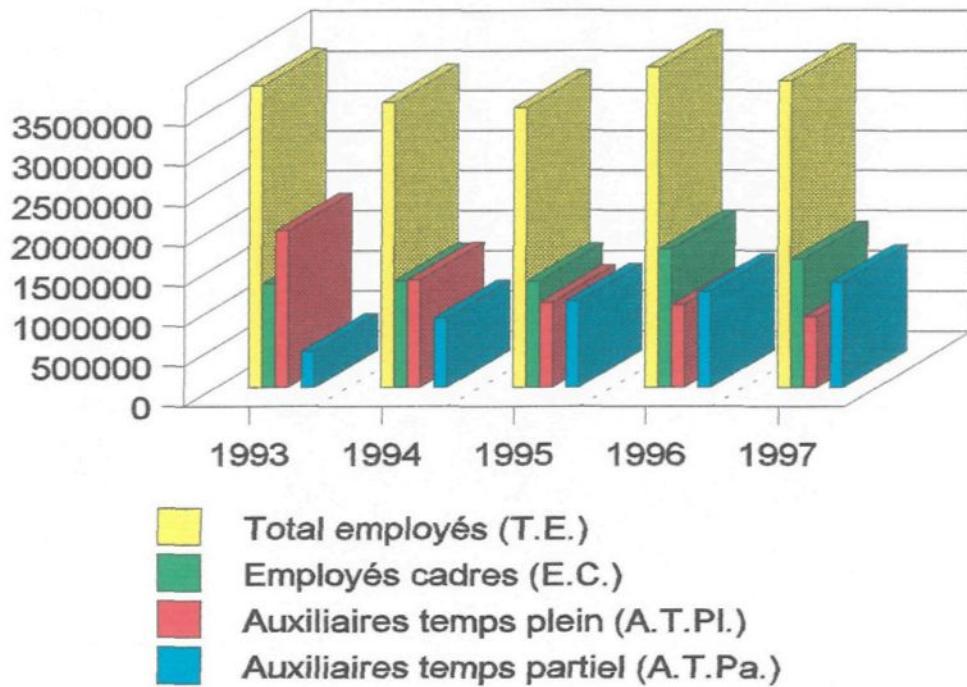
**SOMMES VERSÉES**  
Maladies mentales et nerveuses



CHANGEMENTS	T.E.	E.C.	A.T.Pi.	A.T.Pa.
1993 à 1994	7,70 %	31,29 %	-26,92 %	1080,56 %
1994 à 1995	-0,60 %	9,13 %	-32,89 %	37,92%
1995 à 1996	37,90 %	55,32 %	28,48 %	20,65 %
1996 à 1997	-5,73 %	-20,59 %	10,09 %	13,15 %
1993 à 1997	39,18 %	76,71 %	-56,25 %	335,07 %

Figure 5

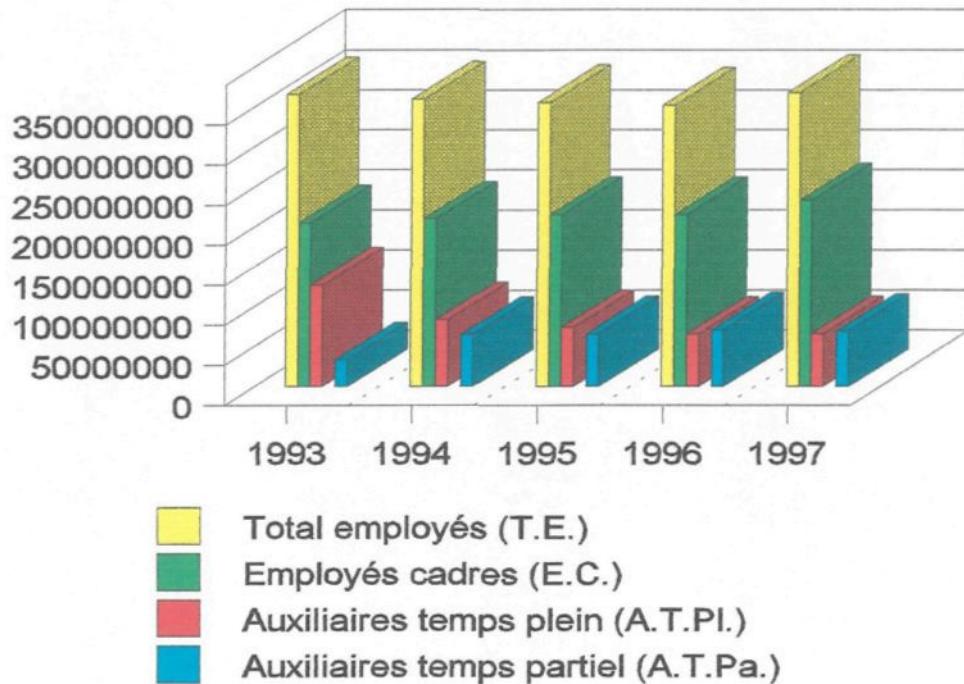
**SOMMES VERSÉES**  
Toutes causes confondues



CHANGEMENTS	T.E.	E.C.	A.T.Pi.	A.T.Pa.
1993 à 1994	-5,57 %	3,08 %	-68,66 %	91,64 %
1994 à 1995	-1,96 %	-0,45 %	-78,93 %	23,75 %
1995 à 1996	14,47 %	30,41 %	-2,70 %	11,32 %
1996 à 1997	-4,27 %	-7,36 %	-14,35 %	9,58 %
1993 à 1997	1,45 %	24,03 %	-54,77 %	189,29 %

Figure 6

## MASSE SALARIALE



CHANGEMENTS	T.E.	E.C.	A.T.PI.	A.T.Pa.
1993 à 1994	-1,51 %	2,62 %	-33,84 %	95,64 %
1994 à 1995	-1,24 %	2,35 %	-12,03 %	1,06 %
1995 à 1996	-0,94 %	0,11 %	-11,02 %	6,85 %
1996 à 1997	4,51 %	8,08 %	0,19 %	-2,32 %
1993 à 1997	0,69 %	13,66 %	-48,11 %	106,36 %

Précédemment (voir section 2.2), nous avons fait l'historique des changements technologiques instaurés à la Banque ABC, de 1993 à 1998 inclusivement.

À l'aide des graphiques 1, 2, 3, 4, 5 et 6 des pages 80, 81, 82, 84, 85 et 86, nous établirons un lien entre l'instauration de ces changements et l'évolution de la santé mentale durant les années 1993 à 1997 inclusivement (les données pour l'année 1998 n'étant pas disponibles au moment de la rédaction de ce document). Le lien ainsi établi n'est pas un lien de causalité mais bel et bien une observation des tendances dominantes.

Lorsque nous avons parlé de l'établissement chronologique des changements reliés à l'environnement technologique à la section 2.2, nous avons fait mention de la croissance et/ou de la décroissance du nombre d'employés pour chacune des catégories mentionnées à la page 79 et illustrées à la figure 3 de la page 82. Nous allons maintenant établir un lien direct entre les données de la figure 3 page 82 et celles des figures 1 et 2 aux pages 80 et 81 illustrant le nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses et représentant le nombre de réclamations pour toutes les causes confondues. Nous observerons que l'évolution du nombre de réclamations pour des maladies mentales et nerveuses et celles reliées à toutes les causes confondues est en rapport avec le changement du nombre d'employés démontré à la figure 3.

Par la même occasion, à partir des graphiques des pages 84, 85 et 86, nous établirons un lien entre l'évolution des sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses (figure 4)

et pour toutes causes confondues (figure 5) par rapport aux variations concernant la masse salariale totale (figure 6).

### 3.2.1 - 1993 à 1994

Les principaux changements technologiques instaurés à la banque ABC en 1993 et 1994 sont les suivants : l'implantation du logiciel de gestion des horaires de caisse, l'instauration du centre d'appels, de la gestion des effets, de la gestion de l'encaisse, des centres administratifs et des centres de crédit. Cette transformation des technologies et leur application affectent majoritairement les employés auxiliaires à temps plein qui voient leurs horaires de travail et leurs statuts subir des changements importants. Aussi, en 1993, la banque ABC fait l'acquisition d'une société de fiducie entraînant des coupures de postes à l'intérieur de cette entité.

Pour cette période, nous constatons un parallélisme entre les variations du nombre de réclamations pour des maladies mentales et nerveuses et pour toutes causes confondues par rapport à l'évolution du nombre d'employés, et les sommes versées et la masse salariale. Voyons ce qu'il en est pour chacune des catégories d'employés.

Précédemment (voir section 2.2), nous avons fait l'historique des changements technologiques instaurés à la Banque ABC, de 1993 à 1998 inclusivement.

À l'aide des graphiques 1, 2, 3, 4, 5 et 6 des pages 80, 81, 82, 84, 85 et 86, nous établirons un lien entre l'instauration de ces changements et l'évolution de la santé mentale durant les années 1993 à 1997 inclusivement (les données pour l'année 1998 n'étant pas disponibles au moment de la rédaction de ce document). Le lien ainsi établi n'est pas un lien de causalité mais bel et bien une observation des tendances dominantes.

Lorsque nous avons parlé de l'établissement chronologique des changements reliés à l'environnement technologique à la section 2.2, nous avons fait mention de la croissance et/ou de la décroissance du nombre d'employés pour chacune des catégories mentionnées à la page 79 et illustrées à la figure 3 de la page 82. Nous allons maintenant établir un lien direct entre les données de la figure 3 page 82 et celles des figures 1 et 2 aux pages 80 et 81 illustrant le nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses et représentant le nombre de réclamations pour toutes les causes confondues. Nous observerons que l'évolution du nombre de réclamations pour des maladies mentales et nerveuses et celles reliées à toutes les causes confondues est en rapport avec le changement du nombre d'employés démontré à la figure 3.

Par la même occasion, à partir des graphiques des pages 84, 85 et 86, nous établirons un lien entre l'évolution des sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses (figure 4) et pour toutes causes confondues (figure 5) par rapport aux variations concernant la masse salariale totale (figure 6).

### 3.2.1 - 1993 à 1994

Les principaux changements technologiques instaurés à la banque ABC en 1993 et 1994 sont les suivants : l'implantation du logiciel de gestion des horaires de caisse, l'instauration du centre d'appels, de la gestion des effets, de la gestion de l'encaisse, des centres administratifs et des centres de crédit. Cette transformation des technologies et leur application affectent majoritairement les employés auxiliaires à temps plein qui voient leurs horaires de travail et leurs statuts subir des changements importants. Aussi, en 1993, la banque ABC fait l'acquisition d'une société de fiducie entraînant des coupures de postes à l'intérieur de cette entité.

Pour cette période, nous constatons un lien entre les variations du nombre de réclamations pour des maladies mentales et nerveuses et pour toutes causes confondues par rapport à l'évolution du nombre d'employés, et un lien entre les sommes versées et la masse salariale. Voyons ce qu'il en est pour chacune des catégories d'employés.

#### — Total des employés

Le graphique (figure 3) nous démontre une diminution de 1,32 % des employés alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre total d'employés passe de 2,79 % en 1993 à 2,55 % en 1994 soit une diminution de 0,24 %. Celui du nombre de réclamations toutes causes confondues (figure 2)

passe de 13,5 % en 1993 à 11,8 % en 1994 pour une diminution de 1,7 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 21 % du total des réclamations en 1993 et 22 % en 1994, soit 1 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1993 à 1994, nous constatons une baisse de 1,51 % au niveau de la masse salariale totale (figure 6) et de 5,57 % au niveau de toutes causes confondues (figure 5), alors que nous observons une augmentation de 7,70 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une diminution au niveau de la masse salariale et une diminution de 0,05 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale totale, nous observons que ce ratio affiche une augmentation de 0,03 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 32 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1993 et 37 % en 1994, soit une augmentation de 5 %.

En résumé, nous constatons que le nombre d'employés a diminué entre 1993 et 1994, alors que le nombre de réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales ont augmenté.

— Employés cadres

Au niveau des cadres de la banque ABC, le graphique (figure 3) démontre une augmentation de 1,73 % alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre de cadres passe de 1,56 % en 1993 à 1,93 % en 1994, soit une augmentation de 0,37 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes causes confondues (figure 2) passe de 7,92 % en 1993 à 7,20 % en 1994, soit une diminution de 0,72 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 20 % du total des réclamations en 1993 et 27 % en 1994, soit 7 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1993 à 1994, nous constatons une augmentation de 2,62 % au niveau de la masse salariale-cadres (figure 6) et de 3,08 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5), alors que nous observons une augmentation de 31,29 % au niveau des sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, le ratio des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale-cadres affiche une augmentation de 0,01 % alors qu'il démontre une augmentation de 0,04 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 30 % des sommes versées pour toutes causes confondues en 1993 et 39 % en 1994, soit une augmentation de 9 %.

En quelques mots, pour une augmentation de 1,73 % du nombre d'employés cadres, le nombre de réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont augmenté respectivement de 7 % et 9 % entre l'année 1993 et 1994.

—      Employés auxiliaires à temps plein

Au niveau des employés auxiliaires à temps plein, le graphique (figure 3) démontre une diminution de 36,34 % alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre d'employés auxiliaires à temps plein passe de 4,19 % en 1993 à 3,64 % en 1994, soit une diminution de 0,55 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 18,54 % en 1993 à 18,06 % en 1994 pour une diminution de 0,48 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 23 % du total des réclamations en 1993 et 20 % en 1994, soit 3 % de moins.

Concernant les sommes versées de 1993 à 1994 pour la même catégorie d'employés, nous constatons une baisse de 33,84 % au niveau de la masse salariale (figure 6) et de 68,66 % au niveau de toutes causes confondues (figure 5), alors que nous observons une diminution de seulement 26,92 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une diminution au niveau de la masse salariale, nous observons une augmentation de 0,06 % tant au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues et pour les maladies

mentales et nerveuses par rapport à la masse salariale-auxiliaires à temps plein. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 35 % des sommes versées pour toutes causes confondues en 1993 et 37 % en 1994, soit une augmentation de 2 %.

Bref, de 1993 à 1994, le nombre des employés auxiliaires à temps plein a subi une diminution importante, le nombre de réclamations pour maladies mentales et nerveuses ont connu une légère diminution tandis que les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses affichent une légère augmentation.

—      Employés auxiliaires à temps partiel

Pour cette catégorie d'employés, le graphique (figure 3) nous démontre une augmentation de 61,50 % des employés. Le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre d'employés auxiliaires à temps partiel passe de 11,50 % en 1993 à 11,60 % en 1994, soit une augmentation de 0,10 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 1) passe de 1,93 % en 1993 à 2,30 % en 1994 pour une augmentation de 0,37 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 17 % en 1993 et 20 % en 1994, soit 3 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1993 à 1994, nous constatons une augmentation de 95,64 % au niveau de la masse salariale de cette catégorie d'employés (figure 6) et de 91,64 %

au niveau de toutes les causes confondues (figure 5), alors que nous observons une augmentation de 1,080,56 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une augmentation importante au niveau de la masse salariale, nous constatons une diminution de 0,03 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale de cette même catégorie et ce ratio affiche une augmentation de 0,37 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 28 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1993 et 33 % en 1994, soit une augmentation de 5 %.

Donc, de 1993 à 1994, les employés auxiliaires à temps partiel ont augmenté considérablement, soit de 61 %, alors que les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses par rapport au nombre d'employés de cette catégorie affichent une augmentation respective de 0,37 % et de 0,34 %.

### 3.2.2 - 1994 à 1995

Les principaux changements technologiques et de structure instaurés à la banque ABC au cours de l'année 1995, sont les suivants : la plate-forme caisse, la plate-forme vente et enfin les micro-régions. Ici encore, les transformations intégrées affectent surtout les employés auxiliaires à temps plein par des coupures de postes, des diminutions d'heures et/ou un changement de statut. Ajoutons à ces changements, la conception d'une filiale d'assurance-vie

en 1995. Créatrice d'emplois, cette filiale n'a perturbé en aucune manière les employés de la banque ABC.

Pour cette période, nous constatons un lien entre les variations du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses et pour toutes les causes confondues par rapport à l'évolution du nombre d'employés, et un lien entre les sommes versées et la masse salariale. Voyons ce qu'il en est pour chacune des catégories d'employés.

— Total des employés

Le graphique (figure 3) nous démontre une diminution de 3,25 % des employés alors que le ratio du nombre de réclamations pour maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre total d'employés passe de 2,58 % en 1994 à 2,78 % en 1995, soit une augmentation de 0,20 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 11,8 % en 1994 à 12,3 % en 1995 pour une augmentation de 0,50 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 22 % du total des réclamations en 1994 et 23 % en 1995, soit 1 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1994 à 1995, nous constatons une baisse de 1,24 % au niveau de la masse salariale totale (figure 6) et de 1,96 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5), alors que nous observons une baisse de 0,60 % au niveau des maladies

mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une baisse au niveau de la masse salariale et une baisse de 0,01 % au niveau des sommes versées pour toutes causes confondues par rapport à la masse salariale totale, nous observons que ce ratio affiche une augmentation de 0,01 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 37 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1994, et ce pourcentage demeure stable pour l'année 1995.

Donc, entre l'année 1994 et 1995, le nombre d'employés a légèrement diminué alors que les réclamations pour les maladies mentales et nerveuses ont quelque peu augmenté et les sommes versées sont demeurées stables.

—      Employés cadres

Le graphique (figure 3) nous démontre une augmentation de 2,02 % du nombre de cadres alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre d'employés cadres passe de 1,93 % en 1994 à 1,81 % en 1995, soit une diminution de 0,12 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 7,20 % en 1994 à 6,98 % en 1995 pour une diminution de 0,12 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 27 % du total des réclamations en 1994 et 26 % en 1995, soit 1 % de moins.

Concernant les sommes versées de 1994 à 1995, nous constatons une augmentation de 2,35 % au niveau de la masse salariale totale pour les employés cadres (figure 6) et une baisse de 0,45 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5), alors que nous observons une augmentation de 9,13 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une augmentation au niveau de la masse salariale et une diminution de 0,02 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masses salariale, nous observons que ce ratio affiche une augmentation de 0,01 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 39 % en 1994 et 42 % en 1995, soit une augmentation de 3 %.

En résumé, ces années représentent une augmentation similaire tant au niveau du nombre d'employés cadres, des réclamations et des sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses.

— Employés auxiliaires à temps plein

Le graphique (figure 3) nous démontre une diminution de 12,74 % des employés de cette catégorie alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre d'employés auxiliaires à temps plein passe de 3,64 % en 1994 à 3,06 % en 1995 pour une diminution de 0,58 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 18,06 % en 1994 à 16,62 %

en 1995 pour une diminution de 1,44 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 20 % du total des réclamations en 1994 et 18 % en 1995, soit 2,00 % de moins.

Concernant les sommes versées de 1994 à 1995, nous constatons une baisse à tous les niveaux, soit de 12,03 % pour la masse salariale totale des employés auxiliaires à temps plein (figure 6), de 78,93 % pour les réclamations pour toutes les causes confondues (figure 5) et enfin de 32,89 % pour les maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, nous observons aussi une diminution de 0,17 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale totale de cette catégorie et une baisse de 0,15 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 37 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1994 et 32 % en 1995, soit une diminution de 5 %.

Bref, le nombre d'employés auxiliaires à temps plein a diminué de plus de 10 % entre les années 1994 et 1995. Cependant, les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont diminué de 2 % et 5 % seulement.

— Employés auxiliaires à temps partiel

Le graphique (figure 3) nous démontre une diminution de 1,64 % des employés de cette catégorie, alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre d'employés auxiliaires à temps partiel passe de 2,30 % en 1994 à 3,57 % en 1995, soit une augmentation de 1,27 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 11,60 % en 1994 à 14,80 % en 1995 pour une augmentation de 3,20 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 20 % du total des réclamations en 1994 et 24 % en 1995, soit 4 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1994 à 1995, nous constatons une augmentation de 1,06 % au niveau de la masse salariale des employés auxiliaires à temps partiel (figure 6), de 23,75 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5) et de 37,92 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une faible augmentation au niveau de la masse salariale, nous observons une augmentation de 0,33 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale et une augmentation de 0,16 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 33 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1994 et 37 % en 1995, soit une augmentation de 4 %.

En quelques mots, pour les employés auxiliaires à temps partiel entre les années 1994 et 1995, ils ont connu une légère augmentation en nombre. Par contre, les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont augmenté de 4 %.

### 3.2.3 - 1995 à 1996

Les principaux changements technologiques et organisationnels instaurés à la banque ABC en 1996 sont les suivants : l'intégration d'un nouveau système informatique au sein du service aux entreprises, le redimensionnement du réseau de succursales impliquant la fermeture de certaines succursales et la transformation de certaines d'entre elles en succursales semi-automatisées, la centralisation de l'administration de tous les prêts hypothécaires dans une seule unité et enfin, la création d'une filiale informatique entraînant la dilution du département de l'informatique déjà existant à la banque ABC. Ces changements touchent légèrement les cadres mais plus particulièrement les employés auxiliaires à temps plein par des coupures de postes, des diminutions d'heures et/ou un changement de statut. Par ailleurs, en 1996, la banque ABC crée une filiale de services financiers. Cette nouvelle filiale soulève un sentiment d'incertitude et d'ambiguïté tant auprès des clients qu'auprès des employés.

Pour cette période, nous remarquons un lien entre les variations du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses et pour toutes les causes confondues par

rapport à l'évolution du nombre d'employés, et un lien entre les sommes versées et la masse salariale. Analysons chacune des catégories d'employés.

— Total des employés

Le graphique (figure 3) démontre une baisse de 2,62 % des employés alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) passe de 2,78 % en 1995 à 3,45 % en 1996, soit une augmentation de 0,67 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 12,30 % en 1995 à 11,99 % en 1996 pour une diminution de 0,31 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 23 % en 1995 et 29 % en 1996, soit 6 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1995 à 1996, nous constatons une baisse de 0,94 % au niveau de la masse salariale totale (figure 6) alors que nous observons une hausse de 14,47 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5) et de 37,90 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une baisse au niveau de la masse salariale, nous observons une augmentation de 0,16 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale totale et ce ratio affiche aussi une augmentation de 0,14 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 37 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1995 et 45 % en 1996, soit une augmentation de 8 %.

En résumé, malgré une baisse du nombre d'employés entre 1995 et 1996, les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont connu une augmentation assez importante.

—      Employés cadres

Le graphique (figure 3) nous démontre une diminution de 1,21 % des employés cadres entre 1995 et 1996, alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre total d'employés de cette catégorie passe de 1,81 % en 1995 à 2,54 % en 1996, soit une augmentation de 0,73 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 6,98 % en 1995 à 7,56 % en 1996 pour une augmentation de 0,58 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 26 % du total des réclamations en 1995 et 34 % en 1996, soit 8 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1995 à 1996 pour les employés cadres de la banque ABC, nous remarquons une légère augmentation de 0,11 % au niveau de la masse salariale (figure 6), alors que nous constatons une augmentation de 30,41 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5) et une augmentation de 55,32 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une légère augmentation au niveau de la masse salariale, nous observons une augmentation de 0,19 % au niveau des sommes versées pour

toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale des employés cadres, et ce ratio affiche une augmentation de 0,15 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 42 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1995 et 51 % en 1996, soit une augmentation de 9 %.

