

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

PAR

LISE PLOURDE

LA DYNAMIQUE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DE
LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS CHEZ DESJARDINS:
LE CAS DE LA CAISSE POPULAIRE DE MISTASSINI

DÉCEMBRE 1999



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

Cette étude exploratoire de nature qualitative analyse la dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus au sein de la firme contemporaine et examine ses propriétés productives. Dans ce sens, les principaux objectifs poursuivis sont a) de situer la réingénierie dans un cadre général d'analyse des innovations managériales; b) de cerner les multiples facettes de la réingénierie tant au niveau de son interprétation, des études empiriques, de sa démarche d'implantation, de ses conséquences sur l'organisation du travail et de son influence sur l'efficacité; c) de caractériser le projet de réingénierie tel qu'élaboré par les hauts dirigeants du Mouvement Desjardins et d) de faire une analyse évaluative de l'expérimentation engagée au sein d'une caisse vitrine soit la caisse de Mistassini au Lac-St-Jean et de la fédération concernée. La méthodologie de recherche s'appuie sur l'analyse de la documentation scientifique, l'analyse de la documentation de Desjardins, l'analyse de contenu des entrevues réalisées sur une période de trois années auprès d'acteurs impliqués dans ce changement et l'évaluation des indicateurs de performance de la caisse de Mistassini.

Dans son ensemble, cette recherche vise à répondre à trois questions :

- Desjardins a-t-il conduit sa réingénierie des processus de la même manière que le préconisait les différents auteurs ?
- Quels sont les effets de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale et économique de la caisse de Mistassini ?
- La caisse de Mistassini obtiendra-t-elle les gains d'efficacité espérés ?

Cette étude conclut que Desjardins a conduit sa réingénierie des processus de la même manière que le préconisait les différents auteurs à l'exception du temps prévu pour mener à bien tous ces changements.

Cette étude démontre que les effets de la réingénierie de processus se situent dans un premier temps, au niveau des changements technologiques: l'arrivée massive des technologies, la formation; l'appropriation ont été des facteurs stressants pour tous les acteurs de cette organisation. Dans un deuxième temps, les changements organisationnels au niveau de la définition des postes de travail, des qualifications, de la rémunération, des promotions et recrutement, du temps de travail et de la gestion des départs ont tous eu, chacun à divers degrés, des incidences sur le travail des employés. Dans un troisième temps, les changements institutionnels dont les relations de travail vécues dans la caisse tout au long de ce projet de réingénierie se sont traduits par des périodes de stress et de démotivation. Enfin, tous accordent leur confiance dans ce projet malgré le retard évident sur l'échéancier de départ.

Cette étude soutient que la caisse de Mistassini n'a pas, à ce jour, obtenu les gains d'efficacité espérés.

La réingénierie des processus est non recommandée dans une structure à paliers tripartites de même qu'au sein d'une organisation où les pouvoirs décisionnels sont décentralisés (hôpitaux, universités). Il serait beaucoup plus efficace de concevoir une réingénierie des processus différente dans de tel contexte, une réingénierie adaptée.

d'une personne exceptionnelle dans la dernière ligne d'arrivée. Sans son concours, je crois que je n'y serais pas parvenue. Merci Normande Lapointe.

Enfin, les mots me manquent pour exprimer ma gratitude et mon affection envers ma famille. Merci Denis, Jennifer, Marc et Bruno. Votre support moral et votre aide logistique ont été souvent bien nécessaires. Je l'apprécie au plus haut point.

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent tout naturellement à mes deux directeurs. Sans leur appui et leur indéfectible confiance, cette recherche ne serait parvenue à terme. Je remercie M. Brahim Meddeb et M. Richard Benoît. Chacun, avec sa rigueur intellectuelle et ses judicieux conseils, a tenu une grande place dans la complexité et l'envergure de ce projet.

Je remercie M. Claude Lalonde, directeur de la maîtrise en gestion des organisations, d'avoir accepté avec empressement d'assumer le rôle d'évaluateur de ce mémoire. Je tiens à souligner la participation, à titre de lecteur externe, de M. Carl Simon, directeur Service aux entreprises chez Desjardins. Je le remercie de sa diligence et de ses précieux conseils.

Je veux souligner également la contribution financière de la compagnie Alcan, qui par l'entremise de la « Bourse Alcan du Saguenay – Lac-St-Jean », encourage les étudiants dans leur projet de mémoire. Merci pour votre générosité.

Je ne peux passer sous silence les bons mots d'encouragement de toutes mes amies. Je les remercie pour ce support. Je profite aussi de cette occasion pour souligner la participation

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	xii
CHAPITRE I : INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE	1
1.1 CADRE D'ANALYSE DE LA RPA	3
1.2 LE CONTENU DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS	6
1.3 L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	11
1.4 LES MODALITÉS D'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE	14
1.5 L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE	16
1.6 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	20
1.7 PORTÉE DE LA RECHERCHE	24
CHAPITRE II : CADRE GÉNÉRAL D'ANALYSE DES INNOVATIONS	26
2.1 L'ÉCOLE CLASSIQUE	28
2.2 L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES	33
2.3 L'ÉCOLE CONTEMPORAINE	38
2.4 LE MODÈLE THÉORIQUE DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS	48
2.4.1 Démarche d'implantation	51
2.4.2 Les acteurs	59
2.4.3 Les processus	61
2.4.3.1 Les processus ciblés	65
2.4.3.2 Le remaniement des processus	66
2.4.4 Les technologies de l'information	70
2.4.5 Les facteurs de succès	72
2.4.6 Les facteurs de risque	81

2.4.7	Les coûts.....	87
2.4.8	La résistance aux changements	89
2.4.9	Les conséquences sur l'organisation du travail.....	96
2.4.10	Les impacts de la réingénierie sur l'efficacité.....	104
2.4.11	Les indicateurs de performance.....	116
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		118
3.1	INTRODUCTION.....	118
3.2	CHOIX DU TYPE DE RECHERCHE	120
3.2.1	La recension des écrits scientifiques	121
3.2.2	La recension des écrits de Desjardins	122
3.2.3	Les entrevues.....	122
3.2.3.1	Le déroulement des entrevues	124
3.2.4	Les indicateurs de performance.....	128
3.2.5	L'étude de cas.....	128
3.2.6	L'approche qualitative.....	130
3.2.7	La constitution des données	131
3.2.7.1	La prise de notes	132
3.2.7.2	La transcription.....	133
3.2.7.3	L'analyse des données	136
3.2.8	Étapes de l'analyse de contenu.....	138
3.2.8.1	Lectures préliminaires	139
3.2.8.2	Choix et définition des unités de classification	140
3.2.8.3	Processus de catégorisation et de classification	140
3.2.8.4	Quantification et traitement statistique.....	143
3.2.8.5	Description scientifique.....	143
3.2.8.6	Interprétation des résultats.....	144
3.3	PORTRAIT DU MOUVEMENT DESJARDINS.....	150
3.3.1	Historique	150
3.3.2	Portrait de la caisse de Mistassini	154
CHAPITRE IV : ANALYSE DES RÉSULTATS I ^{ière} PARTIE		158
4.1	LA RÉINGÉNIERIE CHEZ DESJARDINS.....	158
4.1.1	La démarche d'implantation du projet réingénierie	160
4.1.2	La stratégie d'implantation.....	169
4.1.2.1	La structure organisationnelle	171
4.1.2.2	Le partage des responsabilités	173
4.1.2.3	Les principes directeurs	174
4.1.3	La démarche de création de changement	181
4.1.4	Les technologies de l'information.....	183

4.1.5	Les indicateurs de performance.....	183
4.1.6	Les impacts de la réingénierie.....	194
4.1.7	Les coûts de la réingénierie	195
4.1.8	Les facteurs de réussite selon Desjardins.....	197
CHAPITRE IV : ANALYSE DES RÉSULTATS II ^{ième} PARTIE.....		206
4.2	L'ANALYSE DES ENTREVUES	209
4.2.1	Dimension 1 : Conditions d'émergence et d'implantation	209
4.2.1.1	Définition de la réingénierie.....	209
4.2.1.2	Le pourquoi de la réingénierie.....	210
4.2.1.3	Émergence et origine de la réingénierie	210
4.2.1.4	Choix de la caisse vitrine.....	211
4.2.1.5	Participation à la décision.....	212
4.2.1.6	Le rôle de la caisse vitrine	213
4.2.2	Dimension 2 : Changement technologique	213
4.2.2.1	Les types de technologies.....	214
4.2.2.2	Évaluation des implantations.....	219
4.2.2.3	Impacts membres	221
4.2.2.4	Impacts employés	223
4.2.3	Dimension 3 : Changements organisationnels	225
4.2.3.1	Structure de l'organisation	228
4.2.3.2	Philosophie de gestion.....	231
4.2.3.3	Définition des postes de travail	236
4.2.3.4	Communication	238
4.2.3.5	Qualifications	242
4.2.3.6	Encadrement et contrôle	245
4.2.3.7	Évaluation.....	246
4.2.3.8	Rémunération	249
4.2.3.9	Promotion et recrutement	251
4.2.3.10	Temps de travail	252
4.2.3.11	Gestion des départs.....	254
4.2.3.12	Relations de travail	258
4.2.4	Dimension 4 : Changements institutionnels.....	262
4.2.4.1	États des relations de travail à la caisse.....	262
4.2.4.2	États des relations de travail à la Fédération	269
4.2.4.3	Réingénierie à la Fédération.....	271
4.2.4.4	Participation et implication des employés de la caisse.....	273
4.2.4.5	Participation et implication du syndicat	275
4.2.4.6	Changements au niveau du conseil d'administration	278
4.2.5	Dimension 5 : Avantages réalisés	279
4.2.5.1	Indicateurs de réussite	280
4.2.5.2	Les gains	281

4.2.6 Dimension 6 : Viabilité du projet.....	283
4.2.6.1 Perception des acteurs	284
4.2.6.2 Respect de l'échéancier	285
4.2.6.3 Perte du titre de caisse vitrine.....	286
 CHAPITRE IV : ANALYSE DES RÉSULTATS III ^{ième} PARTIE	302
 4.3 ANALYSE DE L'EFFICACITÉ	307
4.3.1 Choix des indicateurs	308
4.3.2 Analyse des indicateurs.....	310
4.3.3 Interprétation des résultats	320
 CONCLUSION	324
 BIBLIOGRAPHIE.....	329

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les possibilités des technologies de l'information	13
Tableau 2 : Principales cibles ou tendances nouvelles de la gestion des entreprises....	50
Tableau 3 : Les opportunités des technologies de l'information	71
Tableau 4 : Récapitulatif des facteurs de succès.....	79
Tableau 5 : Récapitulatif des facteurs de risque ou d'échec	86
Tableau 6 : Changements entraînés par un projet de réingénierie	99
Tableau 7 : Gains obtenus lors d'un projet de réingénierie	114
Tableau 8 : Méthode de recherche appropriée selon l'analyse choisie.....	136
Tableau 9 : Types d'analyse de contenu	137
Tableau 10 : Pistes à suivre pour augmenter la crédibilité d'une recherche.....	146
Tableau 11 : Pistes à suivre pour augmenter la transférabilité d'une recherche.....	147
Tableau 12 : Pistes à suivre pour augmenter la fiabilité d'une recherche.....	148
Tableau 13 : Pistes à suivre pour augmenter la confirmation d'une recherche	148
Tableau 14 : Produits et services offerts par la caisse de Mistassini	156
Tableau 15 : La démarche de création de changement	181
Tableau 16 : La carte routière	182
Tableau 17 : Indicateurs de performance du processus Accueil.....	185
Tableau 18 : Indicateurs de performance du processus Adhésion	186
Tableau 19 : Indicateurs de performance du processus Offre.....	187

Tableau 20 : Indicateurs de performance du processus Épargne et Placement	189
Tableau 21 : Indicateurs de performance du processus Financement.....	190
Tableau 22 : Indicateurs de performance du processus Opération et Acquisition Mode assistée	191
Tableau 23 : Indicateurs de performance du processus Mode autonome	192
Tableau 24 : Parallèle entre les auteurs et Desjardins.....	199
Tableau 25 : Synthèse des dimensions et indicateurs	208
Tableau 26 : Synthèse de l'arrivée des technologies	214
Tableau 27 : Tableau référence de l'analyse des changements organisationnels	226
Tableau 28 : Tableau revu et modifié de l'analyse des changements organisationnels	260
Tableau 29 : Similitudes et divergences des conditions d'émergence et d'implantation	288
Tableau 30 : Similitudes et divergences des changements technologiques	289
Tableau 31 : Similitudes et divergences des changements organisationnels	290
Tableau 32 : Similitudes et divergences des changements institutionnels	293
Tableau 33 : Similitudes et divergences des avantages réalisés	294
Tableau 34 : Similitudes et divergences de la viabilité du projet	295
Tableau 35 : Similitudes des perceptions des acteurs	296
Tableau 36 : Divergences des perceptions des acteurs	299
Tableau 37 : Indicateurs de performance.....	304
Tableau 38 : Croissance des prêts confondus (particuliers et entreprises)	310
Tableau 39 : Croissance des prêts distincts (particuliers et entreprises).....	311
Tableau 40 : Membres avec plus de quatre produits.....	312

Tableau 41 : Écart des effectifs.....	313
Tableau 42 : Transactions automatisées.....	314
Tableau 43 : Le taux de couverture.....	315
Tableau 44 : Trop-perçus générés par les opérations.....	316
Tableau 45 : Indice de productivité	317
Tableau 46 : Satisfaction des membres.....	318
Tableau 47 : Développement coopératif.....	319

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Le principe de la primauté du client exprimé par le processus	9
Figure 2 :	L'organisation selon la méthode des processus transversaux	10
Figure 3 :	Les 5 phases d'implantation de la réingénierie	15
Figure 4 :	Évolution des différentes approches de la qualité	41
Figure 5 :	Déploiement des besoins du client par les processus	64
Figure 6 :	Symboles des différentes activités d'un processus	69
Figure 7 :	Répartition des coûts d'un projet de réingénierie	88
Figure 8 :	Les différentes étapes du changement	92
Figure 9 :	Structure du Mouvement Desjardins	153
Figure 10 :	Les 14 processus du cinquième projet de la réingénierie	166
Figure 11 :	La stratégie d'implantation	170
Figure 12 :	La structure organisationnelle	171
Figure 13 :	Le partage des responsabilités	174
Figure 14 :	Organigramme de fonctionnement de l'implantation caisse vitrine	176
Figure 15 :	Organigramme de fonctionnement des instances décisionnelles	178
Figure 16 :	Organigramme de fonctionnement des plans de déploiement réseau	179
Figure 17 :	Organigramme des plans de déploiement caisse	180

CHAPITRE I

INTRODUCTION

1. CONTEXTE

Depuis le début des années 80, des changements majeurs affectent l'environnement des entreprises. L'économie mondiale est marquée par des progrès rapides des technologies de l'information et des communications. Les accords favorisant la libre circulation entre pays se multiplient (OMC, ALENA). Pour faire face à la libéralisation des échanges, à l'intégration économique nord-américaine et aux déréglementations de toutes natures, les entreprises cherchent à repenser leur structure de production. Ces changements exigent des réformes organisationnelles nécessaires à la croissance de la productivité et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. La mondialisation a accéléré la transformation d'une économie d'exploitation de matières premières en une économie de valeur ajoutée. De plus, la diversification des goûts des consommateurs et la différenciation des produits contribuent à créer une complexité accrue dans la gestion organisationnelle. La concurrence par les coûts, logique prédominante dans les années 70, perd de son ampleur. Depuis les 20 dernières années, la concurrence se manifeste sur le terrain de la qualité, de la réduction des délais de livraison et de la capacité de répondre rapidement aux nouvelles exigences des

consommateurs. Ainsi émerge une nouvelle économie marquée par une forte dose d'instabilité et d'incertitude.

Face à ces enjeux, les méthodes traditionnelles d'organisation du travail se révèlent un frein à la rentabilité. L'« unique meilleure méthode » de Taylor, basée sur une forte spécialisation des tâches et une rigidité des fonctions, ne permet plus d'atteindre l'efficacité souhaitée. En réponse aux nouvelles exigences, les entreprises expérimentent des approches diversifiées et cherchent à mettre en œuvre de nouvelles logiques productives. Les réformes consistent à réorganiser le travail et à introduire le « Juste à temps », à implanter l'amélioration continue et la gestion flexible du travail. Ces innovations managériales ne cessent de se multiplier; elles misent sur l'utilisation moins restrictive de l'intelligence des salariés, le regroupement des tâches et l'implication accrue des employés dans la résolution de problèmes. Toutes ces transformations sont à la base de la réingénierie des processus dans les entreprises modernes.

La réingénierie des processus (RPA) ou « reengineering » est une innovation managériale qui consiste à réviser les conditions d'utilisation du travail en s'appuyant sur des technologies de l'information complexes. Les entreprises adoptent de plus en plus la RPA en vue de renforcer leur efficacité. D'ailleurs, la littérature scientifique récente porte à croire que cette innovation serait à l'origine d'importantes économies de coûts. Selon Hammer et Champy (1993), le reengineering permettrait de réaliser des gains spectaculaires sur les coûts, les délais, le service et la qualité. Les réformes organisationnelles se

multiplient sur les lieux du travail et sont à la base d'un nouveau projet de rationalisation susceptible de renforcer la compétitivité des entreprises. Mais ces innovations ne sont pas sans conséquence sur le contenu du travail, sur les salariés ainsi que sur le climat organisationnel au sein des entreprises.

Si la transformation radicale des lieux de travail semble être nécessaire et irréversible, les modes d'implantation d'une démarche de réingénierie et d'évaluation de son impact sur l'efficacité demeurent un terrain peu exploré. Ce projet vise à analyser la dynamique sociale et économique de cette innovation au sein de la firme contemporaine et à examiner ses propriétés productives. Plus spécifiquement, il s'agit de proposer un modèle théorique en vue de mieux comprendre la portée ainsi que le contenu de la réingénierie des processus. Il faut ensuite décrire la démarche d'application de cette innovation et cerner son impact sur l'efficacité. De plus, une attention particulière sera accordée à l'examen des conséquences sur l'organisation du travail. Cela dit, il convient, dans ces conditions, de présenter un cadre d'analyse qui permettra d'établir les assises de cette recherche.

1.1 CADRE D'ANALYSE DE LA RPA

La réingénierie des processus d'affaires (RPA) s'introduit aux États Unis dans les années 80. C'est l'un des plus récents modèles d'innovation managériale susceptible de répondre aux limites du management traditionnel ou du taylorisme. Le taylorisme du nom de son auteur F.W. Taylor est apparu au début du siècle. Fortement préoccupé par l'efficacité et

le rendement économique de l'entreprise, F.W. Taylor ébaucha des méthodes ou principes qui devaient rendre le travail plus productif; mais c'était sans tenir compte de toute sa complexité. Bien qu'aujourd'hui le taylorisme soit encore très présent dans les organisations, les gestionnaires demeurent préoccupés par les impacts négatifs qu'il suscite. À cet effet, il est question de double crise ou de double limite: limite organisationnelle et limite technico-économique. La limite organisationnelle ou crise de légitimité se traduit par une désaffection pour le travail en miettes; les travailleurs ne sont pas motivés lorsqu'ils sont confinés à un seul aspect de leur travail, lorsque leur créativité n'est pas sollicitée. Cette limite se manifeste, dans un contexte de travail, par des grèves, de l'absentéisme, du roulement de personnel et de la non-qualité. La deuxième limite, dite limite technico-économique, fait référence à des coûts supplémentaires engendrés par un dépassement d'un certain seuil de division du travail; on parle alors de limite économique. Quant à la limite technique, elle se reflète à travers un équipement rigide et monoproduit se traduisant par une difficulté de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement et à la demande des consommateurs (Meddeb 1992).

En fait, les diverses formes d'innovations managériales depuis le taylorisme s'avèrent être des tentatives pour surmonter ces limites. Avant d'en arriver à la réingénierie, deux grandes périodes d'innovations managériales ont émergé soit l'approche par la qualité de vie au travail et l'approche par l'efficacité. Les années 70 ont vu apparaître une approche axée sur la qualité de vie au travail dont les enjeux étaient l'élimination du problème ouvrier et la réduction de l'aliénation au travail. Ainsi, les groupes semi-autonomes sont apparus. Les

approches socio-techniques et bélavioristes sont alors dominantes. Quant aux innovations qui mettaient l'accent sur l'efficacité, elles ont pris naissance dans les années 80 et 90. Mais, dans un contexte de concurrence exacerbée, les entreprises hésitent encore entre deux grandes orientations soit, la réduction des coûts de production et des effectifs (le downsizing) ou la réorganisation. La réduction des coûts de production et des effectifs (le downsizing) se base sur une stratégie à court terme et s'ouvre à une vision limitée des besoins de l'organisation. Quant à la réorganisation, elle offre une stratégie à long terme proposant une vision globale de l'ensemble de l'entreprise. Dans cette optique, trois catégories d'innovations distinctes touchant la réorganisation apparaissent. D'abord, la flexibilité: flexibilité fonctionnelle, numérique, salariale et structurelle puis, l'implication et la participation. Apparaissent alors les cercles de qualité, la qualité totale, la gestion participative, la gestion flexible et l'empowerment. C'est ici que prend forme la technique du «Juste à temps» où la qualité devient alors l'objet d'une amélioration continue. Pour s'assurer de cette qualité, on fait appel à des équipes connues sous diverses appellations: équipes d'amélioration de la qualité, groupes de résolution de problèmes, groupes d'amélioration continue et autres. Pour appuyer cette démarche qualité, des normes de standardisation sont alors établies, visibles à travers les différents programmes qualité (ISO). Finalement, apparaît la réorganisation des structures formelles de l'entreprise telle la réingénierie des processus.

Si la réingénierie s'introduit dans un courant axé sur l'efficacité, il devient intéressant d'en connaître l'origine et son contenu.

1.2 LE CONTENU DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

La réingénierie des processus d'affaires, issue de l'utilisation de l'informatique, est apparue dans les entreprises il y a déjà plusieurs années. Elle a fait ses premiers pas vers le milieu des années 80 sous la forme de systèmes d'information à avantages concurrentiels. Ces systèmes demandent que l'organisation des activités de l'entreprise soit repensée de façon à ce qu'elle soit plus près de ses clients et de ses fournisseurs et qu'elle soit plus apte à faire face à la concurrence. C'est vers 1990 que ces systèmes ont été repris pour être encadrés plus systématiquement par des principes managériaux. Ce nouveau mouvement, mis de l'avant par Davenport et Short (1990, 1993) et Hammer (1993), a lancé et popularisé le concept de la réingénierie des processus. Depuis, on assiste à une croissance considérable de l'intérêt pour le «reengineering». Ce que l'entreprise recherche aujourd'hui, ce sont des travailleurs qui s'impliquent et qui s'engagent totalement dans leur travail. On sollicite donc de la part des employés, une implication et une flexibilité maximales. Selon Hammer et Champy (1993), la réingénierie d'une entreprise s'exerce par l'implication de ses hauts dirigeants et la participation des salariés à tous les niveaux; c'est un processus de changement radical qui ne peut s'accomplir que par une prise de conscience de l'urgence.

En tant que nouveau mode de rationalisation, la réingénierie repose sur trois principes soit: le principe de rupture, le principe de la primauté du client (c'est ici qu'intervient la notion de processus) et le principe d'intégration transversale des fonctions. Ces principes se doivent d'être expliciter afin de bien situer les bases de la réingénierie.

Le principe de rupture

La RPA obéit à une logique de rupture qui la démarque des autres approches habituelles d'amélioration. C'est l'obligation de réinventer, comme si l'entreprise venait d'être créée, qui appuie l'un des principes de base de la réingénierie des processus. L'entreprise modélise sa logique de fonctionnement en ignorant la « one best way » du taylorisme. Il n'existe pas « une meilleure méthode » de fonctionnement mais une logique appropriée pour éliminer les tâches inutiles et sans valeur ajoutée. C'est la mise à l'abandon d'un fonctionnement de l'organisation qui ne répond plus aux attentes des clients et de la rentabilité de celle-ci. La dynamique d'hier est remplacée par une toute nouvelle approche de management. C'est la rupture d'avec les méthodes antérieures utilisées; les règles de fonctionnement, alors périmées, sont abandonnées.

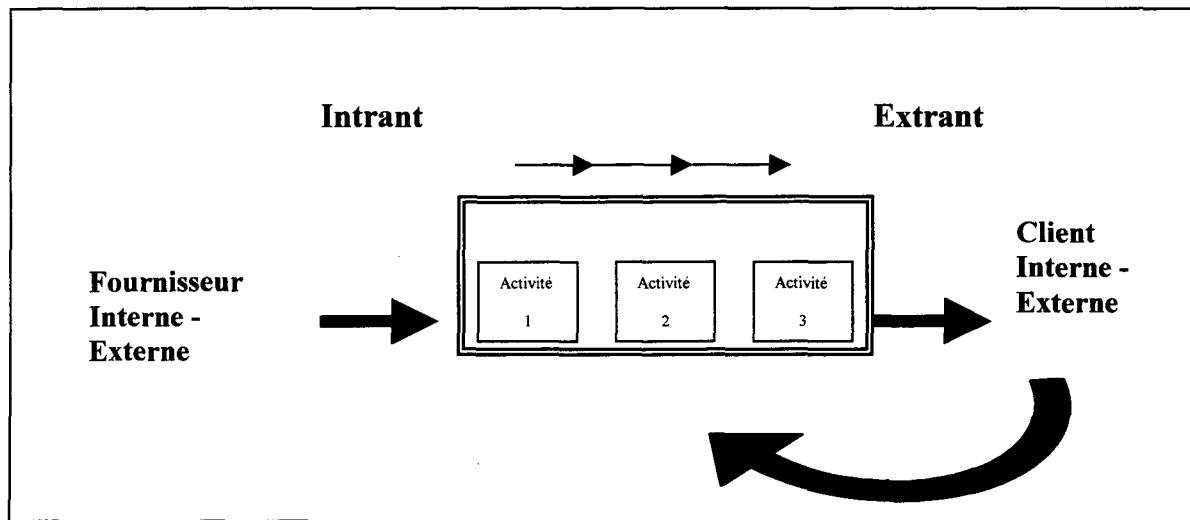
Le principe de primauté du client

Ce principe repose essentiellement sur la notion de client par l'entremise de la reconfiguration des processus. Le client est la personne la plus importante de l'entreprise et tout ce qui doit être repensé ou reconfiguré doit l'être en fonction de la satisfaction de celui-ci. En d'autres mots, le « reengineering » part du client pour remonter vers l'organisation et il faut alors s'assurer que l'entreprise opère en fonction de ses attentes. Ce principe exige, par conséquent, que toutes les étapes d'une ou des activités allant du fournisseur aux clients soient repensées et remodelées en vue de répondre sans délai aux besoins du

consommateur. Hammer et Champy ont défini cette succession d'étapes communément appelée processus de la façon suivante: « Un processus est une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produit un résultat (output) représentant une valeur pour un client » (1993: 45).

Dans la définition de processus précédemment établie, il est fait référence à une suite d'activités. Comme les activités ne sont pas toutes génératrices de valeur ajoutée, la réingénierie cherche à éliminer celles qui n'en fournissent pas. À ce moment, un rappel des activités de production s'avère essentiel pour la compréhension. Il existe cinq activités récurrentes dans un processus de production soit: les opérations, le contrôle, le transport, l'attente et le stockage. Seulement une de ces activités est productive soit les opérations. Dans la logique de révision des processus, il convient de réduire au minimum les activités improductives afin de s'orienter vers celles qui apportent le plus au client. Un des objectifs de la réingénierie est donc de repenser les processus en éliminant les activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée au client. La représentation du principe de la primauté du client exprimé par « le processus » peut s'élaborer de la façon qui suit:

Figure 1 : Le principe de la primauté du client exprimé par « le processus »



Tiré et adapté de Thibault et Gagnon, 1993: 12.

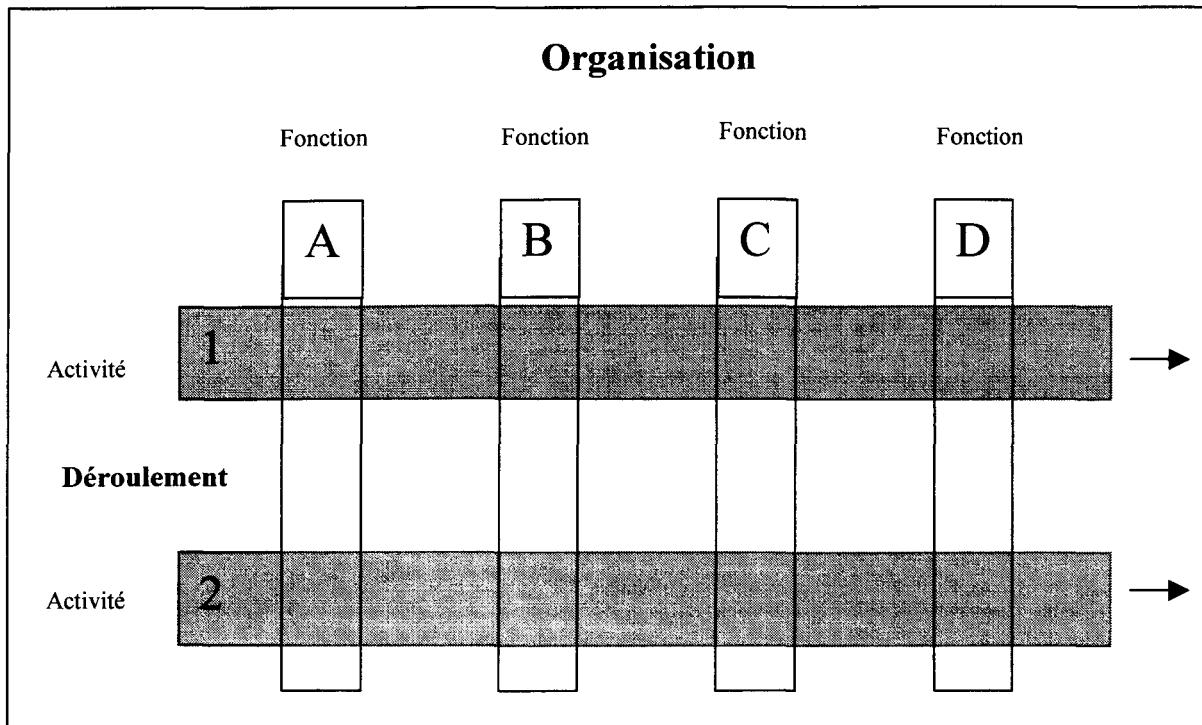
Le principe de la primauté du client qui serait à la base d'une meilleure réactivité suppose l'élimination des découpages fonctionnels et favorise la transversalité au sein des organisations.

Le principe d'intégration transversale des fonctions

Une logique d'intégration transversale vient supporter le remodelage des processus. En effet, lorsque l'entreprise fonctionne en termes de processus, plusieurs activités sont alors regroupées. La mise en commun de ces activités fait intervenir plusieurs départements ou unités d'une organisation. Au lieu de travailler par fonctions, l'entreprise se gère maintenant par organisation matricielle favorisant ainsi la responsabilisation entre les

différentes unités et l'accès moins restrictif à l'information. Un regard sur l'illustration suivante permettra de visualiser l'organisation selon la méthode des processus transversaux.

Figure 2 : L'organisation selon la méthode des processus transversaux



Tiré de Harrington, 1994: 53.

Dans cette illustration, les lettres représentent les fonctions de l'organisation. À titre d'exemple, la lettre A fait référence à la fonction marketing, B à celle de finance et ainsi de suite. Dans l'organisation par processus, le fonctionnement est plutôt axé sur l'activité (1) et fait intervenir les ressources nécessaires provenant de différentes fonctions.

Aussi, la réingénierie formalise et intègre dans un cadre conceptuel rigoureux et une démarche structurée, les méthodes et les courants actuels du management. En d'autres mots, elle reprend à son compte les autres courants managériaux en les fusionnant pour obtenir des résultats spectaculaires. En plus d'intégrer une démarche qualité, elle va encore plus loin; elle oblige l'entreprise à repenser ses façons de conceptualiser le travail. Elle n'accepte pas seulement une amélioration continue, elle requiert un remodelage complet. Au niveau des tâches accomplies par les travailleurs, elle intègre des méthodes qui répondent aux limites engendrées par les modèles traditionnels. Elle fait appel à la restructuration du travail soit la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches. De plus, elle intègre les groupes autonomes favorisant ainsi l'augmentation de la responsabilité, la diversité et l'autonomie. En restructurant les tâches, elle réduit la parcellisation du travail et recolle le travail « en miettes ». En bref, la réingénierie apparaît comme une stratégie d'optimisation de la valeur par la gestion des processus et par un recours accru aux nouvelles technologies dont il convient d'examiner l'ampleur.

1.3 L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Tel que précisé antérieurement, la réingénierie s'appuie sur l'utilisation massive des technologies de l'information (TI), lesquelles contribuent à la réorganisation des processus et appuient la logique de transversalité en permettant l'accès illimité à l'information. Selon Hammer et Champy (1992), les technologies de l'information (TI) jouent un rôle critique

dans tout projet de réingénierie. Selon l'étude de Bergeron et Boudreau (1994), près de 72% des entreprises qualifient cet apport comme étant très important.

Tous les auteurs, adeptes ou critiques du courant de la réingénierie, s'entendent sur le rôle crucial des technologies de l'information et de communication (TIC) dans l'approche de la réingénierie. Hammer et Champy (1992) insistent sur l'utilisation de la technologie comme levier de reconfiguration d'un processus plutôt que comme simple véhicule d'automatisation ou d'amélioration des opérations existantes. Outre le nouveau potentiel permis par les avancées de la technologie dans le domaine du traitement de l'information, l'importance accordée aux TIC découle de l'impératif du partage des données dans l'entreprise de même que d'un besoin de communication et de coordination accru du personnel responsabilisé travaillant en équipe. Comme la reconfiguration des processus exige l'échange d'information, l'utilisation des technologies confère une dimension technique importante à tout projet de réingénierie (Meddeb 96).

Dans ce sens, les technologies venant supporter l'organisation jouent un rôle important. À cet effet, il a été remarqué que le travail accompli par les individus utilisant les TIC devient plus routinier et permet la réalisation de plusieurs activités simultanées. De plus, le temps nécessaire à la transmission de données étant négligeable, il est admis que la distance ne tient plus une place prépondérante dans les transactions d'affaires.

À cet égard, un tableau représentatif des possibilités des technologies de l'information vient appuyer leur rôle essentiel de facilitateur.

Tableau 1 : Les possibilités des technologies de l'information (TI) et leurs impacts organisationnels

Possibilités	Impacts / bénéfices organisationnels
Transactionnelles	Les TI peuvent transformer des processus non structurés en des transactions routinières.
Géographiques	Les TI peuvent transférer l'information avec rapidité et facilité sur de longues distances, rendant les processus indépendants de la localisation.
Automatisation	Les TI peuvent remplacer ou réduire l'apport humain dans un processus.
Analytiques	Les TI peuvent permettre l'utilisation des méthodes analytiques complexes dans un processus.
Informationnelles	Les TI peuvent permettre l'utilisation de grandes quantités d'information dans la réalisation de processus.
Séquentielles	Les TI peuvent permettre des changements dans la séquence des tâches d'un processus, permettant souvent la réalisation de plusieurs tâches de façon simultanée.
Gestion de la connaissance	Les TI permettent la saisie et la dissémination de la connaissance et de l'expertise afin d'améliorer un processus.
Suivi	Les TI permettent le suivi détaillé de l'état de l'avancement des tâches, des intrants et des extrants.
Désintermédiation	Les TI peuvent être utilisées pour relier les intervenants d'un processus sans avoir recours à des intermédiaires (internes ou externes).

Traduit de Davenport et Short, 1990: 17.

Si la place des technologies de l'information est considérée comme essentielle dans un projet de cette envergure, la démarche d'implantation de la réingénierie des processus ne se fait pas sans avoir au préalable déterminé une logique de fonctionnement. Dans cette perspective, le prochain point fournira des éclaircissements appropriés sur ce sujet.

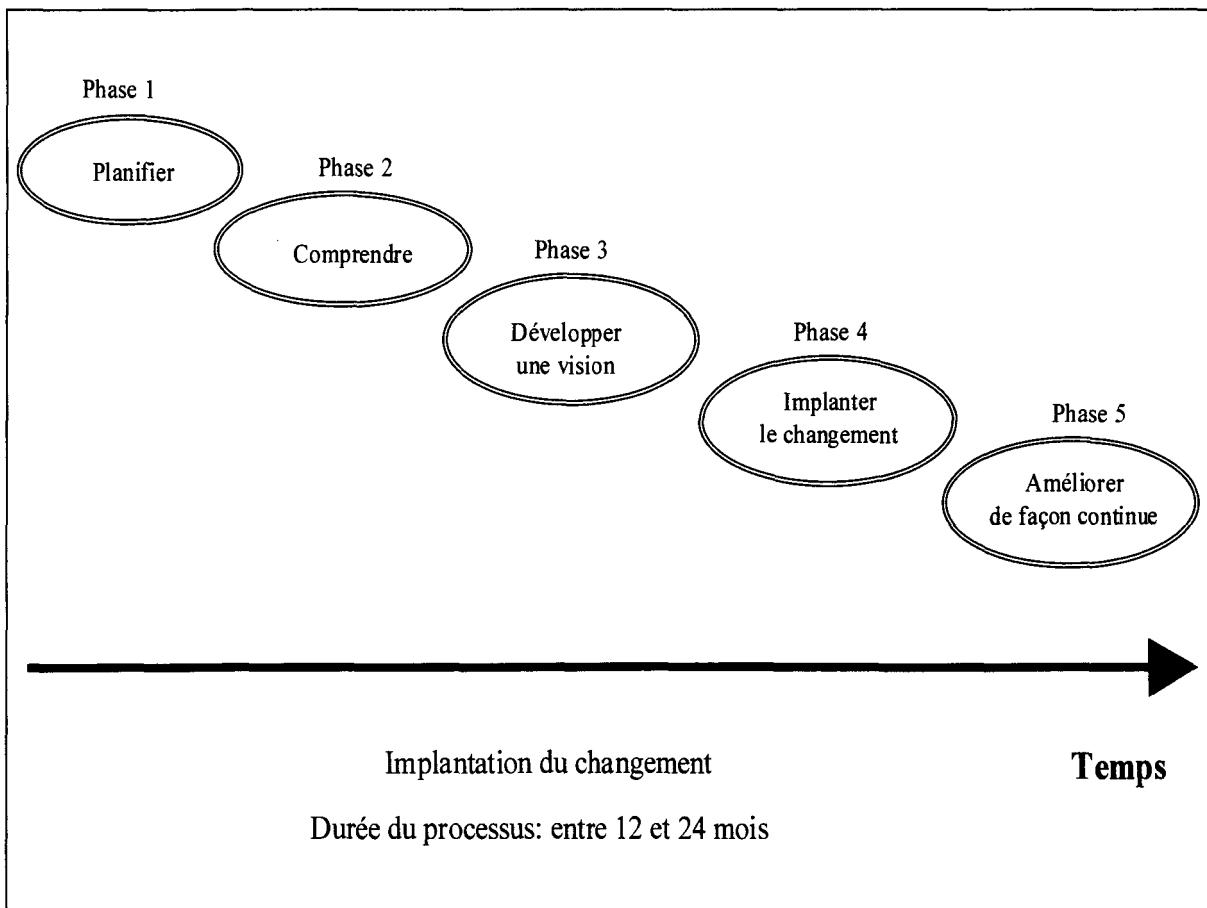
1.4 LES MODALITÉS D'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE

Selon la littérature spécialisée, cette innovation, en plus de respecter certains principes, s'accomplit selon une démarche qui nécessite plusieurs phases (Davenport et Short, 1990; Hammer et Champy, 1993; Hollyman et Howie, 1994; Kelly et Gouillart, 1995; Marshall et Yorks, 1994 et Martinez 1995). Il existe un consensus quant à l'existence de ces phases mais leur nombre varie. Il se situe entre trois et sept selon les auteurs.

Quant au nombre de processus à repenser, il y a divergence d'opinion. Certains auteurs affirment que seulement quelques processus doivent être touchés lors d'une réingénierie tandis que d'autres s'entendent sur un changement radical au sein de l'organisation. L'examen de la littérature spécialisée n'apporte pas non plus d'approche méthodologique standard de changement susceptible d'assurer la réussite d'un tel projet. Chacun des auteurs possède une méthodologie qui lui est propre.

Malgré l'absence de consensus, il est cependant possible de distinguer cinq phases dont le contenu sera élaboré.

Figure 3 : Les 5 phases d'implantation de la réingénierie



Tiré et adapté de Mouloudi 1996.

La première phase porte sur la planification. À ce stade, il s'agit de bien cerner le problème à résoudre, de préciser l'envergure du projet, de définir les objectifs, de fixer les cibles en termes de temps et de coûts et, en dernier lieu, d'organiser les ressources nécessaires. Il importe aussi d'avoir, à cette étape, l'engagement formel de la direction. À la deuxième phase, il s'agit de comprendre la situation dans laquelle les acteurs évoluent. Cette phase permet de connaître la situation actuelle afin de faire ressortir les caractéristiques et les

éléments essentiels requis pour produire le résultat escompté conformément aux attentes du client. Il est conseillé de ne pas trop « creuser » la situation actuelle car elle n'aura bientôt plus rien à voir avec la nouvelle façon d'agir. La troisième phase consiste à développer une vision. C'est le cœur de la démarche. Les enjeux pour la gestion du projet sont liés aux aspects humains du travail d'équipe, au leadership et à la communication avec la haute direction. La quatrième phase est celle de l'implantation du changement. À cette étape, il faut gérer la transition de la situation actuelle à la solution proposée. Il faut élaborer une stratégie d'implantation qui tienne compte de plusieurs facteurs (risques organisationnels, technologies, etc.). Enfin, la cinquième phase concerne l'amélioration continue. C'est la fin du projet. On passe alors le travail aux équipes d'amélioration continue qui prennent en quelque sorte la relève. La durée d'une telle démarche s'étend sur une période qui se situe entre douze et vingt-quatre mois. Selon Carey (1993), le temps d'intervention doit être aussi court que possible.

Maintenant que les étapes d'implantation d'un projet de réingénierie ont été énoncées, il est à propos de parler de l'impact d'un projet de réingénierie des processus.

1.5 L'IMPACT DE LA RÉINGÉNIERIE

Les profits qu'obtiendraient les organisations à réaliser un projet de RPA sont importants. En effet, il appert que les entreprises obtiendraient des avantages majeurs en diminution de coûts, amélioration de la productivité, amélioration de la qualité des produits et services et

amélioration de la structure. Ces succès se rencontraient dans 70% des cas comme le rapportent Bergeron et Falardeau (1994) dans une étude de 134 projets de RPA dans les organisations canadiennes. Par contre, il faut se garder de croire que le succès de l'implantation d'un projet de réingénierie est automatique car il s'agit d'une opération d'envergure et cela bouleverse les habitudes, l'organisation et les modes de fonctionnement traditionnels. Selon la littérature spécialisée, les impacts se retrouvent principalement au niveau des gains d'efficacité et de la modification de l'organisation du travail.

Les gains d'efficacité ou de productivité proviennent en grande partie d'une meilleure coordination des activités que favorise le rapprochement des différents intervenants dans une même unité ou projet unique. Ils proviennent aussi de la disparition des activités appelées sans valeur ajoutée telles les activités de vérification, d'encadrement et de contrôle qui deviennent inutiles du fait de la responsabilisation des employés ou de la libre circulation de l'information. En d'autres mots, la réingénierie propose de créer un nouveau modèle d'entreprise dont la productivité serait fondée sur une meilleure coordination horizontale et verticale des tâches de même qu'une orientation client associée à une décentralisation de la prise de décision (Lévesque, Bélanger et Mager, 1997). Les conséquences positives avancées par les auteurs touchent l'amélioration de la qualité des produits et services, une réduction des délais de réponse et une augmentation de la rapidité des services, un allégement de la structure hiérarchique, donc une plus grande flexibilité de l'organisation et une augmentation de sa profitabilité. Par contre, elle peut entraîner une réduction des effectifs.

L'organisation du travail subit aussi des changements. En effet, la réingénierie entraîne des bouleversements qui amènent une transformation dans la nature du travail. À cet effet, des modifications s'inscrivent au niveau de la structure de l'organisation, de la philosophie de gestion, des postes de travail, de l'autonomie, des nouveaux modes de rémunération, des nouveaux critères de recrutement, d'évaluation et de profil de compétence. Au niveau de l'organisation du travail lui-même apparaissent l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la polyvalence des tâches, le travail en équipe; la mise en place de nouveaux liens d'emploi fait son apparition. Il est alors question de télétravail et de sous-traitances. « Alors que le travailleur dans l'entreprise traditionnelle constituait une sorte de robot contrôlé par un surveillant, le nouveau travailleur est maintenant un professionnel orienté vers le client et sans autre règle que la satisfaction de ce dernier » (Lévesque, Bélanger et Mager, 1997: 100). La fonction du *manager* est, elle aussi, transformée. Ce dernier doit devenir un coach, un animateur. Comme les règlements et le contrôle étroit disparaissent au profit de la culture d'entreprise, celle-ci caractérise donc le nouveau style de gestion.

Bien que cette nouvelle forme de travail puisse faire disparaître la séparation entre conception et exécution du travail (principe de Taylor) et redonner à l'employé un pouvoir d'autonomie et de responsabilisation, il en résulte selon Hammer (1996) une perte de sécurité, un plus grand danger de burn out et une anxiété fortement marquée.

Si la réingénierie est implantée en respectant la démarche préconisée par les auteurs, elle apparaît comme un moyen d'augmenter la productivité. Selon Owen-Smith (1971), la

productivité s'améliore dans les conditions suivantes: 1. en augmentant les heures de travail, 2. en travaillant plus intensément, 3. en travaillant dans de meilleures conditions d'organisation et, 4. en augmentant ou en introduisant de l'équipement ou de nouvelles technologies. Il apparaît évident que la réingénierie des processus en tant qu'innovation qui réorganise le travail et introduit de nouvelles technologies devrait améliorer la productivité en favorisant une meilleure organisation du travail et un emploi accru des NTIC.

Dans cette perspective, les objectifs poursuivis par ce travail sont, dans un premier temps, de modéliser la RPA et son impact éventuel sur l'efficacité; dans un deuxième temps, de proposer un cadre théorique pour en arriver à cerner la portée empirique de l'implantation d'une telle démarche; et, finalement, d'examiner les gains d'efficacité associés à une démarche de RPA. Afin d'atteindre ces objectifs, il est primordial de décrire la stratégie de recherche envisagée.

1.6 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

De par leur caractère exemplaire et fugace, plusieurs phénomènes sociaux résistent à la mesure. En ce sens, une recherche de nature exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations et peut également servir à déterminer les impasses et les blocages susceptibles d'entraver un projet de recherche à grande échelle.

Pour parvenir à concrétiser cette recherche de nature exploratoire, il est approprié de choisir des méthodes qui en assureront la réalisation. Selon Bordeleau et al. (1982), ces méthodes se regroupent en trois catégories soit: 1. les méthodes d'observation (l'observation libre et l'examen de documents ad hoc et les études de cas); 2. l'inventaire de la documentation; 3. les entretiens (les entretiens générateurs d'intuition et les enquêtes sur les faits d'expérience). Pour les fins de ce mémoire, les instruments privilégiés ont été l'étude de cas, la recherche documentaire et les entretiens.

L'étude de cas est une méthodologie appropriée pour analyser ce type d'innovation. Elle permet de mieux examiner le jeu des acteurs qui se manifeste à l'intérieur des changements organisationnels. La caractéristique essentielle de l'étude de cas repose sur l'approfondissement intensif de l'unité d'analyse dans son milieu naturel comme s'il s'agissait d'une entité. Quant à la recherche documentaire, elle va favoriser la description de l'évolution de la réingénierie afin de cerner les modalités de son implantation et de faire ressortir l'influence de cette innovation au sein de la firme contemporaine. De plus, la

recension de la littérature établira le cadre théorique sur lequel s'appuiera cette étude. Bordeleau et al (1982) affirment que la comparaison avec d'autres études devient possible lorsque la recherche tient compte de l'inventaire de la documentation existante. Elle légitimise un fondement théorique et un modèle conceptuel.

Les entretiens ont également été privilégiés car ils constituent de loin la méthode la plus utilisée pour accumuler des informations sur la perception des différents acteurs. Ces entretiens semi-directifs à l'aide d'un questionnaire pré-testé, soumis à des répondants directement impliqués dans le processus, vont fournir des données sur les attitudes des salariés et la dynamique sociale des changements.

De plus, l'approche retenue est essentiellement qualitative. Conséquemment, dans ce type d'approche, le terrain d'étude n'est pas pré-structuré, ni opérationnalisé d'avance. Le chercheur doit se plier aux conditions particulières du terrain et être à l'écoute des dimensions qui pourraient s'avérer pertinentes. La richesse d'une démarche qualitative repose, en effet, sur la capacité de permettre au chercheur d'en arriver à une compréhension en profondeur du phénomène étudié.

Afin de tester les hypothèses sous-jacentes à cette recherche, un laboratoire s'imposait. Dans cet ordre d'idées, la cueillette des données a été réalisée au sein d'une caisse du Mouvement Desjardins. Ce terrain s'avère fertile puisque le Mouvement Desjardins expérimente depuis 1995 une démarche importante de réingénierie. En réalité, depuis

quatre ans, Desjardins est à conceptualiser et à implanter la réingénierie des processus tant au niveau de ses caisses qu'à celui de ses fédérations dans le but de mieux satisfaire les besoins de ses membres et de permettre une meilleure utilisation de l'immense potentiel de son réseau. Pour cette raison, il constitue un terrain fertile pour tester et examiner la validité empirique de cette démarche.

Dans le but de mieux cerner la problématique de la réingénierie ainsi que son impact sur l'efficacité, la caisse de Mistassini au Lac-Saint-Jean a été sélectionnée comme point de repère pour cette recherche. Cette caisse est appelée caisse vitrine car elle sert d'ambassadrice auprès de sa fédération et des caisses qui y sont affiliées. Elle a pour mandat de recevoir les processus repensés ou reconfigurés provenant des caisses pilotes, de les tester et de les améliorer afin qu'ils soient fonctionnels et utilisables pour le réseau en entier. Devant cette nouvelle orientation, la caisse de Mistassini vit de grands bouleversements. Elle subit une révolution technologique, adopte de nouvelles façons de procéder et adapte ses ressources humaines et physiques. Ces changements occasionnent des désorganisations au sein même de l'entreprise. Par conséquent, les personnes qui subissent ces perturbations deviennent des informateurs-clés pour cette recherche. Dans cette optique, le rôle tenu par toutes les instances sera évalué.

Les entrevues ont été réalisées sur une période de trois ans auprès d'informateurs directement impliqués dans le processus de la réingénierie. Les personnes rencontrées détenaient des postes clés ou étaient directement impliquées par les changements qui se

sont produits. Cette étude longitudinale s'est avérée essentielle dû au fait que le milieu choisi en était aux étapes initiales de la réingénierie lors de la première entrevue. Les périodes pendant lesquelles les entrevues ont été effectuées ont permis de tracer un portrait réel du vécu des acteurs impliqués dans ce changement. La durée des entrevues se situe entre 60 et 90 minutes. Chaque entrevue a été enregistrée et retranscrite intégralement. Des catégories d'analyse ont été identifiées a priori mais l'analyse de contenu a forcé l'ajout de certains indicateurs non envisagés au départ. De l'analyse du contenu de toutes les entrevues émergeront les renseignements requis pour la vérification des hypothèses associées au cadre général d'analyse qui sera proposé dans ce mémoire. Ainsi, l'analyse de contenu permettra de dégager le sens du texte en fonction des idées, des mots ou des thèmes qu'il contient (Grawitz, 1996).

Ce projet, tel que mentionné antérieurement, vise à explorer les impacts de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale et économique d'une organisation contemporaine. Dans cette optique, l'approche méthodologique choisie est exploratoire et se réalise sur le terrain. Dans ce type de recherche, il est permis de croire à sa pertinence en raison de la saisie des dimensions concrètes de la problématique soulevée car au-delà des bénéfices que peut apporter la réingénierie des processus, il y a une dimension humaine et sociale qu'il faut analyser. Afin de bien situer l'étendue et l'objet d'une recherche exploratoire, il convient d'en définir sa portée.

1.7 PORTÉE DE LA RECHERCHE

L'étude de cas, effectuée sur une période de trois ans par des entrevues orientées vers la dynamique sociale et économique d'une entreprise de service, permettra d'expliquer une réalité aux multiples facettes par l'approfondissement du sujet. Comme elle est essentiellement qualitative, elle se doit d'être profondément théorique, ce qui veut dire qu'elle doit s'appuyer sur une théorie, des hypothèses et des concepts qui servent de principes directeurs à la collecte des observations et de guides pour leur interprétation (Gauthier, 1992: 170). À cet égard, les théories sur lesquelles s'appuie la recherche proviennent d'expériences et d'opinions de plusieurs auteurs. De plus, l'analyse des innovations va faciliter la compréhension du cheminement parcouru par la réingénierie.

Cette recherche s'inscrit dans une préoccupation fondamentale des entreprises contemporaines soit la recherche d'efficacité. Elle vise à explorer la dynamique d'une innovation récente de plus en plus envisagée par les organisations et permet d'explorer la complexité du jeu des acteurs. En proposant un cadre d'analyse de la réingénierie des processus et de son impact sur l'efficacité, cette recherche est susceptible de déboucher sur un instrument permettant d'évaluer les avantages ainsi que les inconvénients d'une démarche de RPA.

Cependant, les résultats ne pourraient être généralisés car l'analyse de cas selon Gauthier (1992) est l'étude d'une seule situation et d'un seul individu. Pour contrer cette lacune,

l'analyse de cas doit respecter deux exigences: 1. elle doit être systématique, c'est-à-dire qu'elle doit tenir compte de *tous* les faits significatifs et non seulement ceux qui correspondent aux attentes du chercheur...; et 2. le phénomène qui sera observé permettra d'expliquer jusqu'à un certain point une réalité multiple et ce, de façon globale. Par contre, le fait qu'elle n'utilise qu'un seul cas permet d'approfondir davantage plus que l'analyse comparative. Les études de cas permettent d'étudier une foule de facteurs simultanément en limitant le champ de recherche. Cette technique demeure utile pour dégager des relations possibles qui seront ensuite l'objet de recherches plus structurées. Cette étude, soutenue par une recherche documentaire approfondie dans le domaine de la réingénierie des processus, contribuera à l'avancement des connaissances en regard de cette nouvelle méthode de gestion.