Bref, nous pouvons constater une tendance un peu plus inquiétante. En effet, de 1995 à 1996, le nombre de cadres a diminué de 1,21 % alors que les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont augmenté de 8 % et 9 %.

—      Employés auxiliaires à temps plein

De 1995 à 1996, le graphique (figure 3) nous démontre une diminution de 13,78 % des employés auxiliaires à temps plein alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre d'employés de cette catégorie, passe de 3,06 % en 1995 à 4,26 % en 1996, soit une augmentation de 1,20 %. Cependant, celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 16,62 % en 1995 à 14,89 % en 1996 pour une diminution de 1,73 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 18 % du total des réclamations en 1995 et 29 % en 1996, soit 11 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1995 à 1996, nous constatons une baisse de 11,02 % au niveau de la masse salariale des employés auxiliaires à temps plein (figure 6) et de 2,70 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5), alors que nous observons une augmentation de 28,48 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une diminution au niveau de la masse salariale de cette catégorie, nous observons une augmentation de 0,14 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale, et ce ratio affiche une augmentation de 0,21 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 32,2 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1995 et 42 % en 1996, soit une augmentation de 10 %.

En quelques mots, ces années démontrent une diminution d'environ 10 % au niveau du nombre d'employés auxiliaires à temps plein alors que les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont augmenté d'environ 10 % chacune.

—      Employés auxiliaires à temps partiel

Le graphique (figure 3) démontre une augmentation de 3,41 % des employés auxiliaires à temps partiel entre 1995 et 1996, alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre total d'employés de cette catégorie passe de 14,80 % en 1995 à 14,70 % en 1996, soit une diminution de 0,10 %.

Cependant, celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 3,57 % en 1995 à 3,87 % en 1996 pour une augmentation de 0,30 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 24 % du total des réclamations en 1995 et 26 % en 1996, soit 2 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1995 à 1996 pour cette catégorie d'employés, nous constatons une augmentation de 6,85 % au niveau de la masse salariale totale (figure 6) et de 11,32 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5) alors que nous observons une augmentation de 20,65 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, avec une augmentation au niveau de la masse salariale et une augmentation de 0,07 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale, nous observons que ce ratio affiche une augmentation de 0,08 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 37 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1995 et 40 % en 1996, soit une augmentation de 3 %.

Donc, pour ces années, le nombre d'employés à temps partiel, les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont connu à peu près la même augmentation.

### 3.2.4 - 1996 à 1997

Les principaux changements technologiques et ceux reliés à la structure organisationnelle instaurés à la banque ABC en 1997 sont la continuité de l'implantation des changements amorcés en 1996 pour l'ensemble du territoire. Ces transformations affectent majoritairement les employés auxiliaires à temps partiel avec cependant des diminutions moins importantes que pour les années précédentes. De plus, en 1997, la banque ABC procède à la mise en place d'une filiale de planification financière dont une des responsabilités majeures est d'assurer l'implantation massive de planificateurs financiers à travers le réseau de succursales. Cet avènement reflète un changement profond de culture et conduit aussi à un impact important sur la façon de faire avec le client et sur la conciliation travail-famille pour les employés qui adhèrent à ces postes.

Pour cette période, nous remarquons un lien entre les variations du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses et pour toutes les causes confondues par rapport à l'évolution du nombre d'employés, et un lien entre les sommes versées et la masse salariale. Analysons chacune de ces catégories d'employés.

— Total des employés

Contrairement aux années précédentes, les graphiques démontrent une amélioration générale. Nous constatons une augmentation de 1,83 % des employés (figure 3) alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre total d'employés passe de 3,45 % en 1996 à 3,04 % en 1997, soit une diminution de 0,41 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 11,99 % en 1996 à 11,13 % pour une baisse de 0,86 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 29 % du total des réclamations en 1996 et 27 % en 1997, soit 2 % de moins.

Concernant les sommes versées de 1996 à 1997, la tendance se maintient. Nous constatons une augmentation de 4,51 % au niveau de la masse salariale totale (figure 6), alors que nous observons une diminution de 4,27 % pour toutes les causes confondues (figure 5) et une diminution de 5,73 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une augmentation au niveau de la masse salariale, nous observons une diminution de 0,10 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale totale, et ce ratio affiche aussi une diminution de 0,07 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 45 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1996 et 44 % en 1997, soit une baisse de 1 %.

Bref, le nombre d'employés a légèrement augmenté entre 1996 et 1997. Cependant, les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont légèrement diminué.

—      Employés cadres

Les graphiques pour cette catégorie d'employés démontrent ici encore une amélioration entre 1996 et 1997. Nous constatons une augmentation de 8,36 % des employés cadres (figure 3) alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre d'employés passe de 2,54 % en 1996 à 2,15 % en 1997, soit une diminution de 0,39 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 7,56 % en 1996 à 7,21 % en 1997 pour une diminution de 0,35 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 34 % du total des réclamations en 1996 et 30 % en 1997, soit 4 % de moins.

Concernant les sommes versées de 1996 à 1997, la tendance vers une amélioration se maintient. En effet, nous constatons une augmentation de 8,08 % au niveau de la masse salariale pour les employés cadres (figure 6), alors que nous observons une diminution de 7,36 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5) et de 20,59 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une augmentation au niveau de la masse salariale, nous observons une baisse de 0,12 % au niveau des sommes versées pour toutes

les causes confondues par rapport à la masse salariale de cette catégorie d'employés et ce ratio affiche aussi une baisse de 0,11 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 51 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1996 et 43 % en 1997, soit une baisse 8 %.

En résumé, on note une amélioration entre 1996 et 1997 pour les employés cadres. Cette catégorie connaît une augmentation en nombre d'environ 8 % alors que les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont connu une diminution de 4 % et 8 %.

#### — Employés auxiliaires à temps plein

Pour cette catégorie d'employés, les graphiques nous démontrent une amélioration générale de 1996 à 1997. Ces derniers affichent une légère diminution de 0,86 % du nombre d'employés auxiliaires à temps plein (figure 3) alors que le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre total d'employés de cette même catégorie passe de 4,26 % en 1996 à 3,86 % en 1997, soit une diminution de 0,40 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 14,89 % en 1996 à 13,25 % en 1997 pour une diminution de 1,64 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 29 % en 1996 et conservent le même pourcentage en 1997.

Concernant les sommes versées de 1996 à 1997, nous constatons une légère hausse de 0,19 % au niveau de la masse salariale (figure 6) alors que nous observons une diminution de 14,35 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5) et une augmentation de 4,42 % pour les maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une légère augmentation au niveau de la masse salariale et une diminution de 0,23 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale, nous observons que ce ratio affiche une augmentation de 0,03 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 42 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1996 et 51 % en 1997, soit une augmentation de 9 %.

En quelques mots, le nombre d'employés auxiliaires à temps plein pour ces années s'est maintenu ainsi que le nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses. Cependant, les sommes versées pour ces mêmes causes ont connu une augmentation de 9 %.

— Auxiliaires à temps partiel

Le graphique (figure 3) nous démontre une diminution de 3,59 % des employés auxiliaires à temps partiel entre 1996 et 1997. De son côté, le ratio du nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses (figure 1) par rapport au nombre total d'employés de cette catégorie passe de 3,87 % en 1996 à 3,81 % en 1997, soit une diminution de 0,06 %. Celui du nombre de réclamations pour toutes les causes confondues (figure 2) passe de 14,70 %

en 1996 à 14,33 % en 1997 pour une diminution de 0,37 %. De plus, les réclamations concernant les maladies mentales et nerveuses représentent 26 % en 1996 et 27 % en 1997, soit 1 % de plus.

Concernant les sommes versées de 1996 à 1997, nous constatons une baisse de 2,32 % au niveau de la masse salariale des employés auxiliaires à temps partiel (figure 6) alors que nous observons une hausse de 9,58 % au niveau de toutes les causes confondues (figure 5) et de 13,15 % au niveau des maladies mentales et nerveuses (figure 4). De plus, malgré une diminution au niveau de la masse salariale, nous notons une augmentation de 0,20 % au niveau des sommes versées pour toutes les causes confondues par rapport à la masse salariale de cette catégorie, et ce ratio affiche une augmentation de 0,10 % pour les maladies mentales et nerveuses. Enfin, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses représentent 40 % des sommes versées pour toutes les causes confondues en 1996 et 41 % en 1997, soit une augmentation de 1 %.

Donc, le nombre d'employés auxiliaires à temps partiel a diminué d'environ 3 % alors que les réclamations et les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont augmenté de 1 % chacune.

## CONCLUSION

Après cette analyse détaillée des graphiques des pages 80, 81, 82 et 84, 85, 86 nous pouvons tirer les conclusions suivantes concernant l'évolution de la santé mentale durant ces cinq années de changements importants instaurés au sein de la banque ABC :

- < Le portrait en 1997 est légèrement meilleur que celui dressé en 1996, mais la maladie mentale et nerveuse constitue toujours la première cause d'absentéisme à la banque ABC.
- < Même si le nombre total de réclamations pour toutes les causes confondues diminue, et ce malgré une augmentation de la population de la banque en 1997, les réclamations pour les maladies mentales et nerveuses, elles, augmentent. De 1992 à 1997, le nombre de réclamations pour les maladies mentales et nerveuses a augmenté de 4 % alors que celui pour toutes les causes confondues a diminué de 26 %.
- < De 1992 à 1997, les sommes versées pour les maladies mentales et nerveuses ont augmenté de 50 % alors que celles versées pour toutes les causes confondues ont progressé de 14 %.
- < Chez les cadres, le nombre de réclamations pour maladie mentale et nerveuse a diminué même si la population des cadres a augmenté. Ce phénomène est plutôt récent.
- < Chez les auxiliaires à temps plein, le nombre de réclamations et les sommes versées pour maladie mentale et nerveuse ont diminué dans une proportion égale et équivalente à la diminution du nombre d'employés de cette catégorie.
- < Chez les auxiliaires à temps partiel, leur nombre a augmenté de 58 %. Le nombre de réclamations pour maladie mentale et nerveuse s'est accru de 213 % et les sommes versées à cet effet de 335 %.

- < Les absences pour maladie mentale et nerveuse sont toujours plus longues que pour l'ensemble des causes et la durée moyenne continue d'augmenter de façon importante. De 1992 à 1997, le nombre de semaines payées pour les maladies mentales et nerveuses a augmenté de 53 % alors que celui pour toutes les causes confondues a augmenté de 11 %. Ce phénomène est plus important pour les cadres et les auxiliaires à temps plein.

Devant les réactions que vivaient ses employés suite aux changements majeurs de son entreprise, la banque ABC n'a pas tardé à leur apporter les supports qu'elle croyait adéquats et à améliorer ceux déjà existants.

CHAPITRE IV

INVENTAIRE DES SUPPORTS MIS À LA DISPOSITION  
DES EMPLOYÉS DE LA BANQUE ABC

Comme nous l'avons constaté tout au long de ce travail, les employés de la banque ABC évoluent dans un monde de plus en plus complexe. Cette institution mise sur la qualité de ses ressources et elle leur offre des outils pour les aider à progresser avec confiance dans ce milieu dont l'évolution constante représente, par ailleurs pour ses employés, un certain risque au niveau de l'adaptation.

Voyons brièvement chacun de ces supports offerts aux employés de la banque ABC.

#### 4.1 Santé et Sécurité au travail

Le programme de santé et sécurité au travail existe depuis novembre 1994. Ce programme a pour but de faire connaître aux employés les normes en matière de sécurité au travail et leur application. Essentiellement, les employés doivent connaître les politiques concernant les mesures d'urgence dans certaines situations, comme par exemple, en cas de vol à main armée ou de sinistre, où se trouvent les sorties d'urgence, les extincteurs, les boutons d'urgence et les autres dispositifs.

Il incombe aux gestionnaires de communiquer aux employés les normes et les différentes mesures de sécurité en matière de sécurité. De plus, dans chacune des unités administratives de la banque ABC, les instructions en matière de santé et sécurité sont disponibles et accessibles à chacun des employés. Enfin, il existe au bureau central de la banque une unité dénommée «Relations de travail», regroupant quelques employés à temps plein au service de l'ensemble des employés de la banque ABC.

#### 4.2 Programme Conciliation Travail et Famille

Mis en place en décembre 1993, le programme Conciliation Travail et Famille permet aux employés de la banque ABC de concilier les obligations de leur vie professionnelle et familiale, donnant ainsi la possibilité de trouver un meilleur équilibre entre le travail et la famille.

Les employés peuvent profiter de ce programme pour un congé de maternité, un congé pour soins d'enfant, un congé pour fins d'études ou encore un congé sans solde de courte et longue durée pour obligations familiales. Le programme offre également aux employés de certains milieux des garderies en milieu de travail. Dans certains cas, il prévoit même le remboursement des frais de garderie ou de gardienne.

Enfin, les employés peuvent organiser leur emploi du temps afin d'être près de leur famille au moment opportun. En effet, si les opérations de leur unité administrative le

permettent, ils peuvent profiter des horaires variables, adhérer au temps partiel volontaire ou encore participer au partage d'emploi. Les employés à temps plein, 30 heures et plus, sont admissibles et les employés ayant des personnes à charge, quel que soit leur âge, ont priorité sur les autres employés. Une brochure décrivant ce programme est mise à la disposition des employés.

Certaines statistiques nous démontrent l'importance de ce programme.

Pour l'année 1995 et 1996, 478 congés sans solde sont accordés dont 29 % pour des employés cadres, et 188 aménagements de plan de travail sont intégrés dont 10 % pour des employés cadres. En 1997, 228 congés sans solde sont autorisés et 226 en 1998 dont 31 % pour des employés cadres pour chacune des ces années. De plus, 47 aménagements de plan de travail sont adaptés en 1997 et 49 en 1998 dont respectivement 21 % et 16 % pour des employés cadres.

#### 4.3 Programme Conciliation Travail et Études

La banque ABC n'offre pas de programme spécifique identifié «Conciliation Travail et Étude», cependant elle permet aux employés de bénéficier de certains avantages qui facilitent à ces derniers la continuité des études, donc une certaine conciliation du travail et des études.

En voici quelques exemples. Les employés peuvent bénéficier, sur demande spécifique, d'un congé sans solde avec le privilège de conserver leur emploi à la banque; selon le désir du demandant, ce dernier peut continuer de contribuer aux avantages sociaux pendant le congé sans solde; chaque année, deux bourses d'études sont attribuées à deux employés de la banque ABC (sélectionnés par le biais d'un jury) dont une au niveau du deuxième cycle universitaire et l'autre au niveau du premier cycle. Enfin, des journées de congé pour étude sont accordées aux employés en vue d'une meilleure préparation pour les examens.

Nous pouvons déduire que ce programme existe de façon informelle pour les employés et qu'il origine en partie du programme «Conciliation Travail et Famille» et du programme «de Formation (PUB)» que nous décrivons plus loin dans ce chapitre.

#### 4.4 Programme Équité en emploi

La banque ABC se conforme à la Loi sur l'équité en emploi. À cet égard, elle a lancé en septembre 1989 un vaste programme destiné à assurer aux employés un milieu de travail équitable et à se doter d'un personnel qui reflète, à tous les niveaux hiérarchiques, la diversité de sa clientèle.

Le programme d'équité en emploi de la banque vise à optimiser la complémentarité et la diversité qui existent parmi les hommes et les femmes, les minorités visibles, les autochtones

et les personnes handicapées. Le programme a aussi pour objectif d'éliminer toute discrimination au travail, qu'elle soit directe ou systématique, afin que tout le personnel profite de chances égales dans sa progression au sein de l'entreprise.

Une brochure décrivant le programme est également disponible au Service de la dotation, de l'équité et du recrutement, et des instructions sont disponibles dans chacune des unités d'affaires de la banque ABC.

Nous détenons quelques statistiques concernant ce programme. Le tableau ci-dessous illustre le nombre et le pourcentage des membres des groupes cibles de la banque ABC pour les années 1996, 1997 et 1998.

Année	Femmes	Autochtones	Pers. handicapées	Minorités visibles
1996	9,719	80,9 %	88	0,7 %
1997	9,728	80,1 %	153	1,3 %
1998	9,885	78,2 %	152	1,2 %

Ce tableau affiche une diminution du pourcentage du nombre de femmes qui s'explique comme suit : les femmes occupent des fonctions touchées par les changements qu'exige la forte concurrence et par le retrait d'un certain nombre de postes de représentants au service à la clientèle occupés majoritairement par des femmes. Cependant, il y a eu une augmentation

significative du nombre de femmes dans les fonctions de cadres supérieurs, passant de 16 % en 1997 à 21,7 % en 1998 et une progression de 2 % au niveau des cadres intermédiaires.

#### 4.5 Programme d'aide aux employés

Instauré en novembre 1993, le Programme d'aide aux employés (PAE) existe pour venir en aide à ceux qui éprouvent des difficultés dans leur vie quotidienne que ce soit des problèmes de stress ou de dépression; des difficultés d'ordre professionnel, conjugal ou familial; des problèmes d'alcool, de drogues ou de médicaments; peu importe leur gravité. Ce service permet d'obtenir un soutien rapide et professionnel. La banque ABC est associée à une firme de consultation externe qui offre des services d'évaluation d'aide et de référence et est disponible 24 heures par jour, 7 jours par semaine.

Nous avons obtenu quelques données relatives au taux d'utilisation de ce programme. En 1994, 2,9 % des employés de la banque ABC ont utilisé le PAE, 3,6 % en 1995, 3,3 % en 1996, 4,9 % en 1997 et enfin, 5,3 % en 1998. Nous pouvons constater une augmentation de 2 % entre 1994 et 1997, soit les années qui font l'objet du présent travail de recherche et sur lesquelles nous avons commenté les changements instaurés et observé l'évolution de la santé mentale des employés.

#### 4.6 Programme d'intervention de crise

Le Programme d'intervention de crise existe depuis 1992. Ce programme est un service additionnel qui permet de gérer les répercussions négatives découlant d'événements graves qui se sont produits en milieu de travail. Tout employé qui a vécu au travail un acte criminel ou un événement affectant l'ensemble du personnel peut bénéficier de ce service d'aide.

Ce programme disponible par le biais du Service des relations de travail de la banque ABC, permet de diminuer le stress qui découle d'un événement pénible et aide les employés ainsi affectés à retrouver plus rapidement un équilibre psychologique. Les renseignements concernant ce programme se retrouvent dans la brochure «Programme d'aide aux employés» et dans le livre d'instructions disponible dans chaque unité d'affaires de la banque.

Nous détenons les données concernant le nombre d'interventions posttraumatiques (PIC) à la banque ABC. En 1994, 40 employés ont utilisé ce programme d'aide, 40 en 1995, 51 en 1996, 42 en 1997 et 56 en 1998.

#### 4.7 Politique contre le harcèlement

Cette politique, établie en novembre 1990, a pour objectif de faire cesser tout comportement qui aurait pour conséquence d'indisposer ou d'entraver la liberté des employés

dans leur milieu de travail. Par exemple, un employé qui se permet d'embrasser un autre employé en lui faisant subir une quelconque forme de harcèlement s'expose à des mesures correctives sévères pouvant aller jusqu'au congédiement. Plusieurs ressources peuvent aider les employés en situation conflictuelle. Ces ressources demeurent strictement confidentielles et peuvent diriger les personnes affectées dans leurs démarches.

La banque ABC ne détient pas de statistiques concernant ce programme. Cependant, en 1999 le vice-président du secteur Relations de travail a mis en place des sessions de sensibilisation pour les employés et pour les gestionnaires, et ces cessions seront déployées dans chacune des régions administratives de la banque.

#### 4.8      Programme Parlons-Nous

Sous la responsabilité du président de la banque ABC, le programme Parlons-nous, a été mis sur pied en octobre 1978 pour offrir aux employés un endroit où il est possible d'échanger leurs idées, d'émettre leurs opinions ou de faire part d'un cas litigieux, et ce, dans la plus stricte confidentialité.

Les employés peuvent faire appel à ce programme pour toutes sortes de situations les touchant dans l'exercice de leurs fonctions. Ce programme peut supporter les employés dans des situations de conflit, offrir des conseils sur des sujets particuliers, répondre aux questions

concernant la performance au travail ou encore donner des suggestions à la haute direction. Des codes d'accessibilité connus par le coordonnateur seulement assurent la confidentialité et ce dernier peut être rejoint par écrit, par téléphone ou par rendez-vous.

Les renseignements de ce programme sont disponibles dans une brochure ou par le biais des instructions mises à la disposition des employés dans chaque unité administrative.

Selon le directeur de ce programme, 6 à 7 % des employés de la banque ABC l'utilisent contre 2 % pour les Forces Armées et 1,75 % pour Hydro-Québec. Il attribue ce taux d'utilisation à la très bonne crédibilité et à l'efficacité du programme. La direction de la banque considère la plus grande adhésion de ses employés à Parlons-nous comme un succès et elle en est très fière.

#### 4.9      Programme Idée Action

Par ce programme instauré en novembre 1982, la banque ABC encourage les employés à participer activement à la création et au développement des idées susceptibles d'améliorer ses méthodes et structures au travail. L'objectif de ce programme est d'inciter les employés à soumettre des idées qui génèrent des bénéfices ou des réductions de dépenses pour l'institution. Les employés participants peuvent obtenir des récompenses monétaires intéressantes, qui varient selon l'impact de la suggestion. Par ce programme, les employés contribuent

concrètement à améliorer leur milieu de travail et prennent une part active au succès de l'entreprise.

Voici quelques données sur les activités du programme IdéeAction pour les trois dernières années.

	1996	1997	1998
Suggestions reçues	1,900	1,751	2,168
Suggestions acceptées	135	133	106
Récompenses versées	44,351 \$	36,741 \$	49,008 \$

#### 4.10 Programme de formation (PUB)

Un programme universitaire a été créé par la banque ABC le 6 février 1996, afin de supporter les employés dans l'acquisition d'une formation académique reliée à la fonction et par le fait même les aider à répondre aux nouvelles exigences du milieu bancaire et professionnel.

Donc, ce programme s'adresse à ceux qui veulent parfaire leur formation universitaire et augmenter leurs connaissances et compétences. Il est le fruit d'une association entre la banque ABC, l'Université de Montréal et l'Institut des banquiers canadiens. Il est accessible aux employés de l'ensemble des provinces de Québec et de l'Atlantique, en classe, à distance ou par la Télé-Université et offre le programme de 1<sup>er</sup> cycle ainsi que celui de 2<sup>e</sup> cycle.

Les renseignements concernant ce programme sont disponibles dans l'annuaire du PUB et auprès des gestionnaires de chaque unité administrative.

Ce programme devient vite très populaire et apprécié des employés. Pour les sessions de l'été et de l'automne 1996, 1,026 inscriptions ont été reçues, un nombre de 1,940 inscriptions ont été enregistrées pour les trois sessions de 1997 et enfin, 2,480 étudiants employés de la banque ABC ont été admis pour les trois sessions de 1998. De plus, 203 personnes se sont inscrites au MBA (programme 2<sup>e</sup> cycle) et 23 personnes ont déjà terminé.

En plus du programme universitaire, la banque ABC offre à ses employés un programme d'éducation permanente, de formation interne et enfin, le programme de l'Institut des banquiers canadiens. Les renseignements concernant ces programmes sont disponibles par le biais des gestionnaires des unités administratives et ils sont décrits dans certains dépliants à la disposition des employés.

Comme nous pouvons le constater, la banque ABC met à la disposition de ses employés plusieurs supports pour les aider à vivre les nombreux changements qu'elle implante, pour les soutenir dans un cheminement de carrière dont les tâches et les exigences concernant les compétences évoluent très rapidement, et en somme pour collaborer à la réalisation des individus qui œuvrent au sein de l'entreprise. Le tableau 5 qui suit illustre les dates d'instauration des programmes et le nom de ces derniers. Au tableau 6, nous récapitulons les

changements du monde financier, ceux de la banque ABC concernant l'environnement législatif et réglementaire, l'environnement technologique et enfin, les supports que la banque offrent à ses employés pour s'adapter à ces nombreux changements.

Tableau 5

## LES SUPPORTS OFFERTS PAR LA BANQUE ABC

ANNÉE D'IMPLAN-TATION	PROGRAMME	DESCRIPTION
1978	— Programme Parlons-Nous (PPN) (p. 123)	Permet aux employés d'exprimer leur opinion en tout temps et de se faire conseiller en cas de litige.
1982	— Programme Idée Action (PIA) (p. 124)	Permet aux employés de soumettre de nouvelles idées susceptibles d'améliorer les méthodes et structures de travail.
1989	— Programme Équité en emploi (PEE) (p. 119)	Permet d'assurer aux employés un milieu de travail équitable et de doter la banque d'un personnel diversifié. Se conforme à la loi sur l'équité en emploi.
1990	— Politique contre le harcèlement (PCH) (p. 122)	Permet un support pour faire cesser tout comportement qui aurait pour conséquence d'indisposer ou d'entraver la liberté des employés dans leur milieu de travail.
1992	— Programme d'intervention de crise (PIC) (p. 122)	Permet de gérer les répercussions négatives découlant d'événements graves qui se sont produits en milieu de travail.
1993	— Programme d'aide aux employés (PAE) (p. 121) — Programme Conciliation Travail/Famille (PCTF) (p. 117)	Permet de venir en aide aux employés qui éprouvent des difficultés dans leur vie quotidienne que ce soit au travail ou dans leur vie personnelle. Permet aux employés d'aménager leur emploi du temps afin d'être près de leur famille au moment opportun.
1994	— Programme Santé et Sécurité au Travail (PSST) (p. 116)	Permet aux employés de connaître les normes en matière de sécurité et leur application.
1996	— Programme Universitaire (PUB) (p. 125)	Permet aux employés de faire une formation universitaire de 1 <sup>er</sup> cycle et 2 <sup>e</sup> cycle avec des programmes d'étude reliés aux fonctions et conçus pour le milieu bancaire et professionnel.

Tableau 6

## SYNTHÈSE «BANQUE ABC»

ANNÉE	CHANGEMENTS		SANTÉ MENTALE	SUPPORTS
	LÉGISLATIFS	TECHNOLOGIQUES		
1978				— Programme Parlons-Nous
1982				— Programme Idée Action
1987	— Création filiale placements, courtages à escompte et fonds mutuels			
1988	— Acquisition filiale de courtage valeurs mobilières			
1989				— Programme Équité en emploi
1990				— Politique contre le harcèlement
1992				— Programme PEC
1993	— Acquisition d'une société de fiducie	— Annonce de changements majeurs	— Aug. : 0,85 % # réclam. mm&n <sup>23</sup> — Aug. : 8,1 % \$ versées mm&n	— Programme PAE — Programme Conciliation Travail/Famille
1994		— Logiciel horaire-caisse, gestion effets et encaisse — Centres appels, administratifs et de crédit	— Dim. : 10,08 % # réclam. mm&n — Aug. : 7,7 % \$ versées mmn	— Programme Santé et Sécurité au travail

23. mm&amp;n = maladies mentales et nerveuses

ANNÉE	CHANGEMENTS		SANTÉ MENTALE	SUPPORTS
	LÉGISLATIFS	TECHNOLOGIQUES		
1995	— Création filiale Assurance-Vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Plate-forme caisse</li> <li>— Plate-forme vente</li> <li>— Micro-régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aug. : 5,61 % # réclam. mm&amp;n</li> <li>— Dim : 0,60 % \$ versées mm&amp;n</li> </ul>	
1996	— Création filiale services financiers (agents assurances)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Nouveau support informatique aux SAE</li> <li>— Transformation réseau succ.</li> <li>— Centralisation administration des prêts hypothécaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aug. : 20,56 % # réclam. mm&amp;n</li> <li>— Aug. : 37,90 % # versées mm&amp;n</li> </ul>	Programme Universitaire PNB
1997	— Création filiale Planification financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Création filiale informatique</li> <li>— Continuité intégration des changements amorcés en 1996</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dim. : 10,08 % # réclam. mm&amp;n</li> <li>— Dim. : 5,73 % \$ versées mm&amp;n</li> </ul>	
1998	— Création filiale Cabinets courtiers assurances (20 %)	— Idem 1996	— Non disponibles	

## CONCLUSION

Dans la dernière décennie, grâce surtout à une nouvelle législation, au décloisonnement et à une technologie révolutionnaire, le monde financier a connu de profondes transformations qui ont bouleversé non seulement les services offerts à la clientèle, mais également les employés. Plusieurs de ceux-ci ont subi des pressions et du stress qui ont affecté plus ou moins gravement leur santé mentale tel qu'affirmé dans notre première hypothèse. C'est pourquoi, les entreprises ont dû mettre des supports à leur disposition afin de leur venir en aide.

La banque ABC ne fait pas exception. Elle a suivi le courant et elle a dû s'ajuster au nouveau contexte environnemental ce qui a provoqué une détérioration de la santé mentale de plusieurs de ses employés; certaines statistiques l'ont démontré clairement. Cependant, la banque n'a pas tardé à apporter des solutions en offrant à tous ses employés des programmes destinés à les aider à surmonter leurs difficultés.

Est-ce que ces supports ont été suffisamment efficaces? En référence à notre hypothèse de départ, nous maintenons notre opinion à l'effet que les supports offerts aux employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans leurs entreprises. Pour vérifier cette hypothèse, nous effectuerons une étude exploratoire auprès des employés de la banque ABC.

Afin de connaître la valeur des supports offerts par la banque ABC à ses employés, nous avons fait appel à un questionnaire maison et à deux sondages. Avant de faire la présentation et l'analyse des résultats de ces sondages, nous allons, dans le prochain chapitre, expliquer la méthodologie de recherche utilisée.

## CHAPITRE V

### MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre vise à préciser les moyens engagés pour valider nos hypothèses à savoir que les nombreux changements affectent la santé mentale des employés et que les supports offerts ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans les entreprises.. Les sujets, les instruments de mesure employés pour cette recherche, les différents sondages utilisés, les questionnaires qui se rapportent aux sondages ainsi que les méthodes d'analyse des résultats y sont présentés.

Nous expliquerons les éléments inclus dans le questionnaire maison relativement aux supports offerts aux employés de la banque ABC et nous ferons le portrait des sujets concernés par ce questionnaire. Nous allons ensuite décrire chacun des sondages, leur contenu et les sujets s'y référant.

### 5.1 Questionnaire maison «SUPPORTS OFFERTS PAR LA BANQUE ABC»

Les données concernant ce questionnaire proviennent d'une enquête menée par le professeur Stéphane Aubin à l'UQAC. Elles sont extraites d'une étude plus générale portant

sur l'efficacité sociale des équipes de travail dans les organisations dont un volet traitait de la connaissance, de la pertinence et de l'utilité des supports offerts aux employés.

Nous trouvons le questionnaire de cette enquête en annexe (annexe 1) à la fin de ce document. Les données que nous utiliserons proviennent des réponses obtenues aux questions des parties 3 et 5 de ce questionnaire. Ce dernier a été rempli en décembre 1998 par les employés d'une région administrative de la banque ABC. Selon monsieur Aubin et la direction régionale concernée, la région administrative ciblée est représentative des réalités des réalités qui se vivent par les employés de l'ensemble de la banque considérant que son territoire s'étend d'un milieu urbain important et de banlieue, de centres touristiques renommés au Canada jusqu'à la campagne dont une partie est agricole.

#### 5.1.1 Le contenu

Pour la première partie de ce questionnaire utilisée pour notre recherche (partie 5 du questionnaire en annexe), les questions visent à mesurer le niveau de connaissances des répondants concernant les différents supports offerts aux employés de la banque ABC. Les répondants ont aussi indiqué le degré de pertinence de chacun des supports et l'utilisation qu'ils en feraient en cas de besoin. Quant à la deuxième partie que nous utilisons (partie 3 du questionnaire en annexe), les questions indiquent les attentes des répondants vis-à-vis leur employeur.

### 5.1.2 Les sujets

Les sujets qui ont fait l'objet de cette étude proviennent d'un territoire précis considéré comme une région administrative de la banque ABC. Celle-ci comprend un service aux entreprises, un ensemble de succursales bancaires, un centre administratif, un centre de crédit et, enfin, un centre régional.

Le questionnaire a été distribué aux 430 employés de la région ciblée, dont 159 cadres, soit 101 femmes et 58 hommes; 271 personnes qui occupent des fonctions auxiliaires, soit 266 femmes et 5 hommes. Il est important de noter que 280 personnes ont répondu au questionnaire soit 65 % du total des employés qui ont reçu le document à remplir.

L'analyse des données de cette enquête fut effectuée avec le logiciel SPSS. Le traitement des données se fait au moyen de graphiques et de tableaux. Les graphiques démontrent l'intervalle de confiance sur un axe divisé en multiple de 0,05 à partir de 2,25 jusqu'à 4,10 pour la connaissance, la pertinence et l'utilisation des supports et de 7,35 à 9,45 pour les attentes. De plus, sur des tableaux, on répartit par rang chacun des supports et chacune des attentes selon leur intervalle de confiance et leur moyenne réelle pour la région.

En plus d'un questionnaire maison, nous détenons les résultats de deux différents sondages commandés par les responsables des ressources humaines de la banque ABC. Ces

sondages ont été pilotés par la maison de sondage CROP inc. et avaient pour objet le «MORAL DES EMPLOYÉS» et le «SURVOL SUR NOTRE GESTION». Voici la description du contenu de chacun de ces sondages ainsi que les détails relatifs aux sujets qui en font l'objet.

## 5.2 Sondage «MORAL DES EMPLOYÉS»

Ce sondage a été fait à cinq reprises. Pour les fins de notre recherche, nous utiliserons le sondage de la première vague datant de juillet 1996, celui de la troisième vague de février 1997 et celui de la cinquième vague fait en novembre 1997. Nous joignons à la fin de ce travail le questionnaire «moral des employés» (annexe 2).

### 5.2.1 Le contenu

Les questionnaires de ces trois vagues d'enquête contiennent des interrogations concernant l'ambiance dans l'unité administrative du répondant, les projets de ce dernier face à son avenir à la banque, son sentiment d'appartenance vis-à-vis l'entreprise, et enfin, la reconnaissance de l'employeur à son égard.

### 5.2.2 Les sujets

#### — Première vague : juillet 1996

Les résultats de la première vague d'enquête, émis en juillet 1996, reposent sur 325 questionnaires remplis par des employés de la banque ABC dont 279 travaillent au sein du réseau bancaire et 46 œuvrent au siège social. Les sujets furent identifiés par la banque de façon à obtenir un profil de répondants qui soit représentatif de l'ensemble du personnel cadre et auxiliaire des régions administratives et des secteurs du siège social concernés. De plus, les facteurs tels le sexe et le statut de l'employé furent également considérés dans l'élaboration de l'échantillonnage. Enfin, le taux de collaboration s'établit à 94 % pour le réseau bancaire et à 69 % pour le siège social.

#### — Troisième vague : février 1997

Pour cette troisième vague d'enquête élaborée en février 1997, 357 questionnaires ont été remplis au sein du personnel de la banque dont 300 provenant du personnel du réseau bancaire et 57 du personnel du siège social. En matière d'échantillonnage, les consignes mentionnées au paragraphe précédent furent respectées. Le taux de retour pour cette vague se situe respectivement à 85 % et à 69 % pour le réseau bancaire et le siège social.

— Cinquième vague : novembre 1997

Les résultats de la cinquième vague d'enquête explorée en novembre 1997, s'appuient sur 321 questionnaires remplis par 282 employés du réseau bancaire et 39 du siège social de la banque ABC. Les critères d'échantillonnage employés pour cette vague d'enquête sont identiques à ceux utilisés pour la première et troisième vague. Enfin, le taux de collaboration pour cette enquête s'établit à 74 % pour le réseau bancaire et à 59 % pour le siège social.

Les données de ce sondage sont compilées sur sept graphiques soit un par question et chaque graphique regroupe les résultats des trois rapports. Ces données sont par la suite commentées à partir de ces graphiques.

### 5.3 Sondage «SURVOL SUR NOTRE GESTION»

Nous détenons trois rapports concernant ce sondage. Le premier et le deuxième datent respectivement de mai 1996 et de septembre 1997 et représentent la phase II, le troisième rapport émis en février 1998 affiche les résultats de la phase III.

L'annexe 3 que nous retrouvons à la fin de ce document, reproduit le questionnaire relié à la phase II et III de ce sondage.

### 5.3.1 Le contenu

Tant pour la phase II que pour la phase III, le sondage vise à refléter le niveau de satisfaction des employés à l'égard de différents aspects de la gestion. Il est subdivisé en trois principaux volets que nous détaillons en énumérant les éléments mesurés à l'intérieur de chacun de ces derniers. Ces volets sont les suivants :

#### *Survol sur la gestion de l'unité du répondant*

- communication
- créativité et innovation
- leadership
- respect des autres
- sens de la justice
- possibilité de se développer
- travail d'équipe
- gestion de la performance

#### *Survol sur le travail du répondant*

- environnement de travail
- conditions de travail
- projet de transformation

#### *Survol vis-à-vis la banque ABC*

- l'image de l'institution

### 5.3.2 Les sujets

#### — Rapport de mai 1996

Le rapport de mai 1996 (phase II) reproduit d'abord les résultats pour la même région administrative que celle représentée dans le questionnaire maison mentionné au début de ce chapitre. De plus, les renseignements de ce rapport représentent les résultats de l'ensemble du réseau «Affaires bancaires» de la banque ABC qui sont par ailleurs intérimaires étant donné que la collecte des données s'effectue sur une base continue.

Au total, 452 employés de la région administrative ciblée ont répondu au sondage. Le taux de réponse s'établit donc à 94,8 %. Pour l'ensemble du réseau «Affaires bancaires», 2,352 employés ont répondu. Cependant, nous ne connaissons pas le taux de réponse pour ce secteur.

Concernant la région administrative ciblée, l'analyse reflète les résultats pour chacune des succursales, le secteur services aux entreprises, les centres administratif, régional et de crédit. De plus, nous connaissons les données selon le profil des employés; 125 cadres et 279 auxiliaires, 197 temps plein et 232 temps partiel ont répondu au questionnaire. Pour le volet «Affaires bancaires», le degré de satisfaction dévoilé par le sondage est relié au nombre de répondants excluant les détails reliés au profil.

— Rapport de septembre 1997

Ce rapport (phase II) présente les résultats détaillés de l'ensemble des secteurs et des unités de la banque ABC incluant à la fois les employés du «Siège social» et ceux des «Affaires bancaires».

Le nombre total des employés ayant répondu au sondage pour l'ensemble de la banque se situe à 9,765 dont 2,459 représentent le «Siège social», et 7,306 le secteur «Affaires bancaires». Cette analyse présente les résultats selon le nombre d'employés global et leur nombre par secteur.

De plus, le rapport fournit les données selon le profil des employés. Pour l'ensemble de la banque ABC, 3,575 employés cadres et 5,049 employés auxiliaires ont participé au sondage, alors que le nombre de répondants se situe à 5,367 pour les temps plein et à 3,709 pour les temps partiel. Pour le secteur «Siège social», 1,246 employés cadres et 856 employés auxiliaires, ainsi que 1,833 temps plein et 388 temps partiel composent les sujets faisant l'objet de l'étude. Quant au secteur «Affaires bancaires», les répondants se décrivent comme suit : 2,329 employés cadres, 4,193 auxiliaires, 3,534 temps plein et 3,321 temps partiel.

— Rapport de février 1998

Ce compte-rendu (phase III) révèle les résultats de l'analyse du niveau de satisfaction des employés de la même région administrative que nous avons identifiée pour le sondage de la phase II datant de mai 1996. Au total, 365 employés de la région ont répondu au sondage. Le taux de réponse s'établit donc à 88 %. Ces données reflètent la participation des employés des succursales, des centres administratif, régional et de crédit de la région ciblée.

Ce rapport contient aussi les données selon le profil des employés de la région qui se décrit comme suit : 114 employés cadres, 224 auxiliaires, 171 temps plein et 181 temps partiel. Enfin, le document affiche les résultats pour l'ensemble des répondants du secteur «Affaires bancaires» sans distinction des profils des employés visés dont le nombre se situe à 7,214 au moment du sondage.

Pour l'analyse, nous regroupons les données de ce sondage sur trois tableaux. Le premier reflète les données du volet «Survol sur la gestion de l'unité du répondant», le deuxième celles du volet «Survol sur le travail du répondant» et le troisième celles concernant le volet «Survol vis-à-vis la banque ABC». Ces tableaux rassemblent les résultats de chaque rapport, par secteur et pour chacun des thèmes évalués.

Avant de terminer ce chapitre, on tient à mentionner ce qui suit. Tant pour le questionnaire maison que pour les sondages, l'interprétation des données s'effectue à partir des tableaux et des graphiques cherchant à mettre à jour les changements instaurés à la banque ABC et avec les données concernant la santé mentale de l'entreprise. De plus, une corrélation est établie entre leurs résultats respectifs.

## CONCLUSION

Nous terminons ainsi notre chapitre concernant la méthodologie de recherche utilisée dans ce travail.

Avec tous ces points de référence, nous avons les outils nécessaires pour vérifier l'état d'esprit des employés de la banque ABC suite aux changements profonds de cette dernière, et la valeur des supports qui leur sont offerts.

Dans le prochain chapitre, nous traiterons les données de ces différents sondages et nous en ferons l'analyse.

## CHAPITRE VI

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

La présentation et l'analyse des résultats du questionnaire-maison «SUPPORTS OFFERTS PAR LA BANQUE ABC», ainsi que des sondages «MORAL DES EMPLOYÉS» et «SURVOL SUR NOTRE GESTION», nous permettent de préciser l'état d'esprit des employés de la banque ABC et de vérifier si les supports offerts aux employés ont été appropriés et efficaces.

Pour l'analyse des résultats, nous utiliserons également des graphiques synthèses en établissant des liens avec les changements instaurés à la banque ABC et l'évolution de la santé mentale des employés de l'institution.

#### 6.1 Vérification de l'état d'esprit des employés de la banque ABC

Suite aux nombreuses transformations des dernières années, comme nous l'avons vu auparavant, la santé mentale des employés de la banque ABC a été affectée. À l'aide des questionnaires mentionnés précédemment nous vérifierons l'état d'esprit des employés de la

banque ABC ainsi que la pertinence et l'efficacité des supports offerts aux employés par la banque.

#### 6.1.1 Questionnaire-maison «Supports offerts par la banque ABC»

La compilation des réponses du questionnaire-maison «SUPPORTS OFFERTS PAR LA BANQUE ABC» permet de mesurer deux aspects : d'abord, le niveau de connaissance des répondants face à ces supports, leur opinion sur la pertinence de ces supports et le degré d'utilité de ces derniers en cas de besoin; puis, ce que les employés participants attendent le plus de leur employeur. Cette requête ne mesure pas la qualité des supports, mais seulement la connaissance, la pertinence et l'utilisation du point de vue des employés.

Tel que mentionné dans le chapitre V, ce questionnaire a été distribué à l'ensemble des employés d'une région administrative de la banque ABC. Celle-ci a été ciblée parce que nous croyons que les résultats seront valables et représentatifs de ce que vivent l'ensemble des employés de l'institution, car son territoire s'étend en milieu urbain, en banlieue et dans une zone touristique ainsi qu'en milieu agricole.

De plus, selon monsieur Aubin, les dirigeants des ressources humaines de la banque ABC désirent recevoir les résultats de cette enquête afin d'utiliser ces données pour améliorer

les supports et dans le but de diriger un sondage externe concernant les supports à l'ensemble des employés de l'entreprise.

#### 6.1.1.1 Résultats concernant les supports offerts par la banque ABC

Voyons d'abord les résultats du premier volet soit celui des supports offerts par la banque. Nous pouvons nous référer à l'annexe 1 de la page 221 pour prendre connaissance du questionnaire afin de mieux comprendre la compilation des données constituant les résultats. Pour éviter la lourdeur du texte nous avons utilisé des mots synthèses dont voici la signification :

Supports	Connaissance (Figure 7)	Pertinence (Figure 8)	Utilisation (Figure 9)
Santé & sécurité (SST)	CONN SST	PERT SST	UTIL SST
Conciliation travail-famille (CTF)	CONN CFT	PERT CFT	UTIL CFT
Équité en emploi (PPE)	CONN PPE	PERT PPE	UTIL PPE
Aide aux employés (PAE)	CONN PAE	PERT PAE	UTIL PAE
Intervention de crise (PIC)	CONN PIC	PERT PIC	UTIL PIC
Politique contre le harcèlement (PCH)	CONN PCH	PERT PCH	UTIL PCH
Parlons-nous (PPN)	CONN PPN	PERT PPN	UTIL PPN
Idée-Action (PIA)	CONN PIA	PERT PIA	UTIL PIA
Formation PUB (PUB)	CONN PUB	PERT PUB	UTIL PUB

Nous regroupons les résultats sous forme de graphiques au nombre de quatre pour ce volet. Le premier graphique (figure 7) illustre les données recueillies concernant les connaissances des supports offerts par la banque ABC. Le deuxième graphique (figure 8) nous démontre les résultats relatifs à la pertinence de chacun de ces supports. Le troisième graphique (figure 9) affiche le degré d'utilisation qu'en feraient les répondants en cas de besoin. Enfin, le quatrième graphique (figure 10) regroupe les résultats des trois graphiques précédents afin de faire un lien entre la connaissance, la pertinence et l'utilisation des supports. Nous interpréterons les données de ces graphiques à la fin de ce volet.

Les employés ont répondu, sur une échelle de 1 (complètement en désaccord) à 4 (complètement en accord).