En résumé, il s'agira de décrire un cas particulier rattaché à une entreprise de services pour saisir cet événement en tant qu'élément original et spécifique. À cet effet, il faut dès lors établir le cadre général d'analyse de cette étude; ce qui fera l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE II

CADRE GÉNÉRAL D'ANALYSE DES INNOVATIONS

L'organisation du travail a été de tout temps l'une des préoccupations majeures de la vie sociétale. Elle est fondamentale pour les travailleurs, les organisations et la société en général. Elle fournit un moyen de subsister et d'enrichir le quotidien des salariés et, grâce à la nature du travail, elle devient un aspect important de la *qualité de vie au travail*. Pour les organisations, elle représente une source d'efficacité et de rentabilité alors que, pour la société en général, un niveau de productivité élevé est gage de prospérité.

Il convient ici d'élaborer un peu plus sur l'organisation du travail et sur les formes qu'elle prit au cours des siècles. Le but de cette démarche est de dégager l'évolution des théories de l'organisation du travail et de voir les tendances qui s'en dégagent. Pour y parvenir, un découpage de l'histoire des théories en écoles ou en mouvements de pensée s'est avéré nécessaire. Trois courants ont été retenus: l'école classique, l'école des relations humaines et l'école contemporaine.

Les changements économiques et techniques que connaît l'humanité sont tributaires des différentes formes que prend l'organisation du travail à travers les siècles. Que l'on remonte au temps des Égyptiens ou des premières colonies, l'artisanat demeure le mode principal de production et ce, pendant de nombreuses années. Une certaine division du travail apparaît. Avec le temps, l'artisanat évolue et l'apparition de métiers de plus en plus spécialisés voit le jour. De l'artisanat à la grande industrie, il est possible de distinguer quatre situations intermédiaires (Roustant, 1982: 60-61). La première situation se caractérise par l'apparition d'ateliers: un maître responsable de la fabrication entière de son produit avec quelques compagnons et apprentis. La deuxième situation touche aussi les ateliers; il s'agit alors d'ateliers dispersés mais reliés entre eux: l'artisan garde la propriété de son outillage mais il n'a plus le contrôle de son produit. La troisième situation ne parle plus d'ateliers mais de manufactures: la main-d'œuvre est concentrée dans un même bâtiment. À ce moment, deux types de situations se présentent: la coopération simple où chaque ouvrier fabrique la totalité du produit et il doit alors posséder toutes les connaissances du métier de l'artisan; la division du travail où les diverses opérations sont isolées et chacune d'elles est confiée à un ouvrier différent. La dernière situation parle de l'apparition de la fabrique mécanisée, caractéristique de l'évolution industrielle: le travail tend alors à être l'appendice de la machine.

2.1 L'ÉCOLE CLASSIQUE

Bien que l'histoire de l'industrie moderne soit encore jeune, elle commence vraiment avec les chercheurs de l'école classique et particulièrement avec F.W.Taylor au début du XX^e siècle. C'est la période de l'organisation scientifique du travail. D'origine américaine, Taylor exerce une si grande influence sur son époque que l'organisation scientifique du travail devient synonyme de « taylorisme ». Grâce aux études qu'il entreprend, les causes du gaspillage et de l'inefficacité sont élaborées. Son apport à l'organisation du travail se situe aux niveaux des divers moyens d'améliorer la productivité, la qualité de vie au travail, le moral des employés et les méthodes de rémunération à la pièce (salaire selon le rendement). Taylor énonce quatre principes afin d'améliorer la productivité et l'efficacité:

1. la décomposition de chaque tâche en éléments constitutifs et l'établissement de la meilleure manière (one best way) d'exécuter le travail;
2. la sélection scientifique des travailleurs;
3. la collaboration étroite entre dirigeants et employés; et,
4. le partage des responsabilités.

Cette méthode révolutionnaire repose sur une double division du travail. La première consiste en une division verticale du travail, c'est-à-dire une séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution. En d'autres mots, il y a rupture entre la préparation du travail et son exécution; la planification du travail revient à la direction et c'est à l'ouvrier d'en assumer la réalisation. La deuxième est une division horizontale. Elle s'exprime par la

décomposition du travail en tâches simples (spécialisation). Le travail est parcellisé, découpé en ses éléments les plus petits afin de permettre une application plus simple et plus rigoureuse. Un des concepts reliés à cette gestion scientifique est le versement de primes aux travailleurs afin d'accroître la productivité et le rendement. Selon Taylor, cette prime est source de motivation et permet à l'employé de répondre à la tâche qui lui est assignée pour la journée et grâce à laquelle l'ouvrier peut mesurer ses progrès.

Dans cette optique, Taylor apparaît comme un précurseur de la gestion par objectifs. Il adhère à une *vision économique* de l'homme et il croit à la supériorité du travail individuel sur le travail en équipe. Taylor a une notion instrumentale du travailleur. Il part du principe que l'homme est un fainéant et qu'on ne peut lui faire confiance, ce qui le porte à avoir une vision mécaniste de celui-ci. L'individu est considéré comme un facteur de production. Taylor veut se faire une idée juste d'une journée normale de travail. À cette fin, il développe des expériences concrètes avec des employés sélectionnés dont il enregistre, mesure, chronomètre les moindres parcelles de tâche. L'apport des expériences de Taylor permet un type de procès du travail qui favorise le démarrage de la production de masse.

Une autre contribution à l'organisation du travail est l'étude scientifique de la gestion par Henry Fayol. En fournissant un cadre d'analyse, Fayol trace les jalons de la gestion administrative en dégageant des éléments et principes d'administration susceptibles

d'assurer une saine gestion de l'entreprise. Fayol met en évidence le processus de la gestion à savoir: prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ainsi que quatorze principes soit: la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de leadership, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel. De plus, il distingue six fonctions dans l'organisation: fonction financière, commerciale, technique, comptable, administrative et de sécurité (Bouille, 1963). L'objectif poursuivi par Fayol est de combler le vide créé par l'absence d'une science de l'administration. Sa grande expérience industrielle lui permet de saisir davantage l'importance des problèmes d'administration.

Tout en voulant adopter des principes similaires en vue de réduire l'inefficacité, Taylor et Fayol se distinguent par leurs approches. Fayol donne les règles du « gouvernement d'une entreprise » sans jamais traiter de l'exécution matérielle du travail ce qui constituait le noyau central du système taylorien. Pour dire autrement, Fayol s'intéresse à la globalité de l'organisation tandis que les préoccupations de Taylor ne dépassent guère le niveau de l'atelier. Certains prétendent que Fayol et sa doctrine sont dépassés. Bien sûr, le nom retenu en administration est celui de Taylor bien que les dirigeants s'inspirent toujours de la doctrine de Fayol d'une façon plus ou moins avouée. Les constats actuels démontrent que le management des entreprises est fortement axé sur les commandements préconisés par Fayol.

Tel que mentionné antérieurement, Taylor pose les jalons de la production de masse en allouant du temps pour exécuter le travail; mais c'est à Henry Ford qu'on doit l'apparition de la chaîne de montage. Avec l'imposition d'une cadence de travail, il donne le coup d'envoi à la production de masse. Ford va au-delà du taylorisme et contribue à accélérer les mutations en cours: il pousse à ses limites la parcellisation du travail. Le fordisme « assure l'émergence et l'hégémonie de nouvelles normes de productivité » (Coriat, 1984: 46). Avec l'arrivée de la ligne de montage dans l'atelier, une transformation du principe de l'économie industrielle surgit et vient modifier les rapports de travail. C'est « la production en grandes séries de marchandises standardisées » (Coriat, 1984: 80). La production à grande échelle devient la nouvelle règle de l'économie industrielle.

Ford a su réduire la flânerie des ressources matérielles comme Taylor a su réduire la flânerie des ressources humaines. La contribution de Ford se situe au niveau de la réduction de l'immobilisation improductive du capital, de la compression des temps morts et de l'élimination des arrêts du processus de transformation qui pouvaient résulter d'un défaut d'ajustement. De plus, à l'instar de Taylor, Ford mise sur le salaire. Par l'introduction du principe du « haut salaire », il vise à s'assurer un approvisionnement continu en forces de travail dans un premier temps et, dans un deuxième temps, à exercer une main mise sur les conditions d'existence de la population ouvrière en favorisant de nouvelles normes de consommation. La chaîne de montage rend caduque l'utilisation d'un système de stimulants (rémunération à la pièce de Taylor) car elle ne donne plus la liberté

nécessaire à l'augmentation du rythme de travail; celui-ci étant imposé par la chaîne elle-même. D'où l'instauration du salaire à la journée et à un taux élevé.

Max Weber apporte aussi sa participation à l'école classique. Surnommé le « Père de la bureaucratie », il fournit un corpus de règles neutres qui visent à éliminer les sources d'inefficacité gestionnelle. À cet effet, il propose l'application de certains principes dont: la division du travail, la structure hiérarchique, la sélection du personnel, les règles et règlements normalisés, le caractère impersonnel dans la relation entre les différents membres de l'organisation, le salaire qui doit être à taux fixe et, enfin, l'avancement qui doit être obtenu d'après la compétence et l'ancienneté. Weber affirme que « l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiteront tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients » (Bergeron, 1995: 43). De plus, il soutient qu'une utilisation efficace des ressources organisationnelles contribue à améliorer la productivité. Weber s'attarde à l'organisation comme institution dans une société en évolution.

Quoique toutes ces contributions établissent les assises de la gestion en permettant d'améliorer la productivité et l'efficacité en usine, elles ne sont pas sans avoir été critiquées. Les reproches faits à l'école classique se situent au niveau de l'absence de considérations du comportement humain au travail. De plus, les méthodes de travail utilisées ne tiennent pas compte de la totalité des besoins des employés et font de l'être

humain un simple facteur objectif de production. Le style de direction autoritaire associé au management classique engendre le mécontentement ouvrier et néglige la dimension humaine et sociale de la production. Le modèle de l'« homo-economicus » et les hypothèses de la rationalité et de l'individualisme sont remis en question.

Malgré les lacunes constatées, beaucoup d'organisations d'aujourd'hui fonctionnent encore sur les principes de Taylor, de Ford et sur l'application des principes bureaucratiques de Weber. Il faut cependant dire que des théoriciens tels Elton Mayo, Abraham Maslow, Frédéric Herzberg et d'autres vont contribuer à adoucir la rigueur conférée aux premières études réalisées sur le travail et les théories organisationnelles ultérieures vont s'efforcer de combler les lacunes constatées. Il est opportun ici de prendre en considération l'apport de ceux qui y ont participé et de préciser le contexte de leur arrivée.

2.2 L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Au début des années 20, il se produit de nombreux changements. Les gens abandonnent la campagne pour s'établir à la ville et deviennent plus dépendants les uns envers les autres. La reconnaissance juridique des syndicats, représentants officiels des travailleurs, forcent les dirigeants d'entreprises à améliorer leurs approches en matière de relations humaines. La crise économique de 1929 n'est pas non plus étrangère à ces développements. C'est

dans ce contexte que l'école des relations humaines apparaît. Cette école regroupe tous ceux qui ont voulu pallier aux insuffisances de l'école classique remettant ainsi en cause le modèle de « l'homo-economicus », sa rationalité et son individualisme. Par analogie, les auteurs de cette école s'intéressent alors aux besoins sociaux, aux motivations et aux ambitions des individus. En effet, pour Mayo, Maslow et les autres, il est question de « l'homo-socius »; les rapports de l'homme avec la société, avec son travail. Selon ces auteurs, le travailleur n'est pas seulement motivé par l'appât du gain mais d'autres motivations le guident tels le besoin de connaissance et de compréhension du travail, le besoin d'accomplissement de soi et les besoins affectifs d'appartenance à un groupe.

Dans cette foulée, Abraham Maslow propose un modèle hiérarchique basé sur cinq types de besoins: besoins physiologiques et sociaux, besoins de sécurité, d'estime et de réalisation. Lorsque les besoins de base tels les besoins physiologiques (se nourrir, dormir) sont satisfaits, l'individu peut accéder au deuxième niveau soit les besoins de sécurité et ainsi de suite. En d'autres mots, avec cette modélisation, il existe une priorité dans la satisfaction des besoins et les gestionnaires qui en tiennent compte sont plus à même de motiver leur personnel.

D'autres études et expériences indiquent que l'insuffisance d'information et de communication entre les individus mine le climat organisationnel. D'où l'importance de pouvoir communiquer et transmettre ses idées et ses sentiments à une autre personne. À cet

effet, les travaux menés par Elton Mayo à la Western Electric démontrent que la performance dépend de la position et du statut de l'individu dans l'organisation et que cette performance est déterminée par les membres du groupe; il faut donc travailler sur le groupe et non sur l'individu. Le travail est une activité de groupe et le monde social des adultes tourne autour des activités de travail. De plus, le besoin de reconnaissance, de sécurité et d'appartenance est plus important dans la détermination du moral des travailleurs et de la productivité que les conditions physiques dans lesquelles ils opèrent. Selon ce courant, il est alors possible de relier satisfaction au travail et productivité: la productivité du travailleur est en corrélation avec son affiliation au groupe et au climat qui y règne. L'unité de base n'est plus l'individu mais le groupe.

Après la Seconde Guerre mondiale, la priorité est mise sur la reconstruction et le rétablissement des transports. La situation économique évolue rapidement et positivement et, dès 1946, une période de croissance exceptionnelle s'amorce. À cette époque, une prolifération de théories voit le jour. Plusieurs théories se superposent, s'enchevêtrent, se complètent et parfois même se contredisent. La psychologie, la sociologie et l'économie s'entrecoupent. Le comportement organisationnel ou l'étude du comportement des individus par le biais de la psychologie et de la sociologie émerge lorsque certains chercheurs remettent en cause les méthodes traditionnelles de gestion. Les éléments de réflexion se dégageant des résultats de recherche dans les sciences du comportement sont alors introduits et la psychologie pénètre ainsi dans les organisations. Les contributions de

l'approche axée sur le comportement organisationnel se situent au niveau de la promotion du travail d'équipe, d'une plus grande participation des employés, d'une mise en place de programmes de valorisation du travail et de l'importance de la formation et du développement. Les concepts prépondérants de l'époque se résument ainsi: la participation améliore l'efficacité; le style de leadership du gestionnaire varie selon l'image qu'il a de ses subordonnés; il doit y avoir de bonnes relations entre gestionnaires et employés. Plusieurs auteurs ont contribué à cette approche axée sur le comportement tels McGregor (1971), Likert (1967), Herzberg et all. (1959) et d'autres.

De ces contributions touchant les relations humaines qui ont été apportées au cours de cette partie du 20^e siècle, il y a, en premier lieu, celle de Douglas McGregor (1971). Dans son livre intitulé « The Human Side of Enterprise », il relève deux attitudes que les gestionnaires ont face au comportement des subordonnés au travail. Il qualifie ces perceptions de théorie X et théorie Y. La théorie X suppose que le dirigeant a une perception négative des travailleurs: ceux-ci n'aiment pas travailler et sont peu disposés à prendre des responsabilités. Donc, le gestionnaire exerce son autorité de façon autoritaire. La théorie Y avance que le gestionnaire perçoit ses employés d'une manière positive et qu'il les voit comme des êtres intelligents, motivés et prêts à travailler. Ainsi une attitude démocratique sera adoptée par le dirigeant. MacGregor soutient donc que le style de leadership du gestionnaire varie suivant l'image qu'il se fait de ses travailleurs.

En second lieu, il y a la théorie de Rensis Likert (1967). Ses travaux arrivent à la conclusion que l'on peut mieux inciter les gens à atteindre un haut niveau d'efficacité en recourant à la gestion participative plutôt que d'opter pour la méthode traditionnelle autoritaire. Les méthodes recourant au système de récompenses et de punitions ne sont plus acceptables et les employés doivent être considérés comme des gens qui ont leurs propres besoins, leurs désirs et leurs valeurs. De plus, leur autonomie doit être encouragée ou maintenue. Enfin, le travail d'équipe est hautement revalorisé et contribue à un mutuel respect des ouvriers.

En troisième lieu, il y a la théorie de Frederick Herzberg (1959). Vers la fin des années 50, il élabore un modèle appelé la théorie des deux facteurs. Selon Herzberg, l'individu est motivé différemment selon qu'il s'agisse d'incitations intrinsèques (réalisation du moi, responsabilité, promotions, etc.) ou extrinsèques (salaire, conditions de travail, sécurité d'emploi, etc.). Toujours selon cet auteur, les motivations intrinsèques procurent de la satisfaction au travail et elles sont les vrais facteurs durables de motivation. Ces recherches entreprises par Herzberg sur la motivation sont à l'origine de la théorie de l'enrichissement des tâches. Enfin, les résultats des travaux de Kurt Lewin (1951) soulignent également le pouvoir du groupe sur la réduction de la résistance aux changements: les décisions de groupe facilitent le changement des normes. En d'autres mots, si l'on veut vaincre la résistance aux changements, il ne faut pas s'adresser à l'individu mais s'attaquer au groupe.

D'autres contributions s'ajoutent aussi pendant cette période de référence. Il s'agit de la direction par objectifs (D.P.O.) et de la gestion intégrale de la qualité. Ces deux conceptions du management font encore partie des méthodes de travail utilisées aujourd'hui; c'est pour cette raison qu'elles seront discutées ultérieurement, leur mise en application se reflétant davantage au niveau de l'école contemporaine.

L'école des relations humaines a apporté une contribution indiscutable; la rationalité technique et économique ne peut suffire à expliquer les comportements humains en situation de travail. Elle est incomplète en ce sens qu'elle s'est tournée vers le fonctionnement de l'individu et du groupe en oubliant un certain nombre de points fondamentaux pour la gestion de l'entreprise. Sa faiblesse essentielle est «...d'avoir exagéré le rôle des rapports humains et de l'affectivité» (Miller, 1989: 65). C'est dans ce but qu'il est maintenant à-propos d'introduire le dernier courant de pensée: l'école contemporaine.

2.3 L'ÉCOLE CONTEMPORAINE

Il ne faut pas oublier que les pratiques de gestion continuent à se transformer. L'époque contemporaine s'identifie à des concepts mis de l'avant antérieurement mais y apporte des améliorations susceptibles de renforcer la compétitivité des entreprises. Depuis les années

80, plusieurs théories ont vu le jour. Certaines s'inspirent des théories antérieures subissant à l'occasion quelques transformations, d'autres font preuve d'innovation. Une donnée non négligeable retient l'attention à partir de ces années et vient influencer les méthodes de gestion. C'est la concurrence; celle-ci vient ajouter de nouveaux critères de productivité. Conséquemment, les consommateurs ont de plus en plus le choix et, évidemment, leurs exigences augmentent. Dans cette optique, les industries et les services axés sur la production et la consommation de masse doivent changer et les tenants de cette approche contemporaine véhiculent un principe d'intégration de l'organisation.

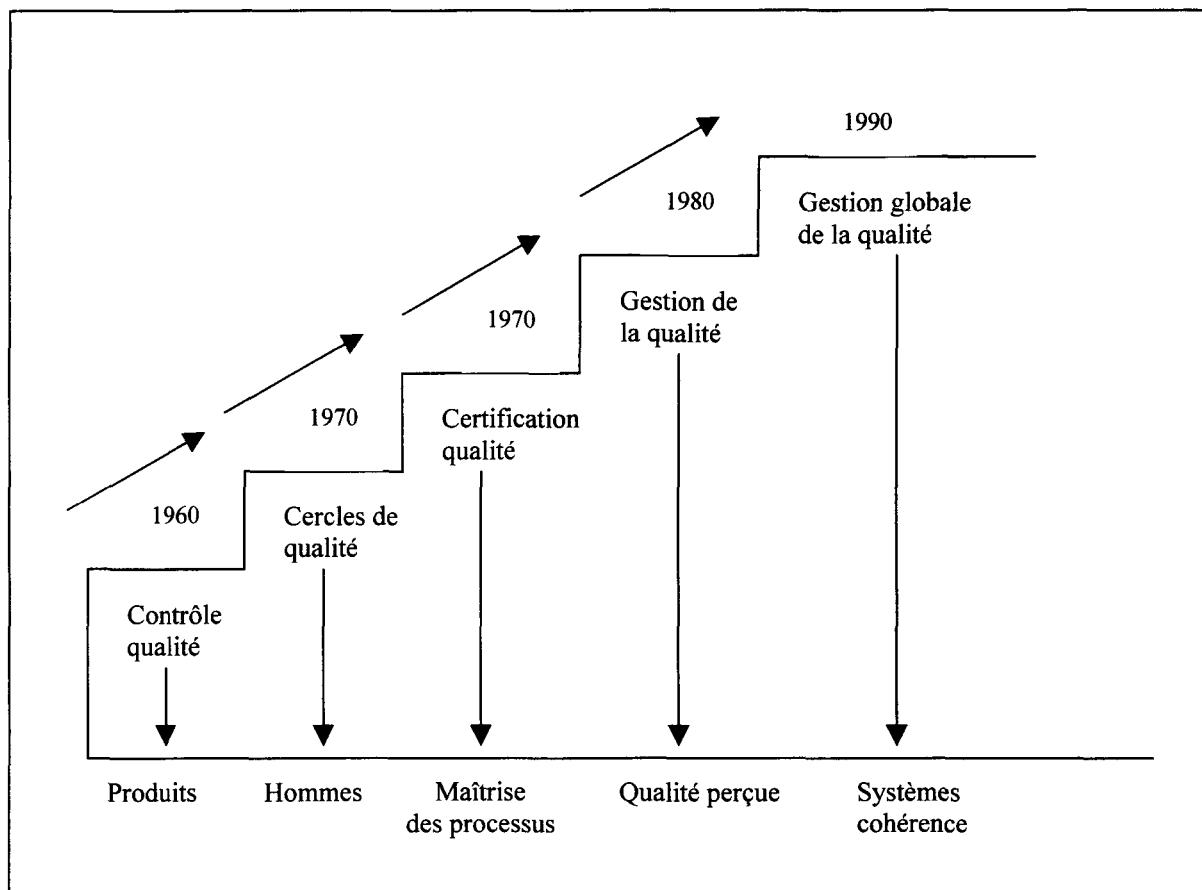
Dans cette ligne de pensée, la gestion de la qualité tient une place prépondérante. Bien qu'elle fut mise de l'avant dans les années 80, le concept est déjà utilisé dans les années 50. C'est Edward Deming qui, dans un premier temps, le propose aux Américains mais, ceux-ci n'y croyant pas, il se tourne vers les Japonais qui l'accueillent avec enthousiasme. L'élément japonais introduit des nouvelles données en changeant la manière de gérer et de travailler dans les entreprises. Autant le « made in Japan » était considéré comme peu fiable et peu de qualité il y a quelques années, autant il devient un modèle de productivité et d'efficacité. La croissance de l'économie japonaise est fulgurante. Les Japonais ayant introduit la qualité dans leurs méthodes de travail (contrôle de la qualité, cercles de qualité, Juste à temps, Kanban, etc.), celle-ci devient alors un synonyme de croissance.

Sous l'influence du style de gestion japonais, apparaissent la gestion comparative, la culture organisationnelle, la promotion du travail d'équipe, l'habilitation du travail des employés et une véritable révolution tournée vers la qualité. La qualité totale est un objectif à atteindre et, pour arriver à la mettre en pratique, « seule une philosophie de gestion axée sur la mobilisation de toute l'organisation vers la satisfaction, voire l'enchantement du client, et l'utilisation de techniques appropriées de détection et d'analyse des défaillances mènent à la qualité totale » (Legault, 1991: 28). Les cibles visées par la qualité totale sont: la qualité technique, la qualité de l'image, de la gestion, de la communication, des relations interpersonnelles, de la formation, du personnel, des valeurs culturelles, du rendement sur les capitaux investis et autres.

Les difficultés face à cette approche qualité sont reliées au climat de travail, au peu de préparation et d'engagement de la direction et à la recherche de solutions rapides. Il est faux de croire que cette démarche s'instaure sur une période de quelques mois; c'est un travail de longue haleine et il faut une implication de la haute direction pour maintenir le moral des troupes. La philosophie de base de la gestion intégrale de la qualité est de « considérer le consommateur comme l'élément le plus important de la ligne de production » (Kennedy, 1993: 65). L'emploi du mot qualité se retrouve un peu partout: cercle de qualité, qualité totale, démarche qualité, contrôle de la qualité, assurance qualité, gestion totale de la qualité (TQM) et il se retrouve aussi dans les normes de certification de la qualité (ISO 9 000-1,2,3,4 et ISO 14 000).

La représentation de l'évolution des différentes approches de la qualité est résumée dans le schéma suivant.

Figure 4 : Évolution des différentes approches de la qualité



Tiré et adapté de Diridollou et Vincent, 1997: 44.

De plus, dès 1954, Peter Drucker introduit le concept de la direction par objectifs (D.P.O.) et ce phénomène se propage rapidement dans toutes les entreprises. La D.P.O. est une philosophie de gestion reliant étroitement les quatre fonctions de la gestion (planification,

organisation, direction et contrôle). Elle fait appel à la collaboration des individus et sollicite leur participation. « La participation démocratique fait appel à la collaboration des individus et des groupes dans un processus décisionnel bien structuré et contribue à réduire le sentiment d'aliénation ressenti et maintes fois exprimé par les salariés » (Khoury, 1974: 517).

La D.P.O. est encore aujourd'hui très répandue. En 1995, dans une enquête faite auprès de trois cents dirigeants sur les méthodes ou techniques de management qui leur semblaient les plus importantes venait en tête et dominait la direction par objectifs. Elle est « l'antibureaucratie » (Morin, 1997: 164). C'est une méthode qui s'évalue par les résultats obtenus. La D.P.O. fait l'objet d'intérêt car elle intègre les connaissances du management dans un cadre de référence qui réunit toutes les dimensions de la réalité administrative. Par contre, cette façon de gérer suscite de la réticence car les travailleurs sont plutôt habitués à se voir évaluer d'une autre façon.

C'est aussi vers la même période que le « benchmarking » naît aux États-Unis. Le « benchmarking » est une méthode comparative. L'entreprise évalue ses produits, services ou méthodes de travail et se compare à ses concurrents ou à des entreprises performantes dans le secteur. Les performances des entreprises avec lesquelles la comparaison est établie deviennent les objectifs à atteindre (Ohana, 1995). Une autre définition du « benchmarking » fait référence à l'accent mis sur une logique de continuité. Camp (1992)

mentionne que c'est une logique de continuum d'évaluation de produits, de services et de méthodes avec les entreprises reconnues comme leaders. De plus, c'est une opération à long terme. Par conséquent, tout repose sur la création de systèmes d'information; information interne ou externe mais pertinente et exploitable.

Les visites d'entreprises concurrentes font également partie de cette méthode de recherche d'information. Le « benchmarking » a été introduit aux États-Unis par Rank Xerox, une multinationale qui fut la première à en faire une méthode. L'application de cette méthode fut une décision clé du rétablissement de sa compétitivité face aux Japonais. Le point de départ de la démarche est l'attente des clients. Par la suite, trois étapes sont requises: l'identification, l'observation et le développement. La première étape repose sur un examen interne de l'entreprise afin de préciser et de décrire les procédés. Dans la deuxième, la surveillance, la modification et l'amélioration des procédés jouent un rôle important. Enfin, la dernière étape préconise un contrôle et une poursuite du développement des procédés. Il faut, selon Karlöf & Partners, posséder deux qualités essentielles pour mener à bien un « benchmarking »: l'humilité et la sagesse. L'humilité pour « reconnaître qu'un autre est capable de faire mieux que soi-même » et la sagesse pour « apprendre, s'adapter aux nouvelles situations et en tirer bénéfice » (Karlöf & Partners, 1995: 28).

L'empowerment, autre concept de management, regagne aussi la sphère de l'entreprise dans les années 80. Selon Moriou (1996), l'empowerment est un principe basé sur le partage du

pouvoir et de l'autorité. Ce concept donne et offre l'occasion de prendre des responsabilités à tous ceux pour qui le rapport entre la valeur ajoutée créée et son coût unitaire est important. Son origine remonte en 1648 selon le dictionnaire américain Webster's Ninth mais c'est notamment dans les théories de Mary Parker Follet (1920-1930) avec sa conception particulière du pouvoir et dans celles de Chris Argyris, Douglas McGregor et Rensis Likert à la fin des années 50 que revient le concept d'empowerment. Il existe aussi des traces de l'empowerment dans les années 60-70 chez certains leaders de mouvements sociaux aux USA. L'empowerment n'a pas une origine unique mais il reflète la convergence de multiples réflexions provenant de milieux différents. C'est plus qu'un concept de management. C'est une réflexion globale sur la collectivité et les règles qui contrôlent les rapports humains (Moriou, 1996). « C'est un facteur d'efficacité économique » (Byham, 1996: 71). Les vocables tels implication totale, délégation, responsabilisation ou pouvoir d'agir sont souvent utilisés pour remplacer le mot empowerment.

D'autres théories se développent à la fin des années 80. Il s'agit, dans un premier temps, de la méthode ABC (Activity Based Costing). Cette approche est basée sur 1. l'analyse des coûts mais en partant du client; 2. une vision de flexibilité et de relations entre les acteurs du système. « C'est une approche de construction des consommations des coûts, et non pas de constatation de ceux-ci » (Lebas, 1996: 204). L'entreprise devient un réseau de processus où de nombreux acteurs travaillent ensemble. Dans un deuxième temps, une

autre pratique de management, vers le milieu des années 80, se répand dans la plupart des secteurs sous une forme radicalement nouvelle de partenariats: les alliances stratégiques. Ce sont surtout les secteurs industriels, internationalisés et à fort contenu technologique qui sont les plus visés. Même si la collaboration entre les entreprises existe depuis de très nombreuses années, le phénomène a considérablement changé au cours des dernières années. Avant la période de guerre, la collaboration entre entreprises se résumait à des accords de licence. Après la période de guerre, sont apparus les « joint ventures » de multinationales.

Vers le milieu des années 80, pour faire face aux coûts de la technologie, à la saturation des marchés et à la mondialisation de l'économie, des concurrents puissants se sont mis à collaborer entre eux. Les alliances stratégiques permettent l'ouverture à des marchés nouveaux, le partage des coûts dans une optique d'économie d'échelle et l'accès à des compétences et du savoir-faire nouveaux. Aujourd'hui, les alliances stratégiques tiennent encore. Elles s'insèrent dans des stratégies d'un nouveau modèle d'entreprises soit celui de l'entreprise-portefeuille. Quoique toutes ces théories visent l'amélioration des performances de l'entreprise, aucune à elle seule ne suffit à les maintenir. Les pratiques traditionnelles ne répondent plus adéquatement à l'environnement turbulent et instable dans lequel gravitent les entreprises. Dans un contexte exacerbé de concurrence et de mondialisation, l'adoption d'une seule méthode s'avère inefficace. C'est dans cette optique qu'est apparue la réingénierie des processus d'affaires.

La réingénierie fait ses premiers pas dans les années 80 sous la forme de systèmes d'information à avantages concurrentiels mais ce n'est que vers 1990 que ces systèmes sont repris pour être encadrés plus systématiquement par des principes managériaux. Issue d'un mélange de différentes écoles de pensée, tels la qualité totale, l'utilisation des technologies de l'information et le management par les processus, sa principale force réside dans une remise en question profonde des façons de faire de l'entreprise. La RPA diffère de la qualité totale en impliquant des changements radicaux. La qualité totale préconise le changement par l'amélioration progressive tandis que la réingénierie propose une reconfiguration assez poussée des méthodes de gestion. C'est la remise en question de nos façons traditionnelles de penser et de faire. Il ne s'agit plus de modifier simplement ce qui existe mais de concevoir du nouveau, d'être créatif (Kélada, 1994).

L'utilisation des technologies de l'information joue un rôle clé dans la réingénierie des processus. En servant de levier, les technologies de l'information décuplent la fonction de gestion et la rendent encore plus efficace. Les technologies de l'information sont utilisées dans le but d'améliorer les méthodes existantes et doivent aussi servir à concevoir de nouvelles méthodes plus économiques. De plus, elles facilitent l'apprentissage et contribuent à l'implantation des changements (Aubert, 1997).

La RPA concentre l'attention sur la simplification des processus; un processus étant « une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produit un résultat (output)

représentant une valeur pour un client » (Hammer et Champy, 1993: 45). La gestion par les processus permet ainsi de dépasser les découpages fonctionnels en créant un réseau transversal d'activités afin d'augmenter la valeur ajoutée et de répondre plus rapidement aux clients. Le contexte actuel dans lequel baigne l'entreprise a besoin de nouvelles approches, d'une nouvelle perception du monde du travail et des travailleurs. Partant d'une logique où les contraintes économiques rendent toute prévision impossible, face à la concurrence accrue, à la transformation du marché du travail, aux exigences croissantes des clients et du rythme effréné des technologies, la mise en place d'un nouvel outil de gestion s'avère nécessaire. Dans ce contexte, l'adaptation demeure insuffisante pour relever les défis du monde d'aujourd'hui.

Dans cette optique, il en résulte qu'une adéquation entre un modèle d'organisation et un nouvel environnement doit exister. Une étude menée par Felenbok (1995) auprès de huit cents dirigeants de sociétés américaines, européennes, japonaises et australiennes révèle une utilisation importante et croissante des outils et techniques de gestion. « De 1994 à 1995, on constate une nette érosion de la popularité des programmes de qualité totale (TQM), qui passent de la quatrième à la septième place, et une forte percée du reengineering, qui passe de la sixième à la quatrième place » (1995: 99). Vu l'ampleur croissante de cette innovation et l'intérêt grandissant qu'elle suscite, il convient alors de préciser les fondements théoriques de la RPA. La prochaine section cherche ainsi à proposer un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre le contenu et la portée de

cette nouvelle approche en gestion.

2.4 LE MODÈLE THÉORIQUE DE LA RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

La littérature scientifique récente met en relief un consensus sur la définition théorique du concept de la réingénierie. Pour Hammer et Champy (1993), il s'agit de rupture, d'identification et d'abandon de règles périmées, de recommencer à zéro et « d'inventer un nouveau modèle d'entreprise, qui réponde aux conditions de compétitivité de ce nouvel environnement » (1993: 7). Harrington (1994) met l'accent sur une philosophie de gestion basée sur la prévention des erreurs. À la lumière des études de Bergeron et Falardeau (1994), il s'agit d'un changement radical en utilisant les technologies de l'information. Dans la vision d'Allie et Leprohon, la réingénierie est «la revue complète et radicale d'un ou de plusieurs processus d'affaires dans le but d'obtenir des améliorations mesurables de performance en termes de rentabilité et de qualité» (1993: 7). Pour Tassel (1994), le concept de double reengineering est amené: le reengineering de l'offre et celui du processus d'élaboration. Dans un premier temps, en repositionnant l'offre sur les nouvelles lignes de force du marché et en portant un regard neuf sur le métier avec la vision du marché et non de l'offre existante. Dans un deuxième temps, en inventant de nouveaux produits et services. Enfin, Petit-Étienne et Peyraud (1996) parlent d'une nouvelle démarche managériale centrée sur le client et axée vers une gestion plus rigoureuse et plus réactive

des circuits transversaux.

La réingénierie des processus d'affaires ou la RPA s'attaque à l'ingénierie tayloriste et au principe de productivité basé sur la division du travail (spécialisation), aux diverses formes de rationalisation des organisations que ce soit celle de la chaîne de montage mise au point par Ford ou de la gestion par fonctions administratives telle qu'élaborée par Fayol. Ghertman souligne que le reengineering est « en rupture avec la parcellisation des tâches (Smith et Taylor), l'organisation verticale hiérarchisée (Fayol) et la croissance du nombre de planificateurs, contrôleurs et responsables de projets transversaux » (1994: 103). La réingénierie propose la recomposition du travail émietté.

La réingénierie formalise et intègre dans un cadre conceptuel rigoureux et une démarche structurée, les méthodes et les courants actuels du management. La réingénierie offre de nombreuses convergences avec d'autres courants managériaux existants. Puisqu'elle reprend à son compte ces autres courants en les fusionnant pour obtenir des résultats spectaculaires, il convient d'en établir les orientations communes:

Tableau 2 : Principales cibles ou tendances nouvelles de la gestion des entreprises

LIENS INTER-ENTREPRISES	
• Intégration verticale	Externationalisation de certaines fonctions de l'entreprise par la sous-traitance ou un réseau de partenaires.
• Intégration horizontale	Livraison à "flux tendus": méthode kanban, Just-in-time.
TECHNOLOGIE	
	Information en temps réel dans la gestion interne de la production, des processus administratifs, des stocks et commandes, des liens entre les firmes.
ORGANISATION INTERNE	
• Division fonctionnelle	Décloisonnement, transferts de tâches d'une fonction à une autre.
• Hiérarchie	Aplatissement, réduction et nouveau rôle des cadres intermédiaires, diffusion de la prise de décision aux opérateurs, diffusion de la coordination.
• Division tayloriste du travail	Recomposition des tâches, polyvalence, travail d'équipe.
• Contrôle de qualité	Réduction des variations et défauts dans la production, analyse détaillée et normalisation du processus de fabrication et des procédés.
• Développement produit	Adaptation de la production aux fluctuations des marchés, innovation plus marquée des produits plus diversifiés et de plus grande qualité.
• Service clientèle	Meilleures réponses aux demandes par l'amélioration des produits et de tous les procédés de service liées à la satisfaction de la clientèle, chaîne de relation clients-fournisseurs s'étendant à toute l'entreprise.
• Compétences et formation	Capacité d'adaptation, autonomie, etc. garants de la flexibilité de l'organisation du travail.

Tiré de Lévesque, Bélanger et Mager, 1997: 105.

Pour les besoins de cette étude, la réingénierie consiste à repenser et à reconcevoir de manière fondamentale et radicale la façon dont les processus de gestion sont organisés en utilisant les technologies de l'information pour que la clientèle obtienne une meilleure

satisfaction. Dans les faits, elle débouche sur des fonctions plus enrichies en introduisant de nouvelles opérations qui exigent un niveau plus élevé de qualifications et de connaissances. De plus, l'apport des technologies de l'information fournit un effet de levier afin de faciliter le travail des employés dans un but d'optimisation de la productivité. Cette innovation dont l'ampleur ne cesse de croître repose sur plusieurs principes: 1. le principe de rupture; 2. la primauté du client et, 3. l'intégration transversale des fonctions.

Si ce modèle théorique exige la présence de certains principes directeurs fournissant l'essence de cette innovation, il en est de même avec la démarche d'implantation. Le prochain point discutera de la démarche préconisée afin d'optimiser la mise en place d'une réingénierie des processus.

2.4.1 DÉMARCHE D'IMPLANTATION

Comme il a déjà été mentionné, les étapes d'implantation de la réingénierie des processus d'affaires (RPA) font référence à la planification, la compréhension, le développement d'une vision, l'implantation du changement et l'amélioration de façon continue.

La première phase est la planification; elle s'insère dans un cadre où sont définis la circonscription du ou des problèmes à résoudre, la détermination des objectifs à atteindre, les buts recherchés en termes d'économie de temps et de coûts du projet ainsi que

l'agencement des ressources nécessaires. Il est impératif de mentionner qu'à cette étape l'engagement formel de la direction doit être acquis. Selon Hammer et Champy, la réingénierie ne doit jamais se faire à partir de la base car « les salariés du rang et les cadres moyens sont incapables de lancer et de mettre en œuvre un Reengineering efficace, si grand qu'en soit le besoin et si prodigieux que soient leurs talents » (1993: 230-1). Donc, dans un premier temps, il importe de saisir de façon globale et systémique les problèmes à résoudre afin de favoriser la recherche de solutions en dehors du cadre actuel. « C'est une condition essentielle à la remise en question de paradigmes anciens et à l'innovation » (Doray, 1993: 9). « Les paradigmes ou modèles mentaux nous amènent systématiquement à répéter les mêmes types de solutions » (Malouin, 1993: 20). Comme les objectifs poursuivis doivent permettre une amélioration significative de la performance de l'organisation, il faut que ces automatismes soient relégués à l'arrière-plan.

De plus, les objectifs poursuivis doivent être énoncés en langage usuel et non en termes techniques ou opérationnels. Par exemple, l'objectif fixé peut être de fournir à un client téléphonant au service à la clientèle une réponse rapide peu importe sa demande. Cet objectif, nécessitant une approche différente de celle avec laquelle l'organisation traditionnelle est familière, doit alors faire appel à une vision qui déborde des méthodes actuelles de travail. Il faut retenir que les économies de temps et de coût obtenues dans une réingénierie constituent les bénéfices recherchés d'un projet de RPA. Ces bénéfices devraient toujours dépasser largement les coûts associés à la mise en place des

changements recommandés. En fait, les coûts associés au changement de paradigmes reflètent le prix que les gestionnaires doivent envisager pour modifier les façons de faire.

Quant à l'agencement de ressources nécessaires dans un projet de réingénierie, il se doit d'être représentatif des différents acteurs présentement inscrits dans le processus. Bien que la présence de ressources externes introduisant un regard neuf et impartial soit prêchée, il faut avoir à l'esprit que la RPA est avant tout un travail d'équipe. Il est alors essentiel que les membres de cette équipe possèdent une ouverture d'esprit, de la créativité et un sens aigu de la collaboration dans une perspective de synergie et de dynamisme. De même qu'il est recommandé d'avoir l'appui et l'engagement inconditionnel et soutenu de la direction, il est « absolument essentiel que le projet soit parrainé par un membre influent de la haute direction » (Doray, 1993: 10). La RPA demande aussi l'identification d'un propriétaire du processus communément appelé pilote du projet. Le choix du pilote du projet est délicat puisqu'un processus sollicite parfois plusieurs fonctions de l'organisation. Dans ce sens, le titre de pilote de projet doit revenir à un gestionnaire de renom faisant preuve d'aptitudes reconnues en matière de leadership et d'influence.

Selon Harrington (1994), c'est à ce stade que les processus critiques doivent être identifiés et analysés. Le choix des processus doit se faire dans une optique de rentabilité. Il n'est d'aucune utilité de mettre des efforts sur des processus qui ne suscitent aucun intérêt ou qui sont jugés non importants par la direction et par les clients. Cette analyse doit parvenir à

cerner ce qui va permettre un meilleur apport de profit à l'organisation. Plusieurs approches ont été élaborées afin d'aider à déterminer les processus à reconfigurer. Ainsi Harrington (1994) cite l'approche globale, sélective, pondérée et factuelle. Selon cet auteur, l'approche factuelle (orientée vers l'extérieur et visant le client) serait la plus efficace. Celle-ci est considérée comme une démarche offensive car, en plus de prendre en considération les possibilités d'amélioration du processus à son niveau actuel, elle tient compte des attentes du client. Les autres approches (sélective et pondérée) sont des démarches défensives étant axées vers la correction ou la prévention de problèmes internes.

La deuxième phase touche la compréhension de la situation. Elle s'articule sur la nécessité de connaître la situation actuelle, d'en faire une analyse sommaire et d'établir un diagnostic. Pour répondre à ces exigences, il est de mise d'aller sur le terrain, d'observer ce qui se passe, c'est-à-dire de voir les activités qui s'y déroulent en plus d'obtenir une description des principales étapes. Une appréciation de l'efficacité et une évaluation des principaux problèmes rencontrés de la part des acteurs impliqués doivent aussi être effectuées. La sollicitation des acteurs impliqués s'avère nécessaire; il faut dès lors s'assurer de leur collaboration et de leur complicité afin de récolter l'information pertinente en quantité suffisante. La compréhension des éléments et une juste évaluation de la situation en dépendent. Les clients, à cette étape, peuvent être approchés dans le but de mesurer leurs insatisfactions et leurs attentes. Des outils telles les entrevues, l'analyse et la recherche de données secondaires seront utiles. Il ne faut pas trop approfondir l'étude de la situation

actuelle. Il faut retenir que cette situation n'aura plus bientôt rien en commun avec la nouvelle façon de faire les choses. Ce serait une perte de temps de vouloir trop « creuser » car le but de la réingénierie est de faire table rase (principe de rupture) des anciennes règles et de faire preuve d'innovation. L'objectif de cette phase est de « ressortir les caractéristiques et éléments essentiels requis pour produire le résultat escompté conformément aux attentes du client. Tout le reste devient accessoire » (Doray, 1993: 10).

La troisième phase insiste sur le développement d'une vision. Comme il a déjà été mentionné au point 2.3, c'est le pilier, le cœur de la démarche. Elle englobe des activités telles que gérer les conflits et stimuler la créativité, faire cheminer la direction et évaluer les coûts et bénéfices. Dès le départ, le chef du projet se doit de motiver ses troupes et de faciliter les interactions des participants de l'équipe de projet. Comme cette phase comporte des séances de remue-méninges et de configuration d'un nouveau processus, des conflits surgiront. Le chef de projet devra les gérer car régulièrement des visions différentes se heurteront. Il sera le canaliseur d'énergie dans la recherche conjointe d'une solution optimale. Par le biais de ces conflits, il devra être en mesure de reconnaître les enjeux cachés et d'évaluer les résistances aux changements. Le but poursuivi est d'« amener les membres de l'équipe à regarder le problème à partir d'un même point de vue, celui du client » (Doray, 1993: 10).

La réaction habituelle dans la composition des équipes de travail est d'éloigner les travailleurs ayant beaucoup d'expérience mais c'est une grave erreur. Tout d'abord, ces personnes, en intégrant les équipes, deviennent des personnes-ressources importantes grâce à l'apport de leur maîtrise du travail. De plus, elles peuvent comprendre et accepter plus rapidement les raisons du changement radical et, enfin, elles peuvent devenir des « ambassadeurs extrêmement crédibles pour expliquer à leurs confrères les nouveaux processus d'affaires à implanter » (Malouin, 1993: 20).

Bien que les projets de réingénierie doivent avoir l'aval de la direction, c'est aussi au chef de projet de s'assurer que le lien entre les deux parties se fasse. Son rôle est de communiquer et de faire partager cette nouvelle vision à la direction afin que les hauts dirigeants s'approprient cette nouvelle vision. Un dernier élément de cette phase est l'évaluation des coûts et des bénéfices. Il est primordial d'en faire une estimation car certains de ces coûts peuvent être très importants surtout lorsque des investissements en technologie sont utilisés comme principe directeur de la réingénierie. Les coûts peuvent être de natures différentes: matériel, formation des employés, réaménagements physiques et organisationnels et plusieurs autres.

Après avoir planifié, compris la situation, développé une vision commune, il est maintenant temps de procéder à l'implantation du changement. Le nouveau processus étant élaboré et accepté, il faut alors réussir le passage de la situation actuelle à la solution proposée. « ...la

clé du succès (de la réingénierie) réside dans son implantation » (Pominville et Lévesque, 1993: 5). Une stratégie d'implantation doit être élaborée. Cette stratégie sera d'autant plus efficace qu'elle tiendra compte des risques technologiques, politiques et organisationnels en plus d'englober les aspects culturels, sociaux et humains. Cette étape doit transmettre les attentes de l'organisation en plus d'être sensible à la réponse des différents acteurs impliqués. C'est dans ce but qu'il est primordial de communiquer clairement au personnel concerné les changements projetés. « Le plan de communication transmis aux diverses instances: cadres, employés, syndicats, clients et fournisseurs est une pièce maîtresse de la stratégie de changement » (Doray, 1993: 11). De plus, ces changements seront responsables d'une révision des modes d'évaluation du rendement et de rémunération des employés. Selon Malouin, « Il n'y a pas de véritable réingénierie des processus d'affaires sans un élargissement horizontal des tâches du personnel » (Malouin, 1993: 20).

Quoique la stratégie d'implantation choisie puisse répondre efficacement aux risques évalués, il convient de procéder d'abord à un essai afin d'en diminuer les inconvénients et de limiter les erreurs de parcours. Le projet pilote servira de tremplin afin d'obtenir les réactions des acteurs et permettra les ajustements en cours de procédure. C'est également au cours de cette phase d'implantation que l'organisation doit faire face à un enjeu important: la formation du personnel. En effet, des changements de cette envergure ne sont pas sans effet sur les travailleurs. Ceux-ci doivent généralement apprendre à vivre avec de nouvelles façons de travailler. Des responsabilités accrues, une polyvalence et une plus

grande autonomie sont souvent exigées. Une manière suggérée de faire les changements dans les projets de grande envergure consiste à établir des étapes de transition qui maintiennent une certaine stabilité. L'implantation du nouveau processus s'échelonne alors dans le temps. Enfin, lorsque l'implantation du nouveau processus est réalisée et le résultat atteint, il ne reste qu'à maintenir la vue d'ensemble et de garder l'orientation. C'est à cette étape que les équipes d'amélioration continue jouent leur rôle. Comme le spécifie Doray, « ...on passera alors en mode d'entretien, donc en mode d'amélioration continue » (1993: 11). Une fois le processus reconfiguré, il doit s'insérer dans le cadre de l'amélioration permanente (Petit-Étienne et Peyraud, 1996).

Selon Kélada, « Se lancer dans une démarche de reconception peut provoquer bien des dégâts si on ne l'intègre pas dans une approche plus globale » (1994: 60). Comme la finalité du reengineering est orientée vers la satisfaction de la clientèle (principe de primauté du client) en dépassant le modèle fonctionnel, il convient d'utiliser une méthode de gestion qui contribuera à maintenir voire renforcer cette satisfaction. Et c'est en incorporant la gestion de la qualité qu'on pourra l'atteindre. Deming suggère qu'il ne faut pas seulement se contenter de satisfaire le client, il est également nécessaire d'aller au-devant de ses désirs, d'anticiper ses besoins futurs. Harrington affirme que le processus d'amélioration continue est « un commencement » (1994: 399).

La réingénierie n'a pas de limite. Elle s'inscrit dans un processus où l'amélioration doit être continue. Il ne faut jamais se satisfaire de l'état actuel des choses. La recherche de l'excellence, de la compétitivité, de la qualité et de la rentabilité doit demeurer un souci permanent de l'organisation. « Pour que l'entreprise reste compétitive et pour que nous puissions conserver notre emploi, nous devons nous améliorer continuellement. C'est la loi de la survie » (Harrington, 1994: 401). Par contre, il faut se garder d'ajouter des détails inutiles sous prétexte d'amélioration. De plus, il faudra être vigilant afin d'éviter de retomber dans les vieilles habitudes. À cette étape, il est à propos de connaître les acteurs nécessaires pour démarrer un projet de réingénierie et de mettre en relief les rôles ou responsabilités qu'ils assument.

2.4.2 LES ACTEURS

La composition de l'équipe de réingénierie est très importante car c'est elle qui détermine le succès de l'opération. Hammer et Champy (1993) identifient cinq rôles à attribuer aux divers acteurs soit: le leader, le responsable du processus, les membres de l'équipe de projet, le comité de pilotage et le capitaine.

Le *leader* est un gestionnaire qui est assez énergique pour secouer au besoin l'organisation et pour faire accepter les perturbations que la réingénierie implique. C'est en général un cadre dirigeant possédant l'autorité nécessaire pour motiver le personnel. Il doit agir en

visionnaire donnant à chacun une raison d'être et une mission à accomplir. Il appartient au leader de couronner de succès l'effort de réingénierie dans son ensemble. *Le responsable du processus* a le mandat de la réingénierie d'un processus en particulier. Il est imputable de la réussite d'un processus dans ses moindres détails. Le responsable ne fait pas la réingénierie lui-même mais organise l'équipe de réingénierie et s'assure que celle-ci effectuera le travail. Il lui incombe d'obtenir les ressources nécessaires, de gérer les problèmes administratifs et d'avoir la coopération des autres responsables de groupes fonctionnels touchés par le processus.

Les membres de l'équipe de projet sont responsables de la réalisation du processus de la réingénierie. Ils doivent produire les idées et les plans. Pour ce faire, il est suggéré de constituer l'équipe autour de cinq à dix personnes. L'équipe de projet regroupe des membres internes appelés aussi les initiés car ils travaillent déjà au sein du processus. Elle se compose aussi de membres externes désignés comme les néophytes. Ils peuvent provenir de l'extérieur de l'entreprise ou bien d'autres services dans l'organisation. Le *comité de pilotage* dirigé par un leader regroupe des cadres de l'organisation qui définissent la stratégie globale et s'assurent de la coordination et du contrôle de l'ensemble du processus. Selon Hammer et Champy, cette entité serait un élément facultatif dans la composition des acteurs d'une réingénierie. « Certaines sociétés ne jurent que par lui (reengineering), d'autres s'en passent ou n'en veulent pas » (1993: 129). Le rôle du leader se résume à fixer l'ordre des priorités des différents processus à reconfigurer et à y allouer

les ressources nécessaires. De plus, lorsque des problèmes insurmontables surviennent auxquels le responsable du processus et ses équipes ne peuvent trouver de solutions, le comité se charge de dénouer l'impasse.

Le *capitaine* est la personne responsable de la création des techniques et outils de reengineering de l'entreprise et il est tributaire des synergies à assurer entre ces différents projets. Il gère au jour le jour l'effort de réingénierie. Il dépend directement du leader quoique le rattachement hiérarchique prend différentes formes dans la littérature. Dans la normalité des choses, la relation entre ces différents rôles s'inscrit comme suit: « le *leader* désigne un *responsable du processus* qui constitue une *équipe de Reengineering* chargée de traiter un processus avec l'assistance du *capitaine du Reengineering* sous les auspices du *comité de pilotage* » (Hammer et Champy, 1993: 118). En plus, certaines ressources doivent participer au projet. Il s'agit des usagers, des syndicats, des professionnels en systèmes d'information, de la haute direction, des consultants externes, des clients et des fournisseurs. Comme un des points centraux se situe au niveau des processus, il devient indispensable d'élaborer sur ce thème.