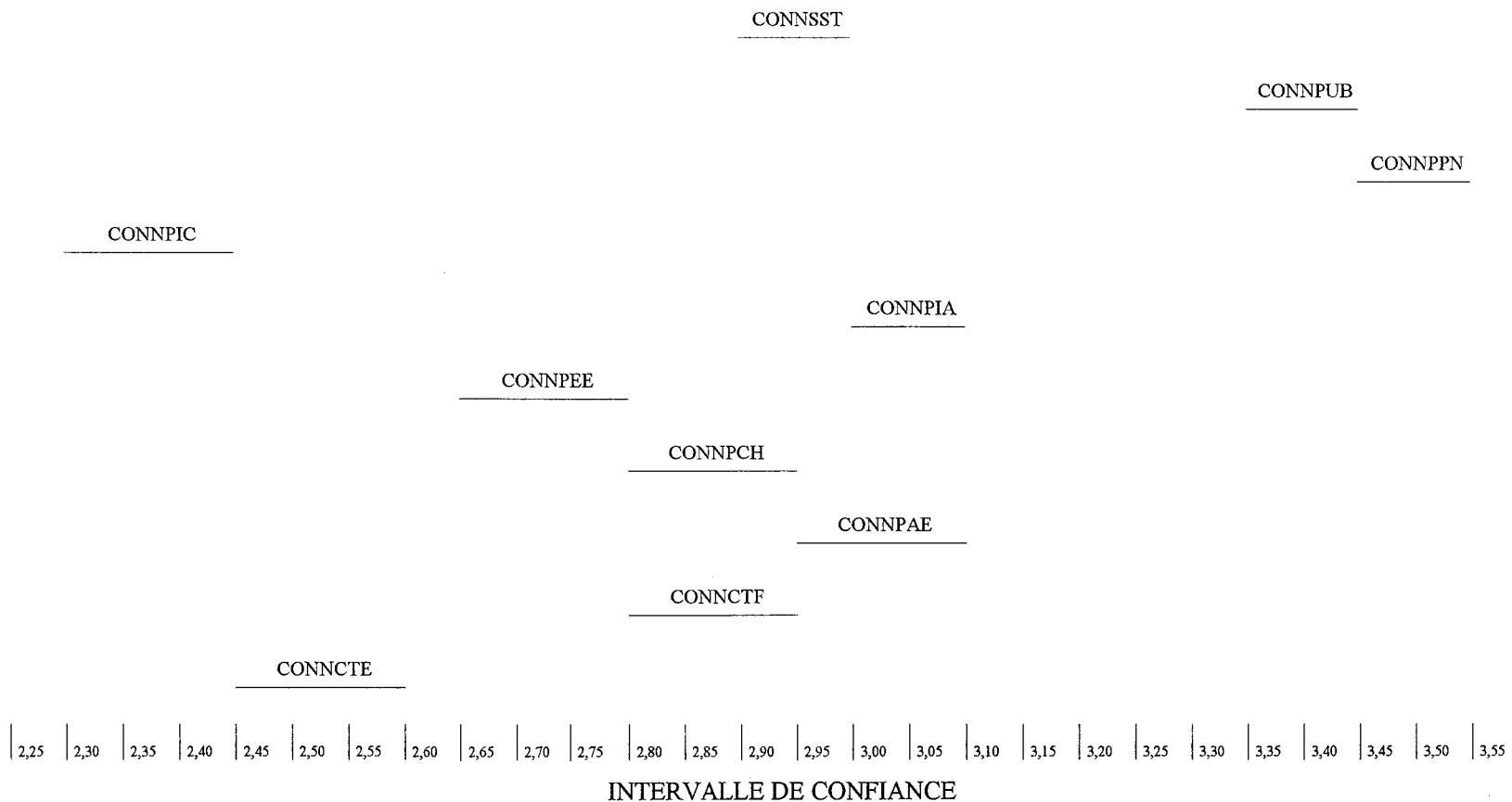
Dans chacun des graphiques, nous démontrons l'intervalle dans lequel pourrait se situer la moyenne de tout autre échantillonnage dans une probabilité de 95 %; nous dénommons cet intervalle «l'intervalle de confiance».

< Graphique des **connaissances des supports** (figure 7)

Le graphique qui suit (figure 7) affiche les «intervalles de confiance» exprimées par les répondants concernant leur niveau de connaissances pour chacun des supports offerts par la banque ABC.

Figure 7

CONNAISSANCE DES SUPPORTS



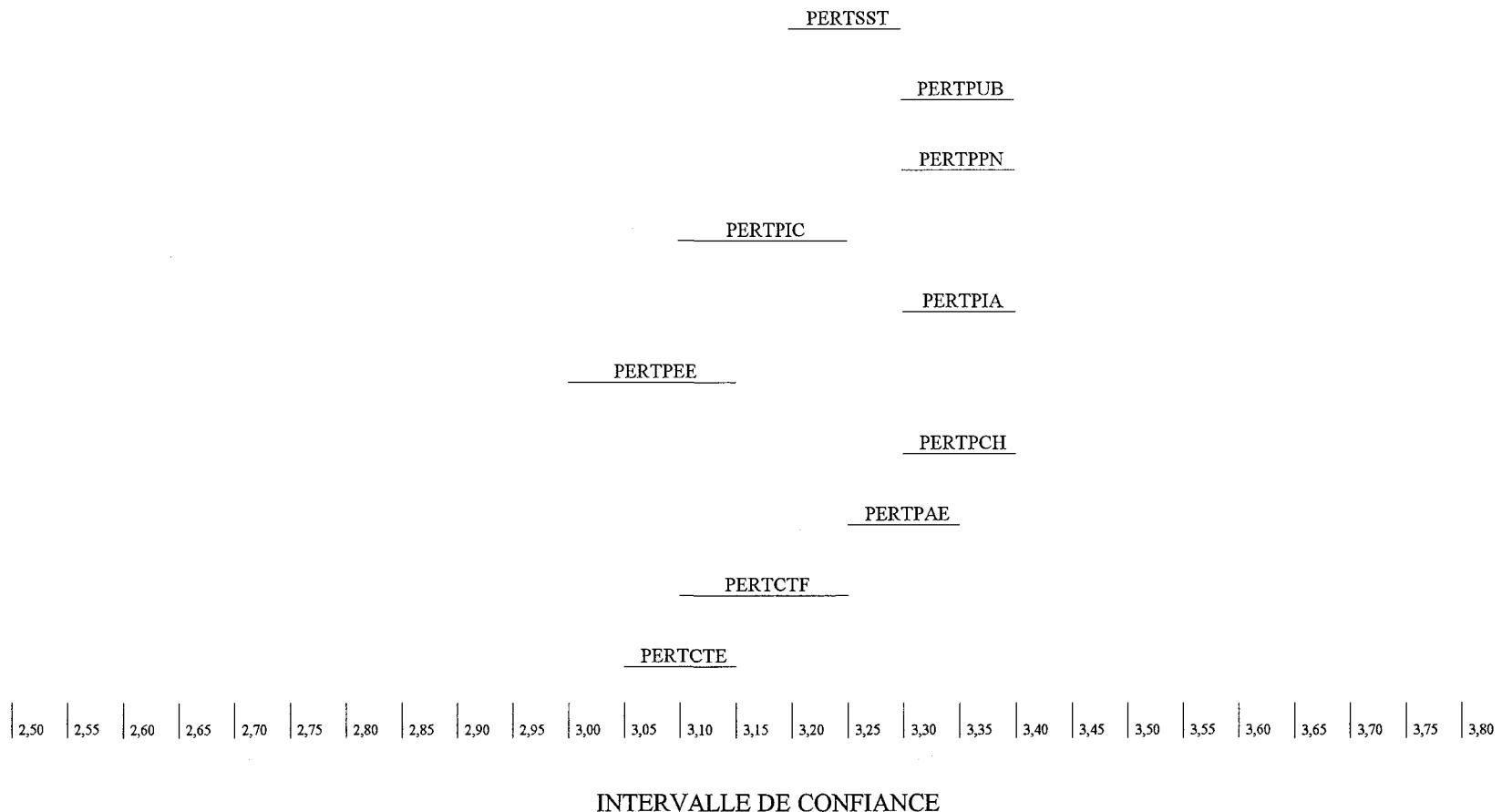
Nous constatons que pour la connaissance des programmes Conciliation travail étude (CTE) et Intervention de crise (PIC), l'intervalle de confiance se situe à un niveau plus bas que pour l'ensemble des autres supports soit entre 2,15 et 2,59. Aussi, la moyenne réelle exprimée par les employés de la région cible se situe respectivement à 2,45 pour le programme CTE et à 2,30 pour le programme PIC. Nous savons aussi que 247 employés ont répondu pour le CTE et 239 pour le PIC.

À l'opposé, l'intervalle de confiance des programmes Parlons-nous (PPN) et Formation universitaire (PUB) se positionne à un niveau plus élevé que pour l'ensemble des autres supports soit entre 3,23 et 3,54. Par ailleurs, la moyenne réelle pour la région cible se positionne à 3,45 pour le programme PPN et à 3,33 pour le programme PUB. Aussi, nous dénombrons 274 répondants pour le PPN et 269 pour le PUB.

Enfin, concernant les autres programmes, soit celui de Santé et sécurité au travail (SST), Idée-action (PIA), Equité en emploi (PEE), Politique contre le harcèlement (PCH), Aide aux employés (PAE) et Conciliation travail et famille (CTF), l'intervalle de confiance se positionne entre 2,57 et 3,12, se chevauchant les uns les autres. Et pour ces programmes, nous notons que les moyennes réelles se retrouvent très près les unes des autres et que le nombre de répondants varie entre 255 et 267 pour une moyenne de 260.

< Graphique sur la **pertinence des supports** (figure 8)

Figure 8  
PERTINENCE DES SUPPORTS



Ce graphique (figure 8) démontre des positions différentes à celles constatées dans le graphique (figure 7) interprétant les connaissances des supports. Les intervalles de confiance concernant la pertinence des supports affichée à la figure 8, ne dévoilent pas de position extrême pour aucun des supports. Tant au niveau de l'intervalle de confiance que pour la moyenne réelle de la région cible, les positions se situent respectivement entre 2,88 et 3,40 et entre 3,00 et 3,30. Le nombre de répondants pour chacun des supports varie entre 143 et 254 pour une moyenne de 203.

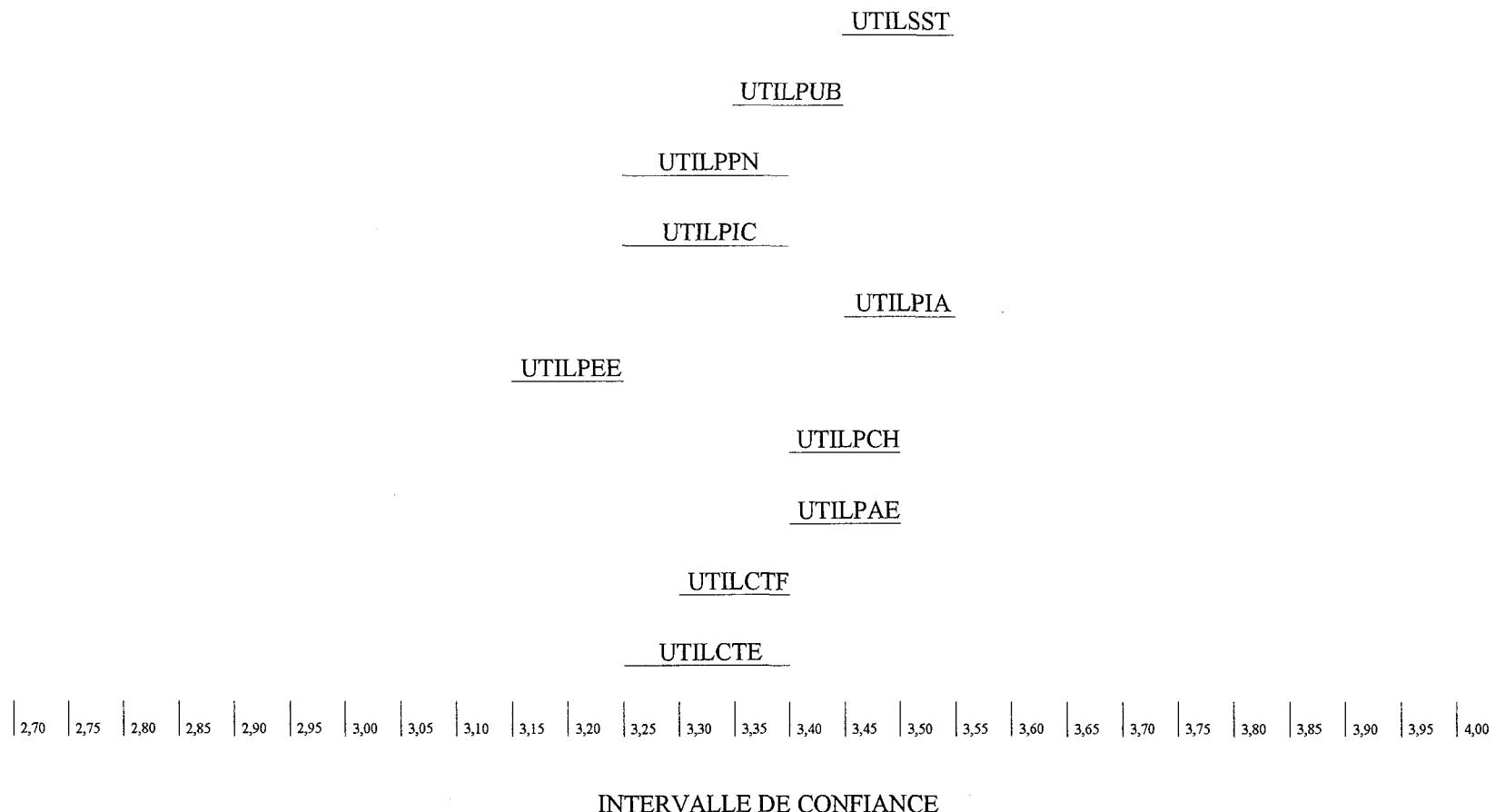
Cependant, trois programmes se positionnent à des niveaux un peu plus bas, soit, les programmes Équité en emploi (PEE), Conciliation travail étude (CTE) et Intervention de crise (PIC) dont les intervalles de confiance débutent à un niveau inférieur à 3,00 soit respectivement à 2,88, 2,91 et 2,95. Le nombre de répondants pour chacun de ces programmes est de 188, 171 et 143.

Nous remarquons que l'intervalle de confiance de la pertinence de tous les autres supports se chevauchent les uns les autres entre 3,00 et 3,40. Par ailleurs, les programmes Idée-action (PIA), Politique contre le harcèlement (PCH) et Formation universitaire (PUB), atteignent des intervalles de confiance plus élevés soit 3,39, 3,40 et 3,41. Les moyennes réelles de ces derniers se positionnent également aux niveaux les plus élevés soit 3,28, 3,28 et 3,30 et le nombre de répondants se situe à 209, 192 et 242.

< Graphique **utilisation des supports** (figure 9)

Figure 9

UTILISATION DES SUPPORTS



Au niveau de l'utilisation des supports, tel que démontré au graphique de la page précédente (figure 9), les intervalles de confiance de chacun des supports se chevauchent les uns les autres entre 3,01 et 3,56 soit à des niveaux un peu plus élevés que pour les connaissances et la pertinence des supports. La moyenne réelle de la région est aussi plus élevée pour l'utilisation et se positionne entre 3,13 et 3,46 pour l'ensemble des supports. Le nombre de répondants varie de 144 à 252 pour une moyenne de 205.

L'intervalle de confiance des trois supports qui seraient les moins utilisés par les répondants en cas de besoin se situe entre 3,01 et 3,26 pour le programme d'Équité en emploi (PEE), 3,09 et 3,39 pour le programme Intervention de crise (PIC) et 3,13 et 3,37 pour le programme Conciliation travail étude (CTE). Les moyennes réelles de la région pour ces mêmes programmes se retrouvent également au plus bas niveau soit à 3,13 pour l'Equité en emploi (PEE), 3,23 pour l'Intervention de crise (PIC) et 3,25 pour la Conciliation travail étude (CTE). Le nombre de répondants sont respectivement 187, 144 et 171.

D'autre part, les trois programmes qui se positionnent le plus favorablement au niveau de l'intervalle de confiance pour l'utilisation sont : les programmes Aide aux employés (PAE) de 3,31 à 3,51, Idée-action de 3,36 à 3,56 (PIA) et Santé et sécurité au travail (SST) de 3,37 à 3,54. De plus, les moyennes réelles pour ces mêmes supports se situent aux niveaux les plus élevés soit à 3,41 pour le programme d'Aide aux employés (PAE), 3,46 pour le programme

Idée-action (PIA) et 3,46 pour le programme Santé et sécurité au travail (SST). Enfin, 222, 207 et 226 personnes ont répondu pour chacun de ces programmes.

< Regroupement des figures 7,8 et 9

Afin de faire un lien entre les données affichées sur les figures 7 (connaissance des supports), 8 (pertinence des supports) et 9 (utilisation des supports), nous avons regroupé les résultats sur un graphique (figure 10) que nous retrouvons à la page suivante.

Figure 10  
REGROUPEMENT DES FIGURES 7,8 ET 9

**Légende**

CONNAISSANCE  
PERTINENCE  
UTILISATION

PERTSST

PERTPUB

CONNPPB

CONNSSST

PERTPPN

CONNPPN

CONNPIC

PERTPIC

UTILSST

CONNPIA

PERTPIA

UTILPUB

UTILPPN

CONNPEE

PERTPEE

UTILPIC

UTILPIA

CONNPFCH

UTILPEE

PERTPAE

UTILPCH

CONNPAE

PERTCTF

UTILPAE

CONNCTF

PERTCTE

UTILCTF

CONNCTE

PERTCTE

UTILCTE

2,25 | 2,30 | 2,35 | 2,40 | 2,45 | 2,50 | 2,55 | 2,60 | 2,65 | 2,70 | 2,75 | 2,80 | 2,85 | 2,90 | 2,95 | 3,00 | 3,05 | 3,10 | 3,15 | 3,20 | 3,25 | 3,30 | 3,35 | 3,40 | 3,45 | 3,50 | 3,55 | 3,60 | 3,65

INTERVALLE DE CONFIANCE

La figure 10 permet de constater que les intervalles de confiance pour la connaissance se situent au plus bas niveau soit entre 2,15 et 3,54 et avec un nombre moyen de répondants plus élevé (259); ceux concernant la pertinence se positionnent au centre, soit entre 2,91 et 3,41; enfin les intervalles pour l'utilisation des supports se retrouvent au plus haut niveau, soit entre 3,13 et 3,56. Le nombre moyen de répondants pour la pertinence et l'utilisation se situe à un niveau plus bas (204).

Par ailleurs, les intervalles de confiance qui se situent au plus bas niveau sont reliés à la connaissance des programmes Intervention de crise, Conciliation travail étude et Équité en emploi. Quant aux intervalles les plus élevés, nous les retrouvons pour l'utilisation des programmes Idée-action et Santé et sécurité au travail, et pour la pertinence du programme Parlons-nous.

Enfin, pour terminer l'analyse des résultats concernant les supports offerts par la banque ABC, nous présentons les tableaux 7 et 8 qui suivent.

Tableau 7

## LES RANGS DES SUPPORTS POUR L'INTERVALLE DE CONFIANCE

INTERVALLE DE CONFIANCE			
RANG	CONNAISSANCES	PERTINENCE	UTILISATION
1 <sup>er</sup>	PPN (3,36 - 3,54)	PUB (3,19 - 3,41)	SST (3,37 - 3,54)
2	PUB (3,73 - 3,44)	PPN (3,17 - 3,38)	PIA (3,36 - 3,56)
3	PIA (2,86 - 3,11)	PIA (3,16 - 3,39)	PAE (3,31 - 3,51)
4	PAE (2,83 - 3,07)	PCH (3,16 - 3,40)	PCH (3,30 - 3,52)
5	SST (2,79 - 3,01)	PAE (3,14 - 3,36)	PUB (3,21 - 3,44)
6	CTF (2,69 - 2,94)	SST (3,08 - 3,28)	CTF (3,17 - 3,42)
7	PCH (2,67 - 2,94)	CTF (3,00 - 3,26)	PPN (3,16 - 3,39)
8	PEE (2,53 - 2,78)	PIC (2,95 - 3,26)	CTE (3,13 - 3,37)
9	CTE (2,31 - 2,59)	CTE (2,91 - 3,17)	PIC (3,09 - 3,39)
10	PIC (2,15 - 2,45)	PEE (2,88 - 3,13)	PEE (3,01 - 3,26)

Tableau 8

## LA MOYENNE RÉELLE DE LA RÉGION

MOYENNE RÉELLE RÉGION			
RANG	CONNAISSANCE	PERTINENCE	UTILISATION
1 <sup>er</sup>	PPN (3,45)	PUB (3,30)	SST (3,46)
2	PUB (3,33)	PPN (3,28)	PIA (3,46)
3	PIA (2,98)	PIA (3,28)	PAE (3,41)
4	PAE (2,95)	PCH (3,28)	PCH (3,41)
5	SST (2,90)	PAE (3,25)	PUB (3,33)
6	CTF (2,82)	SST (3,18)	CTF (3,29)
7	PCH (2,80)	CTF (3,12)	PPN (3,27)
8	PEE (2,65)	PIC (3,11)	CTE (3,25)
9	CTE (2,45)	CTE (3,04)	PIC (3,23)
10	PIC (2,30)	PEE (3,00)	PEE (3,13)

Il est intéressant de constater que la position de chacun des supports varie tant au niveau des intervalles de confiance que des moyennes réelles de la région selon que nous les considérons sur le volet des connaissances, de la pertinence et/ou de l'utilisation. Donc, les supports les plus connus ne sont pas nécessairement considérés comme étant les plus pertinents et ne sont pas systématiquement les plus utilisés. Par contre, chacun des supports se positionne au même rang tant pour l'intervalle de confiance que pour la moyenne réelle de la région. Les tableaux 7 et 8 reflètent très bien ces réalités.

Essayons maintenant de comprendre les facteurs qui influencent ces résultats.

Les trois programmes les moins connus soit le PEE, le CTE et le PIC, sont aussi, mais dans un ordre différent, les moins pertinents et les moins utilisés. Cependant, les intervalles de confiance au niveau des connaissances se situent à un niveau plus bas que pour la pertinence et l'utilisation. Par ailleurs, le nombre de répondants est en moyenne plus élevé pour les connaissances que pour la pertinence et l'utilisation pour chacun de ces programmes.

Les programmes PEE, CTE et PIC sont-ils moins connus et considérés comme moins pertinents et moins utiles parce la banque ABC consacre moins d'énergie à les faire connaître auprès de ses employés ou parce qu'ils répondent moins aux besoins de ces derniers? Nous allons tenter d'interpréter ces résultats.

Le programme Équité en emploi (PEE) n'est probablement pas suffisamment médiatisé auprès des employés. Cette affirmation provient de témoignages entendus de la part de certains employés de la banque ABC. On pense qu'une meilleure connaissance de ce support pourrait le rendre plus pertinent et plus utilisable. De par sa description à la section 4.4, ce programme vise à assurer aux employés un milieu de travail équitable et à se doter d'un personnel qui reflète la diversité de sa clientèle. Le tableau de la page 120 indique, entre autre, une baisse de 2,70% du nombre des femmes entre l'année 1996 et 1998; ce qui s'explique parce que les femmes occupent majoritairement les fonctions touchées par les changements. La banque ABC aurait peut-être avantage à mieux faire connaître ce programme afin que les employés l'utilisent plus

et reçoivent pleinement le support nécessaire dans leur progression de carrière et éviter, ainsi, pour certains, de subir de la discrimination au travail.

Quant au programme Conciliation travail-étude (CTE), nous avons mentionné à la section 4.3 que ce programme existe de façon informelle. Les employés ont cependant répondu qu'ils connaissent ce programme et admettent sa pertinence et son utilité. Ceci nous amène à penser que la banque ABC pourrait concevoir un tel programme afin d'augmenter la possibilité pour les employés d'utiliser le programme universitaire PUB. Cette initiative deviendrait un complément afin de mieux supporter les employés à acquérir la formation nécessaire pour leur cheminement de carrière. Aussi, serait-ce un instrument de proactivité vis-à-vis la santé mentale?

Par ailleurs, le programme d'Intervention de crise (PIC) se positionne au dernier rang au niveau de la connaissance et pour le nombre de répondants (238), au 8<sup>e</sup> rang au niveau de la pertinence avec 143 répondants et au 9<sup>e</sup> rang au niveau de l'utilisation avec 144 répondants.

À la section 4.6, ce programme est décrit comme un service qui permet de gérer les répercussions négatives découlant d'événements graves qui se sont produits en milieu de travail, tels les actes criminels, etc. De plus, les statistiques nous révèlent que seulement une cinquantaine d'employés ont utilisé ce support au cours des cinq dernières années.

Si nous posons un bref regard sur les changements instaurés par la banque ABC au niveau de la diminution, dans les succursales, des horaires d'ouverture pour le service à la clientèle, de la réduction des encaisses dans chaque point de vente, de l'augmentation de l'utilisation des services automatisés par la clientèle, peut-être pouvons-nous déduire que le programme Intervention de crise (PIC) devient moins nécessaire et moins utile; ce qui laisse croire que la banque ABC le maintient pour les besoins si petits soient-ils et ne voit pas la nécessité de le faire connaître davantage.

Nous venons de commenter les supports qui occupent les trois derniers rangs tant au niveau de la connaissance, de la pertinence que de l'utilisation. Examinons maintenant les supports qui se positionnent aux trois premiers rangs: au niveau de la connaissance et de la pertinence, il s'agit des programmes Parlons-nous (PPN), Universitaire (PUB) et Idée-action (PIA); au niveau de l'utilisation, ce sont les programmes Santé et sécurité au travail (SST), Idée-Action (PIA) et Aide aux employés (PAE).

Les programmes PPN, PUB, PIA, SST et PAE sont-ils plus connus et considérés comme plus pertinents et plus utiles parce la banque ABC consacre plus d'énergie à les faire connaître auprès de ses employés ou parce qu'ils répondent mieux aux besoins de ces derniers? Nous allons tenter de répondre à ces interrogations à partir des données que nous possédons.

Le programme Parlons-nous est le plus connu des supports qui font l'objet de notre étude. Il se positionne au 2<sup>e</sup> rang au niveau de la pertinence et au 7<sup>e</sup> rang au niveau de l'utilisation, mais l'intervalle de confiance se situe au même niveau, tant pour la pertinence que pour l'utilisation.

Tel que décrit à la section 4.8, ce programme offre aux employés un endroit où, dans la plus stricte confidentialité, il est possible d'échanger leurs idées, d'émettre leurs opinions ou de faire part d'un cas litigieux. De plus, nous y lisons que 6 à 7% des employés utilisent ce support soit trois fois plus que dans des entreprises d'envergure utilisant des programmes similaires.

Pour y arriver, la banque ABC a su bien médiatiser ce programme auprès de ses employés. De plus, ses vingt ans d'existence ont su lui attribuer une notoriété dont la crédibilité et l'efficacité sont incontestables. Enfin, pouvons-nous penser que la position au 7<sup>e</sup> rang de ce programme au niveau de l'utilisation s'explique par le fait qu'il fait partie de la culture des employés et n'est plus considéré comme un support?

Quant au programme universitaire (PUB), il est très connu des employés et considéré comme très pertinent par ces derniers. Mis sur pied en 1996, les statistiques à la section 4.10 de ce travail, démontrent, à la fois une progression rapide du nombre d'inscription aux différents programmes d'étude offerts et un nombre élevé d'étudiants employés. Lors de la mise en place

de ce support, un responsable par unité d'affaires a été désigné pour divulguer et promouvoir ce programme auprès de chaque employé; ce qui a contribué à son succès.

Nous pouvons donc déduire que ces facteurs influencent les résultats de notre sondage positionnant ce support au 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> rang pour la connaissance et la pertinence. Par ailleurs, ce programme a peut-être tendance à perdre son statut de support pour devenir lui aussi, un élément qui, tellement connu et utilisé, fait intégralement partie de la culture de l'entreprise. Ceci pourrait expliquer le 5<sup>e</sup> rang au niveau de l'utilisation.

Le programme Idée-action (PIA) se positionne au 3<sup>e</sup> rang tant au niveau de la connaissance que de la pertinence et au 2<sup>e</sup> rang au niveau de l'utilisation.

Tel que mentionné à la section 4.9, ce programme existe depuis 1982 et encourage les employés à participer activement à la création et au développement des idées susceptibles d'améliorer les méthodes et structures au travail. Nous croyons que l'ancienneté du programme, le volet des récompenses monétaires reliés à ce dernier ainsi que la publication des gagnants au sein de tous les employés de la banque, contribuent à la popularité de ce programme et en prouvent l'efficacité.

Le programme Santé et sécurité au travail (SST) se positionne au 1<sup>er</sup> rang pour l'utilisation, mais au 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> rang pour la connaissance et la pertinence. Nous croyons qu'il est

peu pertinent de commenter ce programme puisqu'il existe obligatoirement dans toutes les entreprises; il ne possède donc aucune caractéristique vraiment spécifique à la banque ABC pour le différencier des autres. Nous supposons que les résultats du sondage à ce sujet se positionneraient à peu près dans les mêmes intervalles de confiance pour toute entreprise comparable.

Quant au programme d'Aide aux employés (PAE), il se positionne au 3<sup>e</sup> rang au niveau de l'utilisation, au 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> pour la connaissance et la pertinence.

À la section 4.5, on mentionne que ce programme connaît un essor remarquable depuis son instauration au niveau du pourcentage d'employés qui l'utilisent. Les gestionnaires de la banque ABC réfèrent à ce programme les employés qui semblent éprouver des difficultés dans leur vie quotidienne. Ceci contribue à mieux faire connaître le programme et à en augmenter l'utilisation. Les années pour lesquelles nous détenons les données, soit entre 1994 et 1997, sont les mêmes pour lesquelles nous avons observé l'évolution de la santé mentale et les changements instaurés par la banque ABC plus tôt dans ce document.

Peut-être pouvons-nous déduire que la connaissance et l'utilisation de ce support pourraient continuer à augmenter si les gestionnaires sensibilisaient davantage les employés sur les bienfaits d'un tel support. Ce dernier peut aussi devenir un instrument de proaction ciblé vis-à-vis la santé mentale des employés.

Les programmes Conciliation travail famille (CTF) et Contre le harcèlement(PCH) se situent au 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> rang au niveau de la connaissance.

En effet, le programme Conciliation travail famille existe depuis 1993 seulement et, en nous référant aux statistiques de la section 4.2 de ce travail, nous constatons que ce support est peu utilisé. De plus, la description de ce dernier nous révèle que ce programme est plutôt complexe à utiliser. En le révisant dans sa forme et en le faisant mieux connaître aux employés, ce support pourrait devenir un instrument plus important au niveau de l'aide aux employés pour conserver leur équilibre et l'état de leur santé mentale.

Enfin, quant au programme Contre le harcèlement (PCH), ce dernier est peu connu et la banque ABC ne détient pas de statistiques le concernant. Nous pouvons supposer que ce support a été peu médiatisé auprès des employés, car une campagne de sensibilisation n'a été mise en place qu'en 1999. Nous nous abstenons donc de commenter davantage ce programme.

Ceci complète l'analyse des résultats compilés à partir du questionnaire maison concernant les supports offerts par la banque ABC. Nous pouvons déjà conclure que notre hypothèse de départ se vérifie.

En effet, à cette étape-ci de notre recherche, nous croyons que les supports donnés aux employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations

vécues dans leur entreprise. Lors de l'interprétation des données concernant les résultats du questionnaire concernant les supports, nous avons constaté que certains d'entre-eux, en étant soit révisés, ajustés aux besoins, et/ou mieux médiatisés, supporterait mieux les employés pour faire face aux nombreux changements instaurés dans l'entreprise et aideraient davantage ces derniers à maintenir leur santé mentale en équilibre.

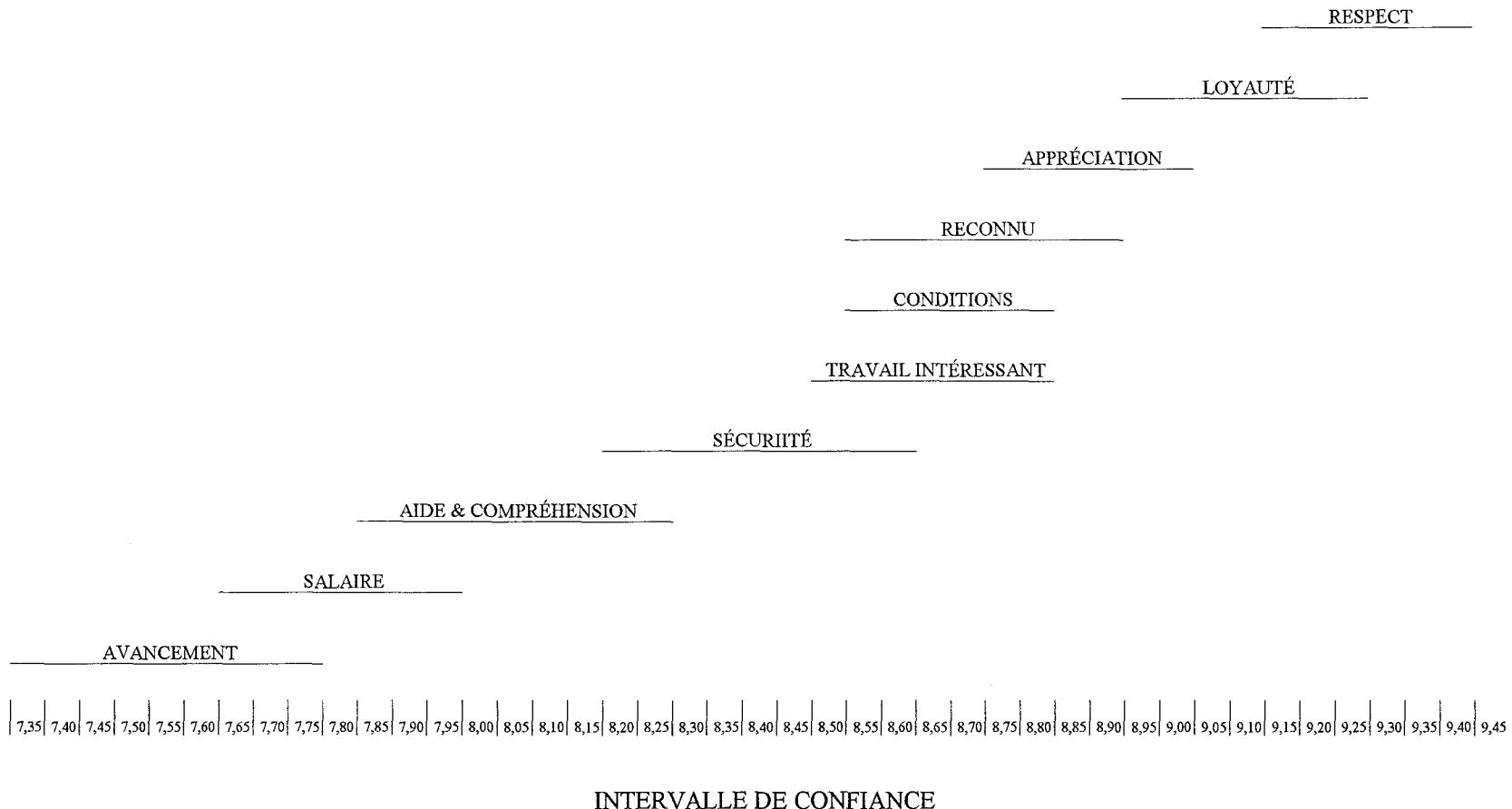
Nous allons maintenant procéder à l'analyse de la partie du questionnaire maison référant aux attentes des employés envers leur employeur, soit la banque ABC. Cette analyse nous aidera à poursuivre notre recherche pour arriver à une conclusion mieux approfondie.

#### 6.1.1.2 Résultats concernant les attentes des employés de la banque ABC

Le questionnaire concernant ce volet de notre analyse se retrouve à l'annexe 1 de la page 221. Pour offrir les supports qui répondent le mieux aux besoins des employés, ne faut-il pas entre autres éléments, connaître les attentes des employés, telles que formulées dans le questionnaire «Qu'attendez-vous le plus de votre employeur?» Nous avons compilé les réponses données par les employés de la région cible et nous ferons un lien avec les résultats des sondages que nous analyserons dans les prochains volets de ce chapitre.

Le graphique de la figure 11 de la page suivante illustre les attentes des répondants vis-à-vis leur employeur.

Figure 11  
LES ATTENTES DES EMPLOYÉS



Le graphique de la figure 11 indique que le respect, la loyauté et l'appréciation représentent les attentes dominantes, et leurs intervalles de confiance se situent respectivement de 9,17 à 9,43, de 8,95 à 9,28 et de 8,73 à 9,04. La moyenne réelle de la région pour chacune de ces attentes se positionne à 9,30 pour le respect, 9,12 pour la loyauté et à 8,88 pour l'appréciation. Le nombre moyen de répondants pour l'ensemble des attentes se situe à 277.

Par ailleurs, l'avancement, le salaire ainsi que l'aide et la compréhension occupent les derniers rangs et les intervalles de confiance pour chacun de ces éléments se retrouvent aux positions suivantes soit, de 7,33 à 7,81, de 7,63 à 8,02 et de 7,87 et 8,32. Pour ce qui est des moyennes réelles de la région, voici leurs positions : 7,57 pour l'avancement, 7,82 pour le salaire et 8,09 pour l'aide et la compréhension.

On peut reconnaître au moins deux sous-ensembles de facteurs valorisés, car les intervalles de confiance ne se recoupent pas. On peut croire que la moyenne des attentes les plus élevées a peu de chances de se trouver à moins de 8,73 tandis que celle des attentes les moins prisées à plus de 8,32.

Le tableau 9 qui suit démontre les attentes par rang d'importance tant au niveau de l'intervalle de confiance que de la moyenne réelle de la région.

Tableau 9

**RANG DES ATTENTES SELON L'INTERVALLE DE CONFIANCE  
ET LA MOYENNE RÉELLE DE LA RÉGION**

LES ATTENTES DES EMPLOYÉS			
RANG	ATTENTE	INTERVALLE DE CONFIANCE	MOYENNE RÉELLE RÉGION
1 <sup>er</sup>	RESPECT	(9,17 - 9,43)	-9,3
2	LOYAUTÉ	(8,95 - 9,28)	-9,12
3	APPRÉCIATION	(8,73 - 9,04)	-8,88
4	RECONNNU	(8,54 - 8,93)	-8,73
5	CONDITIONS	(8,55 - 8,87)	-8,71
6	TRAVAIL INTÉRESSANT	(8,52 - 8,84)	-8,68
7	SÉCURITÉ	(8,20 - 8,64)	-8,42
8	AIDE & COMPRÉHENSION	(7,87 - 8,32)	-8,09
9	SALAIRE	(7,63 - 8,02)	-7,82
10	AVANCEMENT	(7,33 - 7,81)	-7,57

Comment interpréter le fait que les employés s'attendent à beaucoup de respect, de loyauté et d'appréciation? Pourquoi l'avancement, le salaire, l'aide et la compréhension sont-ils moins prisés par les répondants?

Peut-être peut-on déduire que le respect, la loyauté et l'appréciation sont des valeurs de première importance pour les employés; ou, font-elles l'objet de besoins insuffisamment comblés par le milieu de travail à un tel point que cette carence amplifie l'importance de ces attentes vis-à-vis l'employeur?

Le salaire, l'avancement, l'aide et la compréhension représentent les attentes les moins importantes pour les employés. Nous pouvons prétendre que les salaires et la possibilité d'avancement offerts aux employés de la banque ABC font l'objet d'attentes moins grandes, car elle doit offrir des avantages concurrentiels afin de retenir ses ressources. Donc, satisfaits ou non, les employés sont conscients de ces réalités.

L'analyse des résultats des autres sondages éclairera certainement ces appréhensions. De plus, les données recueillies concernant les attentes des employés nous permettront de faire un lien avec l'état d'esprit des employés de la banque ABC qui nous sera révélé par l'analyse des résultats des sondages «**MORAL DES EMPLOYÉS**» et «**SURVOL SUR NOTRE GESTION**». Ces analyses feront l'objet des prochaines parties de ce travail. Voyons d'abord le sondage «**MORAL DES EMPLOYÉS**».

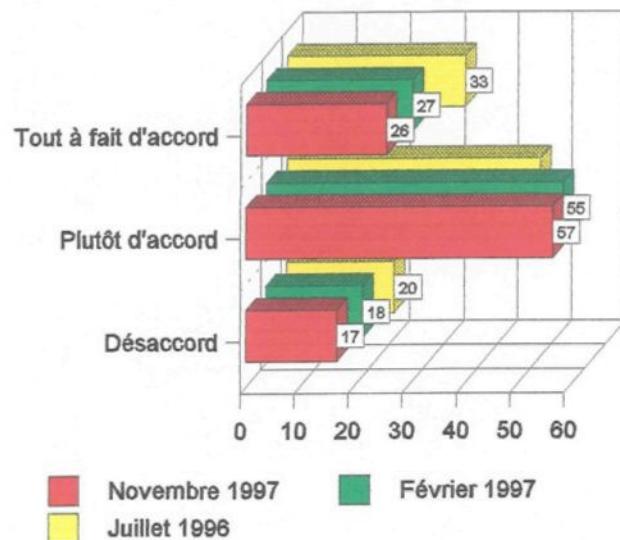
#### 6.1.2 Sondage «**MORAL DES EMPLOYÉS**»

Pour mieux évaluer l'état d'esprit des employés de la banque ABC, nous détenons deux sondages dont celui concernant le «**MORAL DES EMPLOYÉS**». Tel que mentionné dans le chapitre V, ce sondage a été fait à cinq reprises. Pour les fins de notre recherche, nous utiliserons les sondages de la première vague datant de juillet 1996, celui de la troisième vague datant de février 1997 et celui de la cinquième vague fait en novembre 1997. Nous retrouvons le questionnaire s'y rapportant à l'annexe 2 de la page 222 de ce document.

Pour l'analyse des résultats de ce sondage, nous présentons les données sur sept graphiques (figure 12, 13, 14, 15, 16, 17 et 18), un pour chacune des questions. Chacun des graphiques représente les éléments de réponse des sondages de juillet 1996, de février 1997 et de novembre 1997 pour la question qui le concerne.

Figure 12

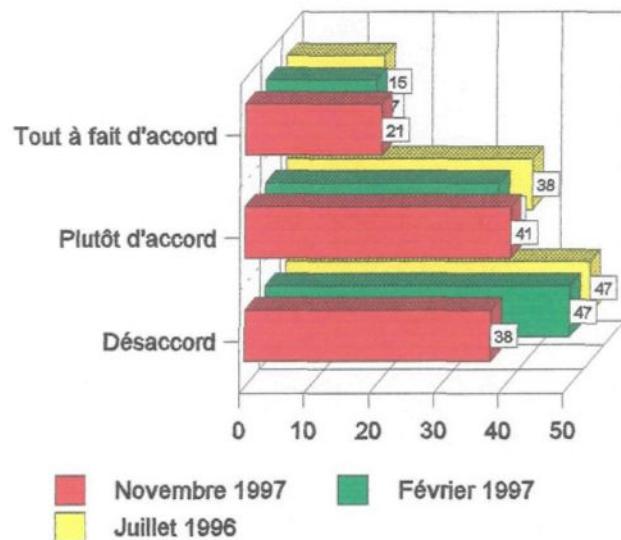
< Question 1 : L'ambiance qui prévaut dans mon unité administrative est excellente.



En regard de cet énoncé, le graphique ci-haut (figure 12) indique que le nombre des employés qui se disent **tout à fait d'accord** a légèrement diminué depuis juillet 1996; nous constatons le même phénomène au niveau des employés qui se disent en **désaccord**; cependant, la catégorie de ceux qui s'affirment **plutôt d'accord** démontre une augmentation progressive. Selon CROP, au niveau de l'ambiance, les résultats de la banque ABC se comparent à ceux de d'autres grandes entreprises québécoises et canadiennes pour qui des études similaires ont été réalisées.

Figure 13

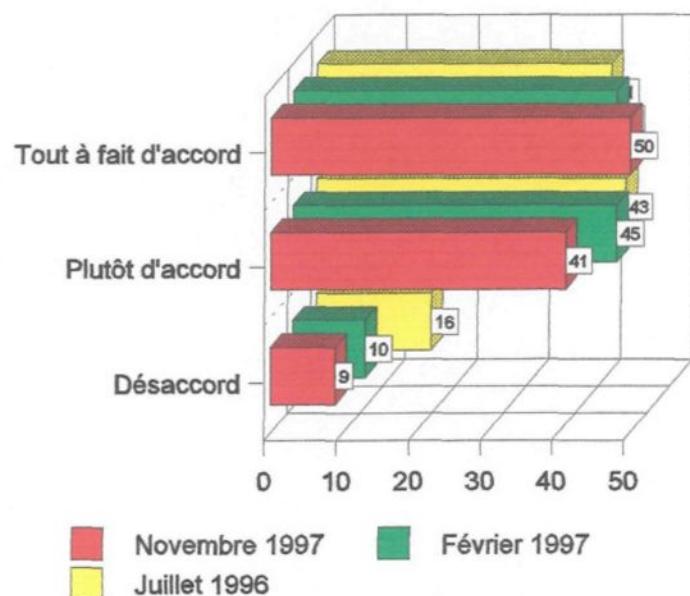
< Question 2 : J'envisage l'avenir avec optimisme quant à ma situation de travail à la banque.



Le graphique ci-haut (figure 13) démontre que le nombre des employés qui s'affirment en **désaccord** a diminué de 10% par rapport au premier sondage; par conséquent, la proportion de répondants **plutôt d'accord** et **tout à fait d'accord** augmente respectivement de 3 % et de 5 %. Donc, l'optimisme des employés quant à leur situation de travail à la banque ABC s'améliore graduellement; cependant, plus du tiers des employés envisagent l'avenir avec pessimisme. Cet aspect semble assez précaire en se référant aux études similaires conduites auprès de grandes entreprises québécoises et canadiennes.