2.4.3 LES PROCESSUS

Une entreprise fonctionne grâce à un réseau complexe de processus constituant l'architecture du travail. Kelly et Gouillard (1995) considèrent les processus de travail

comme le moteur de la vie de l'entreprise, l'équivalent des muscles. « Comme les muscles, on peut les étudier isolément, mais ils sont reliés les uns aux autres au point qu'un changement chez l'un d'entre eux peut les affecter tous » (1995: 109). Un processus est une série d'activités qui consomment des ressources et dont le résultat est un bien ou un service (Hronec, 1993). La notion de processus est un facteur important de succès de la réingénierie. Parmi les diverses appellations désignant les processus, on retient: Process Innovation (Davenport, 1993) Core Process Redesign, processus d'entreprise, processus opérationnels (Hammer et Champy, 1993), processus d'affaires (Bernier et all., 1995), processus de gestion (Champy, 1995), processus client (Diridollou et Vincent, 1997), processus de travail (Allie et Leprohon, 1993) processus stratégique, processus clés, processus accessoires, etc. Ce sont les processus qui permettent « d'appréhender dans sa totalité la chaîne de valeur ajoutée » (Hammer et Champy, 1993: 231). Pour Kélada (1994), il existe trois niveaux de reconception au sein d'une réingénierie soit: reconception d'un processus de travail à l'intérieur d'un service, reconception du processus d'affaires d'une organisation et reconception intégrale de l'entreprise.

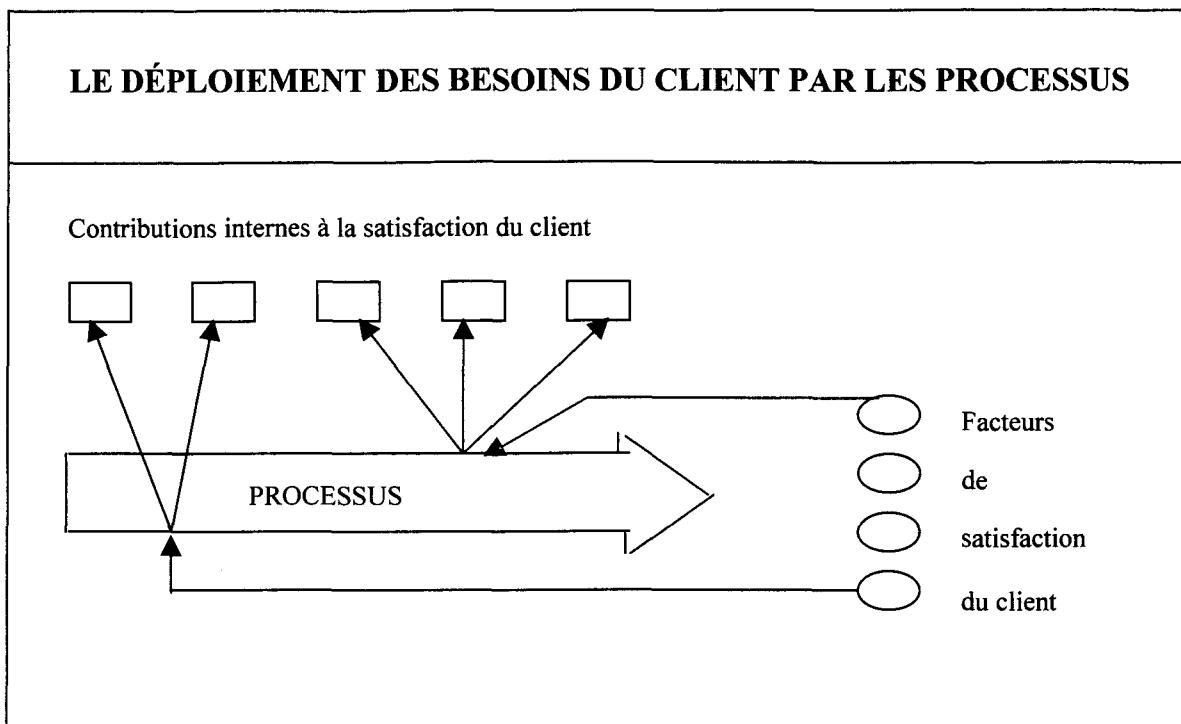
Avec l'entreprise taylorienne, l'organisation du travail est axée sur le modèle de la division, de la spécialisation des tâches. Chacun s'occupant d'une partie des tâches d'un processus, les améliorations s'expliquaient dans la manière de réaliser la tâche à l'intérieur de chaque fonction. En raison de ce mode de fonctionnement propre à chaque fonction, il s'ensuit des pertes de temps et des coûts imputés à la coordination. Dans l'entreprise fonctionnant par

processus, le modèle de travail s'oriente vers l'autonomie de gestion d'une équipe polyvalente. L'entreprise par processus essaie de surmonter la division du travail et la perte de contact avec le résultat final. « Le processus permet de s'affranchir des limites de l'organisation fonctionnelle » (Henriet et Boneu, 1998: 44). Une réflexion en termes de processus est déjà en cours bien qu'un raisonnement centré sur les tâches affecte les entreprises depuis deux cents ans. Diridollou et Vincent vont encore plus loin dans leur définition du processus. Pour eux, il s'agit d'un « enchaînement d'opérations transversales aboutissant à la création d'une valeur ajoutée attendue et perçue par un client » (1997: 81). Les tâches ou activités individuelles faisant partie d'un processus sont importantes mais pour le client c'est le processus dans son entier qui doit fonctionner. Selon Jacob (1994), un processus possède les caractéristiques suivantes:

- A. Un ensemble d'activités: la conception, la fabrication et la livraison de produits reliant des tâches et des métiers distincts;
- B. Une valeur ajoutée perçue par le client: l'entreprise est efficace par rapport aux résultats obtenus;
- C. Un élément de différenciation à condition que le produit ou service final amène une valeur ajoutée;
- D. Une dynamique transformationnelle car les rapports sont orchestrés entre différents départements;
- E. Une finalité de résultats.

L'organisation des activités par des processus fait ainsi apparaître les liens entre le travail de chaque équipe, fut-elle très éloignée de l'acte final, et les demandes du client. Voici sous forme de schéma le déploiement des besoins du client par les processus.

Figure 5 : Déploiement des besoins du client par les processus



Tiré de Lorino, 1995.

À partir du moment où est connue la définition de processus, il est à-propos de s'interroger sur le processus qui doit être touché par une réingénierie.

2.4.3.1 *Les processus ciblés*

Dans toute réingénierie, les processus sont à repenser et, contrairement à la croyance populaire, il n'est pas obligatoire d'être un expert pour remodeler un processus. Même, être un néophyte est un atout. Les processus sur lesquels il faut s'attarder sont ceux qui, après leur reconfiguration, vont apporter une amélioration de la productivité. Selon Brunet et Gardin, il s'agit « de sélectionner les processus qui ont le plus gros potentiel d'impact sur les issues opérationnelles majeures » (1995: 140). Par exemple, si l'issue opérationnelle majeure est la réduction du temps de livraison de trois jours à quarante-huit heures, le processus à réviser sera certainement le processus de livraison. Ghertman spécifie qu'« il faut que le processus concerne une partie importante de l'activité de l'entreprise et qu'il soit réalisable sans difficulté insurmontable » (1994: 105). C'est pourquoi, selon cet auteur, la reconfiguration ne doit pas inclure trop d'unités existantes de l'entreprise.

Harrington (1994) considère que l'identification des processus à reconcevoir est essentielle pour comprendre la finalité et la raison d'être de la réingénierie. La difficulté réside dans la reconnaissance du processus à reconfigurer. De plus, il faut un esprit ouvert et créatif pour imaginer un processus différent du processus existant tout en jugeant objectivement les avantages du renouveau. Hammer et Champy (1993) mentionnent qu'à partir du moment où les processus sont identifiés, il faut choisir l'équipe au reengineering et la séquence dans laquelle on traitera les processus. De plus, ils mettent l'accent sur le fait qu'aucune

entreprise ne peut reconfigurer simultanément tous ses processus majeurs. Pour aider à choisir quels processus seront ciblés, trois critères sont élaborés par les entreprises soit: le dysfonctionnement, l'importance et la faisabilité. Doray (1993) signale que l'envergure d'un projet de réingénierie doit couvrir seulement un grand processus d'affaires. Harrington (1997) propose de sélectionner pas plus de trois processus importants parmi ceux qui sont essentiels à l'entreprise. Maintenant que les processus ont été examinés, il serait intéressant de regarder les approches d'un remaniement des processus.

2.4.3.2 *Le remaniement des processus*

Selon Hammer et Champy (1993), la reconfiguration d'un processus est l'étape qui demande le plus de créativité, d'imagination et parfois une touche de folie car ce n'est pas une activité routinière. Par contre, il n'est pas nécessaire de partir du zéro absolu car il existe des traits récurrents détectés chez certaines entreprises ayant pratiqué un reengineering.

Après avoir arrêté son choix sur le ou les processus à reconfigurer, il faut maintenant savoir comment se fait la reconfiguration d'un processus. Dans un premier temps, la compréhension d'un processus s'avère primordiale. Pour comprendre un processus, plusieurs outils existent et le plus performant est le diagramme de processus. Il visualise l'ensemble des activités nécessaires à l'élaboration d'un produit ou d'un service et permet

d'identifier les possibilités de simplification des processus (Hronec, 1993). Cattabriga (1993) mentionne que la première étape de remaniement d'un processus est l'analyse et la schématisation par un graphique du processus afin d'en mieux comprendre le fonctionnement.

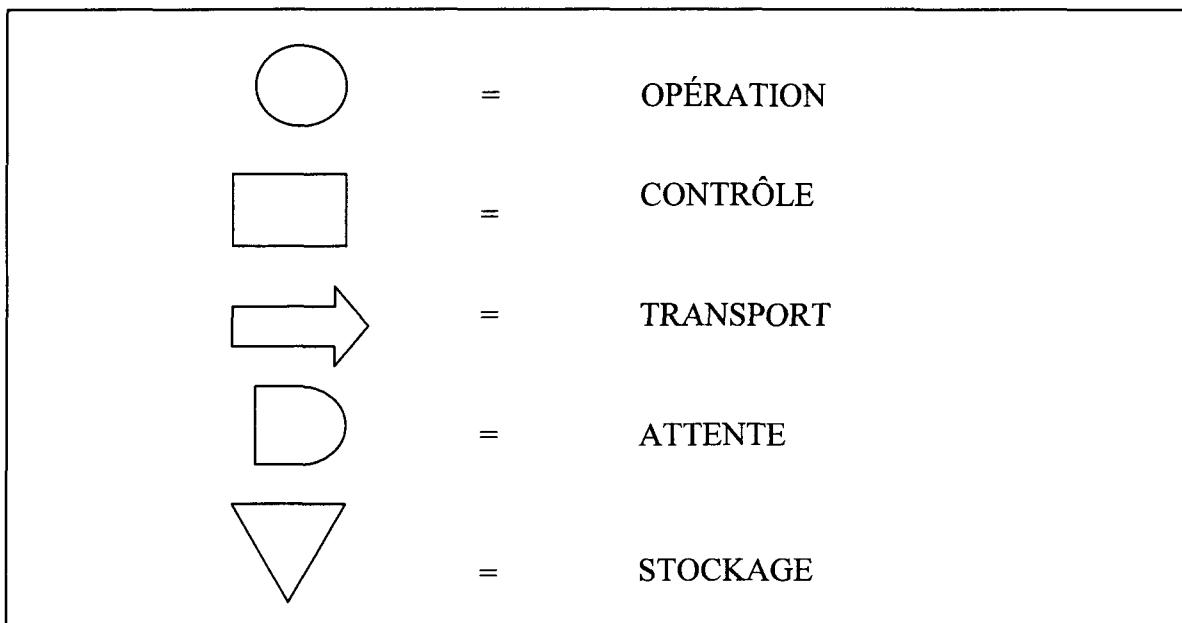
Il existe différentes sortes de diagramme de processus. Selon Hronec (1993), une entreprise a besoin de maîtriser deux des quatre diagrammes suivants: *logigramme*, *diagramme de flux*, *diagramme déroulant* et *diagramme interfonctionnel*. Le *logigramme* est d'un abord facile mais il n'est utile que pour les processus très simples. Le *diagramme de flux* retrace le flux du processus dans la zone de travail; il suit le produit à toutes les étapes du processus. Il fait apparaître les chemins trop longs, les goulots d'étranglement, les causes de retard, etc. Ce sont de puissants outils car ils mettent en évidence le gaspillage bien qu'ils n'indiquent pas d'actions correctives autres que des réorganisations peu élaborées. Le *diagramme déroulant* décrit le processus du début à la fin en se limitant à six éléments ou étapes critiques. Cette technique évite à ses utilisateurs de se perdre dans les détails. Enfin, le *diagramme interfonctionnel* fait apparaître les ramifications d'un processus dans les différentes fonctions et montre les faiblesses d'un processus aux points de transition. Selon Hronec (1993), une combinaison très efficace serait celle du diagramme de flux avec le diagramme interfonctionnel.

Harrington (1994) préconise le diagramme de fonctionnement (schéma logique ou schéma fonctionnel) pour remanier un processus. Celui-ci est un outil précieux dans la compréhension du fonctionnement interne du processus lui-même et de son interaction avec les autres processus. De plus, c'est une représentation imagée des activités et de leurs enchaînements utilisant un certain nombre de symboles, de lignes et de mots. Comme le diagramme de fonctionnement représente graphiquement les activités d'un processus, à ce titre, des symboles y sont utilisés permettant ainsi une meilleure compréhension. Toujours selon ce même auteur, il existe plusieurs types de diagramme soit:

- 1) Les schémas généraux offrant une vue d'ensemble succincte du processus;
- 2) Les diagrammes répondant aux normes de l'ANSI (American National Standards Institute). Ils servent à analyser les éléments internes d'un processus;
- 3) Les schémas fonctionnels représentant le déroulement du processus entre les secteurs de l'entreprise;
- 4) Les schémas géographiques illustrant les activités entre plusieurs secteurs géographiques différents.

Plusieurs symboles sont utilisés pour décrire les différentes activités d'un processus. Les cinq symboles les plus couramment utilisés dans le graphique d'analyse de processus apparaissent ci-après.

Figure 6 : Symboles des différentes activités d'un processus



Tiré de: Bureau International du Travail, 1989: 88-90.

Une fois que les dirigeants comprennent et connaissent les processus de l'entreprise grâce aux outils utilisés, la deuxième étape consiste à les simplifier. Simplifier les processus signifie l'élimination de tâches et d'activités inutiles ne contribuant pas directement à répondre aux besoins et aux attentes des clients (Hronec, 1993). Il faut rencontrer le ou les clients de ce processus afin de déterminer leurs principales exigences et d'établir des indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte de ces exigences. Il faut se mettre à la place du client et réinventer la manière de régler son problème. En d'autres mots, il faut trouver des meilleures façons d'aborder les solutions et se défaire des idées préconçues. À cette étape, il faut mettre en évidence les technologies de l'information.

2.4.4 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Ce qui démarque les reconceptions actuelles des tentatives antérieures est bien souvent l'utilisation de l'informatique. Celle-ci donne accès à ce qui était naguère impensable. Les avancées de l'informatique stratégique ont été déterminantes dans l'approche plus globale de reengineering (Gélinier, 1994). De plus, l'utilisation des technologies de l'information souligne la dimension technique importante d'un projet de réingénierie (Meddeb, 1996). De ce constat, il ne faut pas oublier que les technologies de l'information (TI) doivent servir de levier dans un projet de réingénierie (Hammer et Champy, 1993).

Les auteurs s'accordent pour donner un rôle important aux technologies de l'information. Leur rôle tient dans le soutien à l'innovation des processus d'affaires en permettant de mettre l'accent sur les processus opérationnels et de gestion (Aubert, 1997). Bertrand, Guillaume et Reymond (1998) abondent dans ce sens lorsqu'ils affirment qu'à elles seules les technologies de l'information ne sont pas des modes d'organisation quoiqu'elles permettent une très grande latitude aux utilisateurs. Selon Davenport (1993), il est possible de trouver six catégories d'opportunités d'utilisation des TI pour réduire le temps et les coûts de réalisation d'un processus de réingénierie. Voici sous forme de tableau les six opportunités avec leurs explications et quelques exemples.

Tableau 3 : Les opportunités des technologies de l'information

Opportunité	Explication	Exemple de TI
Automatisation	Élimination du travail humain du processus	Robotique Conception assistée par ordinateur (CAO)
Séquence	Changement dans les séquences des processus	Base de données Fabrication assistée par ordinateur (FAO)
Suivi	Contrôle de près du statut des processus et des objets	Système de suivi par satellite Base de données
Analyse	Amélioration de l'analyse de l'information et des prises de décision	Système de soutien à la décision Système expert
Géographie	Coordination des processus, peu importe la distance	Échange de documents informatisés (EDI) Vidéoconférence Courrier électronique
Intégration	Coordination entre les tâches et les processus	Réseau de télécommunication Base de données Courrier électronique Client-serveur

Source: Adapté de Davenport, 1993:51.

Il faut savoir tirer le meilleur parti des technologies de l'information (Hammer et Champy, 1993). Celles-ci doivent être utilisées à bon escient. Il ne faut pas commettre l'erreur de les voir à travers les processus existants mais elles doivent servir à exploiter, à détecter les possibilités nouvelles, inhabituelles. La RPA contribue à tirer le meilleur avantage des TI puisque au potentiel et à l'avantage concurrentiel qu'elles offrent, s'ajoute une dimension stratégique (Aubert, 1997). Ferrand et De Carufel (1994), dans leur définition du reengineering, parlent des technologies de l'information comme d'une plate-forme qui sert d'assise à une reconstruction de l'édifice des processus.

Les objectifs poursuivis par la mise en place d'un système de management de l'information selon Brunet et Gardin (1995: 116-117) poursuivent plusieurs buts soit:

- 1) Accélérer et simplifier le traitement de l'information dans l'utilisation qui en est faite dans les processus escomptés;
- 2) Élargir l'accès à l'information et travailler en temps réel;
- 3) Suivre l'évolution des systèmes d'information;
- 4) Suivre l'évolution des performeurs;
- 5) Permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à la concurrence;
- 6) Et, casser la barrière naturelle entre l'entreprise et ses consommateurs.

Après avoir évalué la place des technologies de l'information, il est maintenant temps de regarder les facteurs qui contribuent au succès de la réingénierie.

2.4.5 LES FACTEURS DE SUCCÈS

La réingénierie des processus ne se fait pas du jour au lendemain car il s'agit d'une opération d'envergure. Elle bouleverse les habitudes, l'organisation et les modes de fonctionnement routiniers (Tassel, 1994). À cette fin, des conditions de réussite ou des facteurs de succès doivent être réunis.

Tassel (1994) propose sept conditions de réussite soit: la définition d'une vision du futur, l'assignation d'objectifs ambitieux, l'initiation du changement par la direction générale, la mobilisation des meilleurs éléments de l'entreprise, la communication associée à la formation, la gestion par les résultats et, enfin, l'assignation précise des rôles de chacun.

Brunet et Gardin (1995) préconisent plutôt quatre facteurs clés de réussite soit: l'implication des dirigeants, une communication soutenue en quantité et en qualité, un changement culturel et, enfin, le redéploiement des effectifs plutôt que le licenciement. De plus, des conditions favorisant la mise en place d'un tel changement doivent exister. À ce sujet, il faut retrouver: 1. un comité de direction avec une mentalité novatrice; 2. une compréhension et une acceptation par tous les membres du comité de direction; 3. une volonté ferme à manager et gérer les conflits; 4. un mécanisme de prise de décisions rapide; 5. une implication des clients; 6. une totale confiance envers les intervenants extérieurs; 7. une capacité d'investissement de la compagnie (jusqu'à 1 % de son chiffre d'affaires).

Selon Petit-Étienne et Peyraud (1996), les conditions de succès résident dans le respect de douze conditions essentielles à savoir: 1. savoir choisir le processus; 2. impliquer la haute direction; 3. avoir une démarche participative; 4. motiver les équipes; 5. avoir une méthode structurée et rigoureuse; 6. faire une identification des limites du processus à reconfigurer; 7. avoir des objectifs chiffrés et ambitieux; 8. anticiper les conséquences sociales du reengineering; 9. résister à l'impatience des dirigeants; 10. faciliter la prise de décision et sa

mise en œuvre; 11. communiquer sur la démarche et sur les résultats; 12. s'assurer de la pérennité des changements réalisés. De plus, lorsque le processus à reconfigurer a été déterminé, le succès de la démarche tient essentiellement à trois facteurs: la rigueur de la méthode, le choix des hommes et la pertinence de l'analyse et de la créativité. Enfin, l'implication des clients demeure essentielle.

Avec Pominville et Lévesque (1993), il existe neuf conditions à réunir afin d'atteindre le succès. Il faut: 1. développer une compréhension réelle de la réingénierie; 2. avoir un engagement sans faille de la direction; 3. s'assurer d'une implication formelle des cadres intermédiaires et instaurer une communication efficace avec tous les acteurs de l'organisation; 4. favoriser une démarche authentique (transparence); 5. s'assurer de l'affinité des tâches à accomplir et des ressources impliquées; 6. restreindre les projets et les activités nouvelles durant la période de changement qu'impose la réingénierie; 7. user de perspicacité et de discernement et se référer aux opinions des collaborateurs et employés; 8. au besoin, utiliser un agent externe distinct de l'organisation; 9. s'assurer d'une habileté à gérer les résistances et les conflits qui se manifesteront inéluctablement.

Dans leur recherche, Bergeron et Boudreau (1994) déterminent quatre variables susceptibles de maximiser les chances de succès d'un projet de réingénierie soit: un soutien organisationnel, une certaine rigueur méthodologique dans la démarche, une collaboration obtenue de diverses ressources pour la réalisation du projet et, enfin, le respect des

principes clés de la RPA.

Marshall et Yorks (1994) ont développé sept clés pouvant mener au succès. Il s'agit: 1. de développer un plan minutieux de communication; 2. d'utiliser un système de sélection d'employés basé sur les nouveaux besoins de l'entreprise; 3. de développer un système d'appel et de révision de décisions; 4. d'implanter un programme interne de réaffectations ou de redéploiement des employés; 5. de développer un programme de compensation de pertes d'emploi pour ceux qui choisissent de quitter la compagnie; 6. de fournir de la formation à tous les niveaux de l'organisation; 7. de planifier pour un plan stratégique de récupération basé sur les éléments qui ont conduit à la RPA.

Brilman (1998) mentionne sept facteurs clés de succès tirés des entrevues qu'il a faites: 1. engagement total de la direction associé à une stratégie claire; 2. approche client à travers des processus; 3. avoir des objectifs ambitieux (une vraie rupture); 4. avoir des équipes multidisciplinaires et compétentes (les meilleurs éléments); 5. acceptation d'idées novatrices; 6. implication dès le départ des technologies de l'information; 7. choix judicieux dans les premiers processus à reconfigurer (ceux dont l'enjeu demeure important pour l'entreprise).

Thibault et Gagnon (1993) définissent trois éléments que l'entreprise doit posséder avant

d'entreprendre et réaliser des projets de RPA. Il s'agit d'avoir une vision globale et prospective de l'organisation pour les dirigeants, une bonne connaissance de ses processus et une capacité élevée de changement provenant du personnel. Allie et Leprohon (1993) indiquent que les facteurs de succès reposent sur le soutien de la direction, la vision du changement et une méthodologie efficace et efficiente.

Pour d'autres auteurs comme Azencot (1995), la clé de la réussite repose sur l'habileté à convaincre et à mobiliser. Sasaoka (1995), président de Hewlett Packard Japon, affirme que, pour réussir, s'ils (les changements radicaux amenés par la réingénierie) ne sont pas supportés par une politique d'amélioration, ils retombent vite dans l'oubli. Poidatz (1995), directeur de la qualité chez Gan, entreprise française œuvrant dans l'assurance de sinistres, affirme qu'il existe deux règles à suivre: avoir des objectifs élevés mais réalistes et obtenir une implication forte.

Bergeron (1995) suggère six règles à appliquer pour mener au succès de la redéfinition soit: élaborer une stratégie, diriger du sommet, faire ressortir un sentiment d'urgence, concevoir le tout en partant du client, bien gérer ses conseillers et combiner les initiatives du sommet et de la base.

Pour Harrington, la clé du succès réside dans ce qu'il appelle « la roue de la chance » (Harrington, 1994). Des résultats permanents s'inscrivent seulement si l'organisation

participe activement au processus de réingénierie. Dans cette roue, il faut voir que la réingénierie constitue un processus sans fin géré par la direction. Un même anneau relie toutes les parties. Les rayons représentent les bases nécessaires pour arrimer l'amélioration et ceux-ci se dirigent tous vers le point central soit l'efficacité et le rendement. Les principes requis sont: une orientation client, une planification, une confiance mutuelle, une uniformisation et une focalisation sur les processus, un engagement véritable de tous, un investissement dans la formation, une responsabilisation conjointe, une fiabilité des données donc, une orientation statistique et un système de récompenses.

Selon Vidal, Chapman et Besseyre des Horts (1993), trois conditions sont préalables à la mise en œuvre d'un projet de redéploiement soit: un leadership efficace, un contexte économique incitatif (favorable ou défavorable) et une détermination absolue. De plus, il faut 1. une analyse et une planification soignées associées à une implication des acteurs; 2. un leadership fort allié à un engagement de la direction; 3. une définition et une communication d'une vision claire; 4. des objectifs concrets et précis supportés par des actions réalistes; 5. une évaluation en termes de résultats qui doit être communiquée à l'ensemble des participants internes et externes.

Pour Martinez (1995), le succès repose sur cinq étapes soit: 1. redéfinir le système d'information; 2. connaître ses capacités; 3. développer une stratégie; 4. avoir un plan prioritaire; 5. exécuter et manager les changements.

Dans une étude menée par Hall, Rosenthal et Wade (1993) auprès de cent compagnies ayant mené un projet de réingénierie, cinq facteurs de succès contribuant à la réussite sont mis en évidence et ce sont: 1. l'établissement d'une cible (objectif) de performance agressive; 2. l'engagement du temps de la haute direction (entre 20 % à 50 %) au projet de réingénierie; 3. l'étude extensive de la compréhension du besoin des consommateurs; 4. l'assignation d'un responsable senior pour l'implantation du projet; 5. le suivi des changements de la nouvelle conception de l'entreprise.

Enfin, selon Hammer et Champy, le succès de la réingénierie repose sur « la connaissance et la compétence, non dans la chance » (1993: 223). De plus, lorsque le reengineering repose sur les épaules de dirigeants compréhensifs, résolus et énergiques, toutes les chances de réussir se trouvent réunies.

En résumé, la littérature récente sur la réingénierie met en relief quatre facteurs de succès. **Le premier** est le changement, l'implication ou le soutien par la direction (Allie et Leprohon, 1995; Bergeron, 1995; Bergeron et Boudreau, 1994; Brunet et Gardin, 1995; Hall, Rosenthal et Wade, 1993; Harrington, 1994; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Poidatz, 1995; Pomonville et Lévesque, 1993; Tassel, 1994; Vidal, Chapman et Besseyre des Horts, 1993). **Le deuxième** facteur touche la présence d'objectifs ou d'une stratégie (Bergeron, 1995; Hall, Rosenthal et Wade, 1993; Harrington, 1994; Martinez, 1995; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Poidatz, 1995; Tassel, 1994; Vidal, Chapman et Besseyre des Horts, 1993).

Le troisième et le quatrième facteur sont répartis équitablement entre la communication et la formation dans un premier temps (Brunet et Gardin, 1995; Harrington, 1994; Marshall et Yorks, 1994; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Pomonville et Lévesque, 1993; Tassel, 1994) et, dans un deuxième temps, la collaboration des diverses ressources; on cible alors la démarche participative (Bergeron et Boudreau, 1994; Brunet et Gardin, 1995; Harrington, 1994; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Pomonville et Lévesque, 1993; Tassel, 1994). Les autres facteurs à prendre en compte et ce, dans une proportion moindre, sont la mobilisation (Azencot, 1995; Harrington, 1994; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Tassel, 1994) et la présence d'une méthode structurée et rigoureuse (Allie et Leprohon, 1995; Bergeron et Boudreau, 1994; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Vidal, Chapman et Besseyre des Horts, 1993). Un tableau récapitulatif permettra de bien saisir les facteurs de succès de la réingénierie.

Tableau 4 : Récapitulatif des facteurs de succès

<i>Facteurs de succès</i>	
Implication/soutien par la direction	Allie et Leprohon, 1995 Bergeron, 1995 Bergeron et Boudreau, 1994 Brunet et Gardin, 1995 Hall, Rosenthal et Wade, 1993 Harrington, 1994 Petit-Étienne et Peyraud, 1996 Poidatz, 1995 Pomonville et Lévesque, 1993 Tassel, 1994 Vidal, Chapman et Besseyre des Horts, 1993

Présence d'objectifs ou d'une stratégie	Bergeron, 1995 Hall, Rosenthal et Wade, 1993 Harrington, 1994 Martinez, 1995 Petit-Étienne et Peyraud, 1996 Poidatz, 1995 Tassel, 1994 Vidal, Chapman et Besseyre des Horts, 1993
Communication et formation	Brunet et Gardin, 1995 Harrington, 1994 Marshall et Yorks, 1994 Petit-Étienne et Peyraud, 1996 Pomonville et Lévesque, 1993 Tassel, 1994
Démarche participative	Bergeron et Boudreau, 1994 Brunet et Gardin, 1995 Harrington, 1994 Petit-Étienne et Peyraud, 1996 Pomonville et Lévesque, 1993 Tassel, 1994
<i>Autres facteurs</i>	
La mobilisation	Azencot, 1995; Harrington, 1994; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Tassel, 1994
Méthode structurée et rigoureuse	Allie et Leprohon, 1995; Bergeron et Boudreau, 1994; Petit-Étienne et Peyraud, 1996; Vidal, Chapman et Besseyre des Horts, 1993).

Comme les facteurs de succès garantissent, dans une certaine mesure, la réussite et qu'ils doivent être respectés, il convient aussi d'énoncer les facteurs de risque dans un projet de réingénierie.

2.4.6 LES FACTEURS DE RISQUE

La démarche d'une réingénierie n'est pas une démarche rapide et facile; elle est jalonnée d'embûches et ne rend pas l'entreprise plus performante de façon magique. Elle exige énormément de travail. Bien que bénéficiant de toutes les conditions requises afin d'assurer son succès, celui-ci n'est pas acquis. Selon Brunet et Gardin, le taux d'échec d'une réingénierie est de 50% (1995: 108). Il peut même être de 60% (Petit-Étienne et Peyraud, 1996: 55). Par conséquent, les risques associés à sa mise en œuvre doivent être gérés et minimisés. De plus, les contre-indications doivent être connues et identifiées rapidement afin que certaines erreurs soient évitées.

Hammer et Champy citent dix-neuf erreurs à ne pas commettre soit: 1. tenter d'améliorer un processus au lieu de la changer; 2. ne pas se concentrer sur les processus opérationnels; 3. s'intéresser uniquement au remodelage des processus; 4. négliger les valeurs et les convictions des individus; 5. accepter un compromis portant sur des résultats mineurs; 6. abandonner trop vite; 7. fixer des limites a priori à la définition du problème et à l'envergure du reengineering; 8. laisser la culture d'entreprise et les attitudes des dirigeants empêcher le démarrage du reengineering; 9. essayer de déclencher le reengineering à partir de la base; 10. désigner pour conduire le reengineering quelqu'un qui ne le comprend pas; 11. rechigner sur les ressources dévolues au reengineering; 12. noyer le reengineering dans un trop plein d'initiatives; 13. dissiper l'énergie de l'entreprise sur une multitude de projets

de reengineering; 14. tenter un reengineering alors que le PDG est à deux doigts de la retraite; 15. être incapable de faire la différence entre le Reengineering et les autres programmes d'amélioration; 16. s'attacher exclusivement aux concepts; 17. tenter de réaliser un reengineering sans déplaire à quiconque; 18. battre en retraite face aux résistances soulevées par le reengineering; 19. faire traîner l'effort en longueur (1993: 224-236).

Tassel (1994) parle de limites au concept de reengineering. Selon cet auteur, il faut, dans un premier temps, une adéquation de l'offre au marché. En d'autres mots, aucune opération de RPA ne peut être entreprise sans au préalable une validation de la stratégie produit/marché (stratégie clairement définie) et sans être certain d'un bon positionnement de l'offre. Dans un deuxième temps, il ne faut pas trop « presser le citron ». Les activités de réingénierie entraînent, bien souvent, des « cures d'amaigrissement » à l'intérieur des organisations. Ces méthodes d'actions engendrent des diminutions d'effectifs qui ont comme conséquence l'épuisement de l'entreprise et la perte, dans certains cas, des compétences y oeuvrant.

Brunet et Gardin (1995) citent six contre-indications majeures dans la pratique de la RPA soit: 1. des difficultés financières majeures; 2. la peur du changement (comité de direction); 3. l'incompétence du personnel rattaché au changement; 4. une inadéquation entre le couple produit/marché; 5. un refus dans la refonte des structures; 6. le refus de la transversalité des

fonctions. De plus, des risques majeurs peuvent apparaître tout au long de la démarche. Ces risques sont associés à l'aspect humain (perte de confiance, démotivation, stress dû au licenciement), à l'aspect organisationnel (mauvaise qualité de la reconfiguration, choix et importance accordés aux TI) et à l'aspect opérationnel (investissement trop grand dans le reengineering au détriment des activités routinières et déresponsabilisation des acteurs de leurs fonctions).

Marshall et Yorks (1994) ont cerné huit attitudes pouvant mener à l'échec d'une réingénierie telles: 1. une incapacité à communiquer; 2. une attention inadéquate à la nouvelle reconception; 3. un manque de transparence; 4. un redéploiement se prolongeant au-delà du temps prévu; 5. des rétrogradations dans les postes; 6. un manque de coopération entre les fonctions de l'organisation; 7. une formation inadéquate; 8. une mobilisation déficiente.

Vidal, Chapman et Besseyre des Horts (1993) trouvent difficile d'identifier une liste type de risques associés à un redéploiement. Cependant, ils suggèrent des types de menaces tant internes qu'externes reliées directement au fonctionnement de l'entreprise et au projet ciblé. Sur le plan interne, ils soulignent que le risque le plus élevé demeure la résistance aux changements ou le management des conflits latents (absentéisme, roulement du personnel, baisse de productivité, manque de considération pour le client et le reste) car c'est de loin la menace la plus difficile à déceler et à gérer. Quant aux conflits manifestes telles la grève ou autres formes de manifestations possibles, même si cela s'avère difficile à gérer, ils sont

plus évidents. Ils rapportent aussi les risques reliés à une insuffisance d'adhésion et d'implication des principaux acteurs du projet et un manque ou un choix inadéquat de ressources pour développer l'ensemble du projet. Enfin, les changements technologiques peuvent aussi affecter tant la nature que les systèmes de fonctionnement de toute l'organisation et représenter une rupture d'ordre culturel. Au niveau des risques externes, les auteurs font référence aux modifications inattendues de l'environnement socio-économique ou politique: dérégulation du marché, fluctuations monétaires et autres. L'inquiétude et l'anxiété des clients, face à ces changements, devront également être prises en considération.

Hall, Rosenthal et Wade (1993) suggèrent quatre façons d'échouer. Ils mentionnent l'assignation de performeurs moyens au projet, l'évaluation de la mesure des changements axée uniquement sur un seul aspect, l'acceptation d'un statu quo et une négligence au niveau de la communication.

Brilman (1998) s'appuie sur le non-respect des conditions de succès (point 2.25) et, de plus, il soutient que l'absence d'appropriation, de cohérence et de prise en compte de la dimension humaine contribue à l'échec tandis que Clemons (1995) associe deux risques à la RPA soit: le risque fonctionnel et le risque politique. Le risque fonctionnel fait référence aux changements inadéquats (stratégie, technologie, besoins des consommateurs, etc.) et le risque politique implique la résistance aux changements et la continuité dans un projet

conduisant assurément vers une perte.

Quant à Bernier et all. (1995), ils dégagent des facteurs de risque associés à l'envergure du projet, l'intensité du changement, la complexité des processus, l'environnement organisationnel et la nouveauté technologique. Parmi les facteurs de risque, il existe aussi les coûts rattachés à ce genre de projet.

En résumé, les principaux facteurs de risque ou d'échec se situent à quatre niveaux de changements soient dans l'ordre: **Changements sociaux:** sous évaluation des facteurs humains dans un processus de changement; attitude des dirigeants; communication; transparence; formation, résistance aux changements et les clients; **Changements organisationnels:** peu ou trop d'envergure au reengineering, mauvaise stratégie; environnement organisationnel (adéquation produit-marché); prend trop de temps; direction; processus, transversalité des fonctions; déclenchement du reengineering à partir de la base et ne pas faire la différence entre le reengineering et les autres programmes d'amélioration ou de réorganisation; **Changements technologiques:** négligence du pouvoir des technologies de l'information et l'ampleur des nouveautés technologiques et les **Changements économiques:** manque de ressources financières et mauvaise évaluation des coûts. Le tableau suivant donne une évaluation des facteurs de risque.

Tableau 5 : Récapitulatif des facteurs de risque ou d'échec

<i>Facteurs de risque ou d'échec</i>	
Changements organisationnels	Bernier et all. (1995) Brunet et Gardin (1995) Carey (1993) Clemons (1995) Hall, Rosenthal et Wade (1993) Hammer et Champy (1993) Marshall et Yorks (1994) Tassel (1994) Vidal, Chapman et Besseyre des Horts (1993)
Changements technologiques	Bernier et all. (1995) Brunet et Gardin (1995) Clemons (1995) Hammer et Champy (1993)
Changements sociaux	Brilman (1998) Brunet et Gardin (1995) Clemons (1995) Hall, Rosenthal et Wade (1993) Hammer et Champy (1993) Haulet et Patesson (1998) Marshall et Yorks (1994) Shapiro (1996) Strebel (1996) Vidal, Chapman et Besseyre des Horts (1993)
Changements économiques	Bernier et all. (1995) Brunet et Gardin (1995) Hammer et Champy (1993)

Quoique certaines entreprises se trouvent devant la nécessité ou l'urgence d'entreprendre une réingénierie, il faut cependant avoir une idée de l'ampleur des coûts engendrés. C'est cet élément qui va être discuté dans le prochain point.

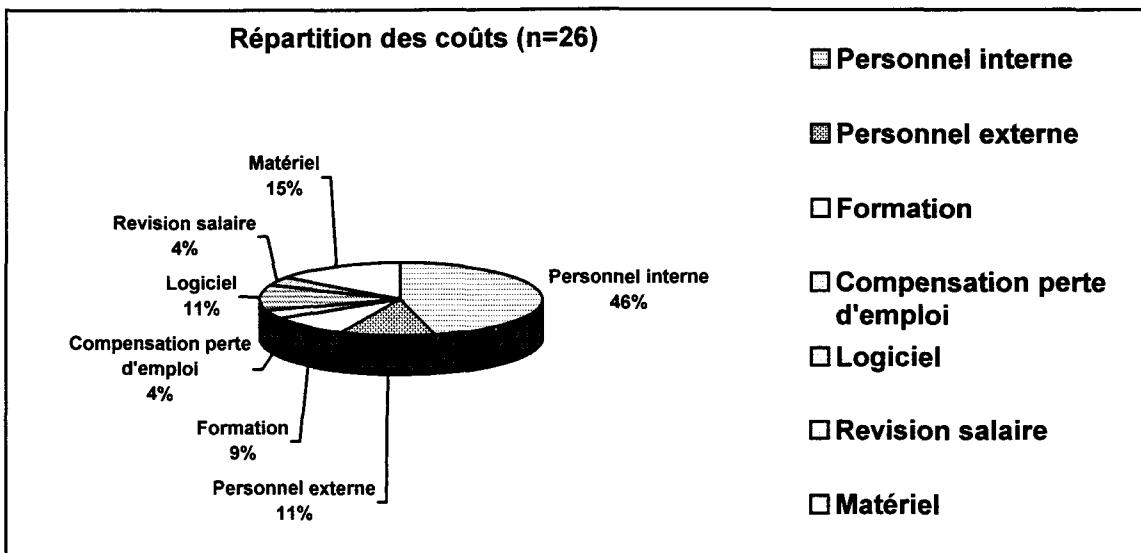
2.4.7 LES COÛTS

Selon Copti (1996), il existe, pour ceux qui décident de faire une réingénierie, des coûts connus et aussi des coûts inconnus. Les coûts connus peuvent être répartis en trois secteurs: « les coûts reliés aux ressources humaines, ceux de divers consultants externes et ceux des améliorations technologiques éventuelles » (Les Affaires: 2 mars 1996). En regard des coûts reliés aux technologies, il faut savoir que, malgré qu'ils soient considérés comme critère le plus important dans la justification des investissements, il arrive que d'autres décisions viennent perturber la rationalité du choix. En effet, même si des investissements en technologie n'aboutissent pas à une rentabilité immédiate, des facteurs comme la concurrence, les clients, une perte de marché forcent la décision d'investir.

Quant aux coûts inconnus, ils tiennent compte de la résistance aux changements lorsque le personnel se mobilise pour contrecarrer les efforts de réingénierie. À cette résistance aux changements, peuvent s'ajouter les effets d'entraînement sur le reste du personnel qui se traduisent par une baisse appréciable de la productivité. De plus, s'y rattachent souvent d'autres frais tels: frais juridiques, de libération syndicale, d'absentéisme, le coût de la non-qualité et bien d'autres. Les coûts s'élèvent parfois à des montants considérables mais il faut prendre en considération que c'est l'économie à plus long terme qu'il faut viser. Ces coûts méconnus demeurent, dans une certaine mesure, négligeables par rapport aux économies qui seront réalisées.

Dans une étude de Bergeron et Limayem (1995) faite après de 59 entreprises ainsi que dans trois études de cas, il est rapporté que les coûts prévus des projets varient grandement. Pour les plus petits projets, le montant avancé est de 20 000 dollars alors que pour les plus grands projets, il est question de 50 millions de dollars US. La plupart des projets de RPA se situent dans une fourchette allant de 100 000 dollars à un million de dollars US. Elle place au premier rang les débours pour le personnel interne (46%) et externe (11%). Les dépenses en matériel (15%) et logiciel (11%) se situent au deuxième rang. Il faut aussi apprécier les compensations pour perte d'emplois (4%) et une autre dépense affectée aux hausses salariales dues à l'enrichissement des tâches (4%). Le graphique suivant nous donne un bref aperçu de la ventilation des coûts.

Figure 7 : Répartition des coûts d'un projet de réingénierie



Tiré de Bergeron et Limayem, 1995: 67.

Dans la littérature, il existe peu de données quantitatives sur les coûts de la réingénierie des processus. Lorsque ceux-ci sont abordés, il est plutôt fait référence à la diminution des coûts engendrés par la RPA et non aux coûts attribuables à cette démarche. Un constat demeure: le changement doit s'opérer « en perdant le moins de temps et avec le moins de dégâts possible » (Pontet, 1997: 9). Comme il a été mentionné antérieurement que la résistance aux changements représente à elle seule le principal coût méconnu de la réingénierie, il est important à ce moment d'en discuter.

2.4.8 LA RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS

« Le changement est une constante dans l'histoire de l'humanité » (BIT, 1998: 74). Par conséquent, les organisations ont à s'adapter en permanence à un environnement en mutation perpétuelle. Bien que le changement puisse prendre de multiples formes, le facteur humain y joue un rôle primordial.

Dans une réingénierie, les gens sont appelés à changer radicalement leur façon de faire et rien n'indique qu'ils seront enclins à vivre facilement ces changements (Aubert, 1997). Le changement est déconcertant parce qu'il est difficile à reconnaître dans ses manifestations. Des études démontrent qu'il existe un taux d'échec des changements organisationnels de l'ordre de 35 à 55 %: « ... ce qui tend à démontrer que l'on ne maîtrise pas encore bien le phénomène même du changement chez les individus » (Bareil, 1998: 59). Shapiro (1996)

et Strebel (1996) mettent également en évidence un taux d'échec élevé des réingénieries (70 à 80 %) dans les grandes entreprises américaines et européennes. Ce taux d'échec serait attribuable à une mauvaise préparation des restructurations, un style de gestion inapproprié des décideurs et le peu de souci accordé aux impacts de ces transformations sur le personnel affecté. Enfin, Haulet et Patesson (1998) avancent un taux d'échec de 60 % des opérations de réingénierie; échecs attribuables à la réticence à prendre pleinement en considération la dimension humaine dès le début du processus de transformation. Mais qu'est-ce au juste le changement ?

Le changement se définit comme la rupture d'un équilibre actuel pour en atteindre un nouveau. Côté, Bélanger et Jacques (1994) mentionnent qu'il faudra, pour effectuer ce passage, réduire les résistances et augmenter l'intensité des forces favorables. C'est dans cette optique que Lewin (1951) parle de champ de forces pour aider à comprendre les changements et ainsi réduire les résistances. Le changement ne doit pas être vu comme un événement mais comme un équilibre dynamique agissant dans des directions opposées soit des forces modératrices et soit des forces motrices. Afin d'introduire un changement, un manager doit agir pour modifier l'équilibre des forces. Dans un premier temps, il peut augmenter les forces de pression vers le changement. Dans un deuxième temps, il essaie de réduire ou de supprimer complètement les forces d'inertie aux changements. Enfin, il peut tenter de changer la direction d'une force c'est-à-dire en transformant une force de résistance en une pression favorable au changement. Ce modèle de Lewin présente deux

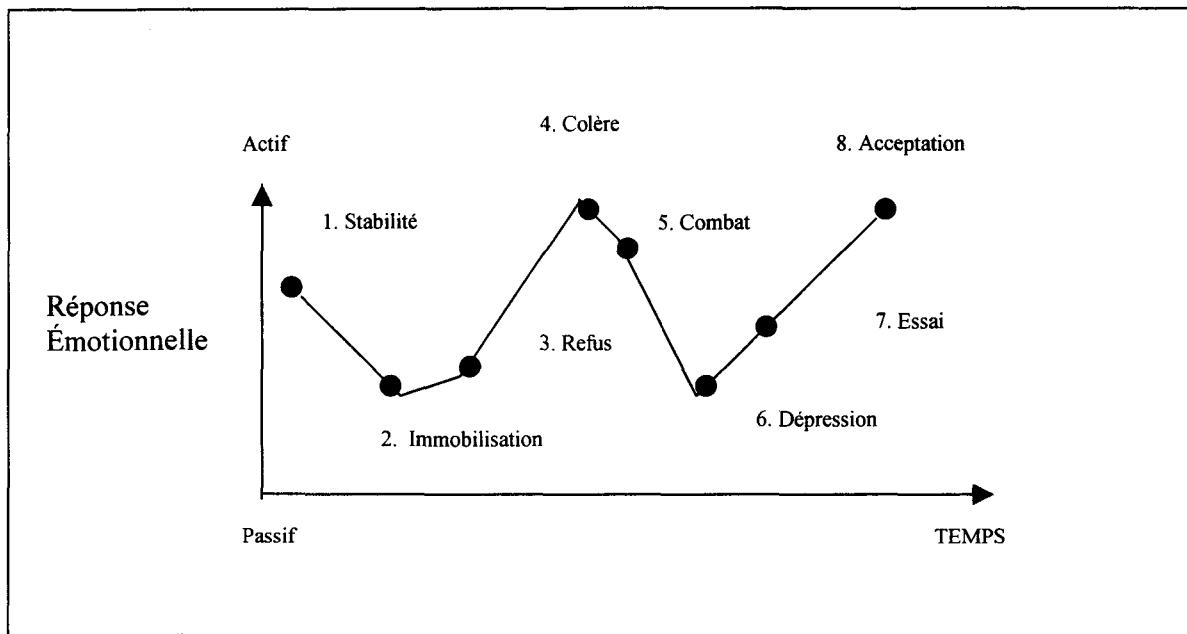
avantages essentiels: 1. il oblige les managers à analyser la situation dans laquelle ils se trouvent; 2. il met en évidence les facteurs qui peuvent être changés et ceux qui ne le peuvent pas (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992).

Il faut que les employés soient convaincus de la nécessité du changement sinon ils seront peu portés à l'admettre et risquent même d'y faire obstacle. Ce phénomène est appelé la résistance aux changements et elle est la réaction normale de tout individu. Elle s'exprime de différentes manières et ne se manifeste pas toujours par de l'hostilité ou un refus mais elle met en péril les chances de succès d'un projet quel qu'il soit. Elle reflète plutôt une volonté de conserver une chose que l'on craint de perdre: un emploi, une sécurité, de bonnes relations de travail. Les gestionnaires doivent composer avec celle-ci. La résistance se traduit par un ensemble de facteurs (perceptions, attitude, préjugés, croyances) qui discréditent le changement et qui militent en faveur de la protection de l'équilibre existant (Côté, Bélanger et Jacques, 1994).

Il existe plusieurs raisons qui poussent les gens à s'opposer aux changements. Bergeron cite « l'incertitude, l'intérêt personnel, les différences de perception et la crainte d'une perte » (1995: 383). L'expression des résistances joue en quelque sorte le rôle d'un système d'alarme; un peu à la manière de la fièvre qui informe l'humain qu'un agent est en train d'affecter l'équilibre de son organisme (Collerette, Delisle et Perron, 1997: 94). Huit étapes composent la réponse négative aux changements et les décideurs doivent savoir à quel

niveau ils se situent.

Figure 8 : Les différentes étapes du changement



Tiré de Brunet et Gardin, 1995: 85.

Dans un premier temps, une phase de stabilité (1): c'est la réponse à l'annonce du changement. Vient par la suite l'étape de la peur; une phase passive et inerte (2) s'amorce alors suivie de l'étape du refus (3) de l'inacceptable réalité. Puis, la personne manifeste son hostilité, sa colère (4) dans l'expression d'une tentative de contrôle de la situation. Survient alors l'étape où l'individu essaie de minimiser les impacts du changement (5). Se définit ensuite un état de dépression (6) dans lequel il n'y a pas ou peu d'implication et la frustration apparaît. C'est à partir de l'étape suivante que les changements positifs

s'opèrent. Ainsi, la personne est à la période d'essai des changements (7) suivie de celle de l'acceptation (8).

Diridollou et Vincent s'accordent pour dire que les entreprises commettent trois grandes erreurs dans leur manière de piloter le changement: les entreprises méconnaissent la signification des résistances, elles se focalisent sur les résistances liées à la structure et aux individus plutôt que d'apporter un soin particulier à la méthode d'implantation et, enfin, les organisations ont tendance à confondre intérêts des entreprises et intérêts des acteurs (1997: 155). Carton (1998) relève cinq catégories de causes reliées à l'échec de l'intégration aux changements et elles ont toutes un point en commun soit la méconnaissance ou l'oubli du facteur humain dans la gestion du changement. On retrouve ainsi: 1. les causes associées aux pilotes et aux seconds: l'éthique, la compétence, l'intérêt, la vision, et la peur; 2. celles qui dépendent uniquement des pilotes de changement: la stratégie, les moyens, le laxisme et le modèle retenu; 3. celles reliées à l'environnement: l'aspect économique, l'aspect culturel et l'aspect réglementaire; 4. les causes relationnelles: la relation objet-sujet et la relation pilotes-seconds et en dernier lieu; 5. celles reliées au facteur temps: la durée du changement.

Un certain consensus se dégage de la littérature à l'effet que c'est par l'entremise d'une meilleure compréhension du comportement humain, à savoir le diagnostic du phénomène d'appropriation du changement par l'humain, que les transformations au sein des

organisations obtiendront un plus grand facteur de succès ou d'adhésion. Dans la compréhension de ce phénomène réside un facteur critique: une communication riche et efficace de la part des gestionnaires.

Des études démontrent à cet effet: « ...que la façon de présenter l'information a un effet déterminant sur la représentation de la réalité des individus et sur les décisions qui en découlent » (Roy et Fortier, 1998: 53). De surcroît, plus les changements ont de l'ampleur, plus les acteurs réclameront des communications riches soit l'échange face à face.

La communication demeure une priorité dans les processus de changement. Il faut répéter le message jusqu'à saturation et « ...laisser aux collaborateurs suffisamment de temps pour entendre, comprendre et croire » (Duck, 1994: 42). De plus, lors des opérations de changement, l'émotion et l'incertitude jouent un rôle qui peut compromettre la compréhension des acteurs exagérant ainsi le besoin d'information ou d'explications (Louart, 1995). Dès lors, il faut s'assurer que le message passe et qu'il est bien assimilé de la part de chacun.

Il appert aussi que la confiance dans les gestionnaires associée à la richesse des communications demeurent un partenariat indissociable. Le défi présent pour les gestionnaires dans le cadre de la gestion de changement n'est pas de niveau technique mais de niveau social car ce défi nécessite des compétences de communication sociale

(Collerette, 1998). La clé de la gestion de la résistance réside dans la participation pleine et sincère des intervenants. C'est dans cette optique qu'il faut que le personnel s'approprie le changement (Hogue, 1980). Dès le début du processus de changement, il faut intéresser les acteurs, obtenir leur contribution, connaître leurs idées et leurs préoccupations. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils pourront se reconnaître dans le changement et le soutenir au milieu de la tourmente (Beaudoin, 1990: 174). En d'autres mots, il ne faut pas demander aux employés de prendre les décisions à la place des gestionnaires mais il faut s'assurer de communiquer clairement les objectifs, de demander l'avis des personnes concernées et de demander un rendement de travail élevé qui puisse générer la fierté d'un changement réussi.

Gérer le changement n'est plus un luxe ou un moyen de distancer ses concurrents: c'est une nécessité. « La réussite future de l'entreprise et sa survie dépendront de la manière avec laquelle les décisions concernant le changement seront implantées » (Harrington, 1997: 191). D'autres auteurs vont encore plus loin et parlent de gestion des survivants. Il importe, en définitive, de chercher plutôt à comprendre le comportement des acteurs dans toutes ses manifestations et non le phénomène de la résistance aux changements en tant que telle afin que la connaissance de la réponse émotionnelle guide les actions à entreprendre. « Il ne faut pas oublier que les individus ne résistent pas au changement mais à la rupture qui s'établit par rapport à leur cadre de référence » (Brunet et Gardin, 1995: 83). Enfin, Haulet et Patesson (1998) préconisent la participation d'experts en sciences humaines à travers les groupes pluridisciplinaires chargés de projet de réingénierie et ce, dès le début

de la démarche afin de maximiser les chances de succès.

Si la gestion de la résistance aux changements demeure l'un des facteurs déterminants à la réussite de toutes modifications au sein des entreprises, les conséquences sur l'organisation du travail sont, à n'en pas douter, l'une des transformations majeures de la réingénierie. Il est maintenant à propos de discuter de ces transformations en regard de la nature du travail et des impacts organisationnels.

2.4.9 LES CONSÉQUENCES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La plupart des documents sur le phénomène de la restructuration se concentrent sur les questions de techniques et de procédures associées aux stratégies. Peu d'auteurs s'attardent aux effets d'une telle restructuration sur l'organisation du travail et sur les acteurs directement concernés. Bien que la transformation radicale des processus procure des avantages certains, elle implique d'énormes changements au niveau des différents aspects de l'entreprise.

La réingénierie des processus est, comme il a déjà été mentionné, en rupture avec la morcellisation des tâches (Taylor, Ford), l'organisation verticale spécialisée, cloisonnée et divisée en fonctions (Fayol), la croissance du nombre de contrôleurs, vérificateurs et superviseurs. La réingénierie a été créée en grande partie pour lutter contre l'inflation

bureaucratique soit l'adjonction de règles, procédures dont l'effet réuni contribue à alourdir et à paralyser le fonctionnement de l'entreprise (Ghertman, 1994). C'est ce que Mintzberg (1982) appelle le modèle d'organisation mécaniste. Ce modèle est caractérisé par un formalisme et une rigidité avec sa présence de lignes hiérarchiques clairement définies, sa division stricte des tâches et sa concentration du pouvoir de décision au sommet (Tarondeau, 1995). Ainsi, chaque employé est confiné à un ensemble de tâches et le rôle du manager est de transmettre des ordres et d'attribuer les tâches. Toffler (1985) parle d'inadéquation entre la structure organisationnelle et les besoins qui se manifestent.

Face à un environnement turbulent, instable et complexe, il faut désormais une structure souple et adaptable. En effet, l'organisation du travail change: d'une vision étroite orientée vers une seule tâche, on passe à une perspective multidimensionnelle et les organisations ne sont pas adaptées à ce type de fonctionnement. Il n'est plus question de travailler par fonctions séparées mais par interaction à travers tous les systèmes de l'organisation: les départements fonctionnels perdent leur raison d'être. C'est la reconfiguration interne des organisations qui subit un profond bouleversement. « Il se dessine à l'intérieur de cette crise (la crise actuelle) un nouveau type d'organisation du procès de travail impliquant une nouvelle forme d'expression de l'économie du temps dont l'élément essentiel ne serait plus la rigidité mais au contraire la flexibilité » (Kundig, 1984: 60).

De nombreuses transformations touchant l'organisation et le travail apparaissent avec la réingénierie des processus. Les employés habitués à faire ce qu'on leur avait dit de faire prennent leurs décisions d'une façon autonome et exercent des choix. Le travail à la chaîne tend à disparaître. Les tâches ne sont plus standardisées mais orientées vers une valeur ajoutée. Les employés regardent au-dehors de l'entreprise, vers les clients plutôt que vers l'intérieur. Les unités de l'organisation changent: on a des équipes sur des processus au lieu des départements fonctionnels. Attitudes et valeurs se modifient en réaction à une nouvelle donne; ce ne sont plus les patrons qui versent le salaire mais les clients qui les paient. Puisque le nouveau mode de travail impose aux employés l'exercice de leur jugement, les salariés doivent avoir une éducation suffisante. Plus que tout autre, « la matière grise devient alors une matière stratégique » (Erceau, 1997: 107).

De plus, les méthodes de rémunération n'ont plus les mêmes critères. Dans l'entreprise traditionnelle, les gens sont payés au temps travaillé tandis que dans l'entreprise reconfigurée, la rémunération dépend du résultat et de la performance déployée. Il n'est plus question d'ancienneté ou de rang hiérarchique. « Dans les sociétés qui ont accompli leur reengineering, la performance se mesure à la valeur créée et la rémunération doit être fixée en conséquence » (Hammer et Champy, 1993: 86). Les critères d'avancement se transforment; on parle maintenant d'aptitudes. « Cela nécessite l'apprentissage de nouvelles connaissances et l'adoption de nouveaux comportements et, souvent, de nouvelles attitudes au travail » (Bareil, 1998: 61). Les organigrammes se modifient passant d'une structure

hiérarchisée à une structure plate, les gens s'organisent autour d'équipes. Les managers évoluent; il n'est plus question de superviseurs mais d'animateurs, de « coach ». Les dirigeants deviennent des leaders et se rapprochent du travail réel.

Bref, la réingénierie transforme le travail dans son intégralité ou presque car tous ses aspects (personnel, emplois, valeurs, managers) s'en trouvent étroitement liés. « La réorganisation du travail ne fait pas que transformer l'activité de travail des personnes, elle opère aussi une modification de l'identité, du statut professionnel et social » (Brun, 1995:139). Dans le tableau suivant, apparaît une synthèse de ces transformations.

Tableau 6 : Changements entraînés par un projet de réingénierie

THÈMES	ENTREPRISE RECONFIGURÉE
Liens inter-organisations	Examen des avantages de l'externalisation de processus secondaires vers des filiales ou des sous-traitants indépendants, compte tenu du "métier" de l'entreprise et du rapport qualité / coûts. Intégration du fonctionnement avec les fournisseurs "comme s'ils formaient une seule entreprise".
Structure de l'organisation par processus	<p>L'ancien organigramme divisé en services ("silos fonctionnels") est remplacé par des processus transversaux, pris en charge par des équipes de processus. L'intégration verticale et horizontale se réalise dans le processus lui-même et réduit donc le déploiement horizontal et vertical de l'organisation.</p> <p>Mis en place d'un point de contact unique pour le client, de versions multiples et standardisées des processus, demandes triées et acheminées en fonction de leur complexité.</p> <p>Transferts de responsabilités vers les clients des processus. Réaffectations et attributions des tâches sans plus d'égards aux frontières organisationnelles.</p> <p>Diminution du nombre de points de contact à l'interne ou l'externe par la diminution du nombre d'intermédiaires causant des risques d'erreurs et des duplications.</p>

Philosophie de gestion	<p>Les dirigeants du conseil d'administration doivent élargir leur vision de l'entreprise à celle du secteur et faire une veille stratégique et technologique.</p> <p>Les cadres dirigeants se rapprochent des clients et du travail réel à valeur ajoutée. Plus que des arbitres et que des surveillants d'états financiers, ils doivent agir en leader éclairé et en motivateur, en gardien de la vision stratégique de l'entreprise.</p> <p>La vision de l'entreprise doit devenir une culture d'entreprise partagée par tous.</p>
Définition des postes de travail	<p>Redéfinition des emplois autour des processus (et non plus des tâches) et regroupement des postes.</p> <p>Élimination du travail routinier, élargissement et enrichissement des tâches.</p> <p>Nouvelles responsabilités, autonomie, décentralisation de la prise de décision, polyvalence, droit à l'erreur.</p> <p>Nouvelle hiérarchie interne aux équipes de processus: chargés de cas, généralistes, experts pour le traitement des cas complexes ou d'exception.</p>
Communication	<p>Mise en place de systèmes d'information qui intègrent, suivent et guident l'ensemble des processus. Meilleure coordination des processus vu le rapprochement et la communication entre les membres de l'équipe.</p> <p>Pendant la phase de changement, Communication Top / Down, centrée sur le pourquoi et sur les objectifs à atteindre (le comment relève de la responsabilité des individus). L'important est de convaincre de la nécessité du changement.</p> <p>Programme de formation pour convaincre de l'utilité du changement initié et de sa forme.</p>
Qualifications	<p>Les profils de compétence ajoutent les comportements et les attitudes au degré de connaissance et aux diplômes: aptitudes à travailler en équipe, autonomie dans la prise de décision, audace, capacité à gérer son stress, compétence en gestion des systèmes d'information, etc.</p> <p>L'éducation (aptitude à comprendre pourquoi) supplante la formation (axée sur le comment).</p> <p>Apprentissage continu. Formation centrée sur le travail en équipe et "human interaction".</p>

Encadrement et contrôle	<p>Diminution de l'encadrement et des niveaux hiérarchiques.</p> <p>Acceptation d'un degré raisonnable de risque associé à la responsabilisation des employés et pratique de contrôle groupé ou différé, économiquement justifiable.</p> <p>Le cadre intermédiaire devient un responsable de processus. Son rôle traditionnel s'évapore et doit se transformer radicalement: on lui demande de moins en moins de contrôler (auto-contrôle des individus), mais d'apporter des connaissances et d'être un animateur.</p> <p>Possibilité de coordination par le biais d'agendas électroniques.</p>
Évaluation	<p>Lien direct entre évaluation et chiffre d'affaires, productivité, satisfaction du client.</p> <p>Responsabilité collective (résultats de l'équipe). Évaluation entre pairs, Évaluation des supérieurs par les membres de leur équipe.</p> <p>Évaluation du travail de l'équipe en fonction de la satisfaction du client et des fournisseurs.</p> <p>Renforcement positif plutôt que négatif (l'erreur est permise).</p> <p>Remise en cause de la détermination du salaire selon l'ancienneté et le rang hiérarchique.</p>
Rémunération	<p>Salaire de base assez stable (avec correction selon l'inflation).</p> <p>Performances exceptionnelles rémunérées sous forme de prime plutôt que d'augmentation de salaire.</p> <p>Rémunération qui dépend de la contribution au résultat ; Salaire calculé selon la valeur créée (voir évaluation) et non plus selon le temps de travail ; Emplois mieux rémunérés si les résultats de l'entreprise s'améliorent.</p> <p>Modes de rémunération élargis: plus seulement salaires mais bonus (intéressement), rémunérations symboliques.</p>

Promotion et recrutement	<p>Révision des critères d'embauche vu que les emplois seront plus difficiles.</p> <p>Chaque poste peut être développé par la capacité du titulaire à "se tailler une case à sa mesure".</p> <p>Distinction nette entre avancement et performance. L'avancement dépend de l'aptitude à occuper le poste à pourvoir et non plus de l'excellence sur un autre poste.</p> <p>La performance est récompensée par une prime et non par une promotion.</p>
Temps de travail	<p>Moins de contrôle.</p> <p>Salaire indépendant du temps de travail.</p> <p>Ajustements aux opportunités d'affaires et à la clientèle.</p>
Gestion des départs	<p>Licenciements probables vu l'apport des NTI, la volonté de réduire les niveaux hiérarchiques: réduction de postes de "spécialistes" (services fonctionnels) et d'administratifs, délocalisation et outsourcing (sous-traitance).</p>
Relations de travail	<p>Mise en place de nouveaux liens d'emploi de par la remise en cause des frontières organisationnelles (outsourcing, télétravail, etc.).</p> <p>Ajustement des conditions de travail à la flexibilité organisationnelle.</p>

D'après les ouvrages de: Cornet, Annie; 1998 et Lévesque, Bergeron et Mager; 1997.

En résumé, divers changements touchant l'organisation et la nature même du travail s'opèrent en réponse aux limites du modèle taylorien. Selon Bernier (1997), ces changements touchent, dans un premier temps, l'organisation du travail: il est maintenant question de fonctions élargies, de missions redéfinies et cette définition élargie des fonctions implique de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes de travail en particulier) et une plus grande polyvalence des tâches. Dans un deuxième temps, l'utilisation de nouvelles technologies fait de plus en plus appel à de nouveaux savoirs et à

de nouvelles capacités de la part des salariés: des compétences à la coopération et au travail de groupe, la mobilisation et la responsabilisation par rapport aux exigences de qualité. Dans un troisième temps, la qualification du personnel devient centrale alors que les règles de l'entreprise (recrutement, évaluation, classification) sont révisées à cet effet. La formation continue, en particulier, prend une place de plus en plus importante car elle est en lien direct avec la stratégie de mobilisation des salariés.

Si un certain nombre de transformations positives découlent de la réingénierie, il ne faudrait pas croire qu'il n'existe pas d'épreuves auxquelles sont confrontés les partisans de cette innovation. Rien ne garantit une cohésion spontanée des équipes, une implication individuelle accrue, une volonté de changement, un goût d'autonomie. C'est l'impératif de l'efficacité qui dynamise et force les entreprises à mettre en œuvre de nouvelles logiques productives.

Les organisations en adoptant de plus en plus la RPA espèrent renforcer celle-ci. Cette efficacité tant recherchée par les managers se traduit par des attentes à plusieurs niveaux. Le prochain volet traitera des impacts de la réingénierie sur l'efficacité obtenue au sein d'entreprises canadiennes, américaines, européennes et autres ayant mené un projet de réingénierie.

2.4.10 LES IMPACTS DE LA RÉINGÉNIERIE SUR L'EFFICACITÉ

L'entreprise est perçue comme une entité capable de créer des biens, des emplois et de la richesse. Au cours des dernières années, des pressions constantes (demande, concurrence, mondialisation, technologie) sont venues, comme une épée de Damoclès, accompagner les organisations à travers leur rythme de croissance. Plusieurs secteurs de notre économie sont également encore à la recherche de leur rentabilité ou de leur efficacité. La productivité, la performance, le rendement, la rentabilité ou l'efficacité, toutes ces notions constituent une préoccupation majeure pour les gestionnaires mais peu d'auteurs s'entendent sur l'exactitude de la définition à leur donner et sur la façon de les évaluer (Hannequart, 1966: 73; Lemelin et McNeil, 1982: III; Morin, Savoie et Beaudin, 1994: 3).

On ne fait plus la différence entre ces expressions car elles se rejoignent et s'entrecoupent à un moment ou à un autre. Et, en plus de la multiplicité et de l'antinomie des représentations de l'efficacité, un autre obstacle surgit: le cloisonnement des champs disciplinaires. En effet, plusieurs disciplines telles l'économique, les sciences comptables, le management, la gestion des opérations et de la production de même que les sciences du comportement utilisent la dénomination « efficacité » pour classifier l'atteinte de leur finalité (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Chacune, à leur façon, propose un modèle, une description et une explication de l'efficacité; un bref survol de la discipline des sciences du management apportera un certain éclairage de la notion d'efficacité.

Dans le contexte des sciences administratives, la définition du concept d'efficacité est en étroite relation avec les périodes de l'histoire s'y rapportant. En d'autres mots, chaque courant de pensée tel le management scientifique, les relations humaines, la planification stratégique, l'approche de la contingence ainsi que plusieurs autres, adopte et met en évidence ce qu'il croît être les vrais déterminants de l'efficacité organisationnelle (Payette, 1993). Pour la majorité, l'efficacité est un « rapport » entre une production et les ressources mises en oeuvre pour l'obtenir (Aubert et Trogan, 1974: 27; Brodier, 1994: 69, 1992: 29; Cahen, 1966: 17; CDE, 1986: 12; Dolan et Schuler, 1995: 484; Gauthier, 1982: 17; 1994: 69; Katzell, 1975; Lomax, 1966: 40; Prokopenko 1990; Vincent, 1968: 1; Quinn, 1994: 382). Pour d'autres, il est fait référence à la notion de « mesure d'efficacité » dans l'utilisation d'un nombre variable de facteurs de nature différente. Cette mesure indique alors si un résultat désiré est conforme aux objectifs de l'organisation. Elle sert également à exprimer le degré de conformité de ce résultat à ces mêmes objectifs (Bergeron, 1986: 191; 1995: 21; Lapointe, 1995; Meddeb, 1995).

La définition la plus complète résumant la notion d'efficacité nous est fournie par Meddeb.

Elle s'exprime ainsi :

"La productivité est le résultat de toute une série de facteurs de nature différente tels que l'état technique des équipements, les méthodes d'organisation et de contrôle des activités productives. Ces facteurs affectent la productivité puisqu'ils déterminent la nature qualitative et quantitative de l'effort effectivement déployé par les salariés au sein du procès de travail" (Meddeb, 1995: 46-47).

Étant donné les divergences sémantiques et évaluatives de l'efficacité et pour les besoins de notre étude, la productivité sera synonyme de gains de performance ou gain d'efficacité dans l'utilisation de facteurs de nature différente. Comme la notion d'efficacité « renvoie à la variation de la productivité dans le temps et prend la forme d'un flux », cette appréciation de l'efficacité correspond exactement à ce que nous voulons examiner dans ce mémoire (Meddeb, 1995: 13).

Tel qu'exprimé antérieurement lors de la problématique, l'un des instruments proposés qui pourrait apporter des solutions aux pressions constantes (demande, concurrence, mondialisation, technologie) des organisations et ainsi améliorer leur efficacité est la réingénierie des processus d'affaires. La réingénierie des processus, de part son apport au niveau des changements radicaux qu'elle oblige, contribuerait à répondre à ce problème d'efficacité rencontré dans les entreprises car elle axe sa stratégie sur une reconfiguration radicale des manières de travailler et repense de façon systémique les activités qui y sont produites. Selon les modèles théoriques, « l'organisation du travail est un moyen extrêmement efficace d'amélioration de la productivité dans l'entreprise » (Prokopenko, 1990: 231). De plus, l'accroissement de la productivité constitue pour l'entreprise la voie normale et nécessaire pour maintenir ou améliorer sa position concurrentielle sur un marché (CDE, 1986). Enfin, la recherche de gain de productivité demeure l'essentiel de l'activité économique de toute entreprise. (Dolan et Schuler, 1994). Dans ce but, il convient d'aborder les gains de productivité ou d'efficacité obtenus au sein des entreprises

canadiennes, américaines, européennes ou autres ayant mené un projet de réingénierie.

Le trait dominant des entreprises ayant réalisé des projets de RPA est sans conteste le taux élevé de satisfaction quant à l'atteinte des objectifs qu'elles s'étaient fixés au départ. Les gains majeurs obtenus se situent aux chapitres de la qualité de leurs produits et services (Barton, 1993; Bernier et al. 1995; Caudle, 1998; Keen, 1991; Harrison et Pratt, 1993), de leur productivité (Davenport, 1998; Harrison et Pratt, 1993; Wilder, 1991), de leurs coûts d'exploitation (Adam et Peck, 1996; Bernier et al. 1995; Caudle, 1998), de la qualité organisationnelle (Bergeron et Falardeau, 1994; Chase, 1996; Doucette, 1992; Hammer, 1995; Hammer et Champy, 1993) et de la vitesse de réponse (Bernier et al. 1995; Caudle, 1998; Davenport, 1998; Gaughan, 1996; Harrison et Pratt, 1993). De plus, ces avantages se retrouvent dans 70% des organisations et non 30 % comme l'a déjà fait remarquer Hammer (Bergeron et Limayem, 1995; Bergeron et al., 1994-16; Bergeron et al., 1994-17).

Si on s'attarde aux études empiriques, certains résultats obtenus sont impressionnants. Dans une récente étude de Lawler, Ledford et Mohrman effectuée auprès d'entreprises américaines, inscrites dans Fortune 1000, les impacts obtenus (positif et très positif) par la réingénierie se situent à trois niveaux:

1. Retour de performance, ce qui englobe la productivité (79 %), la qualité des P&S (68 %), le service aux clients (71%) et la vitesse de réponse (66 %);

2. Profitabilité (74%) et compétitivité (75%);
3. Satisfaction des employés (33 %) et la qualité de vie au travail (26 %). Un fait que les auteurs tiennent à souligner est le pourcentage obtenu au niveau de la satisfaction des employés et de la qualité de vie au travail. Il appert que ces données reflètent un certain impact négatif car si on y ajoute le pourcentage de réponses neutres, cela fait grimper les taux respectivement à 69 % et 65 %.

Les auteurs expliquent que:

«Thus, unlike EI (Employee Involvement) and TQM (Total Quality Management) efforts, reengineering efforts often do not have a positive impact and in about 20 percent of the cases have a negative impact on the human side of the enterprise» (1998: 119).

D'autres exemples permettent de constater les gains de performance obtenus au sein de différentes entreprises; ainsi, IBM Credit a réussi à ramener son délai de traitement de demandes de financement de sept jours à quatre heures, ce qui lui permet d'obtenir une réduction de 90 % de son temps de cycle de réponse et une multiplication par cent de sa productivité. Ford Motor a réussi à simplifier les procédures d'achat et de réception des marchandises en plus de réduire le niveau des stocks et d'améliorer la trésorerie. Kodak a réussi à améliorer son cycle de développement de nouveaux produits passant de soixante-dix semaines à tente-huit semaines réduisant par le fait même ses frais d'outillage et de

production de 25 %. Hallmark a réussi à raccourcir son cycle de développement de nouvelles lignes de produits à moins d'un an bien qu'auparavant il s'écoulait deux ou trois ans entre la naissance d'une idée et le lancement d'une nouvelle gamme de cartes de vœux. Enfin, la Mutual Benefit Life, compagnie d'assurance-vie, a réorganisé ses procédures de demande d'assurances, ce qui lui a permis de passer d'une situation prenant au mieux de cinq à vingt-cinq jours à quatre heures, le délai moyen se situant de deux à cinq jours. (Hammer, 1993; Hammer et Champy 1993).

Une autre enquête, soit celle menée par le CEFARIO (Centre de recherche en informatisation des organisations), appelée Projet CER a permis de dresser un portrait de la situation québécoise et canadienne en réingénierie. Cette étude s'est effectuée auprès 59 organisations ayant fait de la réingénierie à partir d'une liste de 600 entreprises dont 460 au Québec et 140 opérant à l'extérieur du Québec. À cela s'ajoutent trois études de cas de projets. Ces entreprises œuvraient tant dans les secteurs public que privé. Les répondants provenaient de différents secteurs d'activité: transport, fabrication, commerce de gros et de détail, communication, ressources naturelles, services informatiques, assurance et utilités publiques et 30 % des répondants sont issus des PME (moins de 250 employés). Les résultats obtenus démontrent que les objectifs fixés au départ à savoir: réduction des coûts d'opération du produit/service, augmentation de la satisfaction de la clientèle, amélioration du service à la clientèle, réduction des délais de production produit/service, augmentation de la productivité, amélioration de la qualité du produit/service, augmentation du profit net,

augmentation des ventes et accroissement des parts de marché ont été fortement atteints et ce, dans une proportion de 50 % des répondants. L'enquête démontre aussi que 19 % des entreprises ont très fortement atteint leurs objectifs tandis que 28.6 % affirmaient les avoir moyennement atteints (CFRIO, 1996).

Dans cette même étude effectuée auprès de 59 organisations canadiennes, Bergeron et Limayem (1995) démontrent que les objectifs poursuivis soit: la qualité organisationnelle, les coûts, les produits et services, la productivité et la couverture de marché ont été atteints de façon très satisfaisante dans une proportion de 69 % des cas. En effet, une amélioration de la qualité organisationnelle (flux de papier, enrichissement des tâches, bureaucratie, niveau hiérarchique) a été atteinte dans 60 % des cas. Aussi, 90 % des répondants ont signalé une amélioration des coûts d'opération (coûts d'opération, ROI, profit net, nombre de postes). La qualité des produits et services (service clientèle, qualité produit et service, satisfaction clients) a obtenu une note positive. La productivité (délais de production, gains de productivité) s'est aussi largement accrue. Enfin, les objectifs concernant l'amélioration de la couverture du marché (présence marché, nouveaux marchés, part de marché), selon les auteurs, ont obtenu des résultats moins positifs. « Ce n'est qu'un faible pourcentage des organisations qui ont effectivement atteint cet objectif » (CFRIO, 1996: 103; Bergeron et Limayen, 1995, 1995-13).

Quant à Bergeron (1996), Bergeron et Falardeau (1994), Bergeron et Boudreau (1994), ils ont effectué un sondage auprès de 134 entreprises canadiennes dans une perspective d'enquête afin de mieux connaître les facteurs de succès des projets de RPA et de préciser les avantages qu'en retirent les organisations. À partir d'une liste de 1 079 organisations oeuvrant dans les secteurs public et privé, ils ont sélectionné les entreprises dont les projets devaient être terminés depuis au moins six mois mais pas depuis plus de deux ans.

Les résultats obtenus au niveau de quatre critères sur cinq démontrent les quatre avantages suivants: 1. productivité accrue (réduction des délais et accélération globale du cycle d'opérations); 2. forte amélioration de la qualité des biens et des services offerts (service à la clientèle, perfectionnement de la qualité des produits et satisfaction accrue de la clientèle); 3. réduction des coûts (réduction des coûts d'opération et des améliorations substantielles de leur retour sur investissement et de leur profit net); et 4. qualité organisationnelle améliorée (diminution du flux de papier, enrichissement des tâches, allégement de la bureaucratie et diminution du nombre de niveaux hiérarchiques). Le dernier critère évaluait la couverture de marché et, quoique certaines entreprises aient obtenu une augmentation du volume des ventes, un accroissement des parts de marché et même un développement de nouveaux marchés, les résultats de cette étude démontrent que ces améliorations sont plutôt marginales et ne peuvent être significatives. Ce mauvais résultat s'expliquerait par le temps déterminé pour la sélection des projets de cette étude (2 ans), la possibilité que la réingénierie ait stabilisé la perte de parts de marché sinon les

pertes auraient pu être plus grandes, et enfin, par une mauvaise gestion du projet qui a pu envenimer une situation déjà problématique.

Par ailleurs, en France, les gains obtenus sont aussi considérables: Alcatel Réseau d'Entreprise a ramené de quatre voire six semaines à quarante-huit heures le processus de commande et de livraison des produits, a diminué son niveau de stock de 20 %, a réalisé des économies substantielles. Sur sa chaîne logistique comprenant de 100 à 150 personnes, elle a réduit son effectif de plusieurs dizaines de personnes réemployées chez leur sous-traitant ou parties en pré-retraite. Monoprix, grâce à une approche transversale, a obtenu une réduction de plus de 24% (avant 13%) dans l'approvisionnement (Tassel 1994). Bell Atlantic, compagnie de téléphone, a ramené de trente à seize jours à seulement quelques heures le délai d'installation des lignes téléphoniques à haute capacité diminuant ainsi ses coûts de main-d'œuvre de 88 millions à 6 millions de dollars (Azencot, 1995). AXA assurance a ramené d'une à deux semaines à trente minutes son règlement des sinistres; un bond en avant de productivité énorme. Le contrat est désormais livré en temps réel en agence. Elle permet de traiter en un coup de fil un sinistre avec toutes ses conséquences en termes de besoin d'assistance, d'évaluation des dégâts et de définition du taux de responsabilité, d'organisation de l'expertise et de la réparation dans un garage pilote. Tout est réglé dans 80 % des cas au bout d'une conversation téléphonique de 20 minutes.

Le Gan a aussi économisé plusieurs dizaines de millions de francs en améliorant son processus de gestion des règlements de sinistres matériels: avant, les dossiers passaient dans plusieurs bureaux, aujourd'hui, un seul responsable traite toute l'affaire en un seul endroit et un seul moment. Les résultats ont été spectaculaires. Les succès des recours furent multipliés par deux ou trois. Ces entreprises ont économisé plusieurs dizaines de milliers de francs sur une meilleure gestion des recours et de la trésorerie. Par ailleurs, elles ont légèrement réduit leurs frais de personnel. Le personnel a été reclassé dans d'autres secteurs de l'organisation et l'entreprise a fait jouer les outils habituels des plans sociaux: départs en préretraite, temps partiel, blocage des embauches. Enfin, Monoprix a réduit de 45 % à 2 % les ruptures de stocks (Azencot, 1995).

Un peu plus loin chez Hewlett Packard Japon, la réingénierie a permis de faire des bonds de performance dans les domaines qui ne touchent pas à la production. Elle réussit là où la qualité totale a souvent échoué: respect des délais de livraison et performance des secteurs administratifs par la transposition de techniques dans la production comme la conduite de projet.

Les exemples abondent lorsqu'il s'agit de parler de gains de performance ou de productivité. De plus, selon Hammer et Champy (1993: 81) , après la réingénierie, le travail devient plus gratifiant et les travailleurs éprouvent une plus grande impression d'implication et de réussite. Ceci serait imputable au fait que les emplois offrent alors un

plus grand potentiel de croissance et de formation. Par contre, 84 % des entreprises européennes et 73 % des groupes américains suppriment des postes à la suite d'opérations de reconfiguration (Azencot, 1995). Bergeron et Falardeau (1994) notent aussi des réductions de personnel de l'ordre de 59.1%. Car il ne s'agit pas non plus de se faire des illusions: « un processus reconfiguré c'est grossièrement un tiers de l'effectif en moins, quelques fois moins, quelque fois plus... » (Azencot, 1995: 22).

Selon toute vraisemblance, les avis demeurent relativement positifs quant à l'influence de la RPA sur l'efficacité organisationnelle et économique malgré la diète qu'elle impose aux travailleurs. Un tableau récapitule l'ensemble des gains obtenus par les entreprises ayant mené à terme une réingénierie.

Tableau 7 : Gains obtenus lors d'un projet de réingénierie

<i>Gains obtenus</i>	
Qualité de leurs produits et services	Barton, 1993 Bergeron 1996 Bergeron et Boudreau 1994 Bergeron et Falardeau 1994 Bergeron et Limayem 1995 Bernier et al. 1995 Caudle, 1998 Harrison et Pratt, 1993 Keen, 1991 Lawler, Ledford et Mohrman, 1998
Productivité	Bergeron 1996 Bergeron et Boudreau 1994 Bergeron et Falardeau 1994 Bergeron et Limayem 1995

	Davenport, 1998 Harrison et Pratt, 1993 Lawler, Ledford et Mohrman, 1998 Wilder, 1991
Coûts d'exploitation	Adam et Peck, 1996 Bergeron 1996 Bergeron et Boudreau 1994 Bergeron et Falardeau 1994 Bergeron et Limayem 1995 Bernier et al. 1995 Caudle, 1998
Qualité organisationnelle	Bergeron 1996 Bergeron et Boudreau 1994 Bergeron et Falardeau, 1994 Bergeron et Limayem 1995 Chase, 1996 Doucette, 1992 Hammer et Champy, 1993 Hammer, 1995 Lawler, Ledford et Mohrman, 1998
Vitesse de réponse	Bernier et al. 1995 Caudle, 1998 Davenport, 1998 Gaghan, 1996 Harrison et Pratt, 1993 Lawler, Ledford et Mohrman, 1998

Afin d'atteindre des gains de performance ou de productivité, certains critères de mesure d'efficacité ou indicateurs de performance doivent être déterminés dès le départ.

2.4.11 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Hronec (1995) définit un indicateur de performance comme l'expression des activités d'un processus qui vient répondre ou non à l'objectif fixé. Ces résultats peuvent être mesurés en termes qualitatif ou quantitatif. Comme notre recherche se situe au sein d'une entreprise de services et que, selon Albrecht et Zemke (1987) et Quinn (1994), il appert qu'il est difficile de mesurer la qualité des prestations de service, il faudra dès lors se pencher sur des critères ou indicateurs pertinents et en relation avec les objectifs de départ. Il faut aussi se rappeler que la réussite d'un projet de réingénierie est évaluée sur la base de deux types d'objectifs: tangibles et intangibles. Les objectifs tangibles sont directement quantifiables et reposent sur des caractéristiques tels le temps, les coûts, les revenus, les délais de réponses, les pourcentages d'erreurs, le nombre de plaintes ou la part de marché. Les objectifs intangibles portent sur l'amélioration de données moins bien mesurables telles la qualité de vie au travail, un meilleur service à la clientèle un changement de philosophie de gestion, une responsabilisation accrue des employés et plusieurs autres aspects (Bernier, Pinsonneault, Rivard et Blouin, 1995).

À partir de cette information, il sera à propos d'aller examiner les gains de productivité ou d'efficacité obtenus dans le cadre de l'étude de notre terrain ciblé soit la Caisse Desjardins de Mistassini. Mais il faudra être prudent car l'accroissement de la productivité ou de l'efficacité du travail ne signifie pas nécessairement que les travailleurs sont plus

productifs: il peut être dû en effet à l'introduction de matériel nouveau. (Prokopenko, 1990: 53). De plus, comme la qualité et la productivité sont des phénomènes intimement liés (Albrecht et Zemke, 1987; Quinn, 1994), il convient dès ce moment de prendre en compte la véritable valeur de l'information recueillie et de ne pas les dissocier l'une de l'autre. Enfin, comme cette véritable valeur de la qualité d'un service « se détermine uniquement dans l'esprit d'un client donné », il est impératif alors d'en tenir compte (Quinn, 1994).

Dans un esprit de réalisation de cette étude, il faut dès lors établir la méthodologie utilisée pour l'atteinte des buts poursuivis.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3. 1 *INTRODUCTION*

Dans ce chapitre, il sera question d'exposer l'approche méthodologique retenue pour étudier et valider l'information collectée et développée. Il convient cependant de rappeler le but de cette recherche. Cette étude porte sur la dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus au sein d'une caisse vitrine du Mouvement Desjardins.

Pour mieux élaborer le contexte moderne de cette innovation, l'exercice consiste, dans un premier temps, à proposer un modèle théorique afin de mieux comprendre le contenu de la réingénierie des processus et sa portée. Cette modélisation est élaborée au chapitre précédent. Ce modèle servira de barème d'analyse et de vérification dans la démarche d'application suivie par Desjardins. En effet, l'analyse de la littérature scientifique telle que décrite par les différents auteurs sera prise en considération dans une perspective de mise en parallèle; parallèle établi à l'aide de la documentation Desjardins. Dans un deuxième temps, à partir de dimensions et d'indicateurs, une analyse de contenu sera effectuée à travers les entrevues réalisées afin de connaître les effets du processus de

changement sur le vécu des acteurs. Enfin, une attention particulière sera accordée aux gains d'efficacité associés à une démarche de RPA.

Dans son ensemble, cette recherche vise à répondre à trois questions:

- Desjardins a-t-il conduit sa réingénierie des processus de la même manière que le préconisait les différents auteurs ?
- Quels sont les effets de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale et économique de la caisse de Mistassini ?
- La caisse de Mistassini obtiendra-t-elle les gains d'efficacité espérés ?

3. 2 CHOIX DU TYPE DE RECHERCHE

Afin de réaliser cette étude, une méthodologie s'avère un outil indispensable. Tel que mentionné antérieurement, cette recherche s'insère dans le cadre d'une étude exploratoire de nature qualitative. Elle permettra de se familiariser avec un phénomène: la réingénierie des processus et de l'analyser (Sellitz, Wrightsman et Cook, 1977). Pour parvenir à concrétiser cette recherche de nature exploratoire, il est approprié de choisir des méthodes ou des instruments qui en assureront la réalisation.

Les méthodes priorisées s'articulent autour de trois volets. Dans un premier temps, afin d'établir le cadre théorique, une recension des écrits scientifiques et autres a été nécessaire car elle constitue le modèle sur lequel repose et s'appuie cette recherche. Aussi, dans une perspective de mise en parallèle, la recension des écrits de Desjardins: revues, discours et autres permettra de valider si Desjardins a suivi le modèle proposé par les auteurs de référence en réingénierie des processus. Dans un deuxième temps, des entrevues effectuées auprès des acteurs impliqués (34) dans ce processus de transformation forment le corps de la recherche; l'analyse des résultats obtenus permettra de vérifier les impacts de cette transformation: impacts organisationnels, sociaux, technologiques et autres au sein d'un terrain déterminé. Dans un troisième temps, l'analyse des indicateurs de performance et les états financiers de la caisse de Mistassini fourniront les données essentielles à l'évaluation

des gains d'efficacité de cette innovation qu'est la réingénierie des processus. Enfin, c'est sous une stratégie d'étude de cas que repose cette recherche qualitative.

Comme la méthodologie ainsi présentée ne donne qu'un bref aperçu de son exécution, une élaboration des méthodes utilisées soit la recension des écrits scientifiques, la recension des écrits de Desjardins, les entrevues, les indicateurs de performance, l'étude de cas et l'approche qualitative est proposée dans ce qui suit.

3. 2.1 LA RECENSION DES ÉCRITS SCIENTIFIQUES

Plusieurs auteurs ont élaboré des modèles d'application de la réingénierie mais c'est à partir de 1980 qu'on accorde à Michael Hammer la pérennité de la réingénierie. Bien qu'il demeure difficile de faire la recension exhaustive des écrits, une collecte d'articles, de monographies tant anglaises que françaises fut faite et consultée afin d'en tirer l'essentiel. Ces différents modèles constituent les assises de ce travail. Le but poursuivi était de relater et de trouver les points convergents et divergents dans la mise en place d'un processus de réingénierie. À ce titre, les recherches entreprises ont porté au sein du système intégré de recherche de l'UQAC soit le système BADADUQ ainsi que les banques de données. D'autres bibliothèques universitaires furent mises à contribution. Tous les sites des moteurs de recherche d'Internet ont été consultés. Les journaux, magazines spécialisés ont servi également de sources intéressantes. Les documents et les périodiques sont, selon

Emery (1985), la meilleure source d'information pour un chercheur dans le domaine des affaires. Cette recension a permis d'élaborer le cadre conceptuel de cette recherche qui servira de modèle d'analyse.

3. 2.2 LA RECENSION DES ÉCRITS DE DESJARDINS

Une analyse de la documentation provenant ou s'exprimant sur Desjardins (discours du président, notes internes, journaux, magazine, monographies, entrevues accordées, vidéo corporatif, rapports annuels, mensuels et autres) a été faite afin de connaître le point de vue des dirigeants avant et pendant leur processus de réingénierie. La période couverte de la « Revue Desjardins » s'étend de 1994 à 1999. Les discours du président proviennent soit de « papier interne » ou du site Internet de Desjardins. La revue « Ma caisse » fut aussi consultée. De plus, les journaux tels La Presse, Le Devoir, Le Quotidien et autres ont subi un examen attentif. Aussi, les monographies relatant l'histoire de Desjardins ont été utilisées afin d'enrichir les données relatives au Mouvement Desjardins. Enfin, les deux conventions collectives en vigueur au moment de cette recherche ont été examinées.

3. 2.3 LES ENTREVUES

L'entrevue de recherche est une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centré sur un sujet particulier (Deslauriers, 1991: 33). En recherche

qualitative, on recourt plus rarement à l'entrevue standardisée de style question-réponse, on se sert plutôt des entrevues semi-dirigées. Et, l'utilisation d'un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales, des grands points repères représente le schéma d'entrevue. Ce schéma contient toutes les questions susceptibles d'être posées lors de la rencontre malgré que l'intervieweur puisse aller au-delà de celles-ci (Angers, 1992). Pour construire le schéma d'entrevue, il faut partir des concepts élaborés en début de recherche; concepts faisant référence à la question de recherche. Par la suite, chaque concept doit être décomposé en dimensions et chaque dimension, en indicateurs. À partir de ces précisions, on peut déterminer quels seront les grands thèmes à aborder avec l'interviewé, thèmes qui correspondent aux diverses dimensions. Le schéma d'entrevue doit contenir les dimensions et les indicateurs traduits en questions clairement compréhensives pour l'interviewé. Le guide d'entrevue comprend ordinairement une douzaine de points. La plupart du temps, il faut tester le guide adopté au début de la recherche et l'ajuster aux réponses obtenues: il arrive souvent que les questions retenues initialement ne soient pas suffisamment pertinentes et qu'il faille les changer pour adopter la phraséologie au langage des personnes interviewées (Deslauriers, 1991: 36).

Le concept retenu a été la réingénierie des processus. Aussi, les questions des entrevues ont porté sur six dimensions soit: les conditions d'émergence et d'implantation de la réingénierie, les changements technologiques, les changements organisationnels, les changements institutionnels, les avantages réalisés et anticipés et enfin, la viabilité du

processus. À titre d'exemple, les thèmes choisis afin d'évaluer les changements organisationnels étaient: structure de l'organisation, philosophie de gestion, définition des postes de travail, communication, qualifications, encadrement et contrôle, évaluation, rémunération, promotion et recrutement, temps de travail, gestion des départs et relations de travail. Quant aux indicateurs, on peut citer la fréquence des réunions formelles et informelles pour évaluer le thème de la communication. Ces points seront discutés ultérieurement lors de l'analyse des résultats.

Les questionnaires des entrevues ont été pré-testés à la caisse de Rimouski; ceux-ci ont été réalisés par une équipe de l'Université du Québec à Montréal. De plus, une adaptation fut nécessaire car certaines questions comportaient deux volets et les répondants ne parvenaient pas à répondre adéquatement aux deux volets. Aussi, des questions ont dû être reformulées; le langage utilisé étant incompréhensible pour certains répondants.

3. 2.3.1 *Le déroulement des entrevues*

Le but fixé de cette étude longitudinale était de connaître les perceptions des acteurs du Mouvement Desjardins plus spécifiquement ceux de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean et ceux de la caisse vitrine de Mistassini au Lac-St-Jean dans leur processus de réingénierie. Il est à noter également qu'un des acteurs interviewés de la Fédération avait un double rôle; il travaillait à mi-temps pour la Confédération.

Bien que ce processus fut débuté en 1995, ce n'est qu'un an plus tard que l'application de ces changements apparaissent véritablement au niveau des caisses vitrines et des fédérations quoique les caisses pilotes aient déjà enclenché certaines transformations. À cet égard, durant cette recherche, il est devenu important de retarder certaines prises de données. La première fut réalisée en septembre 1996, date à laquelle se mettait en place la première ébauche tangible du projet. Il est question à ce moment de la nouvelle philosophie de Desjardins. À cette étape, le meneur en chef de ce projet de réingénierie fut contacté et constitua l'approche déterminante afin d'obtenir l'autorisation de mener cette étude. Il s'agit de M. Laurent Villeneuve. Un rendez-vous avec lui et quelques membres de son équipe fut pris et la rencontre eut lieu à la Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Les objectifs de cette recherche et l'approche furent expliqués et après quelques temps de réflexion, les ententes furent élaborées. Bien que les dirigeants étaient positifs à cette démarche, il existait une certaine inquiétude face à la confidentialité des données recueillies et des résultats obtenus. Une clause de non-publication fut soulevée et après discussion, il fut convenu de leur soumettre les résultats avant d'obtenir l'accord de publication. Suite à cela, les rendez-vous avec quatre membres de la Fédération furent pris. Ces rendez-vous eurent lieu en grande partie dans le cadre de leur lieu de travail à l'exception d'une rencontre qui s'est déroulée dans un restaurant pendant l'heure de dîner; cela demeurait la seule disponibilité de l'interviewé.

Les trois premières entrevues se sont déroulées en présence de deux intervieweurs. Par la suite, un seul intervieweur a mené toutes les entrevues. La période des entrevues se situe au mois de septembre 1996, elles ont été enregistrées et transcrrites intégralement. La durée s'établit entre une heure et une heure trente. Les personnes rencontrées détiennent des rôles cruciaux au sein de la Fédération dans le projet réingénierie. Il est question du directeur implantation et de personnes en rapport avec les changements technologiques et organisationnels. Les principales questions portaient sur l'implantation et l'élaboration du processus de réingénierie ainsi que des perceptions des acteurs en cause. Par la suite, les acteurs de la caisse vitrine ont été rencontrés. La première approche fut faite par un des dirigeants de la Fédération. Ainsi, le directeur de la caisse vitrine était déjà favorable à cette démarche avant la première rencontre. Celui-ci, suite aux besoins de la recherche, a ciblé le personnel correspondant à la représentativité souhaitée et des rencontres furent fixées qui se déroulèrent sur une période de deux jours. Elles consistent en des entrevues non directives où les participants avaient l'occasion de s'exprimer librement sur des sujets directement en rapport avec les changements qui allaient bientôt se produire. Au total, dix personnes ressources ont été rencontrées.

À cette période où se situe la prise de données soit en 1996, il est question uniquement d'information, de sensibilisation face à ce qui s'en vient. On parle « d'annonce de la réingénierie ». C'est la période des inquiétudes, des questionnements et des résultats attendus et / ou espérés. Les sujets sont choisis selon le poste occupé.

La deuxième période des entrevues eut lieu à l'été 1997. Les mêmes acteurs furent rencontrés à la Fédération. De plus, s'ajoutent à eux, d'autres intervenants qui apportent des réponses à la complexité du processus de changement. On se situe alors à la période d'adaptation et de concrétisation du projet. Il a été ainsi question d'explorer à nouveau les changements qui se sont produits, du comportement des acteurs à travers ces changements et des résultats atteints. Au niveau de la caisse vitrine, les mêmes acteurs sont rencontrés afin de connaître leur perception et leur vécu. Ici aussi, il s'est produit des changements au sein des interviewés. On ne parle pas d'ajout mais de permutation d'acteurs. Les questions portent maintenant sur l'analyse des changements et leurs effets. Les acteurs sont en effet engagés dans le processus de réingénierie et cela se reflète dans leur quotidien. Au total, quatorze personnes ont été sollicitées.

La dernière prise de données s'est effectuée au printemps et à l'été 1999. La participation des mêmes acteurs à la Fédération fut sollicitée bien qu'on assiste à ce moment à une permutation plus marquée de ceux-ci. Les rôles sont élargis, transformés et adaptés selon le besoin et la demande. Certains acteurs se voient confiés d'autres responsabilités, d'autres mandats; il est question à un moment donné de double mandat pour une même personne. De plus, deux acteurs quittent définitivement la Fédération pour assumer des fonctions connexes en dehors de celle-ci. Au niveau de la caisse vitrine, les mêmes acteurs se prêtent à l'étude et il se produit aussi des départs et des ajouts. Cette recherche fut sujette à des circonstances incontrôlables qui sont venus perturber un peu le déroulement de l'enquête:

non-disponibilité des acteurs, décès et autres. Au total, dix personnes ont participés à l'enquête.

3. 2.4 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le Mouvement Desjardins, dans son grand projet de réingénierie, a mis en place six cibles principales ou clés de gestion servant à déterminer la performance des processus de chaque caisse. Ces cibles sont: développement des affaires / gestion des ventes, performance des ressources, qualité des risques, résultats financiers, satisfaction des membres et développement coopératif. À ces cibles, sont rattachés des indicateurs et ceux-ci, tout dépendant des processus auxquelles ils réfèrent, serviront de guide dans la recherche de gains d'efficacité. De plus, l'analyse des états financiers complétera la lecture et l'appréciation de l'efficacité de la caisse de Mistassini à travers sa volonté de changement.

3. 2.5 L'ÉTUDE DE CAS

L'étude de cas est une méthode indiquée pour approfondir ce type d'innovation. Elle permet d'étudier complètement, de façon entière, approfondie et dans ses moindres détails un nombre limité de sujets, d'événements (Aktouf, 1987). En d'autres mots, elle permet d'obtenir une information exhaustive de la situation ciblée (Lamoureux, 1995). C'est la méthode de recherche à préconiser car cela implique une analyse intensive d'un milieu

spécifique; elle vise une connaissance profonde de l'organisation ou de l'unité d'analyse afin de mieux examiner le jeu des acteurs qui se manifeste à l'intérieur des changements organisationnels. C'est pourquoi elle recourt à des techniques de collecte des informations variées (observations, interviews, documents). (Hébert, 1990; De Bruyne, Herman et De Schoutheete, 1974).

Selon Yin, les études de cas peuvent se faire à partir de six différentes méthodes: la documentation, les données archivées, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les objets culturels. Parmi ces différentes méthodes, une des plus importantes sources d'informations est l'entrevue et il existe plusieurs sortes d'entrevues. La caractéristique des entrevues repose sur le choix des répondants que Yin appelle des informateurs clés (1984: 83). Il n'est pas nécessaire de former un échantillon de participants représentatifs de la population; il faut, au contraire, choisir certaines personnes de façon délibérée en fonction du but poursuivi; ce qui est appelé l'échantillon non probabiliste. Alors que l'échantillon probabiliste repose sur le hasard, celui non probabiliste est intentionnel.

Cependant, l'analyse de cas devra respecter deux exigences: « 1) d'abord, elle doit être systématique, c'est-à-dire qu'elle doit retenir *tous* les faits significatifs et non seulement ceux qui correspondent aux attentes du chercheur. . . et 2) l'étude descriptive¹ doit être

¹ L'analyse de cas est une étude descriptive.

profondément théorique, ce qui veut dire qu'elle doit s'appuyer sur une théorie, des hypothèses et des concepts qui servent de principe directeur à la collecte des observations et de guide pour leur interprétation » (Gauthier, 1992: 170).

3. 2.6 L'APPROCHE QUALITATIVE

Comme l'approche retenue est essentiellement qualitative, la dynamique des relations traverse le tissu social et évolue en fonction du sens que leur attribue le sujet social (Deslauriers et Kérésit, 1994). En fait, c'est le quotidien expliqué à la fois par le chercheur et par les acteurs de la recherche. Parce que la recherche qualitative se déroule généralement dans le milieu de vie naturel des participants, elle tient alors compte de l'environnement culturel, social, organisationnel des participants en soulignant l'importance de la signification que ceux-ci y accordent (Lamoureux, 1995).

Une autre caractéristique de ce type de recherche réside dans l'élaboration de la question de recherche. Celle-ci peut être, au départ, moins précise et moins détaillée quoiqu'elle doive être précisée et prendre forme à mesure de la cueillette des données. La recherche qualitative de par son caractère itératif et circulaire, reconnaît la subjectivité du chercheur quant au phénomène étudié. Conséquemment, celui-ci se doit de se plier aux conditions particulières du terrain et d'être à l'écoute des dimensions qui pourraient s'avérer pertinentes. C'est un portrait qui prend forme à mesure que les données sont collectées

(Briand, 1990). La recherche qualitative permet aussi de structurer de façon concomitante la cueillette des données et leur analyse. Le chercheur peut, dès les premières entrevues, commencer l'analyse de ces premières informations et en esquisser une ébauche d'interprétation.

Grâce à toutes ces méthodes, cette recherche sur l'étude du phénomène de la réingénierie des processus à la caisse de Mistassini au Lac-Saint-Jean apportera une contribution non négligeable dans la compréhension de ce qu'est cette innovation organisationnelle. À ce moment-ci, il est à propos de parler des données car celles-ci constituent la pierre angulaire de la recherche.

3. 2.7 LA CONSTITUTION DES DONNÉES

La constitution des données désigne le processus de sélection, de simplification et de transformation des informations brutes. Le terme « données » est réservé pour qualifier l'information traitée. Celles-ci prennent plusieurs formes: la prise de notes, la transcription des observations et des entrevues. Un bref coup d'œil sur ces différentes formes permet d'évaluer leur pertinence.

3. 2.7.1 *La prise de notes*

Comme la mémoire est une faculté qui oublie, il est essentiel de développer des moyens pour obvier à l'oubli et l'écriture est un de ceux-là.

« Cette opération est capitale car l'attention qu'on lui accorde influencera de manière déterminante l'analyse subséquente du matériel. Ces notes doivent être aussi complètes que possible et il est important de commencer à les rédiger dès le début. Le chercheur y consigne comment il a procédé aux choix de telle ou telle unité d'observation, les problèmes qu'il a rencontré, l'écart entre le plan initial et celui réalisé, les raisons et les critères qui ont orienté ces réaménagements, les choix qu'il a fallu faire et les questions qu'il a fallu trancher, la solution trouvée aux problèmes qui se sont présentés » (Deslauriers, 1991: 61).

Durant les trois années qu'ont duré les entrevues, un journal de bord a été maintenu à jour.

Les informations recueillies sont en référence aux discussions téléphoniques entre les acteurs et l'intervieweur, aux choix des interviewés, aux questions reformulées et ajoutées, aux problèmes rencontrés et aux solutions trouvées ainsi qu'aux nombreuses questions et interrogations qui ont jonché le parcours de cette recherche.

3. 2.7.2 *La transcription*

Comme il est impossible de se rappeler tout ce qu'on a vu et entendu, il convient de conserver les observations faites. Il existe deux grandes façons de le faire: de mémoire ou en les enregistrant.

Il est possible pour une personne de se remémorer les événements, les situations, les conversations mais dès que l'entrevue est terminée, il faut rédiger les notes. Autant que possible, il est recommandé de rédiger au cours de la même journée et il est préférable de ne parler à personne de ses observations avant de les avoir rédigées car la mémoire en sera affectée parce que l'interprétation risquera de primer sur l'enregistrement des faits.

La transcription d'enregistrement exige que la relation soit bien établie entre le chercheur et la personne interrogée avant de recourir au magnétoscope. Mais, si l'usage du magnétoscope rend la personne mal à l'aise et nuit à la qualité des données, il vaut mieux y renoncer. Par contre, si l'enregistrement peut se faire, la transcription des bandes se fera dès que possible et il est suggéré au chercheur de le faire lui-même. La transcription *verbatim* est longue, ennuyeuse, et représente une vraie corvée: elle peut demander trois ou quatre fois plus de temps que la durée de l'interview. La transcription partielle est plus rapide: on écoute les bandes et on transcrit les extraits qui nous semblent les plus représentatifs. De plus, «en écoutant les bandes, le chercheur se posera de nouvelles

questions qu'il reposera à ses interlocuteurs et des énigmes s'éclaireront. En s'écoutant, il pourra aussi évaluer son style d'entrevue, vérifier s'il a bien écouté, s'il n'a pas soufflé les réponses à la personne interviewée ou s'il n'est pas passé à côté de ce qu'elle a dit » (Deslauriers, 1991:68).

Toutes les entrevues (1996-1997-1999) ont été enregistrées avec l'autorisation des personnes concernées. Aucune d'entre elles n'a soulevé la moindre hésitation quant à la présence de cet outil de travail. Les entrevues de 1996 ont subi, dans un premier temps, une transcription partielle afin de vérifier la présence des thèmes à l'étude. Un tableau des dimensions a été préparé en concordance avec les thèmes privilégiés et un exercice de vérification s'est imposé. De plus, une analyse comparative des réponses entre les acteurs a été exploitée. Subséquemment, un résumé a été conçu afin de préparer la prochaine entrevue. Par la suite, les entrevues ont été transcrrites intégralement en respectant le discours et l'essence du discours. Ainsi, à titre d'exemple, des points de suspension (3) ont été ajoutés au texte pour représenter une hésitation normale du langage courant (les e). De plus, lorsque le sujet avait de la difficulté à répondre à une question ou prenait un temps prononcé avant de commettre une réponse, le mot hésitation figurait entre parenthèse.

Les entrevues de 1997 ont été transcrrites dès le départ dans leur intégralité et un résumé a été élaboré pour préparer l'entrevue suivante. À partir de 1997, des ajustements ont été nécessaires au niveau des questions car de nombreux changements de nature structurelle

sont venus enrichir cette étude. Enfin, les entrevues de 1999 ont été transcrites et un résumé fut fait, non pas pour préparer d'autres entrevues mais dans un but évolutif de la situation.

Mais quand cesse la collecte de données ? Selon Deslauriers, il y a des signes qui annoncent la fin prochaine de la recherche.

« Le chercheur se rend compte qu'il a réponse aux questions posées initialement et aux autres soulevées par le terrain, lorsqu'il connaît à l'avance les réponses de ses interlocuteurs. Lorsque les périodes d'observation deviennent de moins en moins fructueuses, les données répétitives, et que la cueillette de renseignements apporte un rendement décroissant, il vaut mieux s'arrêter, car la prolongation de la recherche ne produire plus aucune donnée nouvelle » (1991: 84).