Figure 14

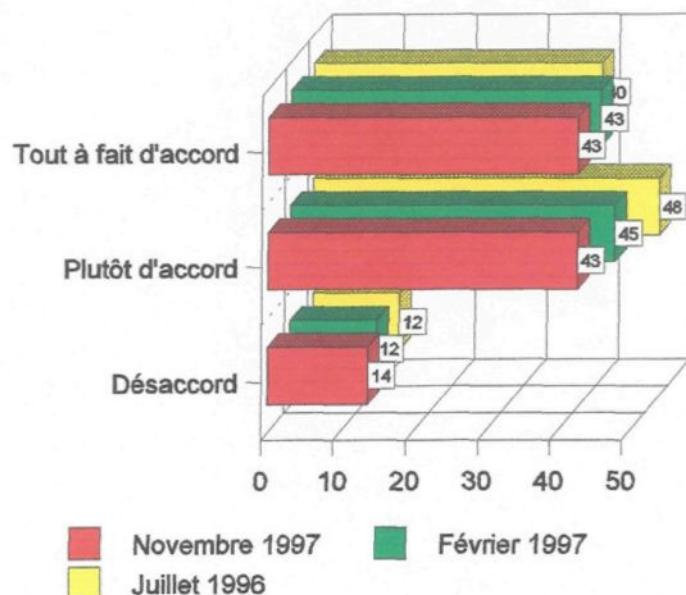
< Question 3 : Je suis fier/fière de travailler à la Banque.



L'énoncé analysé par le graphique ci-haut (figure 14) dévoile que la grande majorité des employés se disent fiers de travailler à la banque ABC, tendance qui s'est accentuée en novembre 1997. La firme CROP nous mentionne que les 9 % d'employés qui ne partagent pas l'opinion émise par la majorité des répondants proviennent principalement du bassin d'employés auxiliaires ainsi que de ceux occupant un poste régulier à temps partiel. Enfin, signalons que cette situation de grande fierté est normalement observée dans les autres grandes entreprises québécoises et canadiennes.

Figure 15

< Question 4 : Je sens que je contribue beaucoup au succès de la Banque.

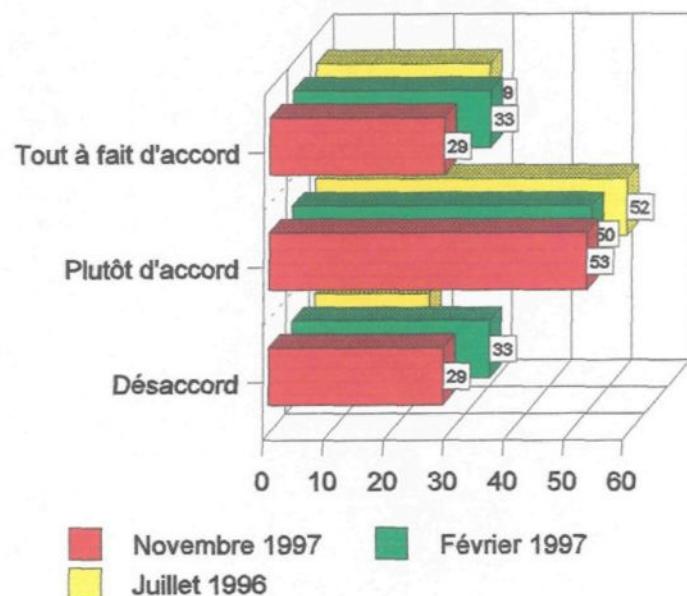


Le graphique ci-haut (figure 15) démontre un résultat assez stable à tous les niveaux.

Pour la majorité des répondants (86 %), on se dit relativement convaincu de contribuer au succès de la banque ABC. Les plus convaincus (**tout à fait d'accord**) sont en proportion égale avec ceux qui font preuve de plus de modération (**plutôt d'accord**). Pour cet énoncé, les employés qui se disent en **désaccord** font également partie des auxiliaires et/ou occupant un poste régulier à temps partiel. Enfin, cet état de fait se compare à celui qui prévaut dans la plupart des grandes entreprises québécoises et canadiennes.

Figure 16

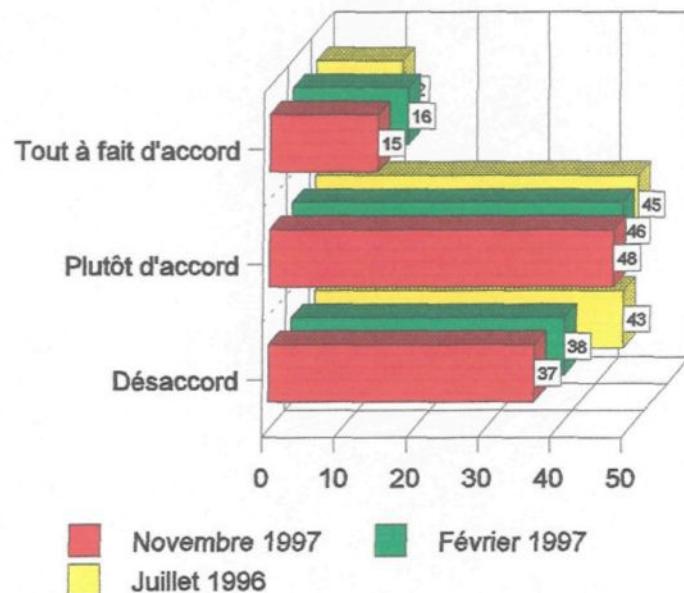
< Question 5 : L'esprit de coopération et de collaboration entre les employés est excellent.



Au graphique ci-haut (figure 16) nous constatons que trois employés sur dix se disent **tout à fait d'accord** à l'effet que l'esprit de coopération et de collaboration entre les employés de leur unité administrative est excellent et ce pourcentage affiche une baisse par rapport au sondage précédent. Aussi, la majorité des employés se disent **plutôt d'accord** (53 %); donc ils sont moins convaincus. Toutefois, nous pouvons observer que 18 % des répondants soutiennent que cet état d'esprit **n'est pas excellent**. Cette affirmation s'observe de façon plus intense au sein des employés occupant un poste régulier à temps partiel ainsi qu'auprès des auxiliaires en succursale. Selon la firme CROP, le segment d'employés des plus convaincus de cet état d'esprit semble être représenté dans une proportion plus modeste que pour l'ensemble des grandes entreprises québécoises et canadiennes.

Figure 17

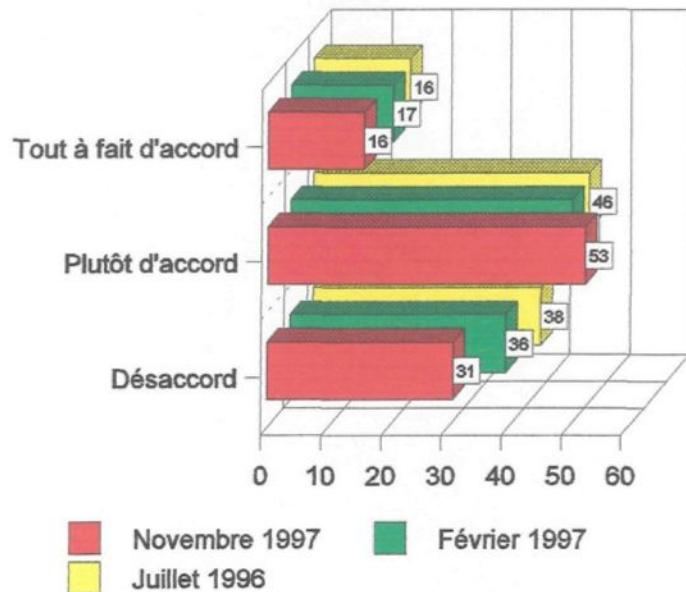
< Question 6 : On sait reconnaître la qualité et la quantité du travail accompli.



Les résultats concernant cette affirmation (figure 17) se sont légèrement améliorés depuis le sondage de juillet 1996. Il convient toutefois de noter que seulement 15 % des employés disent avec **beaucoup de détermination** que la banque ABC sait reconnaître la qualité et la quantité de travail accompli. D'autre part, 48 % des répondants tendent dans le même sens mais de façon **plus modérée**. Cependant, 37 % des employés constatent un **manque de reconnaissance** de la Banque à cet effet. Ce sentiment est davantage partagé par les employés du réseau bancaire, les cadres en succursale et les hommes. Enfin, selon la firme CROP, la proportion d'employés jugeant un manque de reconnaissance de la banque ABC du travail accompli demeure anormalement élevée par rapport aux grandes entreprises québécoises et canadiennes.

Figure 18

< Question 7 : Je me sens appuyé(e) par la Banque dans l'exercice de mes fonctions.



Sur la base des résultats tels qu'illustrés à la figure 18, nous pouvons observer que la situation tend à se redresser. Cependant, seulement 16 % des employés de la banque ABC affirment avec beaucoup d'intensité qu'ils se disent appuyés par la banque dans l'exercice de leurs fonctions. Par ailleurs, 53 % affirment être appuyés de façon moins convaincante. Par contre, 31 % des répondants perçoivent un manque de support de leur employeur. Selon la firme CROP, la proportion d'employés jugeant un manque de support de la banque ABC dans l'exercice de leurs fonctions est pour ainsi dire inquiétante.

Essayons de résumer l'analyse de ce sondage.

Dans son rapport, la firme déclare que les énoncés référant à l'ambiance qui prévaut dans l'unité administrative (figure 12), à la fierté de travailler à la banque ABC (figure 14) et au sentiment de contribution au succès de l'entreprise (figure 15) démontrent des résultats comparables à ceux observés dans les autres grandes entreprises québécoises et canadiennes. De plus, nous constatons que chacun des graphiques démontrant les résultats de ces questions affiche, soit une amélioration ou une situation plutôt stable; aussi la proportion des répondants en désaccord se situe entre 9% et 17%.

Par ailleurs, selon la firme de sondage, les résultats des quatre autres énoncés démontrent une faiblesse par rapport à l'ensemble des grandes entreprises québécoises et canadiennes.

En effet, comparativement aux grandes entreprises québécoises et canadiennes cette firme déclare que le degré d'optimisme face à l'avenir à la banque ABC (figure 13) semble assez précaire, que la proportion des employés très convaincus que l'esprit de coopération et de collaboration (figure 16) existe, est représenté dans une proportion plus modeste, que la reconnaissance pour la qualité et la quantité de travail accompli (figure 17) demeure, malgré une légère amélioration, anormalement élevée, et qu'enfin, le support de la banque ABC dans l'exercice des fonctions (figure 18) affiche un niveau pour ainsi dire inquiétant.

Finalement, la proportion des répondants en désaccord avec ces énoncés, se situe à un niveau plutôt élevé, soit entre 29% et 38%.

Le tableau 10, qui suit démontre à quel rang se positionne chaque question selon les résultats du dernier sondage soit celui de novembre 1997 et à partir du pourcentage de personnes en désaccord avec l'énoncé. Rappelons-nous que plus le pourcentage est élevé, plus la situation est critique et moins les employés sont satisfaits.

Tableau 10

**RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DU SONDAGE «MORAL DES EMPLOYÉS»**

RANG	QUESTION	# DE LA FIGURE	# DE LA QUESTION	% EN DÉS-ACCORD
1 <sup>er</sup>	Je suis fier/fière de travailler à la banque.	# 14	# 3	9 %
2 <sup>e</sup>	Je sens que je contribue au succès de la banque.	# 15	# 4	14 %
3 <sup>e</sup>	L'ambiance qui prévaut dans mon unité administrative est excellente	# 13	# 1	17 %
4 <sup>e</sup>	L'esprit de coopération et de collaboration entre employés est excellent.	# 16	# 5	29 %
5 <sup>e</sup>	Je me sens appuyé(e) par la banque dans l'exercice de mes fonctions.	# 18	# 7	31 %
6 <sup>e</sup>	On sait reconnaître la qualité et la quantité du travail accompli.	# 17	# 6	37 %
7 <sup>e</sup>	J'envisage l'avenir avec optimisme quant à ma situation de travail à la banque.	# 13	# 2	38 %

En se référant à la section 6.1.1.2 traitant des résultats sur les attentes des employés de la banque ABC, nous pouvons établir un lien entre les données compilées à ce sujet et celles du sondage «MORAL DES EMPLOYÉS».

Ce sondage, mesure le degré de satisfaction des employés face à certaines attentes. Nous tenterons donc d'établir un lien direct entre les aspects valorisés du travail (section 6.1.2) et les attentes effectivement satisfaites. Nous allons déterminer à quelle(s) attente(s) du tableau 9 correspond chaque énoncé du sondage «MORAL DES EMPLOYÉS». Pour y arriver, nous présentons sur le tableau 11, qui suit, les tableaux 9 et 10 en parallèle et nous identifierons par de puces distinctives les attentes qui, selon nous, correspondent à chacun des énoncés.

Tableau 11

## LIEN ENTRE LES ATTENTES ET LES ÉNONCÉS DU SONDAGE «MORAL DES EMPLOYÉS»

Tableau 9 - Les attentes des employés			Tableau 10 - Résumé des résultats du sondage «Moral des employés»		
RANG	ATTENTE	Intervalle de confiance	RANG	QUESTION	% en désaccord
1 <sup>er</sup>	■ Respect	9,17 - 9,41	1 <sup>er</sup>	■ Je suis fier/fière de travailler à la banque	9 %
2 <sup>e</sup>	► Loyauté de la banque envers les employés	8,95 - 9,28	2 <sup>e</sup>	■ Je sens que je contribue au succès de la banque	14 %
3 <sup>e</sup>	◆ Pleine appréciation du travail accompli	8,73 - 9,04	3 <sup>e</sup>	■ L'ambiance qui prévaut dans mon unité administrative est excellente	17 %
4 <sup>e</sup>	▲ Être reconnu comme une personne unique (pas comme un numéro)	8,54 - 8,93	4 <sup>e</sup>	■ L'esprit de coopération et de collaboration entre employés est excellent	29 %
5 <sup>e</sup>	● Bonnes conditions de travail	8,55 - 8,87	5 <sup>e</sup>	► ◆ ▲ Je me sens appuyé(e) par la banque dans l'exercice de mes fonctions	31 %
6 <sup>e</sup>	■ Travail intéressant	8,52 - 8,84	6 <sup>e</sup>	► ◆ ● ♦ On sait reconnaître la qualité et la quantité du travail accompli	37 %
7 <sup>e</sup>	■ Sécurité d'emploi	8,20 - 8,64	7 <sup>e</sup>	■ ○ J'envisage l'avenir avec optimisme quant à ma situation de travail à la banque	38 %
8 <sup>e</sup>	Aide et compréhension lorsque surviennent les problèmes personnels	7,87 - 8,32			
9 <sup>e</sup>	♦ Bon salaire	7,33 - 8,02			
10 <sup>e</sup>	○ Possibilité d'avancement dans l'entreprise	7,33 - 7,81			

Note : Établir la correspondance entre les deux colonnes en se référant aux puces identiques.

Le tableau 11 nous démontre qu'il existe un écart important entre les attentes des employés et leur degré de satisfaction.

En effet, le respect, la loyauté de la banque envers ses employés et la pleine appréciation du travail accompli se positionnent aux trois premiers rangs au niveau des attentes. Cependant, 31% des employés ne se sentent pas appuyés par la banque dans l'exercice de leurs fonctions et 37% croient que la qualité et la quantité du travail accompli ne sont pas reconnus. Ces aspects, considérés comme inquiétants dans les commentaires de la section 6.1.2, divergent des attentes auxquelles ils sont reliés.

Aussi, le 38% des employés qui n'envisagent pas l'avenir avec optimisme quant à leur situation de travail à la banque converge avec les attentes «possibilités d'avancement dans l'entreprise» qui se positionne au dernier rang et la «sécurité d'emploi» au 7<sup>e</sup> rang. Comme mentionné dans les commentaires de la figure 13 à la section 6.1.2, cet aspect semble assez précaire; doit-on penser que les nombreux changements instaurés au cours des dernières années au sein de l'entreprise communiquent un message de précarité d'emploi aux employés et que ces derniers s'en approprient les effets; ce qui influencerait leurs attentes au niveau de la sécurité d'emploi et des possibilités d'avancement dans l'entreprise.

D'autre part, les aspects les plus satisfaisants, soit la fierté de travailler à la banque et le sentiment de contribuer au succès de celle-ci, se relient à l'attente «travail intéressant» qui

est de moindre importance pour les employés. La banque ABC, comme entreprise, est reconnue pour son succès financier et respectée par le monde des affaires; il peut y avoir convergence entre cette constatation et la fierté qu'éprouvent les employés de travailler pour une entreprise respectée dans le marché.

Enfin, les employés se disent satisfaits de l'ambiance qui prévaut dans leur unité administrative mais s'affirment insatisfaits de l'esprit de coopération et de collaboration qui existe entre eux. Ces deux points sont reliés au respect qui se situe au premier rang au niveau des attentes et expriment une certaine contradiction. L'esprit de coopération et de collaboration peut être mitigé par certains facteurs dominants : les nombreux changements instaurés par la banque ABC et décrits au chapitre II de ce travail, ont suscité des coupures de postes générant ainsi un sentiment d'insécurité chez les employés; ces coupures de postes ont augmenté indirectement la charge de travail des employés survivants; les coupures au niveau du nombre d'heures pour les auxiliaires limitent leur disponibilité pour l'entraide vis-à-vis les autres; enfin, chacun doit rencontrer des objectifs personnels agressifs suscitant ainsi un esprit de compétition élevé entre chaque employé. Ces facteurs influencent certainement l'esprit de coopération et de collaboration entre les employés.

L'analyse et l'interprétation de ces données nous portent à croire une fois de plus que notre hypothèse de départ s'avère juste. Oui, nous croyons que les supports donnés aux

employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans l'entreprise.

Nous considérons que les énoncés démontrant un degré de satisfaction plus précaire et parfois inquiétant indiquent que des attentes importantes ne sont pas comblées; ces attentes sont interreliées aux attentes considérées comme les plus importantes par les employés tel que démontré dans le tableau 11. Donc, pour répondre aux attentes de ses employés, la banque ABC devrait-elle ajouter de nouveaux supports, faire mieux connaître ou améliorer ceux déjà existants? Nous supposons que ce serait une des solutions à préconiser.

Ceci termine l'analyse des données du sondage «MORAL DES EMPLOYÉS». Avant de poursuivre notre réflexion, nous allons cueillir des éléments supplémentaires en procédant à l'analyse du sondage «SURVOL SUR NOTRE GESTION». Ceci nous aidera aussi à mieux mesurer l'état d'esprit des employés de la banque ABC. Cette analyse nous éclairera davantage pour continuer de vérifier notre hypothèse de départ. Ce sera l'objet de notre prochaine partie.

#### 6.1.3 Sondage «SURVOL SUR NOTRE GESTION»

Les thèmes mesurés par ce sondage nous permettront de continuer notre évaluation de l'état d'esprit des employés, de faire les liens entre les changements instaurés par la banque

ABC, la santé mentale des employés ainsi que la pertinence et l'efficacité des supports offerts par la banque. Cette analyse constitue notre dernière étape avant la conclusion finale.

Comme nous l'avons mentionné au chapitre V à la section 5.3, nous détenons trois rapports concernant ce sondage. Le premier et le deuxième datent respectivement de mai 1996 et de septembre 1997 et représentent la phase II, et le troisième rapport émis en février 1998 affiche les résultats de la phase III. Nous retrouvons le questionnaire y référant à l'annexe 3 de la page 224 de ce travail.

Ce sondage vise à refléter le niveau de satisfaction des employés à l'égard de différents aspects de la gestion et est divisé en trois principaux volets. Nous ferons notre analyse à partir de trois tableaux.

Le premier tableau (tableau 12) affiche les résultats concernant le volet **«survol sur la gestion de l'unité du répondant»**; le deuxième tableau (tableau 13) dévoile les données recueillies concernant le deuxième volet **«survol sur le travail du répondant»**; le troisième tableau (tableau 14) révèle les éléments de réponse relatives au troisième volet **«survol vis-à-vis la banque ABC»**. Chaque tableau représente les résultats pour chacun des thèmes évalués et pour chacun des rapports que nous avons en main. Selon la firme CROP, les thèmes qui affichent un résultat de 70% et moins représentent les éléments sensibles.

< Volet : **Survol sur la gestion de l'unité du répondant**

Le tableau qui suit (tableau 12) indique qu'en septembre 1997, deux thèmes se positionnent au-dessus de 80 % pour l'ensemble de la banque, soit le respect des autres (85 %) et la créativité et l'innovation (81 %). Par ailleurs, le rapport de février 1998 démontre une amélioration. En effet, six thèmes sont évalués à 80 % et plus de satisfaction. Ce sont: le respect des autres (87 %), la créativité et l'innovation (83 %), la communication (81 %), le travail d'équipe (80 %), le leadership (80 %) et le sens de la justice (80 %).

Par contre, le même rapport dévoile que «la possibilité de vous développer» semble être un élément sensible. En effet, moins de 70 % des employés affirment en être très ou assez satisfaits, surtout au niveau de la possibilité d'apprendre d'autres postes à l'intérieur de l'unité de travail (moyenne de 55 %) et la possibilité de participer à des activités de formation (moyenne de 66 %). Ce résultat prévaut pour l'ensemble des employés de la banque mais surtout pour les auxiliaires et ce, dans chacun des rapports étudiés. Celui de février 1998 de la région cible fait exception, affichant un résultat de 75 %. Aussi, la proportion des cadres qui en sont très ou assez satisfaits, pour chacun des rapports, se situe entre 75 % et 85 %.

Tableau 12

**«SURVOL SUR LA GESTION DE L'UNITÉ DU RÉPONDANT»**  
**ÉVALUATION DE LA SATISFACTION - % DES EMPLOYÉS SE DISANT TRÈS OU ASSEZ SATISFAITS**

Thèmes évalués	Région cible Mai 1996			Aff. bancaires Mai 1996			Total banque Septembre 1997			Aff. bancaires Septembre 1997			Région cible Février 1998			Aff. bancaires Février 1998		
	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.
	N=452	N=125	N=279	N=2352	N=	N=	N=9765	N=3575	N=5049	N=7306	N=2329	N=4193	N=365	N=114	N=224	N=7214	N=	N=
1. Respect des autres	84	90	83	85	NON DISPONIBLE	NON DISPONIBLE	85	87	85	86	88	85	89	94	85	87	NON DISPONIBLE	NON DISPONIBLE
2. Créativité et innovation	81	86	79	81			81	83	80	82	85	81	85	92	81	83		
3. Communication	80	84	79	80			79	81	78	80	84	79	84	90	80	81		
4. Travail d'équipe	80	87	77	78			79	82	78	79	82	77	83	89	80	80		
5. Gestion de la performance	80	78	81	76			75	75	75	77	78	77	83	89	78	78		
6. Leadership	77	82	77	78			77	78	76	79	83	77	81	88	76	80		
7. Sens de la justice	72	81	69	75			78	83	76	79	85	76	81	89	77	80		
8. Possibilité de nous développer	66	77	63	64			68	76	62	68	79	62	75	86	69	69		

N.B. : Pour les rapports de mai 1996 et février 1998 les données concernant les cadres et les auxiliaires ne sont pas disponibles.

## &lt; Volet : «Survol sur le travail du répondant»

Ce volet mesure le degré de satisfaction des employés concernant trois thèmes dont deux démontrent une fragilité. Tel qu'illustré sur le tableau 13 qui suit, il s'agit des aspects concernant les conditions de travail et les projets de transformation.