La collecte de données s'est arrêtée en 1999 et ce, pour deux raisons. La première raison s'appuie sur ce que les auteurs appellent la saturation des données. En d'autres mots, la poursuite des entrevues n'apportaient plus d'information fructueuse par rapport au sujet de la recherche. La deuxième raison est amenée par la décision de changer le site de la caisse vitrine: décision conjointe de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean et de la caisse de Mistassini. En effet, depuis le 1^{er} mars 1999, la caisse de Mistassini n'est plus caisse vitrine. La nouvelle caisse vitrine est maintenant située à Roberval au Lac-St-Jean.

3. 2.7.3 *L'analyse des données*

Selon Lamoureux, l'analyse de données est « le traitement des données recueillies pour faire ressortir les résultats de la recherche; comporte l'analyse qualitative, l'analyse descriptive et l'analyse inférentielle » (1995: 236).

L'analyse des données doit se faire suivant une méthode de recherche. Il existe différentes formes d'analyse des données selon les principales méthodes de recherche. Le tableau suivant présente la méthode de recherche appropriée selon les différentes formes d'analyse priorisées.

Tableau 8 : Méthode de recherche appropriée selon l'analyse choisie

Méthode de recherche	Analyse qualitative	Analyse descriptive	Analyse inférentielle
Méthode historique	✓		
Analyse de contenu	✓	✓	
Enquête		✓	✓
Méthode corrélationnelle		✓	✓
Méthode expérimentale		✓	✓

Tiré de Lamoureux, 1995: 236.

L'analyse préconisée pour cette recherche est, au départ, l'analyse de contenu. Selon Aktouf (1987), l'analyse de contenu s'associe aux buts visés et à la sorte de résultats escomptés et il existe six types d'analyse de contenu soit: l'analyse de contenu d'exploration, l'analyse de contenu de vérification, l'analyse de contenu qualitative, l'analyse de contenu quantitative, l'analyse de contenu directe et l'analyse de contenu indirecte. Comme il semble important de différencier les modèles proposés par Aktouf, un tableau explicatif vient apporter les nuances nécessaires.

Tableau 9 : Types d'analyse de contenu

Type d'analyse	Caractéristiques
Exploration	* Il s'agit d'explorer un domaine et des possibilités, rechercher des hypothèses, des orientations.
Vérification	* Il s'agit de vérifier le réalisme, le bien-fondé, le degré de validité... d'hypothèses déjà arrêtées. Elle suppose des objectifs de recherche bien établis ainsi que des suppositions précises, et préalablement définies et argumentées.
Qualitative	* Elle s'intéresse au fait que des thèmes, des mots ou des concepts soient ou non présents dans un contenu. Elle (...) met l'emphase sur l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte.
Quantitative	* (...) l'importance est principalement accordée aux quantités : il s'agit de dénombrer, d'établir des fréquences d'apparition des éléments retenus comme unités d'information ou de signification.
Directe	* (...) de prendre au sens littéral la signification de ce qui est étudié.
Indirecte	* (...) à dégager le contenu non directement perceptible. Le chercheur a alors recours à une interprétation de sens des éléments, de leurs fréquences, leurs agencements et leurs associations.

Tiré de Aktouf, 1987: 119-120.

L'analyse de contenu d'exploration est tout à fait indiquée pour le type de recherche poursuivie. En effet, à partir des faits observés, des idées générales seront dégagées afin de conduire à un modèle d'explication du vécu des acteurs dans la réingénierie des processus. Bien que cette analyse de contenu retienne notre attention, il demeure essentiel de ne pas utiliser que cette approche. Ainsi, selon Aktouf (1987), les distinctions faites sont beaucoup plus théoriques qu'utiles sur le plan de la mise en œuvre d'où la nécessité de combiner différentes approches. De plus, l'association quantitatif – qualitatif est également considérée comme une nécessité quasi absolue. Dans cette optique, il convient de décrire les étapes de l'analyse de contenu qui ont été suivies.

3. 2.8 ÉTAPES DE L'ANALYSE DE CONTENU

Les étapes suivantes de l'analyse de contenu reflètent celles préconisées par L'Écuyer (1991: 33-34). Elles expriment également la logique suivie de cette recherche. Ces étapes vont efficacement permettre l'analyse de contenu d'exploration. Voici les étapes essentielles qui ont été suivies² :

- Lectures préliminaires et établissement d'une liste d'énoncés;
- Choix et définition des unités de classification;
- Processus de catégorisation et de classification (codification);
- Quantification et traitement statistique;
- Description scientifique;
- Interprétation des résultats.

² L'étape de la quantification et du traitement statistique ont été éludées.

3. 2.8.1 *Lectures préliminaires et établissement d'une liste d'énoncés*

Le meilleur outil de l'analyse est encore la lecture, la relecture et la re-relecture des notes prises au cours des observations et des entrevues. Le but de ces lectures est triple:

- Permettre une vue d'ensemble du phénomène étudié, de ses particularités et anticiper les types de difficulté à surmonter;
- Évaluer la façon dont le matériel pourrait être découpé;
- Envisager les spécificités qui contribueront éventuellement à l'identification préliminaire des premières subdivisions, idées principales ou thèmes significatifs du matériel qui éventuellement conduiront à des catégories finales représentatives.

Toutes les entrevues ont été relues selon deux approches. La première lecture a été exécutée selon une approche chronologique: chaque entrevue de chaque acteur a été parcourue trois fois et ce, suivant sa date d'exécution, c'est-à-dire 1996, 1997 et 1999. La deuxième lecture s'est faite selon une approche de croisement et de découpage par question. Ainsi, en 1996, chaque entrevue des différents acteurs a été relue et découpée selon les questions abordées. Par la suite, la même stratégie fut employée en 1997 et en 1999.

3. 2.8.2 *Choix et définition des unités de classification*

L'objectif de cette deuxième étape est de découper le matériel en énoncés plus restreints possédant un sens complet en eux-mêmes. Le choix privilégié de cette découpe a son importance dans la façon dont les énoncés seront compilés plus tard. Ainsi, il existe deux types d'unités de découpage: l'unité de numération et l'unité de sens. Si ce sont les mots qui sont choisis, il est alors question d'unité de numération, si c'est le sens général qui est priorisé, il est question alors de l'unité de sens. C'est alors l'au-delà du mot qui est favorisé. Dans cette recherche, les unités de classification ont été découpées par unité de sens.

3. 2.8.3 *Processus de catégorisation et de classification (codification)*

Le codage consiste à accoler une marque à un matériel. Le but du codage est de repérer, de classer, d'ordonner, de condenser pour, ensuite, effectuer des calculs. . . (Van der Maren, 1994: 436). La codification est une procédure de déconstruction de données: le chercheur prend un élément d'information, le découpe et l'isole, le classe avec d'autres du même genre, le désindividualise, le décontextualise (Deslauriers, 1991: 70).

La réduction des données peut se faire à trois moments différents de la recherche:

- 1) Avant la collecte des données: il s'agit d'une réduction anticipée;
- 2) Pendant la collecte des données: il y a réduction concomitante;
- 3) Après la collecte des données: la réduction a posteriori est alors entièrement reliée aux procédures utilisées pour traiter, présenter et interpréter/vérifier les données (Hébert, Goyette et Boutin, 1990: 107).

3. 2.8.3.1 Les types de codage

Selon Van der Maren (1994), formellement, trois types de codage pourraient exister en fonction de la plus ou moins grande prédétermination de la liste des éléments qui constituent le code: le codage peut être fermé, ouvert et mixte. Le codage mixte fut privilégié car il répond mieux aux exigences méthodologiques de la recherche exploratoire.

Le codage mixte comporte un ensemble ouvert de rubriques et de catégories ou un ensemble fermé de rubriques et un ensemble ouvert de catégories, en entendant par « ensemble ouvert » une liste initiale qui peut se modifier, se compléter ou se réduire en cours d'analyse. Semblablement, les listes des valeurs attribuables à chacune des catégories, des sous-catégories ou des super catégories peuvent être ouvertes, plus ou moins ouvertes, plus ou moins fermées. On reconnaît sa valeur par les deux ajustements qu'il nécessite: soit il ajoute des éléments au lexique lorsque des nouvelles unités de sens

apparaissent, soit il modifie la formulation du code afin de mieux tenir compte du vocabulaire utilisé spontanément par les informateurs, soit encore il fait les deux ajustements.

Deslauriers croît que dans la pratique, les chercheurs ont plutôt tendance à coder les informations selon leurs besoins; le point de départ étant les questions posées et les dimensions voulant être approfondies. « Au fond, il revient à chaque chercheur d'adopter l'une ou l'autre façon de coder les données, ou de développer son propre système » (1991: 73).

Une fois que l'on a trié le bruit et l'information puis qu'on a condensé les passages informatifs jusqu'à les représenter par un code, on poursuit l'analyse par un examen des données codées. Non seulement cet examen pourra peut-être produire quelques hypothèses inattendues et intéressantes, mais il permettra de savoir si les données sont vraisemblables et pertinentes.

3. 2.8.4 *Quantification et traitement statistique*

C'est l'étape où les énoncés regroupés sous chacune des catégories identifiées se retrouvent sous forme de statistiques. Il peut-être question de tables de fréquences, de pourcentage et autres.

3. 2.8.5 *Description scientifique*

Cette étape renferme deux éléments soit une description des résultats basée sur l'analyse quantitative et une autre description basée sur l'analyse qualitative. L'analyse quantitative indique qu'il ne faut pas se contenter uniquement d'un tableau de résultats, il faut commenter les diverses particularités des analyses obtenues. Quant à l'analyse qualitative, il est spécifié que comme l'analyse de contenu ne devrait pas se limiter à une simple analyse statistique, il convient de nuancer les divers énoncés d'une même catégorie; nuances importantes puisqu'elles traduisent les caractéristiques du phénomène qu'on prétend vouloir comprendre. C'est ce type d'analyse qui donne tout son poids à l'analyse quantitative.

3. 2.8.6 *Interprétation des résultats*

Van der Maren (1994), dans la démarche d'interprétation, nous rappelle qu'il y a deux moments où se glisse l'interprétation soit avant le traitement des données et la deuxième phase interprétative qu'il appelle typiquement l'interprétation des résultats soit après le traitement. La première phase se produit lors de la collecte de données lorsqu'il faut schématiser les réponses des sujets en un format qui permette de résumer, d'organiser la production pour y voir clair. La deuxième phase sert à formuler des hypothèses à partir du matériel traité ou lorsqu'on veut décider de l'information ou non des hypothèses déduites des théories. Elle peut être effectuée de trois façons:

- Interprétation tirée directement de l'analyse quantitative et qualitative;
- Interprétation tirée de l'analyse symbolique;
- Interprétation faite par rapport à des construits ou modèles théoriques.

Tel que mentionné antérieurement, la première analyse de l'interprétation des résultats de cette recherche a débuté lors de la collecte de données. Par la suite, l'interprétation s'est poursuivie par une analyse quantitative et qualitative des données.

Le respect des étapes de l'analyse de contenu ne confère pas à lui seul la rigueur de la recherche. A cet effet, il est primordial de respecter certains critères en recherche

qualitative afin d'augmenter la crédibilité d'une recherche. Ceux-ci feront l'objet du prochain point.

3. 2.8.6.1 Critères de rigueur de la recherche qualitative

Afin d'évaluer la qualité d'une recherche qualitative, des critères ont été élaborés. En fait, quatre critères sont à la base de la rigueur de la recherche qualitative. Il s'agit de la crédibilité, de la transférabilité, de la fiabilité et en dernier lieu de la confirmation. Ces critères reposent sur l'étude de Savoie (1989).

La crédibilité

Selon Savoie, « Le critère de crédibilité réfère au degré d'adhésion et d'assentiment que les groupes, auprès desquels les données sont recueillies, éprouvent face au portrait qui est tracé d'eux-mêmes et de leurs milieux » (1989: 5). Cette crédibilité se mesure à deux niveaux: celui de la collecte des données, le chercheur doit s'assurer que ce qu'il observe correspond à une réalité typique et deuxièmement, au niveau de l'interprétation des données, il faut que le chercheur vérifie si sa construction de la réalité est bien celle des intervieweurs et que ceux-ci acceptent cette reconstruction. Voici, sous forme de tableau, des moyens pour augmenter la crédibilité d'une recherche.

Tableau 10 : Pistes à suivre pour augmenter la crédibilité d'une recherche

1 La présence prolongée sur le site.
2 Le journal de bord qui consigne l'évolution et les questionnements à propos de la recherche et permet de faire des retours fréquents sur les buts de la recherche.
3 La rigueur de la collecte de données:
<ul style="list-style-type: none"> - l'utilisation de plusieurs modes de collecte de données; - l'enregistrement rigoureux des données; - l'échantillonnage théorique (la sélection de gens qui sont considérés comme ayant une compétence directement pertinente en regard de la problématique de recherche); - la représentativité des temps de collecte des données (tracer dans le rapport de recherche une description riche des organisations, systèmes, environnements à l'intérieur desquels s'est déroulée la recherche et justifier leur choix, leur pertinence).
4 La triangulation:
<ul style="list-style-type: none"> - indéfinie (retourner aux répondants pour voir s'ils se reconnaissent); - des données (provenant de plusieurs sources); - des méthodes (utilisation de plusieurs méthodes); - du chercheur (vérification auprès de collègues et pairs des hypothèses d'interprétation); - théorique (application de plus d'une théorie pour interpréter les résultats).

Savoie, 1989:15.

Les points 1, 2, et 3 ont été respectés ainsi que la triangulation des données. Ce qu'il faut retenir, c'est que toutes ces méthodes ont pour but de s'assurer que ce qui est recueilli et analysé correspond à une réalité et n'est pas que le reflet des biais personnels du chercheur.

La transférabilité

La recherche qualitative ne cherche pas à généraliser mais le chercheur souhaite « offrir au lecteur et à l'utilisateur potentiel de sa recherche, suffisamment d'informations

contextuelles afin que ces derniers puissent faire les adaptations nécessaires pour une application éventuelle des recommandations » (Savoie 1989: 16). Le tableau suivant énumère la liste des moyens permettant de satisfaire au critère de transférabilité de la recherche.

Tableau 11 : Pistes à suivre pour augmenter la transférabilité d'une recherche

1 La recherche aboutit à des hypothèses de travail.
2 La contextualisation des données (rendre compte des contextes des observations, des analyses et des interprétations correspondant avec le vécu des gens étudiés).
3 Le rapport de recherche caractérise le site de recherche. Un utilisateur éventuel peut établir des comparaisons entre le milieu où s'est déroulée la recherche et le sien.
4 Le recours à des statistiques descriptives.

Savoie, 1989: 19.

Les critères de transférabilité ont tous été pris en considération.

La fiabilité

On parle à ce moment-ci de cohérence interne et de suivi logique que le chercheur communique dans son rapport de recherche: les conclusions, les hypothèses de travail auxquelles le chercheur aboutit sont plausibles étant donnée la collecte de données menée et l'analyse effectuée. Les moyens pour atteindre le critère de fiabilité sont annoncés dans le tableau ci-contre.

Tableau 12 : Pistes à suivre pour augmenter la fiabilité d'une recherche

1 Le rapport retrace l'évolution de la recherche.
2 Le chercheur mentionne les diverses décisions prises en cours de recherche.
3 Les hypothèses de travail, les conclusions, recommandations découlent logiquement de ce qui précède.

Savoie, 1989: 23.

Tous ces critères peuvent être retracés au sein de cette étude.

La confirmation

Selon Savoie, la « responsabilité du chercheur consistera non pas à tenter de prendre des moyens pour atteindre l'objectivité mais bien de s'assurer que ces données sont objectives » (1989: 23). Les moyens pour atteindre ce critère sont exprimés dans le tableau qui suit.

Tableau 13 : Pistes à suivre pour augmenter la confirmation d'une recherche

1 L'utilisation d'unité de collecte de données (modes plus rigoureux de collecte).
2 Le chevauchement des méthodes (l'utilisation de données provenant de diverses sources).
3 La vérification externe (la recherche de différentes formes de triangulation).

Savoie, 1989: 24.

À ce niveau-ci, seul les points 2 et 3 ont pu être atteints. L'objectivité peut être aussi vérifiée par un collègue, extérieur à la recherche, qui consulterait les documents de collecte de données, le journal de bord et pourrait reconstituer les épisodes de la recherche.

Comme il a été mentionné à quelques reprises, la description du terrain à l'étude demeure essentielle dans ce type de recherche. Le prochain point permettra une meilleure compréhension du laboratoire ciblé et de l'environnement dans lequel baignent les acteurs. De plus, un portrait du Mouvement Desjardins dans l'implantation de son projet de réingénierie façonnera l'image de l'approche préconisée par cette organisation.

3.3 PORTRAIT DU MOUVEMENT DESJARDINS

3.3.1 HISTORIQUE

Les premières caisses Desjardins font leur apparition au début du siècle. Ce réseau d'entreprises financières naît sous l'égide d'Alphonse Desjardins. C'est en voulant répondre à un besoin criant de la population de type agricole, de « gagne-petit », qu'Alphonse Desjardins met sur pied une entité qui élimine la pratique du prêt usuraire, largement utilisée à cette époque, et rend le crédit accessible à la classe laborieuse. La seule possibilité existante pour les gens en difficulté financière, à ce moment, est le recours aux institutions bancaires principalement axées vers les besoins des commerçants et des industriels. Si Desjardins vient en aide aux plus démunis, cette volonté n'est cependant pas exclusive. En effet, la caisse s'adresse à tous les citoyens de la paroisse. Selon Poulin, « La caractéristique commune à tous ceux que Desjardins espère aider n'est donc pas la pauvreté, mais un manque d'organisation qui crée des conditions de dépendance » (1997: 45).

La toute première caisse populaire est fondée à Lévis en 1900. Se développant surtout au début dans les campagnes, les caisses populaires se multiplient à une vitesse effarante. Avec l'appui du clergé, des nationalistes et des organisations rurales, les caisses se répandent sur tout le territoire québécois. Réunis ensuite dans des unions régionales (les Fédérations) et une fédération provinciale (la Confédération), elles aboutissent à un

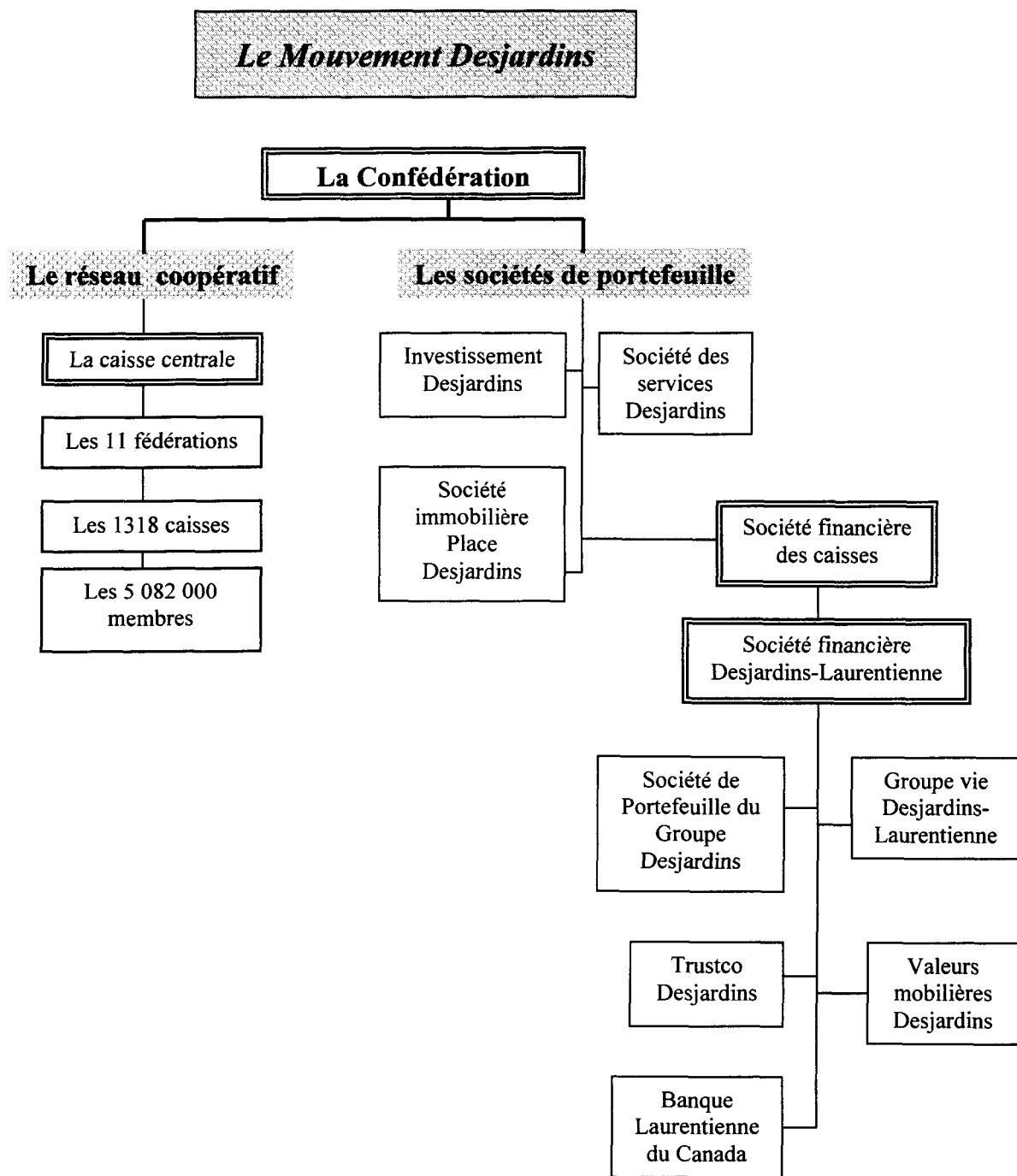
mouvement que l'on connaît aujourd'hui. Ce mouvement devient au fil des ans «le cadre de la plus grande expérience d'action collective que le Québec ait connue dans le domaine économique» (Poulin, 1997: 11).

Le Mouvement Desjardins est une organisation complexe non seulement par sa taille mais aussi par son identité. Il possède une «double rationalité, étroitement liée, qui fait sa particularité: celle de l'association que forment ses membres et celle de l'entreprise insérée dans le cadre de l'économie de marché» (Rousseau et Levasseur, 1995: 15). Le Mouvement Desjardins représente un modèle différent et unique de groupe financier. Il réunit en une «structure hybride, à la fois coopérative et corporative, un réseau d'entités juridiques autonomes, les caisses populaires et les Fédérations, et des sociétés de portefeuille fournissant des services multiples, incluant les services bancaires» (De Serres, 1997: 17).

Le Mouvement Desjardins possède une structure organisationnelle de type décentralisé. Celle-ci repose sur un réseau de caisses dont chacune est une entité juridique autonome de nature coopérative, contrôlée par ses membres qui en sont aussi les clients ou usagers. Chaque caisse est affiliée à l'une des 11 fédérations qui se sont associées sur le plan provincial pour former la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. De plus, les caisses, les fédérations et la Confédération étant des coopératives, elles ne peuvent individuellement détenir le contrôle les unes des autres. Un portrait

organisationnel nous fournit une idée de la structure du Mouvement Desjardins. Il nous permet également de mesurer l'ampleur d'une réingénierie des processus au cœur de cette organisation.

Figure 9 : Structure du Mouvement Desjardins



Tiré de Lévesque, Bélanger et Mager, 1997: 34.

Bien que la réingénierie des processus se réalise à la grandeur du Mouvement Desjardins, un terrain d'étude spécifique a été ciblé pour les besoins de cette recherche. Le choix s'est arrêté sur la Caisse populaire de Mistassini, l'une des onze caisses vitrines du Mouvement Desjardins. Un portrait de celle-ci est dressé dans le prochain point.

3.3.2 PORTRAIT DE LA CAISSE DE MISTASSINI

La caisse de Mistassini fut fondée en 1936. Elle compte 5503³ membres et elle est affiliée à la Fédération des caisses populaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le personnel se compose d'un directeur général, de deux directeurs aux services, de dix-huit employées dont neuf à temps partiel ou occasionnel. Les employés sont syndiquées à l'affiliation CSN.

La caisse de Mistassini est ce qu'il convient d'appeler une caisse de dimension moyenne. Avec un actif de 32 millions, elle œuvre dans un milieu semi-urbain. Sa clientèle est très variée et se répartit entre des gens des différentes classes économiques de la société: pauvre, moyenne et riche. Le rôle de la caisse n'est pas seulement d'ordre financier mais elle encourage aussi les initiatives locales.

³Au 31 mai 1998 (Rapport annuel).

La caisse de Mistassini a été choisie comme caisse vitrine grâce à l'implication du dirigeant alors en place. Celui-ci a fait partie de la première cohorte de comités reliés aux changements que voulait faire le Mouvement Desjardins. Par la suite, un nouveau directeur a continué le travail entrepris. La caisse vitrine ne joue pas seulement un rôle au niveau de l'implantation. Elle a été appelée à tenir une place importante dans la conception du projet réingénierie par la délégation de ressources afin de participer à différents comités ou équipes de réingénierie des processus.

Elle offre plusieurs produits et services soit: le financement, les placements, les assurances, les services d'accès, les services annexes ou complémentaires et les services spécialisés. Une fois la réingénierie terminée, la caisse de Mistassini, de par son rôle de caisse vitrine, offrira tous les produits et services Desjardins. Dans le but d'évaluer la gamme de produits et services offerts par la Caisse de Mistassini, un tableau synthèse a été élaboré.

Tableau 14 : Produits et services offerts par la caisse de Mistassini

PRODUITS ET SERVICES DESJARDINS

FINANCEMENT	ASSURANCES	SERVICES SPÉCIALISÉS
Contrat de vente à tempérament	Assurance accident	Administration et garde de titres
Contrat de vente conditionnelle	Assurance auto des particuliers	Assurance vie des personnes
Crédit-bail	Assurance habitation	Gestion de portefeuille
Crédit à l'investissement	Assurance prêt Desjardins	Gestion privée
Émission d'obligations	Assurance vie épargne	Planification financière et successorale
Financement corporatif	Assurance voyage	Planification testamentaire
Financement au point de vente		REER hypothèque
Marge de crédit personnelle		Règlement de succession
Prêt aux étudiants		Rentes viagères et certaines
Prêt à terme		Service de courtage et de plein exercice
Prêt hypothécaire		Service de courtage à escompte
Prêt hypothécaire assuré par la SCHL		Service préparatoire financ. à la retraite
Prêt personnel		Services aux entreprises
Programme d'aide à la mise de fonds		
Prêt-REER		
Reconnaissance de dette		
PLACEMENTS	SERVICES D'ACCÈS	SERVICES AUX ENTREPRISES
Caisse scolaire	Accès D	Services de gestion de trésorerie (dépôt et retrait directs, perception de comptes, EDI)
Compte à rendement croissant	Carte multiservices Desjardins	Services de placement et de financement
Compte d'épargne avec opérations	Dépôt direct	Services internationaux
Compte d'épargne stable	Guichet automatique	Services d'assurance
Compte retraite immobilisé Desjardins	Imprimante libre-service	Services fiduciaires
Compte Profit Jeunesse Desjardins	Inter-caisses	Services de valeurs mobilières
Compte Forfait mixte «Plus»	Internet	Services complémentaires (service de paie, transport de valeurs)
Compte forfait autonome	Paiement direct Desjardins	Services de paiement (Visa Affaires, paiement direct, carte MSD affaires)
Épargne à terme	Retrait direct	Services de démarchage
Épargne systématique Desjardins	Services télématiques Desjardins	Reer collectif et régime de retraite simplifiée
Fonds de placement Desjardins	Virements automatiques	
Fonds de revenu viager (FRV)		
Fonds enregistré de revenus de retraite		
Obligations d'épargne du Québec		
Obligations d'épargne du Canada		
Part de qualification		
Part permanente		
Régime enregistré d'épargne étude (REEE)		
Régime enregistré d'épargne retraite (REER)		
SERVICES ANNEXES OU COMPLÉMENTAIRES		
	Carte Visa Desjardins	
	Chèque personnalisé	
	Chèque de voyage	
	Chèque visé	
	Coffre de sûreté	
	Gestion de trésorerie	
	Mandat	
	Numéraire étranger	
	Paiement de factures	
	Perception de comptes	
	Service de paie	

Tiré du rapport annuel de la caisse de Mistassini, 1998.

En tenant compte de ces spécifications particulières et, en réponse aux pressions du marché et aux besoins de sa clientèle, Desjardins a entrepris depuis 1995 une vaste restructuration: la réingénierie des processus. Si la dynamique corporative et coopérative joue un rôle important chez Desjardins, il convient alors d'observer dans ce contexte la mise en place de cette réingénierie des processus qui, dans la volonté de Desjardins lui permettra de récupérer la perte de ses parts de marché et d'affronter la concurrence. De plus, cette analyse permettra d'apporter un éclairage et fournira des pistes de réponses aux questions précédemment élaborées.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS I^{ÈRE} PARTIE

Afin d'être en mesure de répondre à la première des questions de notre recherche à savoir:

Desjardins a-t-il conduit sa réingénierie des processus de la même manière que le préconisait les différents auteurs, il demeure essentiel de situer cette réingénierie dans le contexte de Desjardins.

4.1 LA RÉINGÉNIERIE CHEZ DESJARDINS

Tel que mentionné antérieurement, c'est en réponse aux exigences du marché et aux besoins de sa clientèle que Desjardins met en place une stratégie défensive: il faut s'adapter pour survivre. Avant d'entreprendre ce grand bouleversement, le positionnement de Desjardins, face à son principal compétiteur, les banques, souffrait d'une perte de vitesse; alors que les profits des banques sont à la hausse, ceux de Desjardins accusent une diminution. Conséquemment, une perte des parts de marché dans certains domaines est soulignée et des

entreprises (21%)⁴ quittent pour une autre institution. D'autres facteurs tels le taux de satisfaction de la clientèle plus élevé dans les banques (66% contre 61%), le taux de mixité caisses-banques (54%)⁵ et les coûts d'opération plus élevés ont provoqué un sentiment d'urgence. Les dirigeants sont arrivés à la conclusion qu'un changement est nécessaire voire essentiel. Le changement c'est bien sûr la réingénierie des processus. Selon Desjardins, la réingénierie est: «Une remise en cause et une redéfinition radicale des processus d'affaires de la caisse, dans le but d'obtenir des gains de performance exceptionnels en ce qui concerne la qualité de services et les avantages concurrentiels» (R.D., 1995: 12). Les mots clés liés au concept de la réingénierie sont : « Les projets de réingénierie doivent :

- s'appuyer sur une approche GLOBALE d'analyse;
- s'attaquer au FONDEMENT de chacun des processus;
- provoquer un changement RADICAL;
- procurer des GAINS importants en qualité et en temps;
- permettre l'atteinte d'un OBJECTIF d'affaires clairement établi » (Laurin et Vaillancourt, in R.D., No 2 / 94, p.21).

De plus, il devient nécessaire pour Desjardins d'adapter son quotidien et façonne son futur devant la réalité des changements profonds et rapides de son environnement.

⁴ La caisse de l'an 2000. Notes pour M. Claude Béland, président du Mouvement Desjardins devant l'association des directeurs généraux des caisses Desjardins. Sherbrooke, le 9 septembre 1994.

⁵ Laliberté, mars 1998, p.56.

Les principaux facteurs de changement cités sont: la maturité des marchés financiers, la modification du comportement des consommateurs, la démographie changeante, l'accroissement substantiel et la diversification de la concurrence, l'éclatement des marchés et la multiplication des réseaux, la disponibilité accrue des technologies, l'accélération du décloisonnement des institutions financières et la centralisation sur la personnalisation des besoins du consommateur. Pour Desjardins, la réingénierie deviendra « ... une réalité par le travail des caisses⁶ ». En d'autres mots, la décision appartient à chaque caisse de s'y engager. Selon Jacques Malo, premier vice-président Opérations « La réingénierie ne peut pas rater parce qu'elle est conçue à la base, pas au sommet » (Goulet, 1997: 10). Si la perspective de s'engager dans un processus de changement doit être incluse dans la planification stratégique de Desjardins, il faut alors évaluer la façon de concevoir et de définir ce projet.

4.1.1 LA DÉMARCHE D'IMPLANTATION DU PROJET RÉINGÉNIERIE

Un des premiers objectifs du Mouvement Desjardins est de s'adapter et de participer aux nouvelles conditions de la concurrence. C'est à partir de ces constatations que les directeurs généraux des fédérations (11) du Québec ont élaboré le plan stratégique opérationnel; un cadre de changement.

⁶ R.D. No 2 / 95, p. 11.

Il s'élabore autour de 26 projets et actions qui rendront possible le développement des affaires et le potentiel du Mouvement Desjardins en lui permettant de réussir son virage culturel, organisationnel et technologique. C'est «La grande traversée» qui ouvrira la route pour la caisse de demain.

Ces projets se divisent en deux composantes dans lesquelles se retrouvent les projets spécifiques au virage culturel dans la première et ceux réservés au virage opérationnel et technologique dans la seconde. Desjardins les entrevoit comme une roue dont le centre est accaparé par les membres.

La première composante constituée de projets essentiels au virage culturel inclut: besoins des membres (Projet, 18-19-26), évaluation de la satisfaction (Projet, 20), performance caisse (Projet, 11), optimisation (Projet, 22), leadership (Projet, 23), systèmes participatifs (Projet, 25), rémunération incitative (Projet, 12), vigie stratégique (Projet, 16), et arrimage des systèmes de planification (Projet, 17). La deuxième composante identifie des projets essentiels au virage organisationnel et technologique. Ces projets vont prendre tout leur sens en s'arrimant aux projets de la première composante. Il s'agit de: valeurs coopératives, ristourne (Projet, 24), réingénierie (Projet, 1-2-5), partenariat agents (Projet, 21), alliances (Projet, 9-10), reconnaissance membre (Projet, 2), décloisonnement (Projet, 3), regroupement de services (Projet, 8-10), mode de distribution (Projet, 6), innovation produits et services (Projet, 15-18-26), force secteur entreprise (Projet, 7) et amélioration

produits et services (Projet, 3-4-13-14-19). Il faut maintenant regarder d'un peu plus près la signification ou le but recherché de ces projets.

1. Avantage réingénierie: permet d'élaborer une approche favorisant l'adhésion des différents types de caisse au projet de réingénierie;
2. Fichier membres caisses Desjardins: consiste à créer l'infrastructure et les règles de fonctionnement pour assurer une approche proactive dans les relations avec les membres;
3. Décloisonnement des produits et des services des filiales: vise à assurer la cohésion du développement et de la distribution intégrée des produits et services des filiales dans le réseau coopératif;
4. Assurance habitation: consiste à évaluer la possibilité d'offrir l'option assurance habitation;
5. Réingénierie des processus d'affaires de la caisse: va permettre d'accroître les parts de marché des produits Desjardins et la satisfaction des membres tout en réduisant les coûts d'exploitation;
6. Centre téléphonique: vise à évaluer la possibilité de mettre en place des services de transactions financières par téléphone pour le Mouvement Desjardins;
7. Secteur entreprise: consiste à réorganiser le secteur entreprises afin de mieux gérer l'accompagnement de cette clientèle et de favoriser le développement des affaires;

8. Regroupement des services des fédérations et de la Confédération: afin d'identifier les regroupements possibles d'activités des fédérations et de la Confédération de façon à optimiser l'efficacité organisationnelle et à réduire les coûts d'exploitation;
9. Regroupement des services et des ressources de caisse: consiste à proposer des regroupements de services et de ressources entre caisses et avec les filiales afin de mieux exploiter le marché naturel, d'assainir leur capacité d'offre et de réduire les coûts d'exploitation;
10. Gestion d'effectifs: consiste à identifier des moyens pour assurer une saine gestion de l'effectif afin de permettre le développement des nouvelles fonctions et compétences de la caisse de demain et de mieux gérer le surplus de main-d'œuvre anticipé;
11. Performance de la caisse: vise à proposer des modèles pour évaluer la performance globale de la caisse en fonction d'éléments ayant trait aux objectifs stratégiques et aux orientations de la caisse;
12. Rémunération incitative pour le personnel de la caisse: consiste à introduire un ou plusieurs modèles de rémunération, centrés sur l'amélioration de la rentabilité et de la qualité du service aux membres;
13. Traitements de la compensation: consiste à repositionner les activités de compensation dans le Mouvement Desjardins;
14. Fonction marketing du réseau coopératif: sert à assurer une plus grande efficacité des opérations marketing et une utilisation optimale des ressources affectées à la fonction marketing;

15. Fonction gestion de produits: pour définir un modèle intégré de la gestion des produits, qui tient compte des contributions respectives des trois paliers coopératifs et qui gère entre les relations membres, les produits et les réseaux de distribution;
16. Vigie stratégique: consiste à mettre en place une fonction de vigie stratégique au sein du secteur coopératif afin de traiter l'information sur l'industrie des services financiers et sur l'environnement externe du réseau coopératif;
17. Arrimage des systèmes de planification: consiste à arrimer l'ensemble des planifications stratégiques des composantes du Mouvement Desjardins pour une plus grande cohésion dans l'action;
18. Secteur recherche de marché et segmentation: consiste à acquérir les compétences et à mettre en place l'organisation et les systèmes opérationnels requis en matière de recherche de marché et d'analyse de segmentation afin de mieux cerner les besoins de nos membres actuels et potentiels;
19. Consolidation des activités du membre dans la caisse: pour proposer des stratégies d'affaires pour mieux fidéliser les membres particuliers mixtes;
20. Évaluation de la satisfaction des membres: vise à proposer une série d'indicateurs et outils de gestion de la qualité afin de mesurer et de maximiser la satisfaction des membres particuliers et entreprises;
21. Partenariat avec les agents immobiliers: afin d'établir des alliances avec les agents et courtiers immobiliers pour favoriser la référence d'affaires;
22. Optimisation des compétences par un réalignement des systèmes de formation: sert à instaurer les politiques, les systèmes de gestion et les outils nécessaires dans le réseau

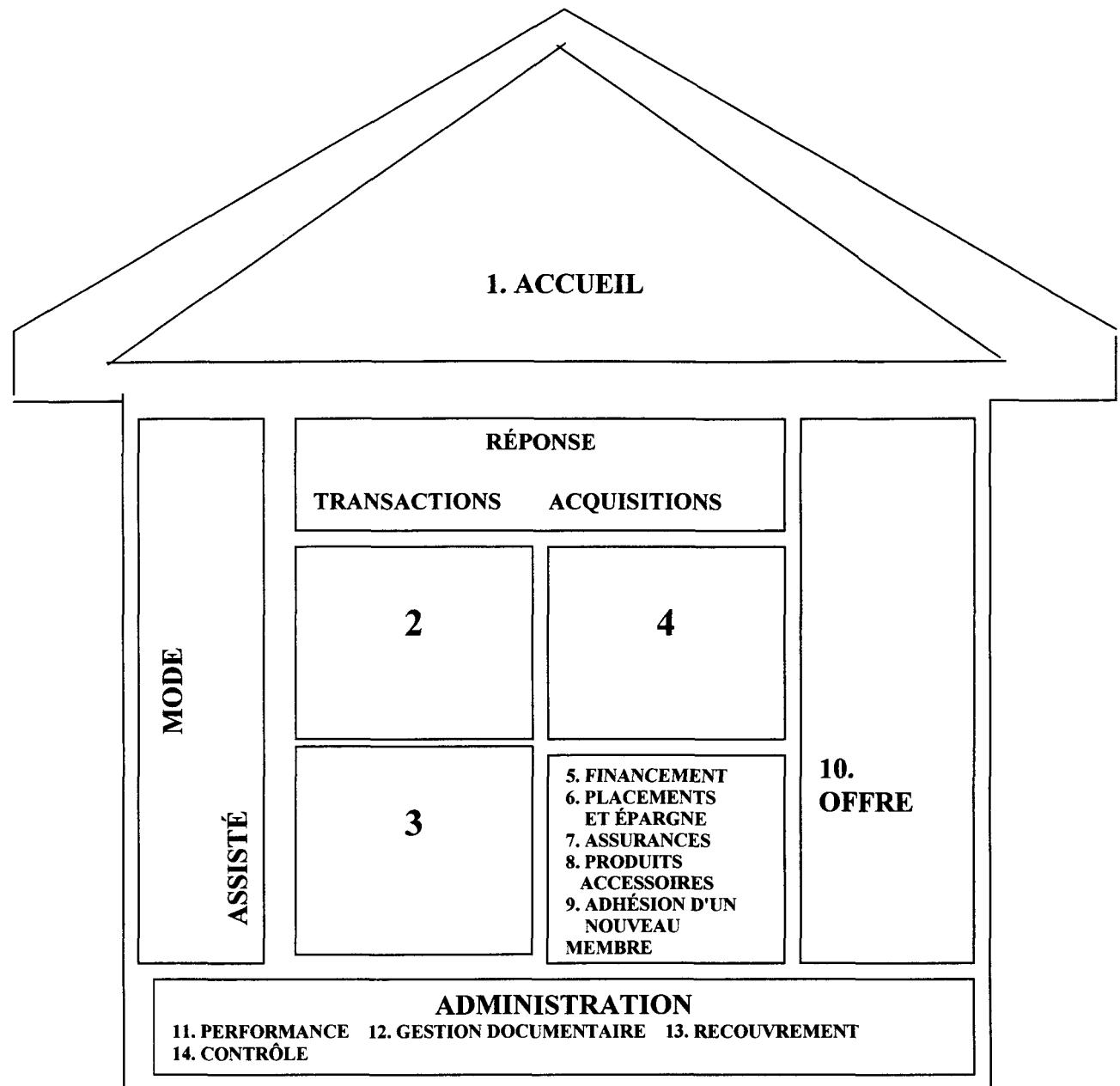
des caisses pour améliorer la performance de l'organisation et le développement des compétences de l'ensemble du personnel;

23. Leadership des directeurs généraux des caisses: consiste à proposer une approche de développement des compétences clés des directeurs généraux de caisse pour assurer le passage aux nouvelles façons de faire et optimiser le développement de leur caisse;
24. Scénarios de ristourne: consiste à rechercher des approches novatrices pour favoriser une plus grande utilisation de la ristourne dans la majorité des caisses;
25. Systèmes participatifs dans la caisse: permet de revitaliser la participation des membres et des dirigeants à la vie de leur caisse et au développement de leur milieu;
26. Particularisation des produits et services Desjardins: vise à adapter l'offre des produits et services à partir du caractère distinctif de Desjardins et en fonction des besoins et des comportements des membres.

Pour cette recherche, le cinquième projet focalise et retient l'attention bien que les autres puissent exercer, de façon synchronique ou diachronique, une influence. Le cinquième projet soit la réingénierie des processus d'affaires de la caisse constitue la partie la plus visible de la réingénierie et c'est au niveau de ce projet que les acteurs (dirigeants, administrateurs, employés et membres) de chaque caisse en sentiront l'impact. Il s'articule autour de 14 processus définis par la vice-présidence Réingénierie et chacun de ces

processus d'affaires doit être revu et simplifié⁷. Une représentation de ceux-ci est élaborée dans le schéma ci-contre.

Figure 10 : Les 14 processus du cinquième projet de la réingénierie



Tiré de la revue Desjardins, No 2 / 1995:13.

⁷ R.D. No 2 / 95, p. 14

Selon les dirigeants de Desjardins, les transactions et les acquisitions automatisées de produits et services (processus 2 et 4) connaîtront un développement considérable au cours des prochaines années. Déjà, le guichet automatique est utilisé. Dans un avenir rapproché, l'ordinateur personnel, le téléphone, de nouveaux automates et d'autres véhicules pour «faire affaires» avec la caisse seront disponibles. Il y aura toujours des transactions ou des acquisitions de produits et services à la caisse mais les membres s'y rendront surtout pour demander conseil, discuter de stratégies de placement ou ouvrir un dossier. Ces transactions ou acquisitions se feront avec l'assistance d'un conseiller de la caisse. Ce sont les processus 3 et 5 à 9.

Ces 14 processus peuvent être regroupés en sept (7) grandes familles soit:

- 1) *L'accueil*: il s'agit de la mise en place d'un véritable dossier membre. Lors d'une rencontre, l'employé enregistre l'information au dossier du membre qui deviendra un dossier de base permanent et mis à jour régulièrement;
- 2) *Les transactions automatisées*: le processus s'apparente à celui du mode assisté, mais le membre effectue lui-même ses transactions sur place, par le biais d'un automate plus convivial ou à distance, à partir de son ordinateur personnel, du téléphone ou de la télévision;
- 3) *Les transactions au comptoir*: des claviers NIP faciliteront et accéléreront l'identification du membre. Le profil membre et la carte Desjardins lui permettront d'effectuer des opérations à un compte détenu dans une autre caisse, d'acquitter son compte Visa instantanément ou encore de renouveler ses dépôts à terme et ses

assurances. Tous les formulaires seront pratiquement éliminés. La signature électronique remplacera la signature conventionnelle et les preuves d'identité;

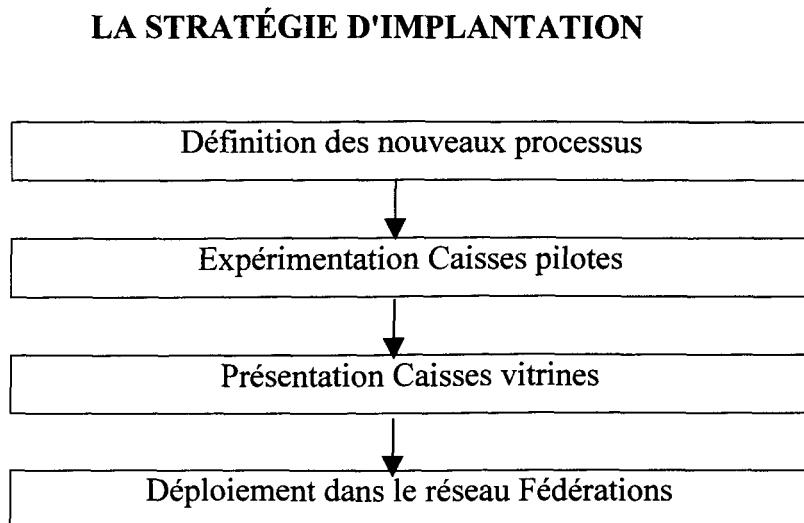
- 4) *L'acquisition automatisée de produits et services:* certains produits et services traditionnellement offerts au secteur conseil de la caisse pourront être accessibles en mode autonome (ordinateur personnel, autoroute électronique, téléphone, téléviseur, guichet automatique, etc.) pouvant se brancher sur l'autoroute électronique privée de Desjardins;
- 5) *L'acquisition de produits et services avec conseiller:* cinq processus tels adhésion d'un nouveau membre, financement, placements et épargne, assurances et produits accessoires. Il s'agit de stratégies de financement et non de prêts personnels ou marges de crédit ou de stratégies de placement et non de dépôt à terme ou d'épargne stable. Certains conseillers auront accès à des postes de travail portatifs qui leur permettront de rencontrer les membres à l'endroit et au moment choisis par ces derniers;
- 6) *L'offre de produits et services:* la caisse passe en mode offre de services plutôt qu'en mode réponse. Ceci permettra d'exploiter de nouvelles occasions d'affaires en identifiant les besoins des membres à partir des profils segmentés et des dossiers membres;
- 7) *L'administration de la caisse:* quatre processus d'affaires soit la performance de la caisse, la gestion documentaire, le recouvrement et le contrôle. La gestion par indicateur ou par exception est le principe clé de l'administration de la caisse. Le gestionnaire dispose d'un tableau de bord électronique qui lui fournit une série d'indications sur la performance de sa caisse. Le gestionnaire est libéré de la tâche fastidieuse de consulter une multitude de rapports. La gestion de la documentation s'appuie sur trois principes: le format électronique est privilégié, l'information est dirigée à la bonne personne et la durée de vie d'un document est limitée.

Bien que ces 26 projets, dans l'ensemble, contribuent à l'implantation de la réingénierie des processus chez Desjardins, il est nécessaire d'établir une stratégie d'implantation afin de favoriser la coordination et la réussite de cette réorganisation. Un point à se rappeler est la dynamique coopérative qui existe chez Desjardins. À cet effet, l'autonomie des caisses demeure un aspect non négligeable de cette transformation. Pour ce faire, le Mouvement Desjardins a établi une stratégie qu'il convient de décrire.

4.1.2 LA STRATÉGIE D'IMPLANTATION

La stratégie d'implantation de Desjardins repose sur un système pyramidal. Au départ, la réingénierie des processus est instaurée par le sommet de la pyramide: les hauts dirigeants ou la Confédération. C'est à ce niveau qu'est élaborée la définition des nouveaux processus. Ces nouveaux processus sont ensuite expérimentés dans les caisses pilotes. Par la suite, les nouveaux processus sont en démonstration dans 11 caisses vitrines (une par fédération) dont la caisse de Mistassini au Lac-Saint-Jean. Enfin, les fédérations procéderont à l'implantation dans leurs caisses affiliées. Pour mieux imager la stratégie d'implantation de Desjardins, un schéma représentatif apparaît ci-contre.

Figure 11 : La stratégie d'implantation



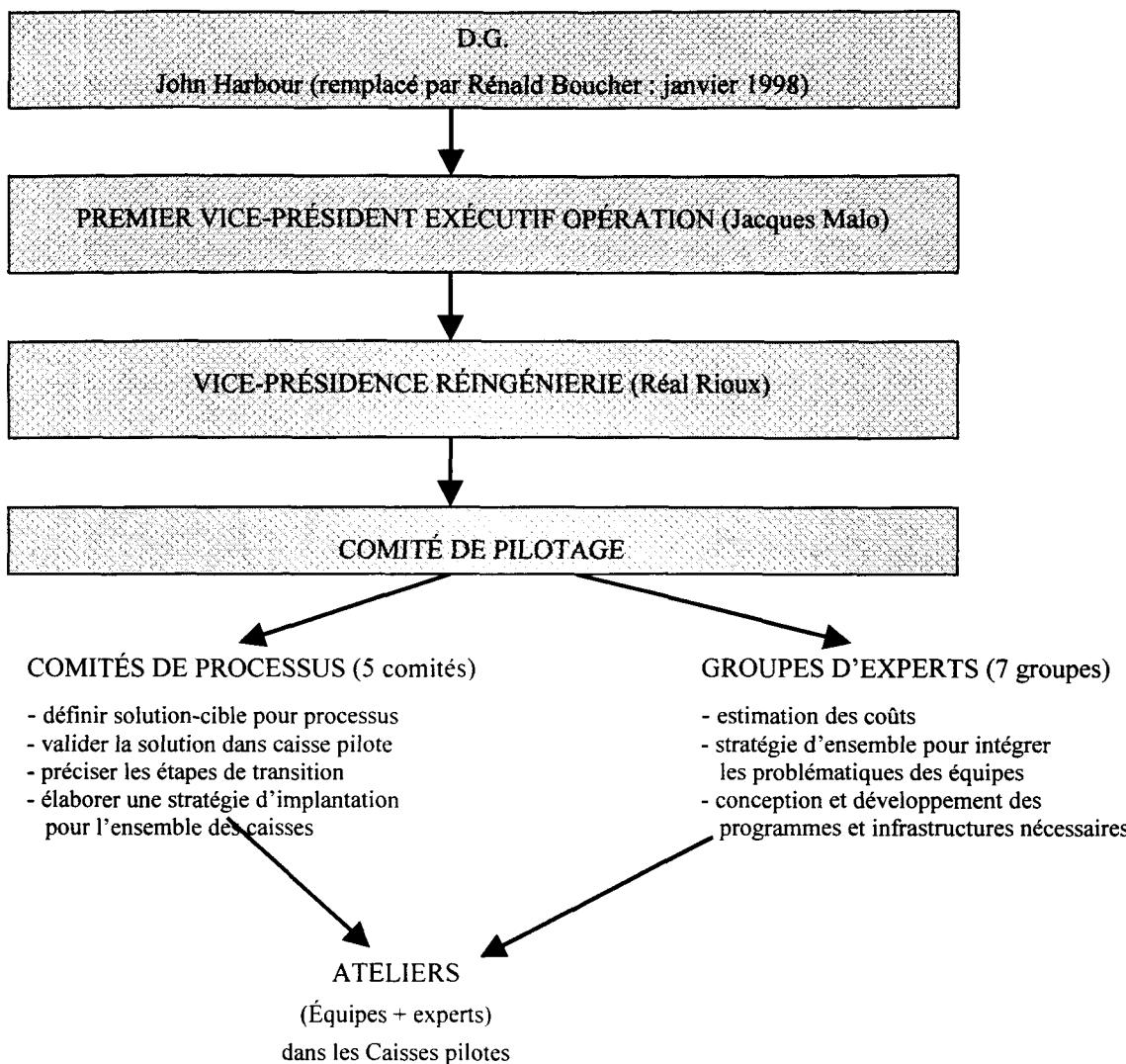
Source: R.D. No 2 / 1995: 14.

Pour chaque processus identifié, une équipe composée de représentants des caisses, de la Fédération et de la Confédération voit à définir les nouvelles activités, à les développer et à les tester dans trois caisses pilotes. Après cette étape, le nouveau processus sera implanté dans une caisse vitrine (une caisse par Fédération). Par la suite les Fédérations assurent le déploiement du nouveau processus dans le réseau. L'approche retenue pour le déploiement est d'implanter rapidement les solutions dans les caisses et par la suite, de les faire évoluer en préparant les autres livraisons. Cette approche permet des changements à un rythme acceptable pour le personnel afin de faciliter l'adaptation et permet aussi de récupérer des bénéfices plus rapidement. À partir de cette stratégie, une structure organisationnelle, un plan de partage des responsabilités ainsi que des principes directeurs ont été élaborés.

4.1.2.1 *La structure organisationnelle*

La structure organisationnelle de départ ne représente pas celle d'aujourd'hui. Quelques transformations y ont été apportées. Celle qui sera présentée reflète le schéma de juin 1995 additionnée des certaines précisions.

Figure 12 : La structure organisationnelle



Tiré et adapté de Lévesque, Bélanger et Mager, 1997: 178.