Tableau 13

**«SURVOL SUR LE TRAVAIL DU RÉPONDANT»**  
**ÉVALUATION DE LA SATISFACTION - % DES EMPLOYÉS SE DISANT TRÈS OU ASSEZ SATISFAITS**

Thème évalué	Région cible Mai 1996			Aff. bancaires Mai 1996			Total banque Septembre 1997			Aff. bancaires Septembre 1997			Région cible Février 1998			Aff. bancaires Fév. 1998		
	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadre s	Auxil.
	N=452	N=125	N=279	N=2352	N=	N=	N=9765	N=3575	N=5049	N=7306	N=2329	N=4193	N=365	N=114	N=224	N=7214	N=	N=
1. Environnement de travail	74	80	71	74	NON DISPONIBLE	NON DISPONIBLE	73	73	72	76	80	74	79	86	76	77	NON DISPONIBLE	NON DISPONIBLE
2. Conditions de travail	74	79	72	69			69	72	68	70	73	69	76	83	74	71		
3. Projet de transformation	62	64	60	59			63	67	60	60	63	58	70	80	64	62		

N.B. : Pour les rapports de mai 1996 et février 1998 les données concernant les cadres et les auxiliaires ne sont pas disponibles.

Au niveau des conditions de travail, entre 69 % et 71 % des employés s'en trouvent très ou assez satisfaits. Selon les différents rapports que nous analysons, environ 50 % des employés expriment une insatisfaction au niveau du salaire de base et de la rémunération incitative pour l'ensemble de la banque, ce qui vient à l'encontre des résultats concernant les attentes relatées précédemment. Nous commenterons cette divergence plus loin. Nous pouvons cependant remarquer au tableau 13, qu'en moyenne, 75 % des employés de la région cible affirment être très ou assez satisfaits de leurs conditions de travail; aussi, les résultats des employés cadres, pour l'ensemble de la banque, se situent à environ 72 %.

Cependant, dans ce volet, le thème «les projets de transformation» fait l'objet d'une plus grande sensibilité. En effet, entre 59 % et 63 % des employés de la banque déclarent en être très ou assez satisfaits. À partir des différents rapports que nous avons en main, nous pouvons constater que toutes les questions reliées à cet élément font l'objet d'une insatisfaction, plus spécifiquement celles concernant la fréquence des changements et l'impact de ces derniers sur le bien-être personnel des employés dont les résultats se situent respectivement à 54 % et 57 %.

< Volet : **«Survol vis-à-vis la banque ABC»**

Le tableau qui suit (tableau 14) affiche les résultats de ce troisième et dernier volet qui constitue l'analyse du sondage «SURVOL SUR NOTRE GESTION».

Tableau 14

«SURVOL VIS-À-VIS LA BANQUE ABC»  
 ÉVALUATION DE LA SATISFACTION - % DES EMPLOYÉS SE DISANT TRÈS OU ASSEZ SATISFAITS

Thème évalué	Région cible Mai 1996			Aff. bancaires Mai 1996			Total banque Septembre 1997			Aff. bancaires Septembre 1997			Région cible Février 1998			Aff. bancaires Fév. 1998		
	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.	Total emp.	Cadres	Auxil.
	N=452	N=125	N=279	N=2352	N=	N=	N=9765	N=3575	N=5049	N=7306	N=2329	N=4193	N=365	N=114	N=224	N=7214	N=	N=
1. L'image de l'institution	83	86	82	79	NON DISPO- NIBLE	NON DISPO- NIBLE	81	83	79	82	86	79	88	95	85	82	NON DISPO- NIBLE	NON DISPO- NIBLE

N.B. : Pour les rapports de mai 1996 et février 1998 les données concernant les cadres et les auxiliaires ne sont pas disponibles.

Le thème évalué «l'image de l'institution» révèle un résultat satisfaisant. En effet, entre 79 % et 82 % des employés de l'ensemble de la banque se disent très ou assez satisfaits de cet élément.

Pour résumer, les résultats de ce sondage, en consultant les tableaux 12, 13 et 14, certaines composantes représentent les éléments sensibles pour les employés de la banque ABC, et ce sont : la possibilité de se développer, les conditions de travail et les projets de transformation.

De plus, les tableaux révèlent que, dans chacun des volets et pour chaque thème vérifié par ce sondage, les résultats exprimés par les employés auxiliaires se situent en moyenne à 6,5 % plus bas que pour les cadres; donc, les employés auxiliaires de la banque ABC se disent pour chacun des thèmes évalués, à l'exception d'un, moins satisfaits que les employés cadres.

Enfin, nous constatons que les résultats de février 1998 pour la région cible sont supérieurs à ceux des Affaires bancaires pour chaque élément mesuré.

Nous pouvons encore ici établir un lien avec la santé mentale, les supports offerts, les attentes des employés et les résultats du sondage «MORAL DES EMPLOYÉS».

Reprenez les composantes qui représentent des éléments sensibles pour les employés de la banque ABC en faisant les liens mentionnés au paragraphe précédent.

< Composante : «La possibilité de se développer»

Cette composante démontre une insatisfaction, exprimée majoritairement par les employés auxiliaires, au niveau de la possibilité d'apprendre d'autres postes à l'intérieur de l'unité et au niveau de la possibilité de participer à des activités de formation tel que mentionné au volet «**Survol sur la gestion de l'unité du répondant**».

Au chapitre II de ce travail, nous avons pu constater que les nombreux changements instaurés par la banque ABC ont particulièrement affecté les employés auxiliaires. Le graphique (figure 3) du chapitre III nous démontre que, entre 1993 et 1997, le nombre d'employés auxiliaires à temps plein a diminué de 52 % et que les employés auxiliaires à temps partiel ont augmenté de 58 %.

Il est facile de déduire que le nombre d'heures travaillées limite les possibilités pour les employés concernés d'apprendre d'autres postes à l'intérieur de l'unité. De plus, les mêmes facteurs affectent ces derniers dans leur possibilité de participer à des activités de formation d'autant plus que, pour les employés de moins de vingt heures, les programmes de formation tel le programme universitaire PUB que nous avons décrit à la section 4.10, n'est pas remboursé

par la banque ABC. Peut-être ces employés font-ils partie des 31 % qui expriment, dans le sondage «**MORAL DES EMPLOYÉS**», qu'ils ne se sentent pas appuyés par la banque ABC.

Pour ces employés, ces éléments diminuent certainement leur possibilité de se développer. Une amélioration des supports pourrait certainement contribuer à une meilleure satisfaction des employés à ce niveau.

< Composante :        «Les conditions de travail»

Tel que mentionné au volet «**Survol sur le travail du répondant**», les conditions de travail représentent de l'insatisfaction au niveau du salaire de base et de la rémunération incitative.

Au niveau des attentes, le tableau 9 à la section 6.1.1.2 de ce chapitre, révèle que le salaire se positionne au 9<sup>e</sup> rang est donc de moindre importance pour les employés. Nous supposons que la banque ABC offre à ses employés des salaires de base concurrentiels afin de retenir ses ressources; cependant, il peut être normal que ces derniers en soient quelque peu insatisfaits, ce qui nous porte à croire que la direction de la banque ne doit pas nécessairement s'en inquiéter. Limitons-nous à ces commentaires pour ce facteur.

Cependant, nous considérons que la rémunération incitative qui, dans cette composante représente une insatisfaction tant chez les cadres que chez les auxiliaires, fait partie des avantages directement reliés à l'appréciation du travail accompli et la reconnaissance de la qualité et de la quantité de ce travail accompli.

Or, le tableau 11 à la section 6.1.2 de ce chapitre, situe la «pleine appréciation pour le travail accompli» au 3<sup>e</sup> rang des attentes; de plus, ce même tableau nous démontre que 37 % des employés de la banque ABC se disent en désaccord avec l'énoncé «On sait reconnaître la qualité et la quantité du travail accompli».

En révisant son programme de rémunération incitative, la banque ABC pourrait probablement améliorer la satisfaction des employés au niveau de cette composante, donc mieux les motiver et par le fait même, mieux supporter ces derniers.

< Composante : «Les projets de transformation»

Tel que mentionné au volet «**Survol sur le travail du répondant**», les projets de transformation représentent de l'insatisfaction au niveau de la fréquence de ces derniers et de leur impact sur le bien-être personnel des employés.

Cette composante touche directement le volet des changements instaurés à la banque ABC que nous retrouvons au chapitre II de ce document, et la santé mentale des employés de l'entreprise traitée à la section 3.2 du chapitre III. Les données recueillies dans ce sondage, concernant les projets de transformation, viennent appuyer notre affirmation, à l'effet que les changements peuvent affecter la santé mentale des employés. En effet, seulement 54 % et 57 % des employés se disent satisfaits de la fréquence des changements et de l'impact de ces derniers sur leur bien-être personnel.

La banque ABC pourrait-elle, par un support approprié, améliorer cette fragilité démontrée dans ce sondage? Nous croyons être en mesure de supposer qu'une réponse affirmative peut être envisagée.

< Composante : «Les employés auxiliaires»

Nous avons mentionné précédemment que le pourcentage de satisfaction des employés auxiliaires se situe en moyenne à 6,5 % plus bas que pour les cadres; ils se disent donc moins satisfaits que ces derniers.

Nous avons aussi signalé plus tôt dans cette section, que les changements instaurés par la banque ABC ont suscité une diminution des employés auxiliaires à temps plein et une augmentation considérable de ceux à temps partiel. Nous sommes en mesure de croire que ces

facteurs influencent le niveau de satisfaction des employés auxiliaires qui sont beaucoup plus nombreux à occuper un statut de temps partiel, et par conséquent un statut beaucoup plus précaire et à moindre revenu.

Enfin, les graphiques du chapitre III (figures 1 et 4) démontrent, pour les employés auxiliaires à temps partiel, une augmentation de 213 % et de 335 % au niveau du nombre de réclamations et des sommes versées pour maladie mentale et nerveuse. Ces données nous portent à croire que cette catégorie d'employés représente une fragilité supérieure dans l'ensemble des employés de la banque ABC.

L'analyse de ce sondage nous procure des indices supplémentaires et importants. L'état d'esprit des employés de la banque ABC semble satisfaisant sous certains aspects, cependant, certains éléments démontrent une fragilité, surtout au niveau des employés auxiliaires à temps partiel. Certaines données nous confirment que les changements affectent la santé mentale. Enfin, certaines composantes nous portent à croire que les supports ne suffisent pas.

## CONCLUSION

Pour vérifier la pertinence et l'efficacité des supports offerts à ses employés par la banque ABC, le recours à des sondages était nécessaire et opportun. L'utilisation d'un questionnaire maison et de deux sondages réalisés par la firme CROP, nous ont permis d'atteindre notre objectif.

Par ces derniers, nous avons pu constater que, même si la banque ABC s'efforce d'apporter à ses employés perturbés par les nombreux changements, des supports variés et tous valables en soi, elle ne répond que partiellement aux besoins de ses employés tel que nous l'avions anticipé dans notre hypothèse de départ. Les tableaux et graphiques utilisés pour l'analyse de ces sondages, nous l'ont clairement démontré.

En effet, les employés continuent de vivre des tensions et des inquiétudes qui perturbent plus ou moins leur état d'esprit et leur santé mentale. Les employés auxiliaires en particulier, que les changements touchent de plus près, nous apparaissent les plus affectés. Toutefois, les sondages nous démontrent une légère amélioration au cours des deux dernières années.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La dernière décennie fut le théâtre de changements radicaux, rapides et globaux pour les entreprises quel que soit le secteur d'activité de celles-ci. On constate que les entreprises du secteur financier ne font pas exception. En effet, la nouvelle législation, le décloisonnement et les technologies de pointe ont transformé le monde financier, bouleversant ainsi non seulement la clientèle mais aussi les employés œuvrant au sein de ces entreprises.

Nous avons exploré l'historique de l'application des changements législatifs et réglementaires, concurrentiels et technologiques dans le monde financier.

Au niveau législatif, la pierre angulaire a été le décloisonnement qui consiste à l'élimination des distinctions entre les quatre piliers financiers; cette nouvelle législation donnait aux entreprises œuvrant dans ce secteur, la possibilité d'étendre leurs activités commerciales.

Sur le plan de la technologie, la principale percée a eu lieu dans le domaine des opérations, en décuplant l'informatisation au niveau des tâches administratives tant dans les succursales qu'aux bureaux-chefs, et au niveau de la prestation de services avec l'arrivée des

guichets automatiques, des centres d'appel, des guichets personnels, de l'Internet. Donc, l'accès aux comptes bancaires a considérablement augmenté en temps et en lieux transformant ainsi la distribution des services bancaires.

Tous ces changements ont évidemment affecté la banque ABC qui fait l'objet de notre étude. Cette entreprise a à la fois dû et su vite s'ajuster aux revirements suggérés par les changements législatifs, concurrentiels et technologiques.

La nouvelle réglementation a permis à la banque ABC de créer une filiale de placements, de courtage à escompte et de fonds mutuels; elle a fait l'acquisition d'une filiale de courtage en valeurs mobilières, d'une société de fiducie; elle a ensuite créé des filiales d'assurance-vie, de services financiers, de planification financière et de cabinet de courtiers d'assurances.

Les changements technologiques furent aussi nombreux pour la banque ABC. De nouveaux outils de gestion furent incorporés tels les logiciels d'horaire de caisses, de gestion des effets et de l'encaisse; les centres d'appel, administratif et de crédit furent créés; des systèmes informatiques de haute performance furent intégrés pour supporter les activités de vente; la transformation du réseau de succursales a été amorcée avec agressivité et créativité; enfin, la banque ABC a créé une filiale informatique.

Nous avons constaté, avec tableaux et graphiques à l'appui, que ces nombreux changements ont affecté plus profondément les employés auxiliaires qui ont subi de nombreuses coupures de postes, des changements de statut, passant de temps plein à temps partiel, et des diminutions importantes d'heures entraînant ainsi des baisses de revenus considérables.

Nous avons aussi posé un regard sur les données statistiques concernant la santé mentale des employés au Canada et au Québec. Ce survol nous a permis de déduire que plus les entreprises implantent des changements, plus ceux-ci sont profonds et rapides, plus le nombre d'employés éprouvant des difficultés à s'adapter à ces changements risque d'augmenter; il s'ensuit une détérioration de la santé mentale nettement prévisible dans ces situations.

Par la suite, nous avons examiné l'impact des nombreux changements sur la santé mentale des employés de la banque ABC. Les graphiques concernant l'évolution de la santé mentale de 1993 à 1997, nous ont démontré ce qui suit : la maladie mentale et nerveuse constitue la première cause d'absentéisme; les réclamations et les sommes versées pour cette cause augmentent. Chez les cadres, le nombre de réclamations a diminué même si leur nombre a augmenté, mais ce phénomène est récent. Les auxiliaires à temps partiel ont vu leur nombre augmenté dans une proportion beaucoup moindre que l'augmentation des réclamations et des sommes versées pour cette cause. Enfin, les absences pour maladie mentale et nerveuse sont toujours plus longues que pour l'ensemble des causes et la durée moyenne continue

d'augmenter de façon importante et ce phénomène est plus important pour les cadres et pour les auxiliaires à temps plein.

Déjà, à travers cet exposé, nous avons pu découvrir que les importantes et nombreuses mutations instaurées au sein de banque ABC ont altéré la santé mentale des employés à qui ces modifications ont été d'une certaine façon imposées; ce qui a confirmé notre hypothèse de départ.

L'inventaire et la description des supports offerts par la banque ABC, nous ont permis de constater qu'elle propose à ses employés plusieurs supports pour les soutenir dans les changements, dans leur cheminement de carrière et en somme pour contribuer à la réalisation de chacun.

Cette portion du travail a répondu à la première question soulevée au départ soit : «Quelles sont les formes de supports offerts aux employés suite aux nombreuses mutations des entreprises et quelle est la pertinence et l'efficacité de ces supports?». Cependant, pour répondre à la deuxième question soit vérifier notre hypothèse à savoir que les supports donnés aux employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans leurs entreprises et préciser l'état d'esprit des employés, nous avons poursuivi notre étude à l'aide de différents questionnaires et sondages. Il s'agit du questionnaire

maison «SUPPORTS OFFERTS PAR LA BANQUE ABC», ainsi que des sondages «MORAL DES EMPLOYÉS» et «SURVOL SUR NOTRE GESTION».

Le questionnaire concernant la connaissance, la pertinence et l'utilisation des supports nous a révélé ceci : les intervalles de confiance pour la connaissance se situent aux plus bas niveaux, ceux concernant la pertinence au centre et ceux relatifs à l'utilisation se positionnent aux plus bas niveaux; les tableaux nous révèlent que les supports les moins connus ne sont pas nécessairement considérés comme étant les plus pertinents et ne sont pas systématiquement les plus utilisés.

Enfin, nous avons constaté que les intervalles de confiance qui se situent au plus bas niveau sont reliés à la connaissance soit, les programmes Intervention de crise, Conciliation travail étude et Equité en emploi. Quant aux intervalles les plus élevés, nous les retrouvons pour l'utilisation des programmes Idée-action et Santé et sécurité au travail et pour la pertinence au niveau du programme Parlons-nous.

L'analyse des résultats du questionnaire concernant les supports offerts nous a permis de conclure que les supports donnés aux employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans leur entreprise. Lors de l'interprétation des données, nous avons en effet constaté que certains supports, en étant soit révisés, ajustés aux besoins, et/ou mieux médiatisés, supporteraient mieux les employés à faire face aux

nombreux changements instaurés dans l'entreprise et soutiendraient davantage ces derniers à maintenir leur santé mentale en équilibre. Notre recherche a cependant été poursuivie afin de parvenir à une conclusion mieux approfondie.

Au niveau des attentes des employés, ce même questionnaire nous a révélé que le respect, la loyauté et l'appréciation représentent les attentes dominantes; par ailleurs, l'avancement, le salaire ainsi que l'aide et la compréhension occupent les derniers rangs.

Nous avons ensuite analysé les résultats des sondages «MORAL DES EMPLOYÉS» et «SURVOL SUR NOTRE GESTION» afin de mieux vérifier l'état d'esprit des employés et faire un lien avec les données concernant les attentes des employés.

Le premier sondage nous a appris qu'il existe un écart important entre les attentes des employés et leur degré de satisfaction. Plus de 30 % des employés ne se sentent pas appuyés par la banque dans l'exercice de leurs fonctions; croient que la qualité et la quantité du travail accompli ne sont pas reconnus et n'envisagent pas l'avenir avec optimisme quant à leur emploi, alors que, le respect, la loyauté de la banque envers ses employés et la pleine appréciation du travail accompli sont les attentes les plus importantes pour les employés.

Le deuxième sondage nous a révélé que les points suivants représentent les éléments les plus insatisfaisants chez les employés : «la possibilité de se développer» en raison des

coupures de postes et des diminutions d'heure suite aux changements; «les conditions de travail» dont le salaire et la rémunération incitative; «les projets de transformation», surtout en raison de la fréquence des changements et de leur impact sur le bien-être personnel des employés. De plus, ce sondage nous a appris que les employés auxiliaires sont dans l'ensemble, moins satisfaits que les employés cadres, car ils furent plus touchés par les mutations.

Les résultats de ces deux sondages nous permettent de conclure que notre hypothèse de départ est vérifiée. En effet, les supports offerts par la banque à ses employés ne répondent que partiellement à l'aide nécessaire pour l'adaptation aux mutations vécues dans l'entreprise.

C'est pourquoi, nous croyons que la banque ABC aurait avantage à se pencher sur les liens qui peuvent être établis entre les mutations instaurées durant la dernière décennie, l'évolution de la santé mentale de ses employés, la connaissance, la pertinence et l'utilisation qu'ont les employés des supports qu'elle leur offre, les satisfactions et les insatisfactions exprimées dans les sondages et les attentes des employés. Et ainsi, elle serait mieux guidée pour fournir des supports plus adaptés et appropriés. Nous croyons en effet que certains supports, en étant révisés, soit ajustés aux besoins, et/ou mieux médiatisés, supporterait mieux les employés à intégrer les nombreux changements de l'entreprise et aideraient mieux ces derniers à maintenir leur santé mentale en équilibre. Peut-être aussi, de nouvelles approches de gestion deviendraient des supports incontournables.

Selon St-Onge, Audet, Hains et Petit<sup>24</sup> :

Le défi des organisations pour contrer la détresse psychologique se résumerait aux quatre activités suivantes : essayer de faire participer les employés à la prise de décision qui les concernent; faciliter, par des formules de roulement du personnel, l'accès à des activités de formation et de soutien; susciter des occasions de discuter directement du stress, de ses manifestations et de ses conséquences possibles, et mettre en œuvre des programmes d'aide aux employés.

Nous sommes conscients que notre étude n'est pas complète; elle se limite aux données que nous avions en main et à notre capacité de les interpréter. Nous croyons cependant que les grandes lignes qui en ressortent peuvent être considérées comme valables et peuvent servir de guide à toute entreprise qui a le souci de mieux desservir sa clientèle par le biais d'un personnel qui, en bonne santé mentale, s'épanouit dans son milieu de travail.

---

24. ST-ONGE, et al. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines.*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1998, p. 641

## BIBLIOGRAPHIE

- Accord de la BN avec Larochelle Gratton*, dans *Le Devoir*, 33 juillet 1998, p. B4.
- AKTOUF, Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1994, 700 p.
- ALAIN, Marcel. *Prendre en main le changement*, Éditions Nouvelles AMS, Montréal, 1996, 313 p.
- ALDER, Nancy I. *Comportement organisationnel*, Éditions Reynald Goulet, Repentigny, 1994, 224 p..
- AMHERDT, Charles-Henri. *Le chaos de carrière dans les organisations*, Éditions Nouvelles, Montréal, 1999, 366 p.
- ARCAND, Richard, BEAULIEU, Nicole. *La communication efficace*, Centre Éducatif et Culturel, Anjou, 1995, 426 p.
- BAILLARGEON, Stéphane. «*Plus ça change...*», dans *Le Devoir*, 3 février 1997, p. B6.
- BALFOUR, Danny L. Wechsler, Barton. *Organizational commitment*, P. 56-57.
- BARCELO, Yan. «*La peste de l'an 2000*», dans *Commerce*, novembre 1998, p. 53 à 57.
- BAZOGE, Benoît. *Les enjeux du secteur des services financiers au Canada*, Institut des banquiers canadiens, 1998.
- BÉDARD, Éric. «*Pour les banques et les caisses. Les décisions se prennent de plus en plus en région*», dans *Le Devoir*, 29 mars 1997, p. C4.
- BINSEE, Lisa. «*SIBN prend une participation dans Larochelle Gratton*», dans *La Presse*, 22 juillet 1998, p. D6.
- BLEAU, J. «*Impacts psychologiques des changements sur les gestionnaires de 1<sup>er</sup> niveau*», *Objectif Prévention*, revue d'information de l'Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur Affaires sociales, vol. 20, n<sup>o</sup> 5.
- BOURBONNAIS et COMMEAU. *Santé psychologique et absence au travail*, *Objectif Prévention*, revue d'information de l'Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur Affaires sociales, vol. 20, n<sup>o</sup> 5, 1997, p. 16-18.

*Cadre de référence, Stratégie des ressources humaines*, Le Mouvement des Caisses Desjardins, mai 1996.

*Changement, défis et possibilités*, Département des finances, Rapport du groupe de travail, septembre 1998.

Colloque les aspects sociaux et psychologiques de l'organisation du travail. *Plaisir et souffrance*, Les Cahiers scientifiques de l'Acfas, n°81, Montréal, 1994, 158 p.

Colloque le travail aujourd'hui. *Le travail et l'emploi en mutation*, Les cahiers scientifiques Acfas, n° 87, Montréal, 1995, 181 p.

CORBEIL, Claudine. *Vigie commerciale*, Gestion Comptes GCE, juillet 1998.

*Description des éléments du plan de développement*, Le Mouvement des Caisses Desjardins.

*Développons l'engagement pour réussir l'entreprise*, Colloque 1998, Développement économique Canada, 1998, 23 p.

DUBÉ, Richard, FORTIN, Yves, MASSOT, Alain. «*La révolution actuelle du travail exige le partage*», dans Le Devoir, 26 septembre 1996, p, A7.

DUPLANTIE, Jean-Pierre. *Pour une société en mutation, une formation et une pratique renouvelées*, Intervention, Services sociaux du Québec, n° 88, mars 1991, p. 5 à 35.

DURIVAGE, Paul. «*La banque de l'an 2000*», dans La Presse, 18 novembre 1998, p. D1.

FOOT, David K.. *Entre le boom et l'écho*, Boréal, Montréal, 1996, 304 p.

GUAY, Richard. *N'appeler pas la banque. Appelez le banquier!*, Banque Laurentienne, Publicité.

Guide préparatoire au rôle d'agent multiplicateur, Version adaptée, 20 p.

HARVEY, André. «Tout est très bien ainsi» dans Lumière, avril 1998, p. 62.

KEMPENEERS, Marianne. *Nouvelle morphologie sociale. Changement démographique et structure sociale*, Sociologie et sociétés, Vol. XXVII, n° 2, automne 1995, p. 69 à 85.

KINLAW, Dennis C. *Adieu patron! Bonjour coach!*, Les Éditions Transcontinental, Montréal, 1997, 190 p.

KROL, Ariane. «*Une lionne à la Banque Royale*», dans Commerce, février 1998, p. 13 à 18.

*L'absentéisme relié à la santé mentale*, Insight information, Toronto, 1996, 156 p.

*La bancassurance... pour vous chez nous*, Services financiers Banque Nationale. Dépliant.

*La Banque Nationale et le rapport du Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadiens*, L'Officiel, Banque Nationale du Canada, 9 octobre 1998.

*La Banque de Montréal lance un terminal portable*, dans La Presse C6.

LABRÈCHE, Stéphane. «*L'expert français Hubert Landier prône un nouveau contrat social entre entreprises et employés*», dans Les Affaires, 5 août 1995, p. 12.

LAROSE, Michel. «*La Banque Nationale partenaire de Larochelle Gratton*», dans Le Journal de Montréal, 22 juillet 1998, p. C11.

*Le réseau coopératif de services financiers*, Le Mouvement des Caisses Desjardins, Lévis, 1997, 40 p.

LEE, Thomas W. *Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of steers and monwdany's model of turnover*, Academy of Management Journal, vol. 30, n° 4, p. 721, 723.

*Les compétences critiques : les comportements à développer et ceux à éviter*, 13 p.

MILETTE, Nicolas. «*Fusion bancaires : la protection du consommateur avant tout*», dans Les Affaires, 7 novembre 1998, p. 10.

MORIN, E.M., SAVOIE, A., BEAUDIN, G. *L'efficacité de l'organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1994, 158 p.

NORMAND, François. «*Quand le logiciel remplace le personnel*», dans Le Devoir, 12 février 1997, p. B1.

*Nouvelles habitudes de travail dans un monde en transformation*, Prichett & Associates, Texas, 1994, 51 p.

PAUCHANT, Thierry C. et collaborateurs. *La Quête du sens*, Éditions Québec/Amérique, Montréal, 1996, 360 p.

PICHETTE, Jean. «*La guerre des mondes*», dans Le Devoir, 21 décembre 1996, p. C2.

*Position de la Banque Nationale du Canada sur les fusions bancaires*, Banque Nationale du Canada, 15 p.

Position de la Banque Nationale du Canada sur les fusions bancaires.

Presse Canadienne. «*Martin serre la vis aux banques*», dans *Le Journal de Québec*, 16 juin 1999, p. 13.

*Raviver la flamme durant le changement organisationnel*, Prichett & Associates, Texas, 1994, 30 p.

RAY, Paul H. «*Dans le jardin des vraies valeurs*» dans *Guide Ressources*, mai 1997, p. 38 à 41.

RAY, Paul H. «*Les créatifs culturels qui sont-ils?*» dans *Guide Ressources*, mai 1997, p. 32 à 35

*Recueil de réflexions sur la stabilité des couples-parents*, Conseil de la famille, Gouvernement du Québec, Québec, 1996, 225 p.

*Remaniement des horaires de travail dans les succursales*, L'Officiel, Banque Nationale du Canada, mars 1994.

*Réseaux électroniques*, Banque Nationale.

RIFKIN, Jeremy. *La Fin du travail*, Boréal, Montréal, 1995, 436 p.

ROUSSILLON, Sylvie, BOURNOIS, Frank. *Deuil social, mutation des représentations et changement radical*, Gestion, vol. 22, n° 1, mars 1997, p. 61 à 69.

SAINT-PIERRE, Guy. *La gestion aujourd'hui*, Gestion 20 ans, Revue internationale de gestion, vol. 20, n° 3, septembre 1995, p. 18 à 20.

SAINT-PIERRE, Céline, TERSSAC, Gilbert. *Le travail : autres réalités, autres regards*, Revue internationale d'action communautaire, printemps 1991.

ST-ONGE, Sylvie et al. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1998, 701 p.

SONNENSTUHL, W. J. et TRICE, H. M.. *Strategies for Employee Assistance Programs: The Crucial Balance*, 2<sup>e</sup> éd., Cornell University, Ithaca, N.Y., ILR Press (Key Issues Number 30), 1990.

*Stratégie développement des compétences*, Direction formation et gestion du changement.

THUROW, Lester. «*Ce n'est pas la culture américaine qui s'impose, mais une culture globale*» dans *Le Devoir*, 14 mars 1997, p. A1.

TREMBLAY, Miville. «*Bombardier devient aussi une institution financière*», dans *La Presse*, 18 juillet 1998. p. A18.

*Un bon coup de pouce à l'esprit d'entrepreneurship*, Émission : *Fais-en ton affaire*.

*Une année charnière pour le programme d'amélioration continue*, PAC, Banque Nationale du Canada, Rapport annuel aux employés, 1994, p. 12 à 18.

VACHON, Dominique. *Perspectives économiques et financières*, Banque Nationale du Canada, 1996, 26 p.

## ANNEXES

## Annexe 1

## Questionnaire maison «Les supports offerts par la banque ABC»

# La personne dans son équipe de travail



## Questionnaire de recherche

Nous sollicitons votre participation à une étude universitaire sur le lien entre les intérêts personnels et la performance des équipes de travail. Vos réponses sont très importantes : elles permettront d'éclairer cette question et plusieurs autres. Il faut environ 15 à 20 minutes pour compléter ce questionnaire. Soyez spontané : votre première impression est celle que nous désirons connaître. Les informations divulguées ici seront tenues confidentielles.

**Veuillez retourner le questionnaire complété dans l'enveloppe pré-adressée.** Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration.

Stéphane Aubin, professeur  
Université du Québec à Chicoutimi

# Partie 1 : Choisir un groupe

**Imaginez que vous allez à un endroit où six groupes de personnes sont déjà formés. On vous invite à joindre un de ces groupes. Lisez les descriptions ci-dessous et indiquez «1» dans le carré du groupe qui serait votre premier choix. Indiquez «2» pour votre second choix, ainsi de suite jusqu'à 6.**

- Groupe A** : Les membres de ce groupe aiment être dehors, faire de la mécanique, utiliser des outils, faire du sport, réparer et fabriquer des objets et résoudre des problèmes pratiques.
- Groupe B** : Les membres de ce groupe aiment imaginer des histoires, aller au musée, jouer au théâtre, peindre et faire de la musique.
- Groupe C** : Ces personnes aiment aider, former, soigner des personnes. Elles aiment bien discuter, enseigner et donner du support.
- Groupe D** : Ces personnes sont attirées par les situations où elles peuvent diriger, influencer, gérer, persuader, organiser et réaliser des profits.
- Groupe E** : Dans ce groupe, on aime classer ou reproduire des documents, suivre des instructions, compter, utiliser des données et être minutieux.
- Groupe F** : Les intérêts des personnes de ce groupe sont de lire des revues spécialisées, faire des expériences en laboratoire, jouer aux échecs, observer des phénomènes et résoudre des problèmes de mathématiques.

## Partie 2 : Les préférences

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes en encerclant le chiffre correspondant:

- |     |  | (-) |   |   |   |   |   | (+) |
|-----|--|-----|---|---|---|---|---|-----|
| 1.  | J'aime faire des réparations simples ou fabriquer des objets.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 2.  | Je possède une aptitude mathématique ou scientifique.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 3.  | Je suis intéressé à aider les gens en leur enseignant ou en leur procurant de l'information ou des conseils. | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 4.  | Je peux vendre un produit.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 5.  | J'aime écrire de la poésie ou des contes.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 6.  | Je suis une personne sensible.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 7.  | Je possède une aptitude mécanique.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 8.  | J'aimerais travailler dans un laboratoire à des projets scientifiques.                                       | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 9.  | J'aime être un leader.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 10. | J'aime suivre des directives attentivement   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 11. | Je suis coopératif.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 12. | Je possède une certaine aptitude musicale, artistique ou dramatique.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 13. | J'aime ranger des documents d'après un ordre systématique.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 14. | Les activités sociales sont importantes pour moi.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 15. | J'aime travailler avec des outils et de la machinerie.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 16. | Je suis capable d'aider des gens bouleversés ou tracassés.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 17. | J'aime lire des revues ou des manuels scientifiques.   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 18. | J'aurais pu être agent de location ou vendeur de publicité.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |
| 19. | Je connais ou j'aimerais apprendre une méthode de dactylographie.  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |     |

## Partie 3 :

# Qu'attendez-vous le plus de votre employeur ?

À l'aide de l'échelle proposée, indiquez par un chiffre entre 0 et 10 votre degré d'accord avec les énoncés suivants

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Sans aucune importance pour moi      Absolument essentiel pour moi

Par exemple, si « un bon salaire » est une de vos plus grandes attentes, indiquez-le par un chiffre élevé (8, 9 ou 10); par contre s'il s'agit d'une attente modérée (non négligeable mais pas si importante), inscrivez un chiffre autour de 5.

- Bon salaire
- Bonnes conditions de travail
- Possibilités d'avancement dans la compagnie
- Respect
- Loyauté de la Banque envers ses employés
- Pleine appréciation du travail accompli
- Sécurité d'emploi
- Être reconnu comme une personne unique (pas comme un numéro)
- Aide et compréhension lorsque surviennent des problèmes personnels
- Travail intéressant

## Partie 4: Ce que j'aime – Ce que je n'aime pas

À l'aide de l'échelle proposée, indiquez par un chiffre entre 0 et 10 votre degré d'accord avec les énoncés suivants

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Complètement  
en désaccord

Indifférent

Complètement  
en accord

Par exemple, à l'affirmation ***J'aime jouer aux quilles***,

- On répondra 0 ou 1 si c'est une activité qu'on n'aime vraiment pas;
- Si on a des dispositions légèrement favorables pour ce sport, on pourra inscrire 6 ou 7 par exemple;
- Si le bowling fait partie de nos activités préférées, on mettra 9 ou 10 dans l'espace prévu.

### **J'aime...**

- Travailler à l'aide d'une machine \_\_\_\_\_
- Faire de la recherche \_\_\_\_\_
- Faire des activités artistiques \_\_\_\_\_
- Aider des personnes \_\_\_\_\_
- Diriger des personnes \_\_\_\_\_
- Vérifier l'application de normes \_\_\_\_\_

### **Je désire...**

- Obtenir des résultats concrets \_\_\_\_\_
- En savoir toujours plus \_\_\_\_\_
- Pouvoir exprimer mes émotions \_\_\_\_\_
- Améliorer le sort des autres \_\_\_\_\_
- Avoir du pouvoir et du statut \_\_\_\_\_
- Savoir ce que me réserve l'avenir \_\_\_\_\_

**Je suis...**

- Pratique et concret, direct et stable \_\_\_\_\_
- Rationnel, réservé, critique et indépendant \_\_\_\_\_
- Expressif, émotif, idéaliste et original \_\_\_\_\_
- Compréhensif, sympathique, bienveillant et sensible \_\_\_\_\_
- Énergique, persuasif, confiant et ambitieux \_\_\_\_\_
- Minutieux, fiable, prudent et perfectionniste \_\_\_\_\_

**Je suis mal à l'aise dans...**

- Les situations sociales \_\_\_\_\_
- La vente \_\_\_\_\_
- La routine \_\_\_\_\_
- Les réparations mécaniques \_\_\_\_\_
- Les sujets scientifiques \_\_\_\_\_
- Les situations ambiguës (où il n'y a pas de règles) \_\_\_\_\_

**J'ai des compétences pour...**

- Le travail manuel et la mécanique \_\_\_\_\_
- L'analyse et l'expression des idées \_\_\_\_\_
- L'innovation et l'expression des émotions \_\_\_\_\_
- Les relations interpersonnelles et l'enseignement \_\_\_\_\_
- Convaincre les autres et les diriger \_\_\_\_\_
- Tenir compte des détails et faire du travail de bureau \_\_\_\_\_

## Partie 5 : Supports offerts par l'organisation

Dans cette partie, on vous demande si vous connaissez les différents programmes de support proposés par la Banque. Si oui, vous aurez à indiquer si vous les considérez pertinents et si vous les utiliseriez au besoin.

Pour chacun des programmes suivants, exprimez votre degré d'accord avec l'énoncé en faisant une croix dans le carré approprié. Le chiffre 1 indique que vous êtes complètement en désaccord avec l'énoncé tandis que 4 signifie le contraire : vous êtes complètement en accord. Vous pouvez manifester un degré d'accord partiel en mettant une croix à 2 ou à 3. Si vous ne connaissez pas suffisamment le programme, indiquez « ne peux répondre » aux affirmations concernant leur pertinence et l'utilisation

### Politiques de la Banque en matière de Santé et sécurité au travail

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je les connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Je les trouve pertinentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je les utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Programme Conciliation Travail et famille

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Programme Conciliation Travail et études

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Programme Équité en emploi

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Programme d'aide aux employés

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Programme d'intervention de crise

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Politique contre le harcèlement

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je la connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Elle est pertinente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Programme Parlons-Nous

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Programme IdéeAction

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Programme de formation (PUB)

	Complètement en désaccord		Complètement en accord		Ne peux répondre
	1	2	3	4	
Je le connais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Il est pertinent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au besoin, je l'utiliserais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Identification

Les informations demandées ici permettront de regrouper les personnes selon certaines de leurs caractéristiques. Les données qui en seront tirées seront par conséquent anonymes.

Transit (nom de l'équipe pour les gens du centre d'assistance) : \_\_\_\_\_

Âge : \_\_\_\_\_

Encerclez : Sexe : M ou F    Poste : Cadre ou Auxiliaire

Dernier diplôme obtenu (Titre et spécialité ; ex : DEC en dessin industriel):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ancienneté dans: 1) l'entreprise : \_\_\_\_\_ 2) l'emploi : \_\_\_\_\_ 3) l'équipe : \_\_\_\_\_

Merci beaucoup d'avoir accepté de participer à cette recherche, vos réponses seront très utiles pour mieux comprendre le vécu des employés et pourront servir de base à l'amélioration de la gestion des ressources humaines.

## Annexe 2

## Questionnaire «Moral des employés»

Le questionnaire du sondage «MORAL DES EMPLOYÉS» offrait aux répondants une échelle de trois niveaux pour chacune des questions formulées qui sont les suivantes :

- < Tout à fait d'accord
- < Plutôt d'accord
- < Désaccord

Les sept éléments mesurés se définissent comme suit :

1. L'ambiance qui prévaut dans mon unité administrative est excellente?
2. J'envisage l'avenir avec optimisme quant à ma situation de travail à la banque ABC?
3. Je suis fier(ère) de travailler à la banque ABC?
4. Je sens que je contribue beaucoup au succès de la banque ABC?
5. L'esprit de coopération et de collaboration entre les employés de mon unité administrative est excellent?
6. On sait reconnaître à la banque ABC la qualité et la quantité du travail accompli?
7. Je me sens employé(e) par la banque ABC dans l'exercice de mes fonctions?

### Annexe 3

Questionnaire «Survol sur notre gestion»

Phase II : mai 1996 et septembre 1997

Phase III : février 1998

GROUPE : (6-7)	Régulier	<input type="checkbox"/> (13)	Temps plein	<input type="checkbox"/> (14)	Cadre	<input type="checkbox"/> (15)
TRANSIT : (8-12)	OU	<input type="checkbox"/>	OU	<input type="checkbox"/>	OU	<input type="checkbox"/>
	Temporaire	<input type="checkbox"/>	Temps partiel	<input type="checkbox"/>	Auxiliaire	<input type="checkbox"/>

À l'aide de la légende pour chacun des énoncés encercler le chiffre correspondant à votre appréciation.

## I- SURVOL SUR LA GESTION DE VOTRE UNITÉ

### LÉGENDE

<b>1</b>	<b>très satisfaisant</b>
<b>2</b>	<b>assez satisfaisant</b>
<b>3</b>	<b>peu satisfaisant</b>
<b>4</b>	<b>pas du tout satisfaisant</b>

<b>COMMUNICATION</b>						
1	Le dialogue avec votre supérieur immédiat	1	2	3	4	16
2	Le dialogue avec le patron de votre supérieur immédiat	1	2	3	4	17
3	La possibilité de vous exprimer et de faire valoir votre point de vue au sein de votre unité	1	2	3	4	18
4	Les informations que vous donnent vos supérieurs lors des réunions	1	2	3	4	19
5	La fréquence des réunions	1	2	3	4	20
<b>CREATIVITÉ ET INNOVATION</b>						
6	La capacité de votre supérieur immédiat de trouver et de mettre de l'avant de nouvelles façons de faire	1	2	3	4	21
7	La capacité de votre équipe de trouver et de mettre de l'avant de nouvelles façons de faire	1	2	3	4	22
8	La capacité de votre supérieur immédiat de créer un environnement favorisant l'apport de nouvelles idées	1	2	3	4	23
9	La capacité d'adaptation de votre supérieur immédiat face aux changements	1	2	3	4	24
<b>LEADERSHIP</b>						
10	La capacité de votre supérieur immédiat de regrouper tout le monde vers l'atteinte d'un objectif	1	2	3	4	25
11	La capacité de votre supérieur immédiat d'utiliser efficacement les ressources humaines de votre unité	1	2	3	4	26
12	La capacité de votre supérieur immédiat de contrôler le climat de travail même dans des périodes difficiles	1	2	3	4	27
<b>RESPECT DES AUTRES</b>						
13	Le respect de votre supérieur à votre égard	1	2	3	4	28
14	L'appréciation et la reconnaissance de votre travail par votre supérieur immédiat	1	2	3	4	29
<b>SENS DE LA JUSTICE</b>						
15	L'équité dans les décisions prises par votre supérieur	1	2	3	4	30
16	La capacité de votre supérieur à reconnaître ses torts	1	2	3	4	31
<b>ROUTES D'AVancement PROFESSIONNEL</b>						
17	Le support de votre supérieur en regard de votre développement professionnel	1	2	3	4	32
18	Vos chances d'exploiter pleinement votre potentiel à l'intérieur de votre unité	1	2	3	4	33
19	La possibilité d'apprendre d'autres postes à l'intérieur de votre unité	1	2	3	4	34
20	La possibilité de participer à des activités de formation	1	2	3	4	35
<b>TRAVAIL D'ÉQUIPE</b>						
21	La collaboration entre les employés	1	2	3	4	36
22	La coopération entre les différents secteurs de votre unité	1	2	3	4	37
23	La coopération entre les différentes unités de votre région	1	2	3	4	38
24	La façon dont le travail est réparti dans votre unité	1	2	3	4	39
25	L'importance donnée au travail d'équipe par votre supérieur immédiat	1	2	3	4	40
26	Le support de votre supérieur immédiat dans vos efforts de bien répondre aux besoins de votre clientèle	1	2	3	4	41
27	Votre perception de l'engagement de chaque employé face à la satisfaction de votre clientèle	1	2	3	4	42
<b>GESTION DE LA PERFORMANCE</b>						
28	Le "feedback" que l'on vous donne au travail	1	2	3	4	43
29	Les explications données lors de votre évaluation de performance	1	2	3	4	44
30	Les possibilités d'échanges lors de votre évaluation de performance	1	2	3	4	45
31	Le suivi de votre évaluation de performance en cours d'année	1	2	3	4	46

## -II- SURVOL SUR VOTRE TRAVAIL

### LÉGENDE

1	très satisfait
2	assez satisfait

1	peu satisfait
4	pas du tout satisfait

### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

32	Les outils de travail mis à votre disposition	1	2	3	4	47
33	La propreté de votre lieu de travail	1	2	3	4	48
34	Votre espace personnel de travail	1	2	3	4	49

### CONDITIONS DE TRAVAIL

35	La quantité de travail qui vous est demandée	1	2	3	4	50
36	Votre horaire de travail	1	2	3	4	51
37	Votre salaire actuel de base	1	2	3	4	52
38	Le programme de rémunération incitative (P.R.I.)	1	2	3	4	53
39	Les avantages sociaux et bancaires	1	2	3	4	54
40	Le perfectionnement/la formation reçue(e) pour le poste que vous occupez	1	2	3	4	55
41	L'ambiance actuelle au sein de votre unité	1	2	3	4	56

### PROJET DE TRANSFORMATION

42	Les informations que l'on vous donne concernant les changements	1	2	3	4	57
43	Les objectifs visés par les changements	1	2	3	4	58
44	L'efficacité du service à la clientèle suite à la réorganisation du travail	1	2	3	4	59
45	La fréquence des changements	1	2	3	4	60
46	Les effets des changements sur la qualité de votre travail	1	2	3	4	61
47	L'impact des changements sur votre bien-être personnel	1	2	3	4	62

## -III- SURVOL VIS-À-VIS DE LA BANQUE

### LÉGENDE

1	très bonne
2	plutôt bonne

3	plutôt mauvaise
4	très mauvaise

### L'IMAGE DE L'INSTITUTION

48	La perception que vous avez de votre vice-président	1	2	3	4	63
49	La perception que vous avez de votre premier vice-président	1	2	3	4	64
50	Votre perception générale de la direction de la Banque (des vice-présidents jusqu'au président)	1	2	3	4	65
51	Votre perception du centre régional	1	2	3	4	66
52	Votre perception des services du siège social	1	2	3	4	67
53	La réputation de la Banque auprès de la clientèle	1	2	3	4	68
54	Votre fierté de travailler à la Banque	1	2	3	4	69
55	Votre opinion de la Banque en tant que votre employeur	1	2	3	4	70
56	Recommanderiez-vous à un ami de poser sa candidature pour un emploi à la Banque?	oui		non		71

COMMENTAIRES : \_\_\_\_\_

Dans ce document, le recours au masculin pour désigner des personnes a comme seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination les individus des deux sexes.