Quelques précisions sont nécessaires afin de comprendre le fonctionnement des composantes de cette structure. Au niveau du comité de pilotage, huit gestionnaires d'expérience ainsi que deux consultants de la firme LGS, agissant à titre d'accompagnateurs, constituaient ce comité. Les équipes (comités) de processus se penchaient sur un seul processus et s'appuyaient sur la vision de la caisse de demain. Leur rôle était de définir une solution cible pour un processus spécifique. Aussi, des quatorze processus identifiés au départ, cinq ont d'abord fait l'objet d'attention particulière. Ainsi, cinq équipes ont été mises sur pied. Les processus touchés étaient: transaction en mode assistée, épargne et placement, adhésion d'un nouveau membre, processus de financement et processus des produits et services Desjardins aux membres. En plus, d'un chef d'équipe issu de chez Desjardins, chacune des équipes se composait de:

- 3 ressources en technologie de l'information
- 1 expert externe en processus
- 5 participants de caisses
- 2 participants de fédérations
- 1 conseiller en produits
- 1 spécialiste de la confédération (Lévesque, Bélanger et Mager, 1997: 179)

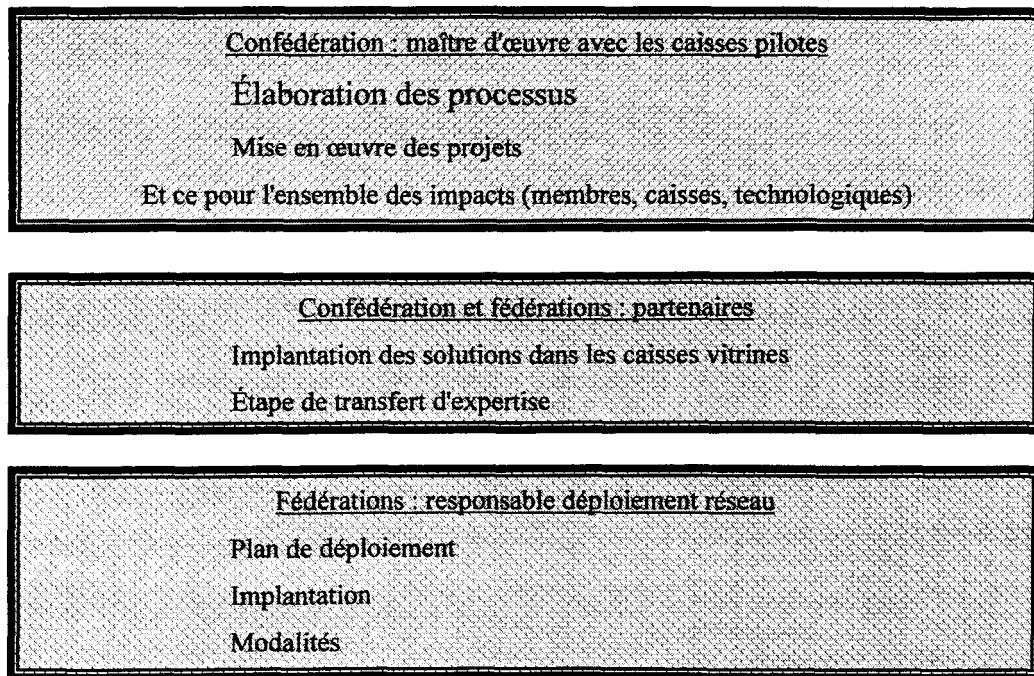
Quant aux groupes d'experts, ils accompagnaient chacune des équipes au sein des caisses pilotes formant alors les ateliers. Ces groupes d'experts avaient des intentions bien spécifiques telles que mentionnées dans le schéma à savoir: l'estimation des coûts, la stratégie d'ensemble pour intégrer les problématiques des équipes, la conception et le

développement des programmes et infrastructures nécessaires. En juin 1995, sept groupes d'experts s'occupaient de 1. la gestion du changement; 2. la formation; 3. les outils d'aide à la performance; 4. le marketing des produits et services; 5. la vigie et l'accréditation des fournisseurs; 6. les technologies et enfin, 7. la sécurité, le contrôle et les aspects juridiques.

4.1.2.2 *Le partage des responsabilités*

Pour mener à terme un projet de cette ampleur, il faut que les responsabilités soient bien définies. À cet effet, Desjardins a misé sur son système pyramidal. Au départ, la Confédération chapeaute cette transformation avec les caisses pilotes (2 à l'origine) dans l'élaboration des processus et la mise en œuvre des projets. Par la suite, aidée des fédérations considérées comme des partenaires dans les changements, la Confédération implante les solutions des caisses pilotes dans les caisses vitrines (11). C'est l'étape du transfert de l'expertise. En tout dernier, lorsque les processus ont été testés, améliorés dans les caisses vitrines et qu'ils sont prêts, c'est le plan de déploiement dans tout le réseau qui est appliqué. Ce sont les fédérations qui en assument la responsabilité. Le rôle des caisses se limite à l'acceptation ou non des différents processus. C'est ici qu'entre en jeu la complète autonomie des caisses. À cet effet, il est nécessaire pour les fédérations d'avoir l'accord de chaque caisse avant d'introduire un changement. C'est la caisse qui décide des projets qu'elle envisage de s'approprier. En voici une représentation telle que formulée en 1996 dans les documents de la Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Figure 13 : Le partage des responsabilités



Pour améliorer l'implantation et le déploiement, des lignes directrices ainsi que des ressources sont nécessaires. C'est ce que Desjardins a appelé des principes directeurs et ils ont été mis en place dans le but de favoriser les changements. Une description de ces principes directeurs permet de cerner la vision de Desjardins et ses principaux acteurs.

4.1.2.3 *Les principes directeurs*

Les principes directeurs reflètent, dans un premier temps, des postulats sur lesquels reposent la vision de la caisse de demain. C'est dans un esprit de concertation, de solidarité et de préparation que huit principes directeurs ont été développés chez Desjardins. Ces

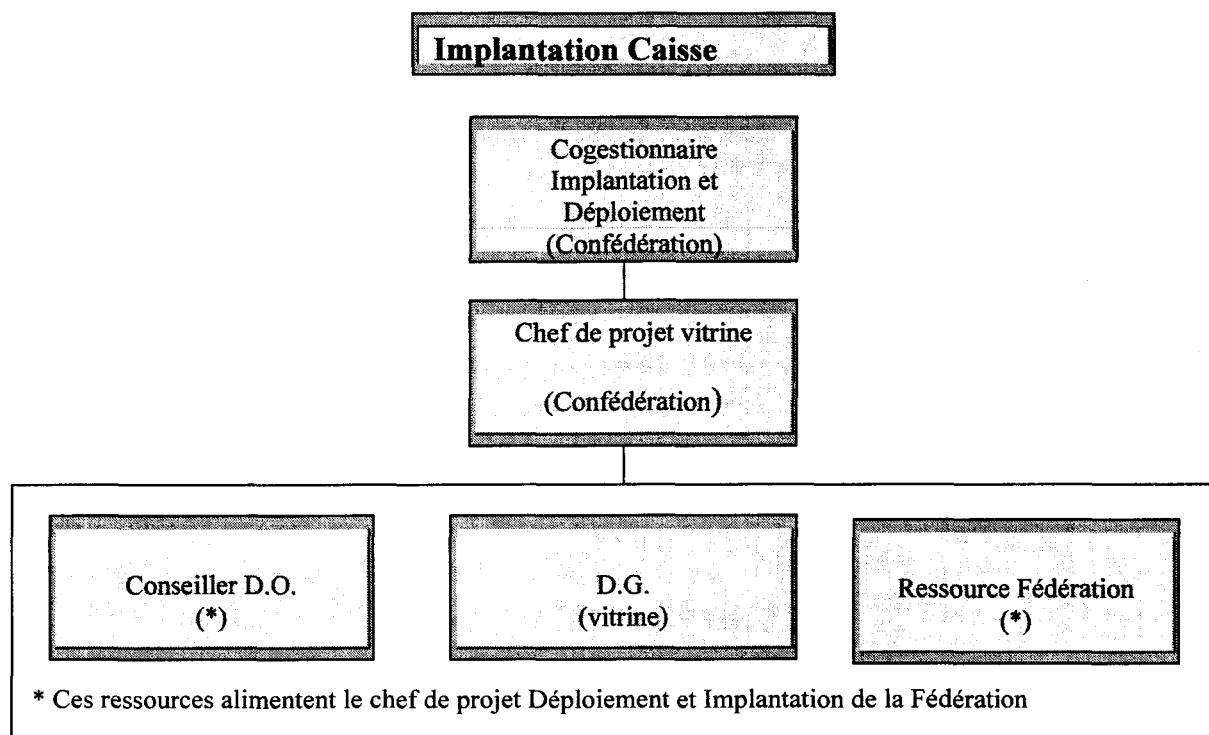
postulats qui figurent dans les documents de la Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean, 1996 sont:

1. La réingénierie de la caisse assure une qualité exceptionnelle du service aux membres;
2. La réingénierie de la caisse doit démarquer Desjardins face à ses concurrents et à l'industrie des services financiers;
3. La gestion du changement et la gestion du redéploiement des ressources humaines sont les facteurs clés du succès de la réingénierie. Celle-ci s'effectue sous le signe de la transparence;
4. La réingénierie doit être accompagnée d'un effort soutenu pour développer la capacité du personnel à servir la clientèle;
5. Toute innovation doit améliorer le service aux membres ou réduire les coûts d'opération des caisses ou des filiales;
6. Les solutions technologiques choisies intègrent les technologies déjà implantées ou en développement lorsque celles-ci sont appropriées;
7. La réingénierie touche l'ensemble des composantes du Mouvement qui soutiennent l'offre des produits et services aux membres. Toutes les composantes sont engagées dans la concrétisation de la vision de la caisse de demain;
8. Les bénéfices que la caisse tire de la vente de produits des filiales permettent le développement de la relation avec les membres..

Afin de réaliser ces postulats, Desjardins s'est doté d'une structure qui permet de cerner les rôles de chacun. Ainsi, apparaissent les organigrammes de fonctionnement: celui de l'implantation au niveau des caisses vitrines, celui des instances décisionnelles qui en assurent la relève et ceux des plans de déploiement réseau et caisse. La description de ces schémas organisationnels s'avère donc appropriées.

L'organigramme de l'implantation caisse vitrine représente une logique de distribution de rôles pour l'implantation. Au départ, une ressource provenant de la Confédération assure la cogestion de l'implantation et du déploiement dans la caisse vitrine. Sous sa responsabilité, un chef de projet, issu aussi de la Confédération, assure son bon fonctionnement. Par la suite, le directeur général (D.G.) de la caisse vitrine assisté d'un conseiller en développement organisationnel (D.O.) et d'une ressource provenant de la Fédération est responsable de l'implantation de la caisse vitrine. Un schéma représentatif de cette dynamique est élaboré dans la figure 14.

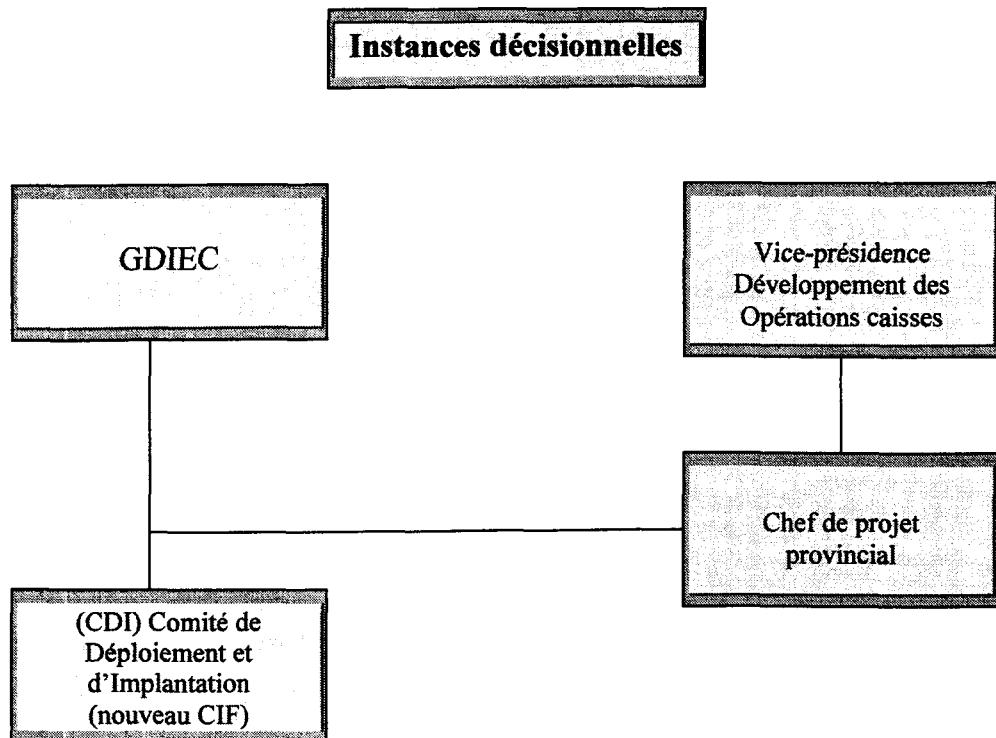
Figure 14 : Organigramme de fonctionnement de l'implantation caisse vitrine



Tiré des documents de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean, 1996.

Dans un deuxième temps, la relève est assurée par les instances décisionnelles. Dans cette structure de fonctionnement, il existe le groupe de développement intégré évolution caisse (GDIEC) qui agit à titre de comité décideur. C'est par ce groupe que passent toutes les décisions, les stratégies, le déploiement, les outils d'accompagnement, la façon d'accompagner les caisses dans leur changement de même que la façon de récupérer les bénéfices. Dès que ce groupe a accepté les processus, une équipe, le comité de déploiement et implantation (CDI), s'assure de développer ou d'avoir des stratégies de déploiement dans chacun des réseaux caisse. Le CDI est composé des chefs de projets Déploiement et Implantation de chacune des fédérations. Les projets couverts par le CDI sont de nature: courants, réingénierie, filiales. Parallèlement au groupe GDIEC, existe la vice-présidence du développement des opérations caisses et sous son autorité un chef de projet provincial qui supervise le CDI. Un organigramme de cette structure est schématisé à la figure 15.

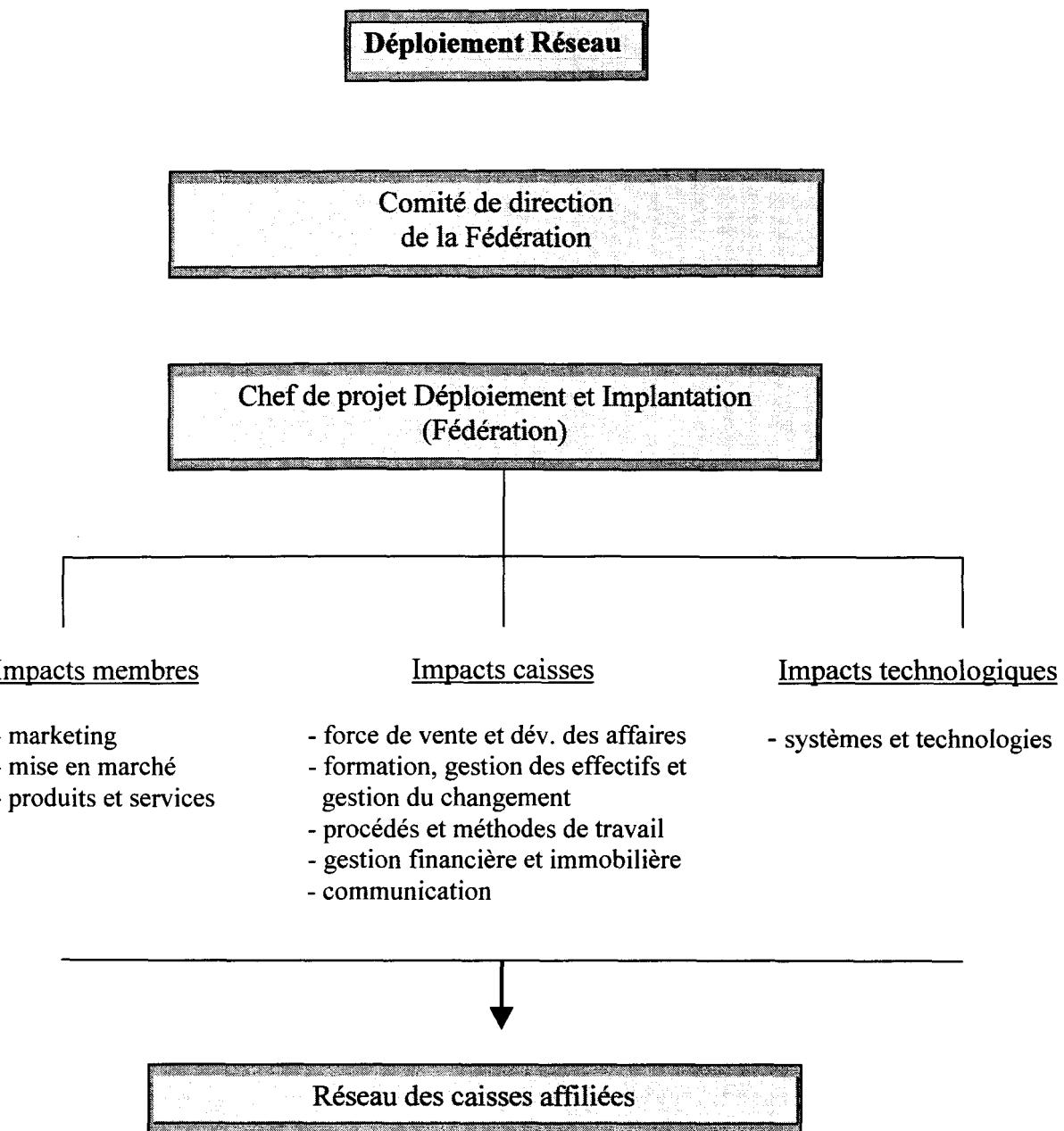
Figure 15 : Organigramme de fonctionnement des instances décisionnelles



Tiré de documents de la Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean, 1996.

Quant au déploiement réseau, il sera assumé selon la structure suivante:

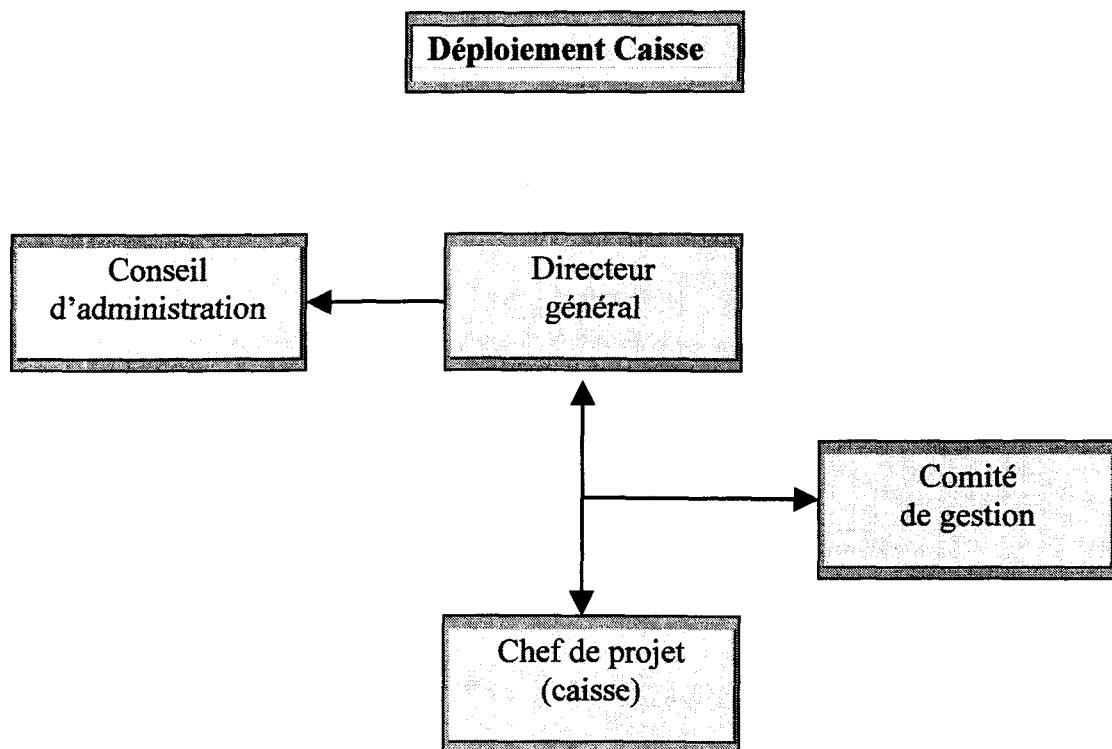
Figure 16 : Organigramme de fonctionnement des plans de déploiement réseau



Tiré de documents de la Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean, 1996.

Enfin, l'organigramme du déploiement caisse se présente ainsi:

Figure 17 : Organigramme de fonctionnement des plans de déploiement caisse



Tiré de documents de la Fédération du Saguenay – Lac-Saint-Jean, 1996.

Desjardins entrevoit la réingénierie comme une démarche de création du changement. À ce propos, il a élaboré cinq phases dont il est intéressant d'en connaître le contenu. Cette démarche sera traitée sous forme de tableau tel que fourni dans le « Cadre de référence » de Desjardins de mai 1996.

4.1.3 LA DÉMARCHE DE CRÉATION DE CHANGEMENT

Tableau 15 : La démarche de création de changement

1. <u>Susciter l'engagement des promoteurs</u>
<ul style="list-style-type: none"> • S'approprier la vision • Identifier les conditions de succès et les indicateurs de performance • Favoriser l'engagement (information/formation)
2. <u>Préparer le changement</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Se centrer sur la qualité du service aux membres • Développer l'équipe • Réaliser des gains de performance
3. <u>Gérer les conditions de succès</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Faire comprendre la nécessité de changer • Renforcer le leadership des promoteurs et agents de changement • Aligner l'organisation et les nouvelles valeurs • Développer un plan de gestion de la transition • Gérer les barrières au changement • Développer des facilitateurs
4. <u>Implanter les stratégies/tactiques reliées au changement</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les rôles et les responsabilités • Expérimenter en mode pilote • Évaluer le progrès régulièrement • Récupérer les bénéfices
5. <u>S'améliorer de façon continue</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'atteinte des objectifs et le succès de la démarche • Apporter les correctifs au besoin • Identifier une nouvelle cible d'amélioration

De plus, Desjardins a établi une carte routière et un cheminement du projet réingénierie. Le tableau 16 en précise le contenu tel qu'élaboré en 1995.

Tableau 16 : La carte routière

LA CARTE ROUTIÈRE ET LE CHEMINEMENT DU PROJET DE RÉINGÉNIERIE			
Année	Caisse pilotes	Caisse vitrines	Ensemble des caisses
1995	1. Participer au développement des cinq premiers processus d'affaires des caisses	2. Valider les solutions proposées dans le cadre des cinq premiers processus d'affaires	
Le premier livrable de la carte routière : se préparer à la réingénierie			
1996	3. Construire et expérimenter les outils et solutions développés dans le cadre de la révision des cinq premiers processus d'affaires des caisses	4. Se préparer à la réingénierie en développant le leadership et en mettant en place les pratiques proposées	
	5. Participer au développement des neufs autres processus d'affaires des caisses		
Le deuxième livrable de la carte routière : la démarche de gestion du changement			
1999		6. Valider les outils et les solutions expérimentées dans les caisses pilotes	7. Implanter la nouvelle plate-forme micro-informatique selon les stratégies établies par les fédérations
	Les autres livrables de la carte routière : Des fiches d'accompagnement supportant l'implantation des outils et des solutions		
			8. Implanter les solutions et les outils validés dans les caisses vitrines
LA CAISSE DE DEMAIN			

Tiré de Desjardins 1996: La vision de la caisse de demain, document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean.

Bien que Desjardins a su orchestrer sa stratégie d'implantation, on ne peut passer sous silence l'apport des technologies de l'information. À cet effet, Desjardins s'est doté de technologies à la fine pointe qui devront lui permettre un retour sur investissement. Dans cette perspective, il convient d'apprécier les investissements en informatique qui ont été faits.

4.1.4 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Tel que mentionné antérieurement, le cinquième projet, parmi les 26 élaborés par Desjardins, soit la réingénierie des processus d'affaires de la caisse, constitue la partie la plus visible de la réingénierie car il englobe l'ensemble de l'utilisation des technologies de l'information. À cet effet, il est fait mention des transactions et des acquisitions automatisées de produits et services. Selon Desjardins, ceux-ci connaîtront un développement considérable au cours des prochaines années. L'informatique est l'élément clé de la réingénierie. Chaque conseiller sera équipé de postes de travail portatif. De plus, « l'emmagasinage et la gestion des données seront décentralisés au niveau de la caisse ⁸ ». Desjardins parle d'autoroute électronique où les services financiers seront de plus en plus accessibles afin de conserver une approche tournée vers le client. Pour moderniser le réseau informatique, des serveurs pour chaque caisse ont été privilégiés soit une plate-forme informatique permettant la liaison entre la Confédération et les caisses.

⁸ R.D. No 3 / 94, p.15.

De plus, des micro-ordinateurs à chaque poste des conseillers à la convenance (auparavant les caissiers) et du secteur conseil ont été installés facilitant l'accès au dossier client. Quoique le rôle de la technologie tienne une place prépondérante dans la réingénierie des processus chez Desjardins, les dirigeants insistent pour affirmer que c'est avant tout un virage culturel. Pour obtenir davantage de flexibilité, Desjardins doit faire bien davantage que simplement renouveler ses équipements informatiques⁹.

Si l'apport des technologies de l'information réussit à faciliter le quotidien et la communication inter organisation, il devient également primordial de construire des outils d'évaluation afin de mesurer la progression des changements et l'atteinte des résultats espérés. Aussi, des indicateurs de performance ont été mis sur pied et il importe de les souligner.

4.1.5 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE¹⁰

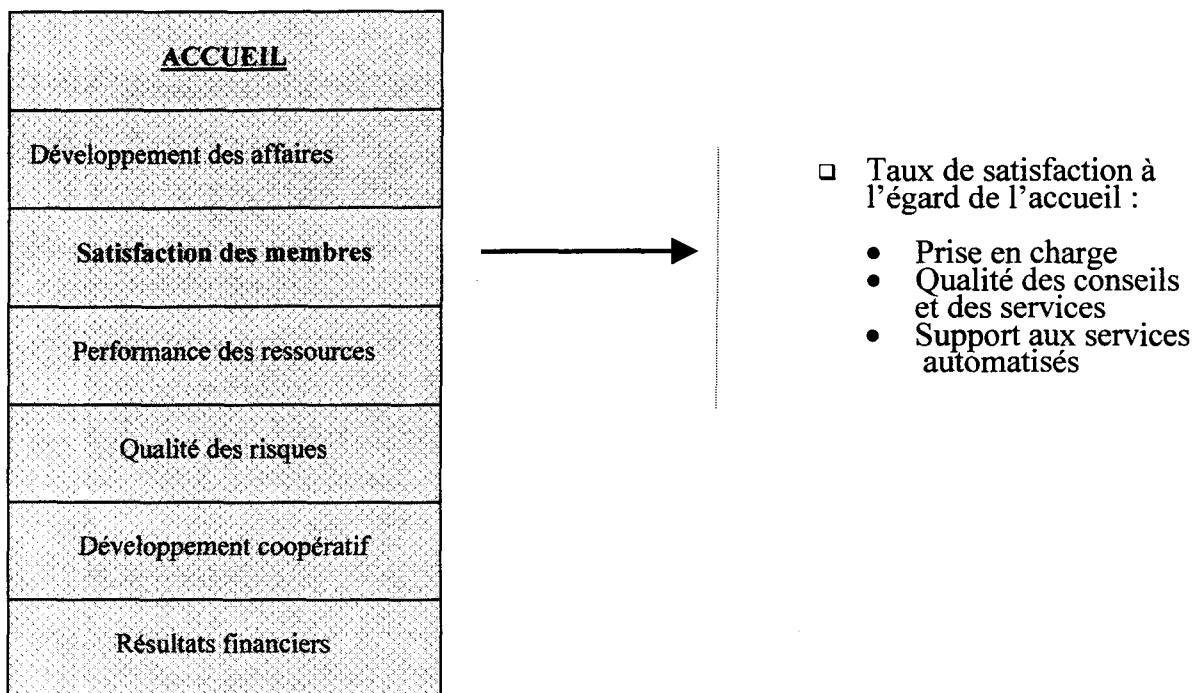
Certains indicateurs de la réingénierie ont été développés pour chaque processus spécifique en regard de six cibles principales soit: développement des affaires (gestion des ventes), satisfaction des membres, performance des ressources, qualité des risques, développement coopératif et résultats financiers. Dans ce qui suit, des tableaux présenteront les cibles ainsi

⁹ R.D. No 2 / 95, p.12.

¹⁰ Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. 1996. Indicateurs de performance.

que les indicateurs de performance auxquels ces cibles sont rattachées et ce, pour chaque processus identifié.

Tableau 17 : Indicateurs de performance du processus Accueil



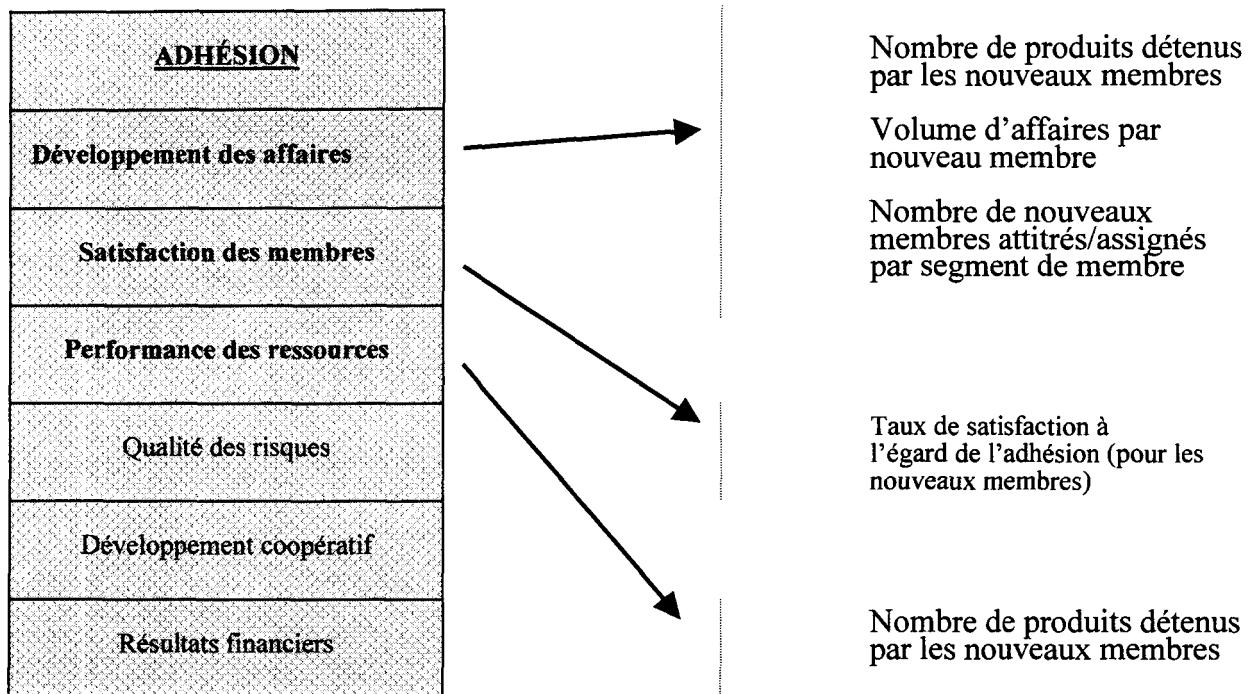
Ainsi la cible à atteindre à l'aide des indicateurs de performance pour le processus Accueil est la satisfaction des membres. La mesure de vérification se situe au niveau de trois axes soit:

- Prise en charge;
- Qualité des conseils et des services;
- Support aux services automatisées.

Au niveau du processus Adhésion, les trois cibles à atteindre sont: développement des affaires, satisfaction des membres et performance des ressources. Ainsi, on retrouve pour le développement des affaires les indicateurs suivants:

- Nombre de produits détenus par les nouveaux membres;
- Volume d'affaires par nouveau membre;
- Nombre de nouveaux membres attribués/assignés par segment de membre.

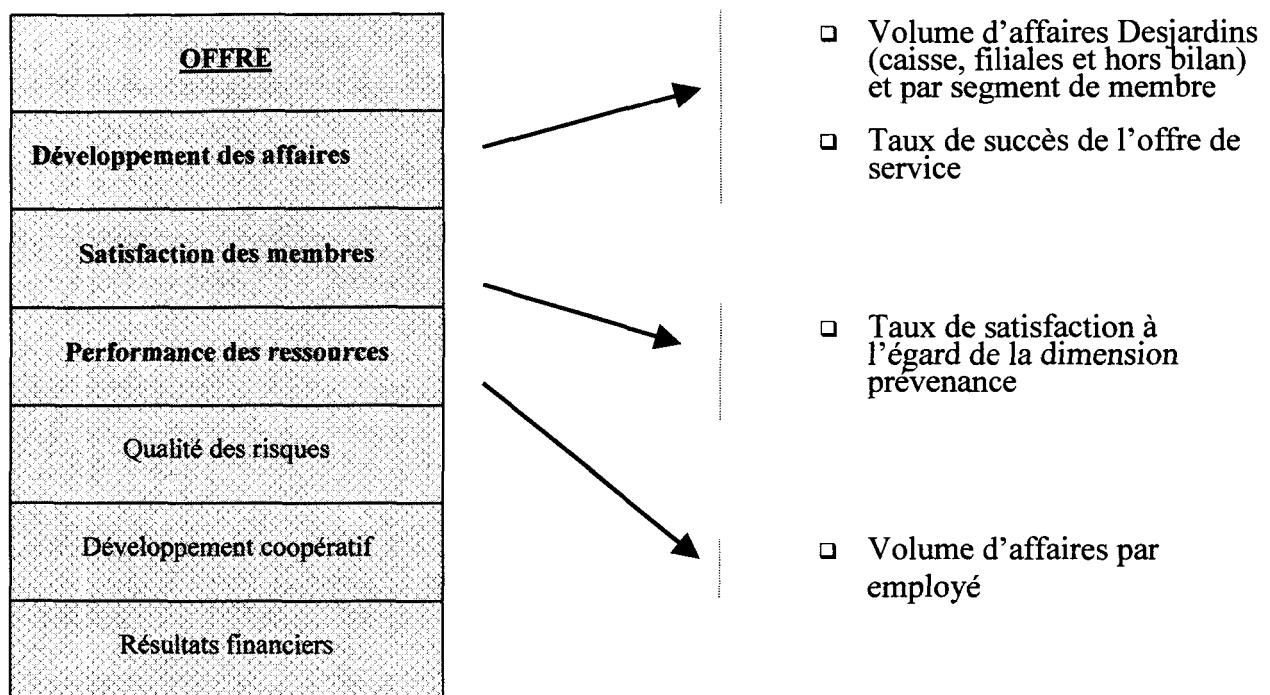
Tableau 18 : Indicateurs de performance du processus Adhésion



Quant à la satisfaction des membres, elle est mesurée par le taux de satisfaction à l'égard de l'adhésion (pour les nouveaux membres) et la performance des ressources est évaluée par le pourcentage d'automatisation (des nouveaux membres).

Le processus Offre réfère aux mêmes cibles que le processus Adhésion soit: développement des affaires, satisfaction des membres et performance des ressources quoique les indicateurs diffèrent. Ainsi, le développement des affaires est mesuré par le volume d'affaires Desjardins (caisse, filiale et hors bilan) et par segment de membres ainsi qu'au niveau du taux de succès de l'offre de service. La satisfaction des membres se traduit par le taux de satisfaction à l'égard de la dimension prévention et la performance des ressources est analysée par le volume d'affaires par employé.

Tableau 19 : Indicateurs de performance du processus Offre



Les indicateurs du processus Épargne Placement vise trois cibles telles le développement des affaires, la satisfaction des membres et le développement coopératif. Au niveau du développement des affaires, il est question du:

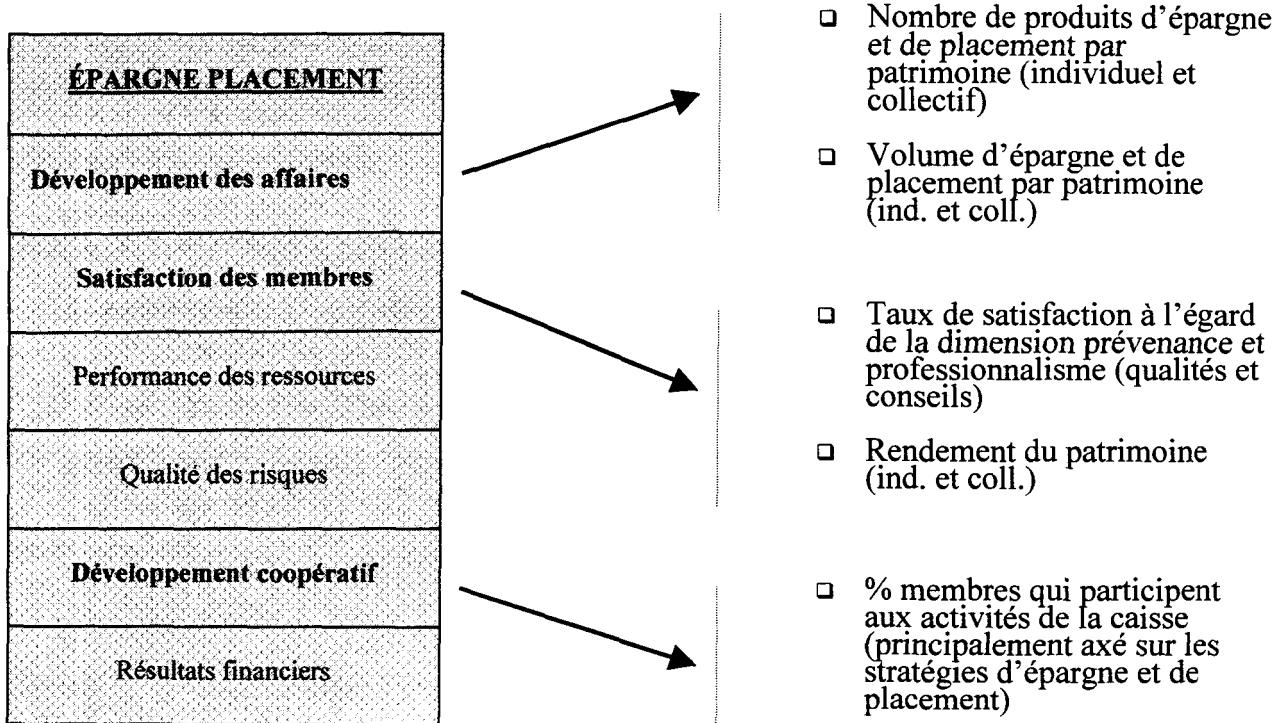
- Nombre de produits d'épargne et de placement par patrimoine (individuel et collectif);
- Volume d'épargne et de placement par patrimoine (individuel et collectif).

La satisfaction des membres rejoint le :

- Taux de satisfaction à l'égard de la dimension prévenance et professionnalisme (qualité des conseils);
- Rendement du patrimoine (individuel et collectif).

Quant au développement coopératif, il est en rapport avec le pourcentage des membres qui participent aux activités de la caisse (principalement axé sur les stratégies d'épargne et de placement).

Tableau 20 : Indicateurs de performance du processus Épargne et Placement



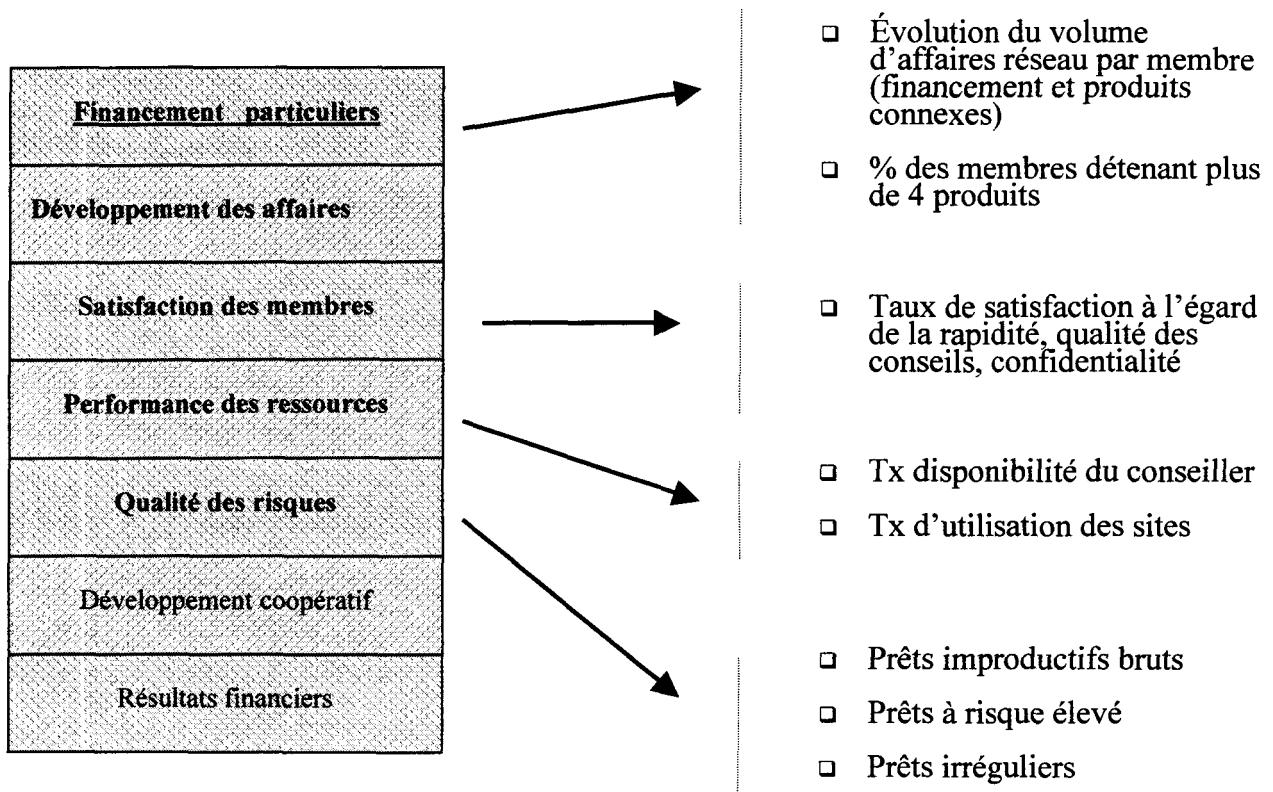
Le processus Financement aux particuliers doit atteindre quatre cibles à travers ses indicateurs de performance soit: le développement des affaires, la satisfaction des membres, la performance des ressources et la qualité des risques. À cet effet, le développement des affaires doit être mesurable par:

- L'évolution du volume d'affaires réseau par membre (financement et produits connexes);
- Le pourcentage des membres détenant plus de quatre produits.

La satisfaction des membres doit être reflétée par le taux de satisfaction à l'égard de la rapidité, la qualité des conseils, la confidentialité. La performance des ressources rejoint le

taux de disponibilité du conseiller et le taux d'utilisation des sites. Enfin, la qualité des risques s'exprime par les prêts improductifs bruts, les prêts à risque élevé et les prêts irréguliers.

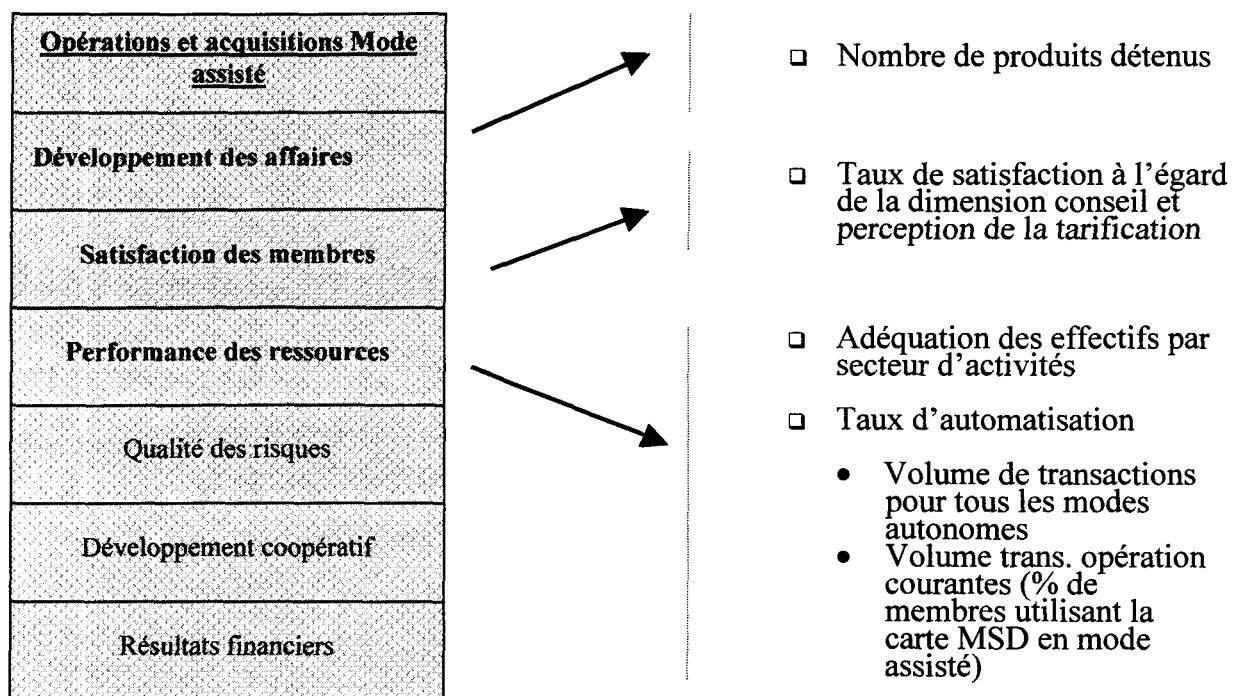
Tableau 21 : Indicateurs de performance du processus Financement



Le processus Opérations et acquisitions en Mode assisté doit rejoindre trois cibles à travers ses indicateurs de performance soit: le développement des affaires, la satisfaction des membres et la performance des ressources. À cet effet, le développement des affaires doit être quantifiable par le nombre de produits détenus par les membres et la satisfaction de ceux-ci doit se mesurer par le taux de satisfaction à l'égard de la dimension conseil et

perception de la tarification. En dernier lieu, la performance des ressources s'exprime par l'adéquation des effectifs par secteur d'activités, le taux d'automatisation au niveau du volume de transactions pour tous les modes autonomes ainsi que pour les opérations courantes (utilisation de la carte multi service Desjardins avec aide).

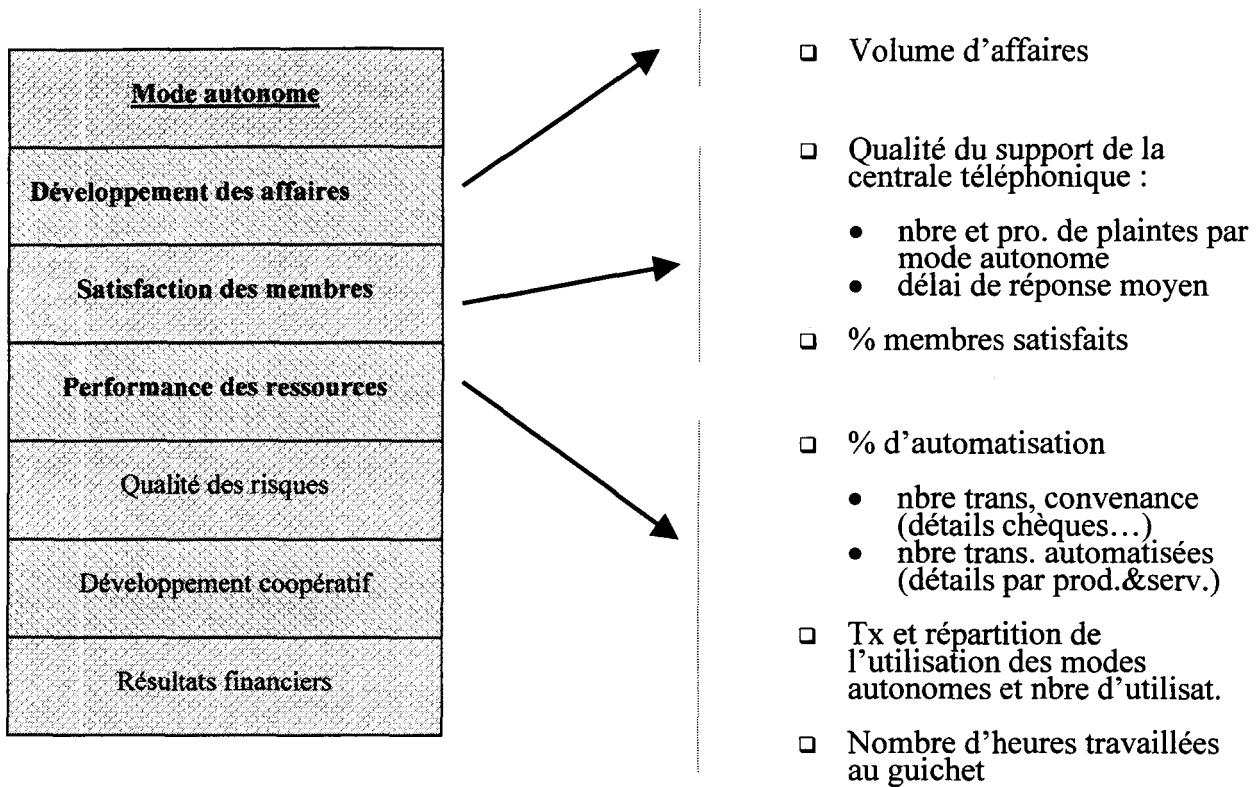
Tableau 22 : Indicateurs de performance du processus Opérations et acquisitions Mode assistée



Enfin, le dernier processus touche le mode autonome, il est alors question d'indépendance des membres. En d'autres mots, celui-ci ne se présente pas au comptoir et il fait ses transactions par lui-même en utilisant tous les outils à sa disposition. Les cibles à atteindre sont: le développement des affaires, la satisfaction des membres et la performance des ressources. Les indicateurs déterminés sont dans l'ordre: 1. le volume d'affaires; 2. a) le

pourcentage des membres satisfaits et b) la qualité du support de la centrale téléphonique évaluée par rapport au nombre et à la provenance de plaintes par mode autonome ainsi que du délai de réponse moyen; et 3. a) le taux et la répartition de l'utilisation des modes autonomes et le nombre d'utilisateur ainsi que b) le nombre d'heures travaillées au guichet. En dernier lieu, c) le pourcentage d'automatisation par rapport aux nombre de transactions à la convenance (détails chèques...) et au nombre de transactions automatisées (détails par produits et services).

Tableau 23 : Indicateurs de performance du processus Mode autonome



Il existe un grand nombre d'indicateurs qui ont été déterminés afin de permettre à Desjardins d'atteindre des gains de performance ou de productivité. Ceux élaborés ci-haut

ne représentent qu'un bref aperçu car il existe au niveau de chaque projet (26) qui ont été expliqués plus tôt, des indicateurs de performance en rapport aux cibles fixées.

Quoique la réingénierie des processus puisse être une réponse aux changements de l'environnement et aux pressions que subit le Mouvement Desjardins, celle-ci ne sera pas sans causer des bouleversements. À cet égard, une attention sur les impacts de cette innovation doit être portée.

4.1.6 LES IMPACTS DE LA RÉINGÉNIERIE

Dès 1995, les impacts de la réingénierie ont été évalués. Il était question à ce moment que cette nouvelle organisation du travail modifierait de façon importante le rôle de chacune des ressources de la caisse. Dans un premier temps, le gestionnaire serait appelé à délaisser son rôle de supervision et de contrôle pour celui d'animateur d'équipe. Dans un deuxième temps, l'employé serait appelé à devenir un conseiller capable d'aller au-delà de la demande. À cet effet, il deviendrait proactif et responsable dans l'accompagnement et dans l'offre de services. « Ces changements de rôle exigeront de toutes les ressources l'acquisition de nouvelles habiletés et compétences, une formation académique accrue et des connaissances plus diversifiées et plus spécialisées » (FSLSJ, 1995:18). De plus, un défi considérable auquel devra faire face les ressources humaines sera celui du changement. En effet, « La révision de tous nos processus d'affaires et la modernisation de la technologie

incarnent des changements beaucoup plus profond; des changements dans l'approche envers nos membres ainsi que dans notre philosophie » (R.D., No 2 / 1995: 12).

Aujourd'hui, les impacts se vérifient et selon Jacques Malo, premier vice-président Opérations, ce sont « ...les rôles et les responsabilités de tout le personnel et des membres du conseil d'administration de la caisse qui sont en train de changer, à travers le plan d'affaires, l'optimisation des compétences et la relation d'affaires Desjardins » (Goulet in R.D., No 1/ 1997: 11). Il y aura des effets directs sur la main d'œuvre d'ici l'an 2000, que ce soit en quantité et en qualité. En effet, il y aura plus de formation et moins de routine. Le temps sera consacré à bâtir une solide relation d'affaires avec le membre. Par conséquent, il y aura moins de travail de bureau. Les effectifs vont être revus à la baisse dans certains secteurs. Par contre, d'autres ressources seront nécessaires ailleurs. La décroissance des effectifs sera gérée et « tous les moyens seront mis en place pour le faire de façon intelligente et ordonnée » (Goulet, in R.D., No 1/ 1997: 11). Le nombre de postes abolis était évalué à 5 000 en 1995 et il demeure le même en 1999.

Les changements prennent une orientation flexibilité. À cet effet, Desjardins doit faire davantage que simplement renouveler ses équipements informatiques. Il doit: simplifier ses produits, former ses employés, faire en sorte que la caisse soit effectivement « la porte d'entrée » de tout le réseau Desjardins mais aussi équiper ses employés ou dorénavant ses conseillers de postes de travail portatifs. Ainsi, les rôles et tâches de chacun dans la caisse - employés, dirigeants vont considérablement évoluer. À cette fin, les employés seront

beaucoup plus des conseillers se consacrant à l'offre et à l'accueil. Desjardins aura moins besoin de personnel travaillant dans les secteurs courants et administratifs. Conséquemment, les tâches des employés seront peu à peu enrichies tandis que les tâches administratives vont s'atténuer. Le directeur sera davantage un « coach » qu'un contrôleur. Ses objectifs poursuivis seront de mobiliser ses ressources humaines afin que celles-ci soient tournées vers le client; véritable output de la réingénierie.

Tous ces impacts ont un coût. Qu'il soit social ou monétaire, le Mouvement Desjardins sait qu'il est important d'en tenir compte. Il est pourtant difficile d'évaluer avec exactitude les coûts sociaux. Seule une estimation peut être faite. Un regard sur ces estimations monétaires et sociales est nécessaire et c'est ce qui retiendra l'attention du prochain point.

4.1.7 LES COÛTS DE LA RÉINGÉNIERIE

L'ampleur de tels développements affectent les ressources financières du Mouvement et de son réseau. Avec la réingénierie des processus, des investissements importants seront nécessaires sur le plan de la formation et de l'adaptation des ressources humaines. De même, l'implantation massive de nouvelles technologies pour supporter efficacement l'offre de services exigera des déboursés financiers. Desjardins évaluait l'investissement financier à 500 millions de dollars en 1994.

Aujourd'hui, l'estimation tourne autour de 550¹¹ - 575¹² millions dont 150 millions seront affectés à la formation des employés; ce qui représente 7 % de la masse salariale (Laliberté, 1998: 56). De 1 258, le nombre de caisses devrait passer à 1 150 à la fin de l'année 1998. Les pertes d'emploi devraient se situer autour de 5 000 postes mais Desjardins affirme que les départs volontaires, les retraites et l'attrition devraient combler ces fermetures de poste.

Desjardins estime qu'il faudra entre 36 et 42 mois afin de mettre au point et d'implanter les nouveaux processus et les systèmes dans les caisses pilotes et vitrines et qu'il faudra en tout 60 mois pour que tous ces processus soient déployés dans l'ensemble des caisses, ce qui nous amène au début de l'an 2000. Au dernière nouvelle, les changements requis pour le passage à l'an 2000 retarderont de six mois à un an l'opération réingénierie (Baril, 1998). En 1999, le mouvement Desjardins a établi son échéancier en 2002 au lieu de 2000 tel que prévu au départ étalant la durée des changements sur une période de sept ans (Dirigeant, 1999).

Si l'envergure d'un tel projet ne peut se faire sans une préparation minutieuse et une mise de fonds importante, il est nécessaire également de réunir des facteurs afin d'en assurer la réussite. C'est ce dont il sera question dans le prochain point.

¹¹ Laliberté. 1998 : 56.

¹² Desjardins vit sa révolution. Le Soleil, 31/10/98.

4.1.8 LES FACTEURS DE RÉUSSITE SELON DESJARDINS

Dans une entrevue avec Jacques Malo, premier vice-président Opérations, accordée à Pierre Goulet au début de 97, celui-ci mentionne que: « ...la réingénierie ne peut pas rater, c'est juste parce qu'elle est conçue à la *base*, pas au sommet. C'est probablement ce qui explique que, pour une rare fois et avec toute l'énergie dont elles sont capables, les caisses, les fédérations et la Confédération ont travaillé ensemble sans relâche et sans se bouder¹³ ».

Il faut également que des conditions de succès soient réunies. À ce titre, Desjardins propose dans sa documentation de 1996:

- Intégration et liens entre les phases;
- Conformité avec le positionnement stratégique;
- Qualité / performance et réalisme des solutions;
- Approche similaire (gestion par projet);
- Transfert d'expertise adéquat;
- Respect des principes directeurs implantation et déploiement;
- Constante communication descendante et ascendante entre les différents intervenants directement impliqués;
- Orientations claires et partagées par tous les acteurs;
- Mécanismes de consultation souples favorisant l'atteinte rapide des résultats;
- Stratégie de communication descendante et ascendante pour les ressources qui ne sont pas directement impliquées dans la démarche.

¹³ R.D., No 1/ 1997: 10

L'ensemble des conditions de succès se résume par: un engagement visible des gestionnaires, une vision de l'entreprise clairement exprimée, une communication active dans l'entreprise, des indicateurs de mesure de la performance et une gestion du changement structurée (R.D., No 2 / 1994: 21).

Afin d'être apte à répondre à la question: Desjardins a-t-il conduit sa réingénierie des processus de la même manière que le préconisait les différents auteurs, il est important de faire un retour sur les données exprimées par les auteurs et d'en établir un parallèle avec la conception de Desjardins. Cet exercice sera présenté sous forme de tableaux.

Tableau 24 : Parallèle entre les auteurs et Desjardins

	Selon les auteurs	Selon Desjardins	Similitude	Différence	Absence
Définition de la réingénierie	La réingénierie consiste à repenser et à reconcevoir de manière fondamentale et radicale la façon dont les processus de gestion sont organisés en utilisant les technologies de l'information pour que la clientèle obtienne une meilleure satisfaction.	La réingénierie consiste en une remise en cause et une redéfinition radicale des processus d'affaires de la caisse, dans le but d'obtenir des gains de performance exceptionnels en ce qui concerne la qualité de services et les avantages concurrentiels	X		
Principes directeurs	1. le principe de rupture 2. la primauté du client 3. l'intégration transversale des fonctions	Les projets de réingénierie doivent : 1. s'appuyer sur une approche GLOBALE d'analyse 2. s'attaquer au FONDEMENT de chacun des processus 3. provoquer un changement RADICAL 4. procurer des GAINS importants en qualité et en temps 5. permettre l'atteinte d'un OBJECTIF d'affaires clairement établi	X		
Instauration d'une réingénierie	Selon Hammer et Champy, la réingénierie ne doit jamais se faire à partir de la base (1996 :230)	Au départ, la réingénierie des processus est instaurée par le sommet de la pyramide: les hauts dirigeants ou la Confédération. C'est à ce niveau qu'est élaborée la définition des nouveaux processus. Ces nouveaux processus sont ensuite expérimentés dans les caisses pilotes. Par la suite, les nouveaux processus sont en démonstration dans 11 caisses vitrines (une par fédération) dont la Caisse de Mistassini au Lac-Saint-Jean. Enfin, les fédérations procéderont à l'implantation dans leurs caisses affiliées. Selon Jacques Malo, premier vice-président Opérations, la réingénierie ne peut pas rater parce qu'elle est conçue à la base, pas au sommet ¹⁴ .	X	X*	*Conflit possible

¹⁴ Il importe d'interpréter la base pour Jacques Malo comme étant la caisse elle-même et non la Confédération.

Tableau 24 Parallèle entre les auteurs et Desjardins
(suite) :

	Selon les auteurs	Selon Desjardins	Similitude	Différence	Absence
Stratégie d'implantation	La stratégie se fait en 5 phases : planification, la compréhension, le développement d'une vision, l'implantation du changement et l'amélioration de façon continue.	En plus d'une structure organisationnelle, du partage des responsabilités, il existe une démarche de création de changement qui s'apparente de très près avec ce que préconise les auteurs soit : Susciter l'engagement des promoteurs, préparer le changement, gérer les conditions de succès, planter les stratégies/tactiques reliées au changement et s'améliorer de façon continue.	X		
L'équipe de réingénierie	Le leader, le responsable du processus, les membres de l'équipe de projet, le comité de pilotage et le capitaine.	D.G., Premier Vice-président exécutif opération, Vice-présidence réingénierie, comité de pilotage, comités de processus (5 comités), groupes d'experts (7) et ateliers.	X		
L'organisation des activités par les processus	Les acteurs comprennent et connaissent les processus. Il faut simplifier les processus. Les processus sur lesquels il faut s'attarder sont ceux qui, après leur reconfiguration, vont apporter une amélioration de la productivité. Selon Brunet et Gardin, il s'agit de sélectionner les processus qui ont le plus gros potentiel d'impact sur les issues opérationnelles majeures.	Chacun des processus d'affaires doit être revu et simplifié. Les équipes (comités) de processus se penchaient sur un seul processus et s'appuyaient sur la vision de la caisse de demain. Leur rôle était de définir une solution cible pour un processus spécifique. Aussi des quatorze processus identifiés au départ, cinq ont d'abord fait l'objet d'attention particulière. Cinq (5) comités sont à : 1. définir solution-cible pour processus 2. valider la solution dans caisse pilote 3. préciser les étapes de transition 4. élaborer une stratégie d'implantation pour l'ensemble des caisses	X		
L'utilisation des technologies de l'information	L'utilisation des technologies de l'information joue un rôle clé dans la réingénierie des processus. Elles doivent servir de levier.	La technologie tienne une place prépondérante dans la réingénierie des processus chez Desjardins, les dirigeants insistent pour affirmer que c'est avant tout un virage culturel. Pour obtenir davantage de flexibilité, Desjardins doit faire bien davantage que simplement renouveler ses équipements informatiques.	X		

Tableau 24 Parallèle entre les auteurs et Desjardins
(suite) :

	Selon les auteurs	Selon Desjardins	Similitude	Différence	Absence
Facteurs de succès	<p>Les facteurs de succès résident dans :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. le changement, l'implication ou le soutien par la direction 2. la présence d'objectifs ou d'une stratégie 3. la communication et la formation 4. la démarche participative 	<p>Pour Desjardins, les facteurs de succès sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intégration et liens entre les phases; 2. Conformité avec le positionnement stratégique; 3. Qualité / performance et réalisme des solutions; 4. Approche similaire (gestion par projet); 5. Transfert d'expertise adéquat; 6. Respect des principes directeurs implantation et déploiement; 7. Constante communication descendante et ascendante entre les différents intervenants directement impliqués; 8. Orientations claires et partagées par tous les acteurs; 9. Mécanismes de consultation souples favorisant l'atteinte rapide des résultats; 10. Stratégie de communication descendante et ascendante pour les ressources qui ne sont pas directement impliquées dans la démarche. <p>L'ensemble des conditions de succès se résume par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un engagement visible des gestionnaires ➤ Une vision de l'entreprise qui soit clairement exprimée ➤ Une communication active dans l'entreprise ➤ Des indicateurs de mesure de la performance ➤ Une gestion du changement structurée 	X		
Facteurs de risque	<p>Selon les auteurs cités, les facteurs de risque sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. absence d'adhésion de la direction 2. manque de ressources financières 3. négligence du pouvoir des technologies de l'information 4. risques associés aux facteurs humains dans un processus de changement 5. coût rattaché à un projet de réingénierie 6. résistance aux changements 7. confiance dans les gestionnaires 8. richesse des communications 	<p>Aucune analyse des risques n'a pu être retracée. Peut-être que celle-ci sera faite ex-post au projet.</p>			X

Tableau 24 Parallèle entre les auteurs et Desjardins
(suite) :

	Selon les auteurs	Selon Desjardins	Similitude	Différence	Absence
Les indicateurs de performance	<p>Un indicateur est : l'expression des activités d'un processus qui vient répondre ou non à l'objectif fixé</p> <p>Il faudra se pencher sur des critères ou indicateurs pertinents et en relation avec les objectifs de départ. Il faut aussi se rappeler que la réussite d'un projet de réingénierie est évaluée sur la base de deux types d'objectifs: tangibles et intangibles.</p>	<p>La gestion par indicateur ou par exception est le principe clé de l'administration de la caisse. Le gestionnaire dispose d'un tableau de bord électronique qui lui fournit une série d'indications sur la performance de sa caisse.</p> <p>Certains indicateurs de la réingénierie ont été développés pour chaque processus spécifique en regard de six cibles principales soit : développement des affaires, satisfaction des membres, performance des ressources, qualité des risques, développement coopératif et résultats financiers.</p>	X		
Les coûts de la réingénierie	<p>Il est rapporté que les coûts prévus des projets varient grandement. Pour les plus petits projets, le montant avancé est de 20 000 dollars alors que pour les plus grands projets, il est question de 50 millions de dollars US.</p> <p>Il est primordial d'en faire une estimation car certains de ces coûts peuvent être très importants surtout lorsque des investissements en technologie sont utilisés comme principe directeur de la réingénierie. Les coûts peuvent être de natures différentes: matériel, formation des employés, réaménagements physiques et organisationnels et plusieurs autres.</p> <p>La résistance aux changements représente à elle seule le principal coût méconnu de la réingénierie.</p>	<p>Avec la réingénierie des processus, des investissements importants seront nécessaires sur le plan de la formation et de l'adaptation des ressources humaines.</p> <p>De même, l'implantation massive de nouvelles technologies pour supporter efficacement l'offre de services exigera des déboursés financiers. Desjardins évaluait l'investissement financier à 500 millions de dollars en 1994. Aujourd'hui, l'estimation tourne autour de 550 - 575 millions dont 150 millions seront affectés à la formation des employés; ce qui représente 7 % de la masse salariale.</p>	X		
Durée du projet	<p>La durée d'une telle démarche s'étend sur une période qui se situe entre douze et vingt-quatre mois. Selon Carey (1993), le temps d'intervention doit être aussi court que possible.</p>	<p>Desjardins estime qu'il faudra entre 36 et 42 mois afin de mettre au point et d'implanter les nouveaux processus et les systèmes dans les caisses pilotes et vitrines et qu'il faudra en tout 60 mois pour que tous ces processus soient déployés dans l'ensemble des caisses, ce qui nous amène au début de l'an 2000. Au dernière nouvelle, les changements requis pour le passage à l'an 2000 retarderont de six mois à un an l'opération réingénierie (Baril 1998).</p> <p>En 1999, le mouvement Desjardins a établi son échéancier en 2002 au lieu de 2000 tel que prévu au départ étalant la durée des changements sur une période de sept (7) ans.</p>		X	

En conclusion, Desjardins a *conduit sa réingénierie des processus de la même manière que le préconisait les différents auteurs à l'exception du temps prévu pour mener à bien tous ces changements*. À cette étape, il convient aussi de souligner que la structure à trois paliers qui existe chez Desjardins ne fait pas l'objet d'étude par aucun des différents auteurs consultés. Aucune littérature sur la réingénierie ne fait mention, à un moment ou l'autre, de la mise en place d'une réingénierie des processus dans une approche où une structure à différents niveaux existe. Ainsi, l'affirmation de Jacques Malo, premier vice-président Opérations peut prêter à confusion. Comme cette structure tripartite est exclusive à Desjardins, il convient de tenir compte de cet aspect qui semble, en fait, un élément non négligeable.

Afin de porter une appréciation sur cet aspect structurel, il convient de formuler quelques commentaires en vue de préciser la portée empirique de ce constat.

REMARQUE # 1 :

Si, selon les auteurs, la réingénierie doit émerger de la haute direction, comment expliquer que la Confédération et la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean agissent comme maître d'œuvre dans cette réingénierie tout en sachant pertinemment que chaque caisse est une entité indépendante de ses décisions: décisions devant provenir de chaque caisse ?

REMARQUE # 2 :

Au niveau du partage des responsabilités, il est mentionné que la Confédération implante les solutions des caisses pilotes dans les caisses vitrines, les fédérations assument la responsabilité du plan de déploiement dans tout le réseau et enfin le rôle des caisses se limite à l'acceptation ou non des différents processus. Où se situent alors l'implication décisionnelle et la responsabilisation (empowerment) de chaque caisse ? Comment réussir une réingénierie dans de telles conditions ?

REMARQUE # 3 :

Les organigrammes de fonctionnement dont celui de l'implantation au niveau des caisses vitrines représente une logique de distribution de rôles pour l'implantation. Il est mentionné à cet effet qu'une ressource provenant de la Confédération assure la cogestion de l'implantation et du déploiement dans la caisse vitrine. De plus, sous sa responsabilité, un chef de projet, provenant aussi de la Confédération, assure son bon fonctionnement. Par la suite, le directeur général (D.G.) de la caisse vitrine assisté d'un conseiller en développement organisationnel (D.O.) et d'une ressource provenant de la Fédération est responsable de l'implantation de la caisse vitrine. Que reste-t-il du droit de gérance d'un directeur de caisse vitrine quand *les donneurs d'ordre proviennent de la Confédération – Fédération ?*

REMARQUE # 4 :

Il est nécessaire pour les fédérations d'avoir l'accord de chaque caisse avant d'introduire un changement. C'est la caisse qui décide des projets qu'elle envisage de s'approprier. Si la caisse décide que des projets ne concordent pas avec sa clientèle cible ou pour d'autres raisons, elle peut retarder ou tout simplement refuser. Cette autonomie restrictive ne cadre pas beaucoup avec l'urgence de la situation et le positionnement concurrentiel des caisses. Peut-on augmenter les parts de marché dans cette perspective? Pourquoi alors prioriser une carte des changements avec échéancier?

D'autres interrogations pourraient être exprimées suite à ces propos mais, afin d'y apporter d'autres précisions, il est à ce moment indiqué de poursuivre avec l'analyse des résultats des entrevues

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS II ^{1ÈME} PARTIE

Afin de répondre à la deuxième question de recherche à savoir: *Quels sont les effets de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale et économique de la caisse de Mistassini*, une analyse de contenu des entrevues s'est avérée nécessaire; elle s'est dessinée à partir d'indicateurs ciblés en relation avec les six dimensions préalablement déterminées. À cette fin, un rappel de ces dimensions s'impose:

1. Conditions d'émergence et d'implantation
2. Changements technologiques
3. Changements organisationnels
4. Changements institutionnels
5. Avantages anticipés et réalisés
6. Viabilité du processus

Quant aux indicateurs, ils se retrouvent sous forme de thèmes. Ceux-ci vont servir à l'atteinte des objectifs poursuivis. L'analyse de contenu va permettre de saisir la réalité dans sa complexité mais au départ, dans un esprit de mise en contexte, certains thèmes servent d'avant-propos à la situation du vécu des acteurs. C'est sous la forme d'un tableau

qu'est présenté, dans un premier temps, l'ensemble des indicateurs choisis. Faisant suite au tableau, lorsque la situation le permettait, une analyse de chaque indicateur est élaborée, selon une division bi-phasique à l'intérieur d'une analyse longitudinale. En effet, un classement en deux catégories s'est effectué afin de conserver l'anonymat des acteurs. Ainsi, les personnes ressources provenant de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean, les directeurs et les membres du conseil d'administration de la caisse de Mistassini se regroupent sous le vocable « dirigeants ». L'autre groupe est constitué des acteurs de la caisse de Mistassini soit les caissières, commis, agents-conseil ou autres et ils sont cités à titre d'« employés ». Enfin, l'analyse longitudinale respecte la chronologie temporelle des entrevues soit les années 1996, 1997 et 1999.

Tableau 25 : Synthèse des dimensions et indicateurs

DIMENSIONS	INDICATEURS
1. CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET D'IMPLANTATION	<p>Définition de la réingénierie Le pourquoi de la réingénierie Émergence et origine de la réingénierie chez Desjardins Choix de la caisse vitrine Participation à la décision Le rôle de la caisse vitrine</p>
2. CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES	<p>Les types de technologies: <i>La synthèse</i> Évaluation des implantations Impacts membres Impacts employés</p>
3. CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	<p>Structure de l'organisation Philosophie de gestion Définition des postes de travail Communication Qualifications Encadrement et contrôle Évaluation Rémunération Promotion et recrutement Temps de travail Gestion des départs Relations de travail</p>
4. CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS	<p>États des relations de travail à la caisse: <i>Réactions au projet réingénierie et Perceptions de la formation</i> États des relations de travail à la Fédération Réingénierie à la Fédération Participation et implication des employés de la caisse Participation et implication du syndicat Changements au niveau du conseil d'administration: <i>Rôle du CA et Lois et règlements</i></p>
5. AVANTAGES RÉALISÉS	<p>Indicateurs de réussite Gains</p>
6. VIABILITÉ DU PROJET RÉINGÉNIERIE	<p>Perception des acteurs: confiance dans le projet réingénierie Respect de l'échéancier Perte du titre de caisse vitrine</p>

4.2 L'ANALYSE DES ENTREVUES

4.2.1 DIMENSION 1: CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET D'IMPLANTATION DE LA RÉINGÉNIERIE

À cette première dimension, correspondent les thèmes suivants: définition de la réingénierie; le pourquoi de la réingénierie; émergence et origine de la réingénierie chez Desjardins; Mistassini, caisse vitrine: les raisons; l'information de la décision et le rôle d'une caisse vitrine. Ces thèmes sont évalués dans cette suite logique.

4.2.1.1 *Définition de la réingénierie*

La réingénierie chez Desjardins est vue, à travers les dirigeants et les employés, comme la révision de l'ensemble des processus de travail à l'intérieur de la caisse dans le but d'augmenter le support technologique et de libérer les gens afin qu'ils puissent faire plus d'offres de service personnalisées. La réingénierie s'inscrit dans la démarche de la qualité totale. C'est faire mieux dans ce que l'entreprise fait déjà d'excellent. Selon un dirigeant, la réingénierie est: « Un changement dans nos processus d'affaires. Ce n'est pas juste un trip technologique¹⁵ ».

¹⁵ 1996. Citation d'un dirigeant.

4.2.1.2 *Le pourquoi de la réingénierie*

Qu'on se situe en 96, 97 ou 99, les raisons d'implantation de la réingénierie ne diffèrent pas.

Les principales raisons avancées par tous les acteurs sont: la concurrence, la perte de marché, la lourdeur de la structure, les besoins des consommateurs, l'environnement, un besoin d'avoir une plus grande efficacité, efficience des tâches et de révision des méthodes de travail ou des manières de faire.

4.2.1.3 *Émergence et origine de la réingénierie*

À la question d'où provient l'idée de faire la réingénierie des processus, la plupart des répondants citent, dans un premier temps, la Confédération. « C'est la volonté de la Confédération, c'est la Confédération qui a décidé ¹⁶ ». Dans un deuxième temps, les avis se départagent entre Confédération – Fédérations, Confédération – Comité de travail, Confédération – Claude Béland et enfin tous les gens de Desjardins. Un interlocuteur affirme même que les fédérations ont été écartées et que le tandem Confédération – Caisses a été privilégié: « On passe par-dessus les fédérations, on convoque les caisses directement ¹⁷ ».

¹⁶ 1996. Citation d'un dirigeant.

¹⁷ 1996. Citation d'un dirigeant.

4.2.1.4 *Choix de la caisse vitrine*

Une autre question visait à déterminer comment Mistassini avait été choisie caisse vitrine.

À ce sujet, le personnel de la caisse de Mistassini ne connaît pas au juste les motivations d'un tel choix. Par contre, les gens provenant de la direction de la caisse et de la Fédération affirment que le choix s'est fait d'une façon non prémeditée. « Au départ, c'était un directeur de caisse par fédération, ça prenait une ressource qui allait travailler sur les tables de travail à Montréal pour la réingénierie, qui allait bâtir parce que c'était un livre blanc¹⁸ ». Par la suite, la caisse de ce directeur se voyait octroyer le titre de caisse vitrine à la condition évidemment que tous les gens de la caisse, soit le conseil d'administration et le personnel, donnent leur accord.

Certains acteurs soulignent que la réingénierie des processus n'est pas seulement l'apanage des caisses de grande dimension: « S'ils avaient pris juste des grosses caisses, cela n'aurait pas été vraiment révélateur de la vérité parce que ce qu'on vit dans une petite, moyenne caisse, n'est pas nécessairement la même chose qu'une grosse caisse; il faut que la caisse vitrine soit aussi représentative des autres caisses¹⁹ ».

¹⁸ 1996. Citation d'un dirigeant.

¹⁹ 1996. Citation d'employés.

D'autres soulèvent l'existence de conditions gagnantes pour obtenir la caisse vitrine dont, entre autres, le profil du directeur. À remarquer que cette question fut posée après que Mistassini eut perdu son titre de caisse vitrine²⁰.

« On s'est fait une petite grille d'analyse pour essayer de trouver une caisse qui allait ramasser l'ensemble des conditions gagnantes pour une caisse vitrine. Ce n'est pas évident, à pied levé, comme ça, de changer de caisse vitrine » (Dirigeant, 99).

En conclusion, seul les dirigeants connaissent l'origine du choix de la caisse de Mistassini à titre de caisse vitrine.

4.2.1.5 *Participation à la décision*

L'information provient uniquement du directeur de la caisse en place au moment de la décision. De par son rôle premier à la table de travail sur la réingénierie, il hérite de la caisse vitrine. Et, tous s'accordent pour dire qu'il fallait que le personnel de la caisse donne leur assentiment. « Il fallait que tout le monde soit d'accord²¹ » pour embarquer dans le projet. Bien que leur opinion soit sollicitée à cette étape du projet, les employés soulèvent qu'ils ne savaient pas trop dans quoi ils s'embarquaient. Ils arguent que le directeur en place, à ce moment, leur avait demandé de lui faire confiance. Les employés soulèvent

²⁰ Cet aspect sera traité ultérieurement.

²¹ 1996. Citation d'employés.

également la méconnaissance de l'ampleur et de la vision d'un tel changement de la part des dirigeants.

4.2.1.6 *Le rôle de la caisse vitrine*

Le rôle de la caisse vitrine est, selon l'ensemble des répondants, de servir à l'expérimentation des processus arrivant des caisses pilotes. Il s'agit d'un genre de test avant d'aller dans les autres caisses pour amener les correctifs nécessaires. De plus, certains avancent que la caisse vitrine a trois autres raisons d'être: 1. elle a un « rôle de contaminateur » c'est-à-dire que la caisse vitrine a le mandat d'informer les gens sur ce qui se passe, de parler de la réingénierie pour que l'ensemble des caisses soit au courant; 2. elle doit recevoir tout ce qu'il y a comme équipement informatique et 3. elle accepte que la Fédération à laquelle elle est rattachée vienne se faire les dents sur les livrables.

4.2.2 DIMENSION 2: CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

À cette deuxième dimension correspondent les thèmes suivants: les types de technologies: *la synthèse*; évaluation des implantations; impacts membres et impacts employés.

4.2.2.1 *Les types de technologies*

4.2.2.1.1 La synthèse

La question en rapport aux technologies visait à connaître ce qui avait été reçu comme outils technologiques (livrables) et ce sur quoi la caisse travaillait. Voici par ordre chronologique les résultats obtenus.

Tableau 26 : Synthèse de l'arrivée des technologies

Juin 95	Entrée du cycle local (ordinateurs)
Printemps 96	Applications: Sollicitation
Septembre 96	Plate-forme technologique (lien avec Confédé.) (Lotus Notes)
Septembre 96	Connaissance du membre phase I- Courrier électronique - Agenda
1996	Télémarketing (soir)
Novembre 96	Travaille sur "Plan d'affaires" Entrevue en date de novembre 1996
Mars 97	Connaissance du membre phase II

Mars 97	Système caissier
Mars 97	OMA (Opération en mode assisté)
Mars 97	Système de tiroirs partagés
1997	Accès D
1997	Aménagement physique de la caisse
1997	Nouvelles fonctionnalités au niveau des guichets
Novembre 97	Travaille encore sur « Plan d'affaires » <i>Entrevue en date d'août 97</i>
Début 98	Processus Offre
1998	Quelque chose de nouveau à tous les mois
Septembre 98	Nouveau « Plan d'affaires » *
Mars 99	La caisse perd son titre de caisse vitrine <i>Entrevue en date de mars 99</i>

Ce plan d'affaires en date de septembre 98 n'a pas été complété et il ne le sera pas car un nouveau plan d'affaires sera élaboré avec d'autres objectifs.

En résumé, l'année 97 est une année très difficile au niveau de l'arrivée des outils technologiques. Il est question d'un rythme rapide: « Nous autres ça été plus vite c'est sûr parce qu'on était en retard, parce qu'on a été presque un an sans directeur ²² ».

L'aménagement physique de la caisse est un événement très perturbant. Les commentaires recueillis qui sont unanimes se formulent ainsi: « Tu sais, c'est vraiment les réparations là, on avait plus que par-dessus la tête ²³ ».

Depuis cette expérience, aucun autre aménagement de cette envergure n'est recommandé aux caisses du réseau Desjardins. Cette difficile expérience a servi aux autres caisses. De plus, la formation s'avère complexe dans un tel contexte: « ... avec l'aménagement majeur de la caisse qu'on a vécu, cela a amené des problématiques au niveau de la formation²⁴ ». En effet, la salle de formation aménagée au sous-sol devient inutilisable suite à ces transformations.

Ainsi, certaines formations sont écourtées. Un exemple est fourni en regard du système caissier où six semaines avant l'implantation, des démonstrations sont prévues pour expliquer aux gens ce système. Les employés réussissent à les faire seulement quelques jours car il n'y a plus de plafond (résultat des réparations). Alors, les clients avaient tous hâte de partir. Dans

²² 1997. Citation d'un employé.

²³ 1997. Citation d'un employé.

²⁴ 1997. Citation d'un dirigeant.

cette optique, les employés abandonnent cette étape prévue à la sensibilisation des membres. Il est intéressant aussi de noter que pendant cette période, on soulève la présence de congés de maladies et de vacances donc un manque de personnel.

Par contre, l'année 98 est une année de consolidation. Des ajustements sont apportés. Au niveau technologie, il entre quelques livrables mais pas aussi exigeants que l'a été OMA ou Application Desjardins. Il est important de mentionner que le livrable OMA n'apporte pas les résultats escomptés: il est question de 30% de récupération des opérations courantes. Cela devait être l'élément déclencheur pour la récupération des bénéfices mais aucune récupération de bénéfices n'a pu être faite. Aussi, le temps nécessaire pour servir un client avec OMA est plus important qu'auparavant. De plus, certaines ressources de l'organisation quittent, donnant ainsi une faiblesse dans le système.

La raison avancée de cette non-récupération est que le livrable OMA a été conçu pour faire des services conseil à la convenance (au comptoir). À ce titre, il remplit son rôle mais comme le but visé est de diminuer le service au comptoir alors...

« La finalité de la réingénierie est d'avoir peut-être 10 à 15 %, au maximum, de transactions au comptoir et l'achalandage des gens au comptoir va regrouper une clientèle (les personnes âgées, les personnes qui ont de la difficulté à utiliser les guichets, peut-être ceux qui sont sur l'aide sociale, etc.) qui n'est pas sollicitée souvent pour une offre des services de convenance: la carte Visa, la marge de crédit, un prêt auto, etc.²⁵ ».

²⁵ 1998. Citation d'un dirigeant.

Donc, cette technologie est sous utilisée bien qu'elle fournisse un support évident pour le personnel en place: profil du membre, information, opportunités de sollicitation et autres.

Selon un dirigeant (1998), « Il y a des caisses qui n'ont pas OMA et qui sont capables de faire de la récupération ». OMA n'a pas été un levier au sein de la réingénierie mais comme « ça prenait un système de toutes façons pour soutenir tous ces changements là...²⁶ ».

Par contre, ce système aide les caissières à deux niveaux: en simplifiant leur travail et en leur offrant une certaine sécurité. En effet, c'est beaucoup plus facile en utilisant OMA de balancer une caisse et ce système nécessite moins de manipulation de pièces donc moins d'erreurs.

Enfin, l'application OFFRE, on parle à ce moment du virage-vente, ne lève pas. Le personnel n'est pas prêt à utiliser cette forme de sollicitation. Bien que l'outil soit disponible, il ne fait pas tout le travail. Il faut que la personne qui est assise devant l'écran de l'ordinateur, ait cette culture de vente: « C'est pas parce que tu vas avoir des outils, que tu vas faire plus de sollicitations, plus de ventes²⁷ ».

²⁶ 1999. Citation d'un dirigeant.

²⁷ 1999. Citation d'un dirigeant.

4.2.2.2 *Évaluation des implantations*

La formation sur les applications se fait par agent multiplicateur. Un agent multiplicateur est une personne travaillant à la caisse mais formée à la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Par la suite, cet employé enseigne au personnel de la caisse comment se servir de cette application. Tous les employés de la caisse peuvent devenir agent multiplicateur à tour de rôle.

Les évaluations, en rapport à la formation de ces applications, sont, selon l'ensemble des répondants, de type informel. On assiste à des suivis directs avec les personnes qui ont un petit peu plus de difficulté; l'intervention se fait directement avec la personne sans autre formation en groupe. Les suivis ont été « peut-être un petit peu escamoté par période ²⁸ » mais comme les applications n'étaient pas difficiles, cela n'a pas vraiment causé de difficulté. Enfin, si le besoin s'en fait sentir, il existe toujours la possibilité pour les gens de la caisse de communiquer avec la Fédération.

Une remarque par rapport au temps nécessaire d'appropriation de l'application est le manque de temps pour se familiariser avec la technologie. « La pratique, ça manquait un petit peu ²⁹ ».

²⁸ 1997. Citation d'un employé.

²⁹ 1997. Citation d'un dirigeant.

Le suivi est parfois uniquement basé sur une méthode d'observation directe. Les employés trouvent le rythme trop rapide. Ils n'ont pas le temps de digérer l'information et de mettre en pratique ce qu'ils ont appris que déjà une autre application ou livrable est en place.

Une autre forme d'évaluation est également préconisée, celle de l'usage: « On regarde ce que les gens utilisent³⁰ ». Il n'y a pas de suivi systématisé pour vérifier si chacun des employés utilise bien l'application ou pour connaître le degré d'apprentissage des employés. En fait, selon un dirigeant de la Fédération, s'il existe un point faible dans la réingénierie cela a été les suivis. Par contre, un dirigeant en 1999, mentionne qu'il existe des indicateurs de performance afin de mesurer si l'implantation a été bien reçue, si les gens ont bien compris. À la question de savoir si les gens utilisent deux systèmes en parallèle, les réponses sont négatives.

En conclusion, les applications arrivent à un rythme effréné et les suivis semblent être le maillon faible du projet réingénierie quoique cette situation se soit un peu rétablie en 1999.

³⁰ 1997. Citation d'un dirigeant

4.2.2.3 *Impacts membres*

4.2.2.3.1 Avantages pour les membres

En 1996, lors du début de la réingénierie, il y a peu de changement visible pour les membres. Par contre, les pronostics sont: meilleur service pour le client, moins de procédure, meilleure relation d'affaires, meilleure détection et réponse des besoins, meilleure satisfaction. De plus, les clients seront plus à l'aise pour demander de l'information.

En 1997, les changements ne sont pas plus perceptibles pour les membres bien que l'aménagement physique de la caisse soit fait. Les clients se rendent compte du changement au niveau du « design ». Ils peuvent dorénavant s'asseoir pour faire leurs transactions et ils sont également dirigés vers les guichets automatiques. Les files d'attente n'ont pas diminué. Les pronostics sont que les membres vont se rendre compte des changements lorsque le personnel en place va mieux les conseiller.

En 1999, les clients se rendent compte des changements seulement au niveau des heures d'ouverture qui ont été modifiées. Cela demeure un avantage pour les gens dont le travail s'effectue de jour. De plus, selon un dirigeant (1999): « Bien que la caisse ait réussi à

réduire ses coûts et à avoir de meilleurs résultats, il n'y a pas eu de différence pour les membres ».

4.2.2.3.2 Désavantages pour les membres

Au départ, le temps pour faire une transaction est plus long et les transformations de la caisse perturbent les clients. En 1996, il n'y a pas de mesure mise en place pour connaître la perception des clients face à la réingénierie.

Bien que l'utilisation du guichet automatique soit l'outil privilégié pour faire ses transactions, il demeure que selon un employé: « C'est devenu quasiment sous pression. Moi, je trouve que le membre là-dedans fait quasiment pitié de ne pas avoir le choix de faire ce qu'il veut³¹ ». Il est aussi question d'une perte de contact entre le membre et la caissière.

Selon une étude menée par la Confédération en 1999, la clientèle qui résiste le plus dans l'utilisation du guichet est celle des hommes professionnels (avocats, notaires, comptables) âgés de 40 à 50 ans. Ils font des retraits par guichet mais jamais ils n'osent faire des dépôts. Les personnes âgées n'éprouvent pas vraiment de difficulté à se servir des automates.

³¹ 1999. Citation d'un employé.

En conclusion, il s'avère que les changements positifs qu'aurait dû provoquer la réingénierie au niveau des membres ne soient pas ceux prévus au départ. Seul, les années subséquentes pourront rétablir la véracité des espérances des dirigeants et des employés.

4.2.2.4 *Impacts employés*

4.2.2.4.1 Avantages pour les employés

Il existe plusieurs avantages reliés aux changements technologiques dont les employés devraient bénéficier. Au départ, les présomptions apportées de la part des deux groupes sont: une qualité de travail différente avec moins de tâches répétitives, une simplification du travail avec les outils informatiques, une relation privilégiée avec le membre et un plus grand accès à la formation. Comme le souligne un dirigeant en 1996: « ... professionnellement, ils sont gagnants ». Les employés seront valorisés par ce nouveau travail.

4.2.2.4.2 *Désavantages pour les employés*

La réingénierie va exiger des habiletés différentes de la part des travailleurs et ce ne sont pas tous les employés qui sont prêts à investir dans leur formation. On cite le double

emploi qui apporte une charge de travail supplémentaire³². De plus, la réingénierie va demander une certaine pro-activité pour vendre les produits et cette nouvelle forme de travail n'est pas dans la culture de Desjardins. Aussi, le système informatique développé est plus ou moins stable. « Il y a beaucoup plus d'automatisation mais quand ça plante, y a plus rien³³ ». L'ergonomie du comptoir est changée pour la caissière, ce qui modifie entièrement l'environnement de travail et cela est déstabilisant. Enfin, l'arrivée massive des livrables ou applications provoquent des contraintes de temps. À ce propos, le processus « Accueil » prévu afin de donner des indications aux caissières sur la manière d'accueillir les gens ne s'est jamais fait. Les raisons invoquées sont: « ... il y a eu toutes sortes de modifications, des vacances, en tout cas...on n'a pas eu le temps³⁴ ».

En conclusion, les employés se sentent valorisés par les perspectives provenant des changements technologiques que ce soit à n'importe laquelle période des entrevues bien qu'ils appréhendent les changements au niveau de leur travail et des pertes d'emploi.

³² Il faut tenir compte que les employés des caisses sont à majorité pour ne pas dire entièrement féminine.

³³ 1999. Citation d'un dirigeant.

³⁴ 1999. Citation d'un employé.

4.2.3 DIMENSION 3: CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

À cette troisième dimension correspondent les thèmes suivants: structure de l'organisation; philosophie de gestion; définition des postes de travail; communication; qualifications; encadrement et contrôle; évaluation; rémunération; promotion et recrutement; temps de travail; gestion des départs et relations de travail. Le tableau référence utilisé sera celui établi d'après les ouvrages de: Cornet, 1998 et Lévesque, Benoît, Bergeron et Mager, 1997 dont voici un rappel. Seul les indicateurs retrouvés chez Desjardins seront traités. Ultérieurement, ce tableau sera présenté dans sa nouvelle version.

Tableau 27 : Tableau référence de l'analyse des changements organisationnels

Structure de l'organisation par processus	<p>Aplatissement de la structure organisationnelle.</p> <p>Mis en place d'un point de contact unique pour le client, de versions multiples et standardisées des processus, demandes triées et acheminées en fonction de leur complexité.</p> <p>Réaffectations et attributions des tâches sans plus d'égards aux frontières organisationnelles.</p> <p>Diminution du nombre de points de contact à l'interne ou l'externe par la diminution du nombre d'intermédiaires causant des risques d'erreurs et des duplications.</p>
Philosophie de gestion	<p>Les dirigeants du conseil d'administration doivent élargir leur vision de l'entreprise à celle du secteur et faire une veille stratégique et technologique.</p> <p>Les cadres dirigeants se rapprochent des clients et du travail réel à valeur ajoutée. Plus que des arbitres et que des surveillants d'états financiers, ils doivent agir en leader éclairé et en motivateur, en gardien de la vision stratégique de l'entreprise.</p> <p>La vision de l'entreprise doit devenir une culture d'entreprise partagée par tous.</p>
Définition des postes de travail	<p>Redéfinition des emplois autour des processus (et non plus des tâches) et regroupement des postes.</p> <p>Élimination du travail routinier, élargissement et enrichissement des tâches.</p> <p>Nouvelles responsabilités, autonomie, décentralisation de la prise de décision, polyvalence, droit à l'erreur.</p> <p>Nouvelle hiérarchie interne aux équipes de processus: chargés de cas, généralistes, experts pour le traitement des cas complexes ou d'exception.</p>
Communication	<p>Mise en place de systèmes d'information qui intègrent, suivent et guident l'ensemble des processus. Meilleure coordination des processus vu le rapprochement et la communication entre les membres de l'équipe.</p> <p>Pendant la phase de changement, Communication Top / Down, centrée sur le pourquoi et sur les objectifs à atteindre (le comment relève de la responsabilité des individus). L'important est de convaincre de la nécessité du changement.</p> <p>Programme de formation pour convaincre de l'utilité du changement initié et de sa forme.</p>

Qualifications	<p>Les profils de compétence ajoutent les comportements et les attitudes au degré de connaissance et aux diplômes: aptitudes à travailler en équipe, autonomie dans la prise de décision, audace, capacité à gérer son stress, compétence en gestion des systèmes d'information, etc.</p> <p>L'éducation (aptitude à comprendre pourquoi) supplante la formation (axée sur le comment).</p> <p>Apprentissage continu. Formation centrée sur le travail en équipe et "human interaction".</p>
Encadrement et contrôle	<p>Diminution de l'encadrement et des niveaux hiérarchiques.</p> <p>Acceptation d'un degré raisonnable de risque associé à la responsabilisation des employés et pratique de contrôle groupé ou différé, économiquement justifiable.</p> <p>Le cadre intermédiaire devient un responsable de processus. Son rôle traditionnel s'évapore et doit se transformer radicalement: on lui demande de moins en moins de contrôler (auto-contrôle des individus), mais d'apporter des connaissances et d'être un animateur.</p> <p>Possibilité de coordination par le biais d'agendas électroniques.</p>
Évaluation	<p>Lien direct entre évaluation et chiffre d'affaires, productivité, satisfaction du client.</p> <p>Responsabilité collective (résultats de l'équipe). Évaluation entre pairs, Evaluation des supérieurs par les membres de leur équipe.</p> <p>Évaluation du travail de l'équipe en fonction de la satisfaction du client et des fournisseurs.</p> <p>Renforcement positif plutôt que négatif (l'erreur est permise).</p> <p>Remise en cause de la détermination du salaire selon l'ancienneté et le rang hiérarchique.</p>
Rémunération	<p>Salaire de base assez stable (avec correction selon l'inflation).</p> <p>Performances exceptionnelles rémunérées sous forme de prime plutôt que d'augmentation de salaire.</p> <p>Rémunération qui dépend de la contribution au résultat; Salaire calculé selon la valeur créée (voir évaluation) et non plus selon le temps de travail; Emplois mieux rémunérés si les résultats de l'entreprise s'améliorent.</p> <p>Modes de rémunération élargis: plus seulement salaires mais bonus (intéressement), rémunérations symboliques.</p>

Promotion et recrutement	<p>Révision des critères d'embauche vu que les emplois seront plus difficiles.</p> <p>Chaque poste peut être développé par la capacité du titulaire à "se tailler une case à sa mesure".</p> <p>Distinction nette entre avancement et performance. L'avancement dépend de l'aptitude à occuper le poste à pourvoir et non plus de l'excellence sur un autre poste.</p> <p>La performance est récompensée par une prime et non par une promotion.</p>
Temps de travail	<p>Moins de contrôle.</p> <p>Salaire indépendant du temps de travail.</p> <p>Ajustements aux opportunités d'affaires et à la clientèle.</p>
Gestion des départs	<p>Licenciements probables vu l'apport des NTI, la volonté de réduire les niveaux hiérarchiques: réduction de postes de "spécialistes" (services fonctionnels) et d'administratifs, délocalisation et outsourcing (sous-traitance).</p>
Relations de travail	<p>Mise en place de nouveaux liens d'emploi de par la remise en cause des frontières organisationnelles (outsourcing, télétravail, etc.).</p> <p>Ajustement des conditions de travail à la flexibilité organisationnelle.</p>

4.2.3.1 *Structure de l'organisation*

Aplatissement de la structure organisationnelle.

En 1996, les perceptions des dirigeants en regard de la structure de l'organisation s'orientent vers un aplatissement. Il est prévu un remaniement de la structure de l'organisation suite à la préparation du plan d'affaires. Le plan d'affaires donne les objectifs de la caisse, il est le pré-requis avant d'entreprendre des remaniements majeurs.

Le développement des compétences constitue également l'étape préliminaire et essentielle à la réingénierie des processus.

L'aplatissement des structures dans les caisses va occasionner des pertes d'effectifs. Il est possible que dans 4-5 ans, seul 5 gestionnaires soient en place tandis qu'actuellement la présence de 10 gestionnaires est encore nécessaire. Les employés s'attendent également à une diminution des postes de cadres.

En 1997, lors de la deuxième prise de données, les changements de structure sont encore à finaliser tout comme les changements au niveau des tâches: « Y a rien de finalisé³⁵ ».

En 1999, le discours tend beaucoup plus vers la valeur économique rattachée aux coûts de la conservation d'une telle structure. En effet, les dirigeants s'accordent pour dire que ça coûte trop cher aux caisses pour faire vivre la structure démocratique comme elle est actuellement. Dans cette optique, de nouvelles structures sont élaborées qui devront atteindre la nouvelle cible que s'est fixée chaque caisse. Bien que le discours d'aplatissement des structures soit toujours présent, aucune intervention de ce type n'est perceptible concrètement à ce jour à l'exception d'un poste de cadre qui a été éliminé.

³⁵ 1997. Citation d'un dirigeant.

Réaffectations et attributions des tâches sans plus d'égards aux frontières organisationnelles.

Bien que la volonté de réaffecter et d'attribuer les tâches, sans plus d'égards aux frontières organisationnelles, soit présente, il n'est pas évident qu'on puisse demander à quelqu'un de répondre à un client de A à Z dans un futur rapproché. L'objectif visé est d'avoir des paliers différents de travailleurs. Un principe demeure soit celui de bien accueillir le client, de l'accompagner puis de s'assurer qu'il a bien reçu une réponse, une réponse qui le satisfasse. Les employés s'attendent également que leur tâche soit axée vers la satisfaction du client: moins de tâches cléricales et plus de contacts avec le membre. Ces changements, par contre, devraient se faire progressivement: « Moi je pense que ça va être ça le plus gros de notre changement qui va se faire graduellement, c'est sûr³⁶ ». En 1997 et 1999, peu de changement intervient permettant d'optimiser cette situation.

Diminution du nombre de points de contact à l'interne ou l'externe par la diminution du nombre d'intermédiaires causant des risques d'erreurs et des duplications.

La diminution du nombre de points de contact à l'interne ou l'externe favorise une diminution du nombre d'intermédiaires causant les risques d'erreurs et les duplications. En effet, comme le souligne un intervenant: « Souvent, il y a une erreur qui est faite et ce n'est même pas toi qui avais le contrôle de l'opération³⁷ ». Cet état de fait va provoquer un allégement des tâches techniques; par conséquent une diminution des risques d'erreur.

³⁶ 1996. Citation d'un employé.

³⁷ 1996. Citation d'un dirigeant.

De plus, les systèmes existants actuellement étant encore « compartimentés », l'accès à l'information demeure donc essentiellement interne. En 1997 et 1999, aucun changement majeur n'est venu changer cette situation.

4.2.3.2 *Philosophie de gestion*

Les dirigeants du conseil d'administration doivent élargir leur vision de l'entreprise à celle du secteur et faire une veille stratégique et technologique.

Il convient, dans un premier temps, de décrire le rôle du conseil d'administration (CA) dans le projet réingénierie. L'un des premiers mandats des dirigeants du conseil d'administration est le projet réingénierie. En effet, suite à la volonté d'implication du dirigeant alors en place, la décision définitive d'accepter ou de refuser le titre de caisse vitrine appartient au conseil d'administration. Comme chacun le sait, la décision fut positive. Dès lors, à chaque réunion de ce conseil, un point à l'ordre du jour en regard de la réingénierie est couvert. C'est également le CA qui autorise les décisions importantes prises dans le cadre de la réingénierie. À cet égard, il convient de mentionner que cette instance a autorisé les transformations physiques de la caisse. Certaines autres décisions lui reviennent également telles les congédiements. Par contre, d'autres actions demeurent exclusives au directeur et celles-ci n'ont pas à être entérinées. Il doit également exister une relation de confiance importante entre le CA et le directeur de la caisse.

Les entrevues révèlent que le rôle du CA n'est pas bien compris par les employés. De plus, selon les dirigeants, il existe « ... une problématique chez Desjardins et elle serait imputable au bénévolat qui caractérise tous ses membres³⁸ ». Bien que le conseil d'administration soit décisionnel, cette situation entraîne une appropriation exclusive de tout l'aspect financier de la part du directeur d'où l'expression « La business c'est le D.G. qui a ça entre les mains donc, c'est le D.G. qui influence vraiment son conseil³⁹ ». En d'autres mots, il est difficile pour les membres d'un conseil, dont les activités principales sont ailleurs, d'être en mesure de cerner les multiples facettes du fonctionnement d'une caisse malgré la meilleure volonté du monde. De surcroît, comme c'est effectivement le directeur qui se rend compte du travail accompli et qui fait rapport au conseil, il demeure seul juge de la situation. Ainsi, bien que deux postes de caissières auraient dû être ramenés à un nombre inférieur d'heures travaillées, cet exercice s'étire sur une plus grande période que prévue: le personnel en place était déjà fort occupé et le directeur a jugé bon de retarder cette décision avec l'appui du CA. « ... même si on savait qu'on avait deux personnes en trop, on n'a rien fait avant le 1^{er} février 1999⁴⁰ ». Il convient maintenant d'analyser les aspects de la philosophie de gestion dans la perspective du conseil d'administration, des dirigeants et de tout le personnel.

³⁸ 1997. Citation d'un dirigeant.

³⁹ 1999. Citation d'un dirigeant.

⁴⁰ 1999. Citation d'un dirigeant.

Suite à l'analyse des entrevues, il est permis d'affirmer que le CA a tenu son rôle quant à l'élargissement de la vision de l'entreprise par rapport au secteur. On pourra d'ailleurs le constater dans une période ultérieure avec la tournure que prendront les événements. Mentionnons seulement que le CA est proactif sur la question des micros secteurs. Il se démarque et crée des liens avec les autres institutions (caisses) afin de réunir les forces de chacune dans une optique de satisfaction des besoins de la clientèle.

Les employés se rapprochent des clients et du travail réel à valeur ajoutée.

« Ce qu'on sent avec la réingénierie, c'est que tout ce qui n'aura pas de plus-value pour le membre va être écarté, va être imparti⁴¹ ». La réingénierie accélère le processus de rapprochement des employés vers les clients et ils en sont conscients: « De plus en plus nous autres (les employés), on est là pour servir le membre⁴² ». La façon de travailler des employés va changer. Au lieu d'attendre que les membres viennent aux caissiers, ceux-ci doivent faire l'approche, faire le contact puis offrir des services aux clients. Bien que tous soient conscients de cette nouvelle façon de faire, les entrevues subséquentes ont mis à jour la difficulté pour les employés de faire de l'offre de services. La raison évoquée est la difficulté de changer la culture présente vers une culture vente.

⁴¹ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁴² 1996. Citation d'un employé.

Plus que des arbitres et que des surveillants d'états financiers, les cadres dirigeants doivent agir en leader éclairé et en motivateur, en gardien de la vision stratégique de l'entreprise.

Il ressort de toutes les entrevues que les dirigeants doivent tenir plus un rôle de coach, d'animateur, d'accompagnement. « Anciennement, les profils de directeur s'évaluaient à l'aide de tests en comptabilité. Aujourd'hui, le profil recherché s'articule autour d'une ressource possédant de l'expérience au niveau de la vente⁴³ ». C'est plus un gestionnaire axé sur la motivation de ses agents-conseils. C'est le virage que Desjardins veut faire prendre à ses acteurs.

L'approche préconisée par Desjardins pour les dirigeants et les employés passe par un programme appelé "Relation d'Affaires Desjardins", composé d'une dizaine d'ateliers. Ce programme consiste à favoriser le développement des compétences clés des directeurs généraux afin d'assurer le passage aux nouvelles façons de faire optimisant ainsi le développement de leur caisse. L'objectif est de développer les gens dans leur capacité à être de meilleurs coachs donc de meilleurs gestionnaires d'équipe de vente.

De plus, le projet « leadership des DG ou leadership caisse » devient maintenant un pré-requis. Celui-ci débute en janvier 1997 bien qu'il soit déjà pilote en 1996 dans une caisse de la région (Chicoutimi). Puisqu'il existe déjà un programme pour les directeurs, seul le projet leadership sera conservé. Ce programme est centré sur le rôle du directeur général

⁴³ 1996. Citation d'un dirigeant.

comme vecteur de changement. Les pratiques de gestion, en d'autres mots, apprendre à gérer de façon différente, à passer du mode contrôleur au mode accompagnateur, animateur, sont mises de l'avant. Cela implique nécessairement des aptitudes telles le sens de la communication de même que la volonté d'introduire la participation et la responsabilisation (empowerment) des employés. Un autre programme appelé la gestion du changement est également à l'essai à la caisse de Chicoutimi en 1996.

La vision de l'entreprise doit devenir une culture d'entreprise partagée par tous.

Il semble que la nouvelle philosophie de gestion soit difficile à instaurer au niveau des caisses. La difficulté du changement de philosophie n'est pas l'apanage d'une seule caisse mais elle est présente dans toutes les caisses de la région du Saguenay – Lac-St-Jean: « Ce qui ne lève pas, c'est le leadership des directeurs; ce qui se traduit par le fait même auprès des employés car ils ne se trouvent pas à développer cette nouvelle culture aussi bien que prévu⁴⁴ ». On impute aux dirigeants la responsabilité de ne pas donner une vision claire et de ne pas transmettre la nouvelle culture auprès des employés. « ...on n'en sait pas plus qu'au début⁴⁵ ».

⁴⁴ 1999. Citation d'un dirigeant.

⁴⁵ 1996. Citation d'un employé.

Lorsqu'on compare les discours – dirigeants-employés – il convient de souligner la mutuelle responsabilité de l'un envers l'autre. « D'après les directeurs, la réticence vient du personnel puis il y a aussi un autre son de cloche qui nous vient du personnel⁴⁶ ». La responsabilité incomberait à diverses instances.

On cite au départ le directeur général peut-être le conseil d'administration mais « comme il n'y a qu'un seul directeur général, c'est lui qui est porteur du leadership de la démarche et c'est lui qui amène tout son monde à changer⁴⁷ ». En résumé, selon un dirigeant, le gros facteur d'échec sera d'avoir sous estimer l'ampleur du changement de culture qui devait avoir lieu. « Je pense qu'on n'a pas bien évalué le degré de difficulté de changer cette culture là⁴⁸ ».

4.2.3.3 *Définition des postes de travail*

Élimination du travail routinier, élargissement et enrichissement des tâches

En 1996, à la question portant sur la réorganisation du travail, les employés ne savent pas vraiment les changements qui s'en viennent. Ils supposent que leur place va être plus près des clients avec tous les outils qui vont être mis à leur disposition.

⁴⁶ 1999. Citation d'un dirigeant.

⁴⁷ 1996. Citation d'un dirigeant.

⁴⁸ 1999. Citation d'un dirigeant.

De plus, au niveau « conseil », il considère une approche personnalisée allant jusqu'à préconiser le même conseiller attitré à un nombre X de membres. « Les membres vont avoir le même conseiller que ce soit pour un certificat de dépôt à terme ou un emprunt ou une marge de crédit, il va falloir être capable de le faire⁴⁹ ».

Pour la direction, il est plus à propos de parler de différents niveaux de conseillers. « Je pense qu'effectivement, il va y avoir des conseillers qu'on pourrait appeler de premier niveau qui sont les caissiers, ils sont beaucoup opérationnels, transactionnels et les autres seront plus spécialisés⁵⁰ ». On prévoit également de l'impartition au niveau des travaux de nature administrative. De plus, les rôles vont subir des changements.

En 1997, certains employés voient leur travail se modifier. Les postes de commis junior tendent à disparaître au profit d'une diversification et d'une flexibilité accrues. Par contre, tous ces changements se font très lentement. Les niveaux de postes ne sont pas encore déterminés. À la Fédération, il est aussi question de changement au niveau des rôles accomplis par les conseillers. Certains subissent des renouvellements de 100% de leur tâches et d'autres 20 %. Tous ces changements se basent sur des profils à atteindre.

⁴⁹ 1996. Citation d'un employé.

⁵⁰ 1996. Citation d'un dirigeant.

En 1999, deux postes nouveaux apparaissent et ceux-ci intègrent un élargissement et un enrichissement des tâches. Le travail change, le contenu du travail se modifie et ce changement repose également sur l'utilisation des nouvelles technologies. Du point de vue de la direction, une planification de la main-d'œuvre s'ébauche. Celle-ci servira de référence dans les profils des nouveaux postes et permettra de connaître les aspirations des employés.

4.2.3.4 *Communication*

Mise en place de systèmes d'information qui intègrent, suivent et guident l'ensemble des processus. Meilleure coordination des processus vu le rapprochement et la communication entre les membres de l'équipe.

Dès 1995, la caisse de Mistassini accède aux technologies de l'information. Ces systèmes d'informations intégrateurs reposent sur l'utilisation d'ordinateurs à chaque poste de travail permettant l'accessibilité au dossier personnel de chaque membre. Ainsi, chaque utilisateur de ces systèmes peut avoir accès, et ce de n'importe quel poste de travail, aux informations utiles et nécessaires pour traiter avec le client. Ce support technologique facilite le travail des caissières et des conseillers tout en gardant à jour le dossier-client. Également, une plate-forme technologique reliant la caisse à la Confédération favorise une meilleure coordination et une meilleure communication. En 1997 et 1999, les employés ont toujours un support technologique leur permettant d'utiliser l'information pertinente et ce, à chaque poste de travail. Ce support s'est vu accordé des ajouts tout au long de ces années.

Pendant la phase de changement, Communication Top / Down, centrée sur le pourquoi et sur les objectifs à atteindre (le comment relève de la responsabilité des individus). L'important est de convaincre de la nécessité du changement.

En 1996, les employés sont unanimes à dire qu'ils ont eu de l'information émanant de la direction. Des réunions spéciales ont lieu et, lors de ces réunions, le personnel a toute la latitude de poser des questions. Les réunions tenues permettent aux dirigeants d'expliquer le pourquoi des changements. Par contre, les objectifs à atteindre ne sont pas clairs de même que leurs applications dans la vie quotidienne. « Ils (les dirigeants) ne sont pas vraiment capables de dire exactement qu'est-ce qui va se passer⁵¹ ». Un employé soulève également le retard au niveau de l'information. La préférence va dans le sens d'avoir l'information plus tôt afin de permettre une meilleure appropriation du changement.

La direction mentionne que beaucoup d'information est livrée. « On a misé beaucoup sur tout l'aspect information⁵² ». Ainsi, dès le début du projet réingénierie, la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean s'applique à faire une tournée des six (6) secteurs géographiques couvrant les 65 caisses réparties à travers son réseau. Ces rencontres permettent de faire l'état de la situation. Il existe également des outils de transmission de l'information sous forme de journaux tels l'info- réingénierie pour les dirigeants et un autre bulletin réingénierie pour les employés. De plus, la Fédération prépare les directeurs de caisses à l'aide d'un plan de communication sur la façon de divulguer l'information. Il existe aussi à

⁵¹ 1996. Citation d'un employé.

⁵² 1996. Citation d'un dirigeant.

l'intérieur de la caisse, un communiqué distribué mensuellement qui fait état de l'avancement des changements.

En 1997, les remarques quant à la communication font référence à un manque de temps dû aux applications et livrables qui entrent à un rythme effréné. La visite, à deux reprises, de M. Rioux, directeur général de la réingénierie à la Confédération, n'apporte pas une très grande satisfaction. Les employés s'attendaient à en savoir beaucoup plus par rapport à ce qu'ils savaient déjà.

Du côté de la Fédération, en 1997, une deuxième tournée des secteurs est refaite. À ce moment-là, les effets de la réingénierie et ce à quoi les gens devraient s'attendre sont discutés. Il est question de réduction de postes au personnel caissier (30 % du courant administratif) et des changements particulièrement au niveau du travail et de la formation: formation qui portera sur la vente conseil. Quant à la direction de la caisse de Mistassini, un manque de temps pour les réunions et la transmission d'information via le bulletin réingénierie est encore soulevé. En effet, le bulletin réingénierie, normalement distribué à tous les mois, souffre d'un retard allant parfois jusqu'à trois mois.

En 1999, les mêmes réflexions se retrouvent au niveau des employés: le manque de réunions et d'information. Du côté de la direction, les mêmes absences sont soulevées: le manque de ressources en seraient la cause. Par contre, il est mentionné des réunions de

vente qui se font plus régulièrement; à toutes les semaines ou aux quinze jours pour le secteur courant et le secteur conseil. Ces réunions sont de 10 à 15 minutes au plus. « ... c'est pour la gestion des ventes, c'est seulement pour les ventes⁵³ ».

Bien que la direction affirme avoir mis l'emphase sur l'information, les employés en 1996 ne semblent pas avoir traduit cette information dans les événements ultérieurs. Ils savaient et avaient accepté la réingénierie mais ne pouvaient en comprendre toutes les facettes. De plus, le directeur de la caisse mentionne qu'à certaines périodes très intenses, il y a eu du retard dans la sortie des communiqués internes de même qu'au niveau des réunions. « ... les réunions ont été peut-être un peu plus espacées⁵⁴ ».

Enfin, de par sa position de caisse vitrine, les employés de la caisse de Mistassini ne recevaient pas plus d'information que les autres caisses bien qu'ils l'aient plus vite. « ... c'était beaucoup plus de livrer de l'information générale pour les grandes étapes, comment ça allait se dérouler⁵⁵ ». En 1997 et 1999, les mêmes constats s'affichent à savoir un manque de temps pour les réunions donc peu d'information au sujet de la réingénierie.

⁵³ 1999. Citation d'un dirigeant.

⁵⁴ 1996. Citation d'un dirigeant.

⁵⁵ 1996. Citation d'un dirigeant.

4.2.3.5 *Qualifications*

Les profils de compétence ajoutent les comportements et les attitudes au degré de connaissance et aux diplômes: aptitudes à travailler en équipe, autonomie dans la prise de décision, audace, capacité à gérer son stress, compétence en gestion des systèmes d'information, etc.

Selon les entrevues réalisées en 1996, les qualifications exigées au niveau de la réingénierie pour les employés sont beaucoup plus techniques que comportementales: apprendre à maîtriser les outils informatiques. Au niveau des employés, le programme "Relation d'Affaires Desjardins" s'expérimente en parallèle avec une autre caisse (Chicoutimi). Il s'agit d'une dizaine d'ateliers proposés comme ajustement à la réingénierie. Quoique certains ateliers dans le cadre de la réingénierie vont être à la disposition des employés pour apprendre à acquérir de nouveaux comportements, il est beaucoup plus question d'apprentissage sur le tas pour ceux-ci.

Le but de ces ateliers est de situer les gens dans leur nouveau rôle et de travailler sur l'aspect du relationnel à partir de « 3 clés de la relation ». La première clé est la relation qui se développe entre le client et le fournisseur, un certain niveau de confiance, un certain partenariat donc la clé du partenariat. Cette clé permet la transmission de toute l'information utile à l'employé pour fournir des services au client. Le partenariat est aussi important pour le conseiller dans la mesure où il va se sentir en confiance de faire les propositions aux membres et que celles-ci vont avoir la chance d'être acceptées. La deuxième clé renvoie au feed-back. Comme fournisseur de services, le caissier a

l'obligation de vérifier la réception de son message: est-ce que le client comprends bien le contenu de l'information, est-ce que ça s'inscrit bien par rapport à ses besoins? La troisième clé, c'est la clé des solutions: est-ce que je suis capable de fermer ma vente ? Il faut mentionner que cette approche a été développée par un psychologue et est utilisée pour les gens œuvrant dans une entreprise de services.

En 1997, les employés n'ont pas encore commencé à se servir des nouveaux outils comportementaux qu'ils ont reçus. « ...on n'a pas vraiment commencé encore à travailler avec⁵⁶ ». La direction s'accorde également pour affirmer que les changements d'attitude et de comportement nécessaires pour mener à bien une réingénierie prennent beaucoup plus de temps que prévu au départ. Il était question, au départ, de 18 semaines pour parvenir à ces changements mais on note une prolongation sensible à ce niveau. « C'était 18 semaines théoriquement mais ça prend beaucoup plus de temps parce que c'est du comportemental⁵⁷ ». Le virage est long à faire. Les difficultés se sentent non seulement à la caisse de Mistassini mais dans l'ensemble des caisses car ce programme « leadership des dirigeants » est offert de façon concomitante à l'intérieur de 7 caisses. Ce sont les pratiques de gestion liées aux activités réalisées qui dénotent un décalage par rapport aux résultats attendus. En d'autres mots, il est difficile de passer de la théorie à la pratique. Le changement d'attitude et de comportement sont difficiles à faire. « ... actuellement, on a le

⁵⁶ 1997. Citation d'un employé.

⁵⁷ 1997. Citation d'un dirigeant.

plus de difficulté avec la mise en place de ces pratiques-là pour les faire vivre continuellement dans la caisse⁵⁸ ».

Aucun comité de travail n'est mis en place à la caisse de Mistassini malgré que les grandes tendances actuelles soient à la présence d'équipes un peu plus autonomes. Cela demeure une décision des employés car la direction est favorable à l'implantation de tel comité.

En 1999, les entrevues démontrent que seul le projet pilote à la caisse d'Arvida, en regard des nouveaux profils à atteindre, a été mené à terme. Le programme devait être fait en octobre 1997 dans l'ensemble des caisses et, en date de mars 1999, il n'a pas eu lieu. Bien que la finalité du projet soit bonne, il est très difficile à gérer car il devient nécessaire de développer une application informatique permettant de gérer l'ensemble des plans de développement; de là originent les délais. De plus, avec l'avènement des regroupements (micro-secteurs), on assiste à la remise en question du nombre de directeurs de caisse d'où la nécessité pour ceux-ci d'établir leur profil de compétence. Les entrevues laissent transparaître fortement la difficulté énorme de changer les attitudes des dirigeants (caisse et fédération) de même que celle des employés.

⁵⁸ 1997. Citation d'un dirigeant.

Apprentissage continu

Au départ, il faut mentionner que depuis 4 ans, Desjardins s'est donné comme priorité, de concert avec le syndicat, de rehausser l'académique afin de pallier les lacunes existantes. Ainsi, une formation continue est offerte aux employés découlant du constat fait par le Mouvement Desjardins: « Au niveau académique, il y a très peu de personnes qui ont même un cours collégial⁵⁹ ». L'employeur fournit un support se traduisant par des conditions facilitantes: l'inscription et les livres sont défrayés par l'employeur. Pour les dirigeants, un certificat en gestion offert par l'entremise de l'Université Laval leur est disponible.

4.2.3.6 *Encadrement et contrôle*

Possibilité de coordination par le biais d'agendas électroniques.

En 1996, 1997 et 1999, la présence d'agendas électroniques est mentionnée. Par contre, la possibilité de coordination par ce moyen n'est pas perçue sous cet aspect. On note cependant qu'il est plus facile de prendre des rendez-vous et de connaître le temps de travail des conseillers. En 1997, les feuilles de temps sont encore utilisées afin de permettre à la direction de connaître le temps d'occupation des employés. Par contre,

⁵⁹ 1996. Citation d'un dirigeant.

« C'est pas eux qui gèrent notre temps, c'est nous autres⁶⁰ ». On parle à ce moment-ci d'une direction par objectifs; seul le résultat compte.

4.2.3.7 *Évaluation*

Évaluation entre pairs, évaluation des supérieurs par les membres de leur équipe.

En 1996, il est fait mention d'auto-évaluation. Celle-ci est en relation avec les ateliers suivis par le personnel (directeur, cadres et employés). On avance également une auto-évaluation par rapport au profil de compétence que Desjardins veut instaurer dans le cadre de sa réingénierie « afin de se donner un petit plan de développement personnel pour permettre à chacun de s'améliorer à l'intérieur de ça⁶¹ ».

En 1997, du point de vue de la direction, on cite: « C'est à partir des cibles que se sont fixées les caisses que je peux dire que j'ai atteint l'objectif⁶² ». Bien qu'il existe des indicateurs permettant une certaine évaluation, il est difficile de savoir le pourcentage de réussite octroyé à chaque individu.

⁶⁰ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁶¹ 1996. Citation d'un employé.

⁶² 1997. Citation d'un dirigeant.

Il y a une autre méthode d'évaluation intitulée « la méthode 360 degrés ». Celle-ci s'articule autour de différents niveaux d'évaluation: une auto-évaluation, une évaluation par les pairs, une évaluation par le directeur et enfin, une évaluation par les directeurs des caisses travaillant avec cette personne. Cette évaluation tient compte surtout des compétences et non de l'efficacité.

Il n'existe pas, en 1997, une méthode pour évaluer l'efficacité; à savoir si la prestation de travail fournie est adéquate. Une dernière méthode est également utilisée soit l'évaluation annuelle: « On remplit notre feuille, il (directeur) remplit de son côté puis on en discute⁶³ ».

En 1999, les dirigeants de la Fédération se retrouvent face à un problème d'évaluation de la performance: « C'est un des points avec lequel on a de la difficulté parce qu'il faut se trouver une façon de gérer sur une base d'évaluation de performance⁶⁴ ». L'évaluation antérieure portait beaucoup plus sur une dimension de rentabilité et non de performance du directeur: « Si ta caisse faisait de l'argent, tu étais un bon D.G. mais maintenant, cela porte sur une autre dimension⁶⁵ ». Les seuls indicateurs existant à l'heure actuelle interviennent sur l'analyse de comportement; ce sont des indicateurs (15-16) observables (quantifiables) qui permettent d'avoir une très bonne idée du chemin parcouru par la caisse. Comme cette analyse du comportement introduit un élément subjectif, il devient nécessaire d'arriver à

⁶³ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁶⁴ 1999. Citation d'un dirigeant.

⁶⁵ 1999. Citation d'un dirigeant.

trouver une autre grille d'analyse pour évaluer la performance. « L'analyse de comportement pourra être une base pour évaluer les performances des dirigeants mais elle se doit d'avoir des modifications⁶⁶ ». Avec la création des micros secteurs où on va voir naître des organisations un petit peu plus grosses, Desjardins va avoir besoin de profils de compétence différents d'où la nécessité de recourir à une grille adéquate: « Il faut regarder avec les dirigeants pour ramener une image fidèle des performances du D.G. dans sa caisse... car il va y avoir un processus de dotation structuré après le regroupement des caisses pour s'assurer justement qu'on va mettre les bonnes personnes à la bonne place⁶⁷ ».

Remise en cause de la détermination du salaire selon l'ancienneté et le rang hiérarchique.

En 1996, au point de vue de la rémunération, les employés croient que celle-ci devrait changer mais la question salariale n'est pas abordée dans les réunions d'information « ...le salaire, c'est drôle, y en parle pas jamais⁶⁸ ».

Selon les dirigeants, les échelles de salaire devront probablement être révisées à la hausse quoique Desjardins ne soit pas encore rendu à cette étape.

⁶⁶ 1999. Citation d'un dirigeant.

⁶⁷ 1999. Citation d'un dirigeant.

⁶⁸ 1996. Citation d'un employé.

En 1997 et en 1999, une remise en cause de la détermination du salaire selon l'ancienneté et le rang hiérarchique est plus évidente bien que ce point ne soit pas clair pour les employés. En conclusion, dès 1997, le discours porte sur l'évaluation entre pairs et l'évaluation des supérieurs par les membres de leur équipe. On note également la présence d'un lien entre changement dans la nature du travail, motivation, satisfaction des employés, meilleur salaire, meilleure productivité et satisfaction de la clientèle. Un fait demeure non résolu à ce jour: comment mesurer la performance des directeurs et des employés?

4.2.3.8 *Rémunération*

Modes de rémunération élargis: plus seulement salaires mais bonus (intéressement), rémunérations symboliques.

En 1996, les dirigeants affirment qu'il va y avoir un incitatif monétaire « ... monétairement parlant, ça va être plus intéressant⁶⁹ » et que le nouveau travail doit être reconnu mais ils ne savent pas 1. si ce travail va être bonifié et, 2. la façon de le faire.

En 1997, les employés n'ont pas entendu parler d'une reconnaissance monétaire par rapport au nouveau travail, aux nouvelles tâches à accomplir bien qu'ils pensent que la rémunération doit aller de pair avec la scolarité. Pour la direction, tous citent une rémunération incitative pour tous les employés à condition qu'ils dépassent les objectifs

⁶⁹ 1996. Citation d'un dirigeant.

prévus. Il faut cependant spécifier que le syndicat n'est pas ouvert à ce type de rémunération. Il est plutôt en faveur de l'universalité de la rémunération: tout le monde a droit à la même rémunération et au même pourcentage. Au moment des entrevues de 1997, ce volet rémunération avait été mis un peu de côté car il y avait d'autres dossiers plus urgents à négocier.

En 1999, le système de rémunération incitative est utilisé uniquement dans les caisses non syndiquées. À peu près une quinzaine de caisses se prévalent d'un tel programme. À titre d'exemple, la caisse de Roberval a versé à son personnel, toutes catégories confondues, un forfaitaire de 4 % additionnel aux augmentations à la fin de l'année financière 98-99. Au niveau des caisses syndiquées, ce programme ne peut être utilisé car comme mentionné antérieurement, le syndicat refuse que ces caisses y adhèrent. Les employés ignorent ces faits.

En conclusion, à la caisse de Mistassini, aucune reconnaissance monétaire ne vient à ce jour reconnaître le changement au niveau du travail. Cependant, s'il y a changement de classification au niveau des employés, le changement de rémunération (échelle de salaire) s'applique en conformité à la convention collective. Il n'y a pas non plus chez Desjardins, une bonification du salaire due à la formation. Le fait que quelqu'un ait terminé un AEC (attestation d'études collégiales) ou un certificat ne lui donne pas une bonification dans l'échelle des salaires.

4.2.3.9 *Promotion et recrutement*

Révision des critères d'embauche vu que les emplois seront plus difficiles.

Chaque poste peut être développé par la capacité du titulaire à "se tailler une case à sa mesure".

En 1996, il est trop tôt pour évaluer comment se feront les promotions et les recrutements.

On essaie plus de gérer l'arrivée massive des technologies, la formation reliée à ces technologies et les effectifs déjà en place.

En 1997, on compte sur le programme développement des compétences qui permettra à tous et chacun de se connaître, d'aller chercher la formation qui lui manque et de se tailler une place chez Desjardins. Ce programme tel que mentionné antérieurement n'aura pas lieu à l'exception de la caisse d'Arvida. On mentionne également qu'un employé, ne voulant pas acquérir la formation nécessaire à l'accomplissement de son travail, ne pourra accéder à des promotions.

En 1999, de nouveaux postes sont créés et ils sont attribués selon les exigences de l'emploi.

De plus, si les ressources à l'interne ne sont pas suffisamment formées et n'ont pas assez d'expérience, il est possible alors, pour Desjardins de faire du recrutement à l'externe.

Selon un dirigeant, il faut respecter la décision des gens de ne pas vouloir se former mais d'un autre côté, « on n'assoie pas ces gens là sur des chaises qui ne sont pas à leur niveau parce qu'on a des exigences académiques de base pour chacun de nos postes ».

En conclusion, les critères d'embauche seront revus en fonction des exigences des nouveaux postes et selon les rôles que les gens vont tenir. De plus, chaque employé a la chance et l'opportunité de se tailler une case à sa mesure et ce, depuis de nombreuses années.

4.2.3.10 *Temps de travail*

Ajustements aux opportunités d'affaires et à la clientèle.

En 1996, un nouveau poste est mis en place afin d'ajuster les opportunités d'affaires à la clientèle. Il s'agit d'un poste de télémarketing 14 heures/semaine associé au poste de caissière. Le télémarketing est un travail de soir servant essentiellement à offrir des services aux personnes dont l'accessibilité est difficile durant le jour. Ce nouveau service peut également être utilisé afin d'aller chercher de l'information directe aux membres dans l'évaluation de leur satisfaction ou de leurs besoins.

Dans les différents ajustements que Desjardins élaborent, on cite, entre autres, le changement au niveau des heures d'ouverture et le service personnalisé chez les membres avec outil informatique approprié (portable). On parle même d'impartir certaines opérations ne contenant pas de valeur ajoutée.

En 1997, le poste de télémarketing se jumelle à celui d'agents conseils. La partie du travail qui s'accomplit au comptoir de services aux clients est maintenant abolie.

En 1999, les heures d'ouverture en soirée sont maintenant augmentées et le personnel se retrouve face à des heures coupées. On note aussi des changements dans les heures d'ouverture régulières. Le service est maintenant offert de 11.00 heures à 14.00 heures. Évidemment, il est possible de prendre rendez-vous. On parle également d'un centre de support téléphonique, différent du télémarketing, répondant aux interrogations de la clientèle. Un point à noter: ce service est imparti à la Fédération de Gaspésie-Les-Îles. Enfin, on cite la volonté d'augmenter le taux d'automatisation. Celui-ci est présentement à 82 % et l'objectif à atteindre, à la fin de l'année 1999, est de 85%. Cet objectif est réaliste car certaines caisses l'ont déjà atteint, même dépassé.

En conclusion, l'ajustement aux opportunités d'affaires et à la clientèle est le seul élément sur lequel on note des modifications.

4.2.3.11 *Gestion des départs*

Licenciements probables vu l'apport des NTI, la volonté de réduire les niveaux hiérarchiques: réduction de postes de "spécialistes" (services fonctionnels) et d'administratifs, délocalisation et outsourcing (sous-traitance).

Les employés corroborent l'affirmation que si une personne ne peut s'adapter, elle devra quitter. Dès les premières annonces de la réingénierie, le discours de M. Béland fait du chômage zéro son leitmotiv. À l'époque des entrevues de 1996, le discours était en train de changer: « Maintenant vous n'entendrez plus dire par M. Béland: chômage zéro. Pourquoi? Parce que la situation financière du Mouvement fait en sorte qu'on ne peut pas supporter une masse salariale comme ça au cours des prochaines années⁷⁰ ». Bien que tout va être mis en place pour minimiser les effets de la réingénierie à savoir: supporter les gens à ce qu'ils deviennent d'autre types d'employés, temps partagé, semaine de 4 jours, pré-retraite, pré-retraite anticipé, les dirigeants s'attendent à ne pas être en mesure de récupérer tout leur monde. « ... il est clair qu'au bout de la ligne, il y en a qui n'auront plus d'emploi et ils le savent⁷¹ ». Le gros point d'incertitude vient de la méconnaissance du nombre d'emplois perdus. « Les employés ne savent pas combien, on ne le sait pas non plus⁷² ». Ces coupures doivent être connues à la fin du mois de novembre 1996.

⁷⁰ 1996. Citation d'un dirigeant.

⁷¹ 1996. Citation d'un dirigeant.

⁷² 1996. Citation d'un dirigeant.

Par contre, comme les caisses de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean sont en deçà du volume théorique et que pendant plusieurs années, le gel des effectifs fut recommandé, cela n'aura pas d'effets dramatiques. Il est quand même entendu que Desjardins doit avoir une récupération de ses bénéfices. « Penser que ça fait 2 ans que les caisses investissent à coup de 100 millions et qu'il n'y a pas de retombées encore. Ce sont des années qui sont difficiles à supporter⁷³ ».

Les perspectives de 1997 sont mauvaises: « L'année 1997 va être une année dure, difficile parce qu'il va falloir mettre du monde à pied mais on devrait en rappeler en 98 et en 99, on devrait récupérer des gens pour venir aider à la Fédération⁷⁴ ». En 1997, les employés ne sont pas au courant de ce qui peut arriver en terme de coupures de postes. Quant à la direction, elle affirme que 30% du courant administratif des effectifs auront à être coupé. On cite 112 postes, ce qui peut représenter entre 130 et 140 personnes. À la caisse de Mistassini, un poste de cadre est déjà aboli, ce qui n'est pas pour rassurer les employés. Pour eux, la réingénierie est en train de se faire sentir de façon concrète. De plus, avec cette abolition de poste, les employés doivent se répartir (assumer) le travail de l'employé licencié. Et, selon eux, ils sont déjà surchargés: « le poste était déjà chargé, ça fait qu'en coupant un poste de cadre, c'est nous autres qui a écopé d'une partie du travail⁷⁵ ». Enfin, il n'y a pas encore des coupures au niveau des postes ni de changements notables dans le

⁷³ 1996. Citation d'un dirigeant.

⁷⁴ 1996. Citation d'un dirigeant.

⁷⁵ 1997. Citation d'un employé.

temps de travail: « ...on ne parle pas vraiment de coupure de postes encore ni de réaménagements dans les horaires⁷⁶ ». La seule exception est le télémarketing. Ces services sont délocalisés dans un bureau à l'extérieur de la caisse.

En 1999, les employés vivent les coupures et ils en anticipent d'autres. « C'est sûr que, par le fait même (fusions, alliances de services...), ça va sûrement en couper encore⁷⁷ ». Les horaires de travail sont changés; ce qui entraîne des heures de travail fractionnées et certaines caissières voient leurs heures de travail réduites à deux occasions. Pour une caissière dont le poste à l'engagement était de 35 heures semaine, elle se retrouve en bout de ligne avec un 20 heures semaine. Pour mieux réorganiser le travail, la caisse de Mistassini morcelle des postes permanents en temps partiel et engage d'autres caissières, celles-ci travaillant à l'occasion 7 heures semaine. « Il peut y avoir 5 postes de caissières, mais c'est des petits postes soit 20 heures, 19 heures, 16 heures jusqu'à 7 heures semaine⁷⁸ ». Au niveau de la direction, il est souligné que les abolitions de postes prévues en 1997 n'étant pas réalisées complètement alors c'est en 1999 qu'elles doivent se faire. L'objectif est de 75 à 80 postes dans l'ensemble du réseau du Saguenay – Lac-St-Jean. Ces coupures commencent à se faire sentir mais très légèrement.

⁷⁶ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁷⁷ 1999. Citation d'un employé.

⁷⁸ 1999. Citation d'un employé.

Un autre facteur vient amplifier le phénomène de la gestion des départs: les regroupements de caisses. Parce que Desjardins ne peut faire la récupération de ses bénéfices uniquement par l'entremise de sa réingénierie et de ses nouvelles technologies, elle doit utiliser une autre stratégie. Celle priorisée est, entre autres, le regroupement des caisses ou sous une autre appellation « l'impartition de gestion de la caisse ». On ne parle pas de fusion car selon un dirigeant, « ... il va y avoir encore un conseil d'administration par caisse ». Ainsi, il faudra s'attendre à des départs car les pourparlers entre caisses sont déjà amorcés.

La finalité de cette impartition de gestion va avoir comme conséquence de diminuer le nombre de directeurs: « Peu importe la façon que ça va se distribuer, il n'y aura pas des D.G. partout⁷⁹ ». Il y aura également de la sous-traitance au niveau de certains services. Ici, il est fait référence au centre de support téléphonique mis sur pied en 1999. Enfin, une rationalisation d'effectifs à la Fédération de 26 % qui se terminera à la fin de 2001 est prévue.

En conclusion, les technologies de l'information ont comme conséquence d'abolir certains postes au secteur administratif. Il se produit également une certaine délocalisation des services avec le télémarketing et Desjardins a recours à la sous-traitance. Mais, on ne peut passer sous silence que ces stratégies ne pourront à elles seules contribuer à la récupération des bénéfices et il faudra dès lors avoir recours à des moyens probablement plus radicaux

⁷⁹ 1999. Citation d'un dirigeant.

amenant avec eux des changements encore plus significatifs au sein du mouvement Desjardins. On peut dire que la pyramide coopérative de Desjardins sera ébranlé

4.2.3.12 *Relations de travail*

Mise en place de nouveaux liens d'emploi de par la remise en cause des frontières organisationnelles (outsourcing, télétravail, etc.).

Dès 1996, Desjardins crée un nouveau lien d'emploi. En effet, le télétravail fait déjà l'objet d'un nouveau poste. Les employés, interrogés en 1996, ne sont pas vraiment au courant si des clauses ont été modifiées ou le seront dans la perspective de la réingénierie.

La direction quant à elle, affirme que des clauses avaient déjà été changées un an avant la mise en place de la réingénierie. De plus, elle ne s'attend pas à renégocier d'autres clauses.

En 1999, l'apparition du centre de support téléphonique par impartition consolide la volonté d'élargir les frontières organisationnelles. Également en 1999, une lettre d'entente va être élaborée en fonction des exigences académiques demandées pour l'obtention du titre de conseiller en planification financière: « À compter du 31 décembre 1999, les parties se rencontreront pour faire les ajustements de circonstance s'il y a lieu⁸⁰ ». Cette rencontre entre les deux parties doit avoir lieu parce que l'IQPF (Institut québécois de planification

⁸⁰ 1999. Citation d'un dirigeant.

financière) vient de changer, de modifier drastiquement ses exigences pour obtenir le titre. En d'autres mots: « Ça veut dire qu'à partir de l'automne 99, les personnes qui ne sont pas inscrites, pour pouvoir obtenir le titre vont devoir avoir non pas un certificat en planification financière mais un Bac en administration qui inclut un certificat en planification financière⁸¹ ». L'intérêt des employés envers le syndicat est peu présent.

Ajustement des conditions de travail à la flexibilité organisationnelle.

Les employés anticipent la modification de leurs conditions de travail pour permettre un meilleur service aux clients. Ainsi, les heures de travail en soirée et l'utilisation du service téléphonique sont apportées comme changement afin de rendre plus flexible l'organisation.

En 1999, ces changements sont effectifs.

Toutes la dimension des changements organisationnels ayant été analysée, il est à propos de présenter la nouvelle version du tableau synthèse. Il correspond à l'information tirée des entrevues.

⁸¹ 1999. Citation d'un dirigeant.

Tableau 28 : Tableau revu et modifié de l'analyse des changements organisationnels

Structure de l'organisation par processus	<p>Aplatissement de la structure organisationnelle.</p> <p>Réaffectations et attributions des tâches sans plus d'égards aux frontières organisationnelles.</p> <p>Diminution du nombre de points de contact à l'interne ou l'externe par la diminution du nombre d'intermédiaires causant des risques d'erreurs et des duplications.</p>
Philosophie de gestion	<p>Les dirigeants du conseil d'administration doivent élargir leur vision de l'entreprise à celle du secteur et faire une veille stratégique et technologique.</p> <p>Les employés se rapprochent des clients et du travail réel à valeur ajoutée.</p> <p>Plus que des arbitres et que des surveillants d'états financiers, ils doivent agir en leader éclairé et en motivateur, en gardien de la vision stratégique de l'entreprise.</p> <p>La vision de l'entreprise doit devenir une culture d'entreprise partagée par tous.</p>
Définition des postes de travail	Élimination du travail routinier, élargissement et enrichissement des tâches.
Communication	<p>Mise en place de systèmes d'information qui intègrent, suivent et guident l'ensemble des processus. Meilleure coordination des processus vu le rapprochement et la communication entre les membres de l'équipe.</p> <p>Pendant la phase de changement, Communication Top / Down, centrée sur le pourquoi et sur les objectifs à atteindre (le comment relève de la responsabilité des individus). L'important est de convaincre de la nécessité du changement.</p>
Qualifications	Les profils de compétence ajoutent les comportements et les attitudes au degré de connaissance et aux diplômes: aptitudes à travailler en équipe, autonomie dans la prise de décision, audace, capacité à gérer son stress, compétence en gestion des systèmes d'information, etc.

	Apprentissage continu.
Encadrement et contrôle	Possibilité de coordination par le biais d'agendas électroniques.
Évaluation	<p>Lien direct entre changement dans la nature du travail, motivation, satisfaction des employés, meilleur salaire, meilleure productivité et satisfaction de la clientèle.</p> <p>Évaluation entre pairs, évaluation des supérieurs par les membres de leur équipe.</p> <p>Remise en cause de la détermination du salaire selon l'ancienneté et le rang hiérarchique.</p>
Rémunération	Modes de rémunération élargis incluant bonus (intéressement), rémunérations symboliques.
Promotion et recrutement	<p>Révision des critères d'embauche vu que les emplois seront plus difficiles.</p> <p>Chaque poste peut être développé par la capacité du titulaire à "se tailler une case à sa mesure".</p>
Temps de travail	<p>Moins de contrôle.</p> <p>Salaire indépendant du temps de travail.</p> <p>Ajustements aux opportunités d'affaires et à la clientèle.</p>
Gestion des départs	Licenciements probables vu l'apport des NTI, la volonté de réduire les niveaux hiérarchiques: réduction de postes de "spécialistes" (services fonctionnels) et d'administratifs, délocalisation et outsourcing (sous-traitance).
Relations de travail	<p>Mise en place de nouveaux liens d'emploi de par la remise en cause des frontières organisationnelles (outsourcing, télétravail, etc.).</p> <p>Ajustement des conditions de travail à la flexibilité organisationnelle.</p>

4.2.4 DIMENSION 4: CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

Les changements institutionnels seront couverts par les différents indicateurs suivants: états des relations de travail à la caisse de Mistassini; états des relations de travail dans la Fédération; réingénierie à la Fédération; participation et implication des employés de la caisse; participation et implication du syndicat et changements au niveau du conseil d'administration.

4.2.4.1 *États des relations de travail à la caisse*

4.2.4.1.1 Réactions au projet réingénierie

Dès 1995, avant que les changements concrets de la réingénierie s'installent, les employés du secteur courant sont en état de panique et ils souffrent d'insécurité: « On va perdre nos jobs⁸² ». Comme certains employés ne sont pas intéressés à suivre des cours les soirs, il se forme au début une défense naturelle. On sait déjà que c'est le secteur administratif qui sera le plus touché. Les employés du secteur conseil le seront moins étant donné leur rôle tenu dans la caisse. Quant à la direction, elle adopte une attitude de laisser-aller dans l'expectative d'une acceptation.

⁸² 1996. Citation d'un employé.

En 1996, bien que les employés de la caisse de Mistassini aient accepté le fait d'être caisse vitrine, on n'assiste pas à un emballement pour le projet. Le changement, en général, fait peur et celui-ci ne fait pas exception à la règle. Les gens sont plus dans l'expectative. Un élément positif vient, par contre, endiguer cette peur du changement. En effet, un employé, qui voit son poste subir des coupures, se fait offrir un autre type d'emploi en remplacement des heures perdues. Les autres employés reçoivent alors un message positif: « Ils ne veulent pas nous mettre dehors, ils veulent seulement transformer notre travail⁸³ ». Aussi, certains membres du personnel commencent à suivre une formation additionnelle. Bien sûr, il existe des personnes qui ont plus de difficulté avec le changement et elles sont plus réfractaires à celui-ci. Mais, règle générale, au moment des entrevues, les réactions sont assez positives; les gens attendent la suite. L'atmosphère ainsi que le climat de travail sont bons. Enfin, les craintes sont beaucoup plus « de ne pas savoir ce qui va arriver avec les postes en place⁸⁴ ».

La direction indique qu'il y a eu un sondage en 1995 pour évaluer l'insécurité des gens face à la réingénierie. Les résultats ont démontré que la majorité des gens ne sont pas vraiment insécurisés « ... à la condition que l'organisation fasse tous les efforts pour les former⁸⁵ ». Il s'agit plus d'un sentiment de méfiance car les employés se demandent si cela n'est pas

⁸³ 1996. Citation d'un employé.

⁸⁴ 1996. Citation d'un employé.

⁸⁵ 1996. Citation d'un dirigeant.

uniquement des promesses: promesses de formation. Les gens sont plus interrogatifs face à tous ces changements.

En 1996, la direction pense que les gens du secteur courant (caissières, commis) ont des craintes car c'est le secteur qui va être le plus touché et ils le savent. On parle également de deux niveaux de stress: le changement de rôle et l'incertitude face à leur emploi. Les inquiétudes sont présentes mais non généralisées: « Oui, il y a des inquiétudes mais je pense que, de façon générale, je ne crois pas que c'est majeur⁸⁶ ». D'autres affirment qu'il existe de la peur à certains niveaux mais comme rien de concret n'est encore fait, surtout au niveau des méthodes de travail, alors, le sentiment est contrôlé. Les changements seront pour plus tard au printemps 1997. De plus, à cette période, le climat de travail est bon: « On entend souvent rire durant les périodes de pause et tout le monde se tient ensemble⁸⁷ ».

En 1997, un seul fait ressort des entrevues: le réaménagement physique de la caisse. Le personnel vit cette période comme un cauchemar, un très mauvais souvenir. Il semble que cette période affecte tous les gens et a une incidence marquée sur le moral des troupes. Plusieurs affirment que la réingénierie n'aurait pas été si pire sans toutes ces transformations. Les gens sont agressifs et l'atmosphère est à couteaux tirés.

⁸⁶ 1996. Citation d'un dirigeant.

⁸⁷ 1996. Citation d'un dirigeant.

Des commentaires négatifs spontanés s'expriment pendant le travail et ce, devant les clients. Les employés se sentent vraiment dépassés devant les événements. Lorsqu'on réussit à sortir du volet transformation physique, le personnel s'accorde pour dire qu'après cette étape, le climat de travail est revenu au beau fixe. Il faut se rappeler que la période des vacances a suivi celle des changements et les entrevues se sont déroulées en août 1997, immédiatement après les vacances annuelles.

Les perceptions de la direction, au même moment, indiquent une inquiétude de la part des employés et ce, beaucoup plus marquée qu'en 1996. Les impacts sont beaucoup plus grands que ceux anticipés. Les dirigeants soulèvent aussi la question du réaménagement physique. Celui-ci provoque un très grand niveau de stress. Un dirigeant exprime le changement vécu par les employés: « Ils ne vivaient pas le changement, ils ne faisaient pas le changement; ils le subissaient de façon passive et de façon négative⁸⁸ ». À cela, s'ajoute le changement de culture. Il est entendu que pour réaliser le développement de la caisse, les employés doivent entreprendre le virage-vente. Ceux-ci ne se sentent pas à l'aise dans cette situation. Les gens ont une appréhension envers la vente et des commentaires en ce sens sont exprimés. « Je ne veux pas être comme dans les banques... la vente sous pression⁸⁹ ».

⁸⁸ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁸⁹ 1997. Citation d'un employé.

De plus, les dirigeants affirment qu'il y a eu trop de changement sur une même période. « ... à chaque semaine, à un moment donné, il y avait toujours quelque chose de nouveau... y avait toujours des problèmes⁹⁰ ». « Les employés étaient à bout de nerfs, je dirais presque en dépression⁹¹ ». Un fait vient peut-être confirmer la véracité de ce constat: uniquement le tiers du personnel a assisté à l'assemblée générale annuelle bien que les autres années, une forte présence fut remarquée. Après cette période, le climat de travail s'améliore, la poussière retombe. Les dirigeants notent encore de la résistance: « ... les plus anciennes (caissières), je pense que si elles avaient le choix, elles retourneraient encore sur l'ancien système mais pas les nouvelles, les jeunes⁹² ». Enfin, les dirigeants soulignent que les inquiétudes persistent car les employés ne connaissent pas l'avenir et de plus, le message qu'on leur envoie est clair: « les changements qu'on a vécus à l'heure actuelle ne sont rien à côté de ce qui s'en vient parce qu'on est encore dans les anciennes méthodes de travail⁹³ ».

En 1999, un sentiment d'acceptation face à ces changements est en train de s'installer. Les employés sont fatigués de se battre et la réingénierie a grugé beaucoup d'énergie. Il se produit une scission entre les secteurs due aux modifications des heures d'ouverture. Les gens sont moins en contact les uns avec les autres ce qui fait dire à certains: « on n'a pas une belle ambiance de travail⁹⁴ ». On souligne que les gens ont perdu confiance dans leur

⁹⁰ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁹¹ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁹² 1997. Citation d'un dirigeant.

⁹³ 1997. Citation d'un dirigeant.

⁹⁴ 1999. Citation d'un employé.

syndicat car ils s'aperçoivent qu'il ne peut rien pour eux: « Qu'est-ce que ça donne d'avoir un syndicat, on va perdre nos jobs de toutes façons⁹⁵ ». Depuis 1998, on mentionne également que la perte des deux employés cadres (licenciement et départ) a affaibli l'organisation. La gestion du changement s'avère difficile du fait de l'absence de support par manque de temps. On indique aussi que la motivation n'est pas au beau fixe: « ... ils nous disent que d'ici l'an 2000, c'est pas si loin que ça, il ne va rester plus qu'une caissière⁹⁶ ».

Les dirigeants sont unanimes à reconnaître que l'insécurité et le stress sont grands, ce qui se traduit par une augmentation des maladies professionnelles toutes catégories confondues: « Chaque année, on en n'a qui tombe au combat, ça coûte de plus en plus cher au niveau des assurances⁹⁷ ».

Les statistiques sont formelles là-dessus. La situation a commencé à se dégrader en 1997 et elle ne s'est pas améliorée par la suite. Le climat dans les caisses est actuellement très tendu. À Mistassini, le directeur s'est mis en demeure de trouver une méthode permettant aux employés de renouer ensemble. À ce titre, des suggestions lui ont été soumises. Ainsi, il a été suggéré de faire un 5 à 7 une fois par mois et peut-être un déjeuner à la caisse ou déjeuner d'affaires.

⁹⁵ 1999. Citation d'un employé.

⁹⁶ 1999. Citation d'un employé.

⁹⁷ 1999. Citation d'un dirigeant.

Fait contradictoire, la caisse de Mistassini manque de personnel au niveau caissier: « On manque de caissières parce qu'il y en a qui quittent⁹⁸ ». On impute cette problématique à la réduction des heures de travail. Forcément, si une personne travaille uniquement dix heures / semaine et qu'elle aspire à avoir un temps complet donc, elle va travailler ailleurs. On remarque également que le départ d'un cadre a suscité une déstabilisation. On parle de déstabilisation temporaire car cela a permis une responsabilisation et une autonomie accrue du personnel. De plus, le fait d'être caisse vitrine ne permet pas d'établir un échéancier de réception des nouveaux livrables.

4.2.4.1.2 Perceptions à l'égard de la formation

Quelques employés entrevoient la formation avec une certaine appréhension: on souligne la peur de ne pas être à la hauteur. D'autres sont enthousiasmes et une dernière catégorie est carrément réfractaire et non intéressée. La peur est dépendante du temps écoulé depuis la dernière formation. Quant aux raisons du désintérêt, elles sont dues à plusieurs facteurs tels: double emploi, surcharge de travail, perte de temps, vie de famille, niveau de scolarité trop mince par rapport à la demande et enfin, on s'interroge sur la pertinence de cette formation. On commente également que la formation étant de soir, elle ne se prête guère à l'intérêt et qui plus est, conduira peut-être au congédiement de toutes façons.

⁹⁸ 1999. Citation d'un employé.

En 1999, des emplois sont accordés à des employés qui ont su s'ajuster à la demande de la tâche en actualisant leur connaissance. Les employés réfractaires des premières entrevues restent sur leur position initiale et ne se sont pas formés.

À ce jour, un employé a vu sa tâche diminuée à deux occasions et ne sait pas ce qui va advenir de son poste. Quant aux dirigeants, la formation est nécessaire et devient la porte d'entrée pour les nouveaux rôles désormais exigés au sein de l'organisation (le Mouvement Desjardins).

4.2.4.2 *États des relations de travail à la Fédération*

En 1996, à la Fédération, les gens sentent que la pression monte car il n'y a pas de récupération de bénéfices qui se fait et de gros investissements monétaires ont été engagés. Pour les gens qui sont dans l'équipe proprement dite, ils sont très emballés. Ils sont conscients des défis qu'ils ont à relever. « C'est exigeant, on a de l'ouvrage en masse puis c'est intéressant⁹⁹ ».

En 1997, les préoccupations reposent plus sur la peur de perdre leur crédibilité; les gens de la Fédération ne sont pas à l'aise de fonctionner dans un tel environnement. « Y en a qui ont peur de ne pas être capable de suivre et ça les met très mal à l'aise de ne pas connaître

⁹⁹ 1996. Citation d'un dirigeant.

vraiment à fond toutes les applications¹⁰⁰ ». Ils trouvent essoufflant le rythme et craignent pour leur capacité d'absorption et non pour la perte de leur emploi. On signale aussi les coupures qui se traduisent par des changements au niveau des postes. Il est à noter que les postes subissant des changements à plus de 50% de la tâche habituelle doivent être affichées. Une étude de satisfaction est réalisée au printemps 97 et, dans l'ensemble, les gens sont satisfaits. Les cadres et employés à la Fédération vivent ces transformations de façons différentes. Cela dépend du secteur où ils travaillent. Pour certains d'entre eux, la réingénierie a apporté quelques nuits d'insomnie et gérer dans un contexte de cas problématique n'est pas toujours stimulant: « Après 4- 5 mois, tu fais le bilan et tu trouves qu'il n'y a rien de changé: t'es déçu¹⁰¹ ». Cela occasionne quelques remises en question au niveau de l'accompagnement qui est fourni.

En 1999, l'insécurité est grande, le stress aussi. On impute ces malaises à la prolongation du changement: « ... compte tenu du changement qui ne se réalise pas dans le temps, chaque année, on a des gens qui tombent au combat¹⁰² ». De plus, l'annonce concernant la fusion des 11 fédérations, en une seule, en secoue plusieurs. Les gens sont confiants de passer au travers mais la motivation s'ébranle: « Je ne pourrais pas dire que je suis démotivé, je ne pourrais pas dire que je suis motivé; je fais mon travail¹⁰³ ».

¹⁰⁰ 1997. Citation d'un dirigeant.

¹⁰¹ 1997. Citation d'un dirigeant.

¹⁰² 1999. Citation d'un dirigeant.

¹⁰³ 1999. Citation d'un dirigeant.

On réoriente sa carrière. Le climat de travail ressemble de plus en plus à celui qui persiste dans les caisses: la résignation. « On vit maintenant le même climat de travail que celui vécu par les gens des caisses¹⁰⁴ ».

4.2.4.3 *Réingénierie à la Fédération*

La réingénierie pour les gens de la Fédération c'est: « S'adapter à nos membres, essayer d'avoir le meilleur produit de la meilleure qualité possible et essayer de garder notre monde¹⁰⁵ ».

En 1996, les dirigeants prévoient que la réingénierie va, un jour ou l'autre, se présenter à la Fédération: « Si je pousse la réingénierie au niveau des caisses, je dois être sûrement prêt pour la réingénierie chez nous, probablement va falloir la faire¹⁰⁶ ».

En 1997, il se produit des départs: la réingénierie s'installe à la Fédération: « La Fédération est dans un virage comme les caisses¹⁰⁷ ». On réorganise, on est en attente. Il y a également des ouvertures de postes et trois (3) postes sont coupés au niveau secrétariat. Au sein des professionnels, il n'y a pas moins de postes mais des changements s'effectuent.

¹⁰⁴ 1999. Citation d'un dirigeant.

¹⁰⁵ 1996. Citation d'un dirigeant.

¹⁰⁶ 1996. Citation d'un dirigeant.

¹⁰⁷ 1997. Citation d'un dirigeant.

Il flotte un sentiment d'inquiétude: « C'est déstabilisant et démotivant¹⁰⁸ ». Certains le prennent avec philosophie: « Ça fait des changements par dessus changements mais ça nous permet de comprendre ceux qui vivent les changements¹⁰⁹ ». Lorsque qu'on soulève la question à savoir quel secteur va être le plus touché, les réponses s'orientent vers celui des ressources humaines et les implantations technologiques.

En 1999, les employés trouvent conséquent la réingénierie à la Fédération. C'est une suite logique quand il y a interrelation entre les composantes d'une organisation. « ... c'est tout le monde qui va être touché en fin de compte¹¹⁰ ». Quelques uns affirment que ces changements avaient été annoncés auparavant: « Au niveau de la Fédération, le message avait été lancé au personnel par Camil Laforge que d'ici 2001, les effectifs de la Fédération devront être réduits de 25 %¹¹¹ ». À cette étape, la sensibilisation auprès du personnel de la Fédération porte sur le recours aux opportunités, la formation à acquérir. Selon un dirigeant, très peu se sont prévalu de ces priviléges ou ont saisi des opportunités.

On sait que la réingénierie va avoir lieu mais on ne connaît pas les procédures car la démarche ne fait que commencer. Par contre, la décision d'avoir qu'une seule Fédération est prise très vite: « L'ampleur, on ne pensait pas que ça allait être aussi fort¹¹² ». Le

¹⁰⁸ 1997. Citation d'un dirigeant.

¹⁰⁹ 1997. Citation d'un dirigeant.

¹¹⁰ 1997. Citation d'un employé.

¹¹¹ 1999. Citation d'un dirigeant.

¹¹² 1999. Citation d'un dirigeant.

congrès et les assemblées du Mouvement ont pris cette orientation en novembre 1998 mais, comme il y a encore beaucoup de travail dans les caisses à l'heure actuelle, les gens de la Fédération pensent que cela ne se fera pas nécessairement rapidement. Tous les secteurs sont en diminution à l'exception de celui des ressources humaines où l'effectif croît.

4.2.4.4 *Participation et implication des employés de la caisse*

En 1996, les employés ne sentent pas qu'on les sollicite à s'impliquer dans le processus de la réingénierie. Comme il est plus question de changements technologiques, leur implication est très limitée. « C'est déjà des choses montées d'avance, on n'a pas de mots à dire là-dessus là¹¹³ ». La direction parle de consultations faites auprès des employés au niveau du projet d'immobilisation: les transformations physiques de la caisse. « ... on a fait une présentation lors d'un 5 à 7, avec l'architecte, d'un esquisse; je trouve ça très important de les associer à cette démarche¹¹⁴ ». On mentionne également la volonté de mettre en place des comités de travail et ce, à deux reprises. Cette formule à reçu une fin de non recevoir de la part des employés.

En 1997, l'implication des employés s'exprime par l'intérêt de se former, de suivre des cours.

¹¹³ 1996. Citation d'un employé.

¹¹⁴ 1996. Citation d'un dirigeant.

On interprète également le fait d'être agent multiplicateur comme une forme d'implication et de participation. Il demeure néanmoins que l'implication n'est pas généralisée et ceux qui ne s'impliquent pas contribuent à miner le moral des troupes. « Ça devient comme négatif pour les autres, on traîne quelqu'un en fin de compte¹¹⁵ ».

Quant à la direction, elle pense que les employés à la base sont prêts à participer, il suffit de leur donner les moyens de le faire, de leur donner l'occasion de le faire. « Quand les employés participent eux-mêmes à la détermination des objectifs, ils deviennent automatiquement un peu plus à l'aise et l'acceptable est plus facile¹¹⁶ ». De plus, les dirigeants voient apparaître les grandes tendances actuelles: les équipes autonomes, les équipes autogérées donc nécessairement une plus grande responsabilisation.

En 1999, les employés dont le poste est diminué se sentent moins impliqués. La dynamique se trouve changée. Les employés s'accordent pour dire qu'ils se sont sentis impliqués au niveau du plan d'affaires et des objectifs à atteindre.

À la même période, la direction mentionne que les employés ont été sollicités à plusieurs reprises surtout lorsqu'il fut question de la perte du titre de caisse vitrine en 1998. Donc, les dirigeants sentent une volonté d'implication de la part des employés bien que cela ne

¹¹⁵ 1997. Citation d'un employé.

¹¹⁶ 1997. Citation d'un dirigeant.

soit pas toujours évident. Il y a eu des soubresauts: le conflit de travail en 1998. De plus, dans la même année, la directrice des services aux membres, quitte sans que les plans d'action ne soient faits. Aussi, d'autres livrables arrivent et grugent le temps du seul gestionnaire en place. Donc, malgré une bonne volonté, plusieurs événements ajoutent à la dynamique de la réingénierie à la caisse de Mistassini.

4.2.4.5 *Participation et implication du syndicat*

En 1996, les employés ignorent si le syndicat est partie prenante au niveau de la réingénierie. Il ne semble pas y avoir un intérêt particulier pour les affaires syndicales. « Le syndicat, on s'en occupe quand on en a besoin¹¹⁷ ». Pour les dirigeants, le syndicat est impliqué dans le processus de la réingénierie et ce, dès le départ. La direction choisit la stratégie de la transparence et cette stratégie semble porter fruits. « ... je pense qu'on est rendu à des relations intéressantes¹¹⁸ ». Déjà, des rencontres ont eu à la fin du mois de novembre 1996 afin de minimiser les impacts occasionnés par les coupures de postes.

Bien que le nombre de coupures ne soit pas connu, le syndicat est sensibilisé au fait qu'il pourrait y en avoir. L'objectif de cette rencontre est de proposer des méthodes pour diminuer les obstacles.

¹¹⁷ 1996. Citation d'un employé.

¹¹⁸ 1996. Citation d'un dirigeant.

Le syndicat est conscient qu'une réingénierie amène des bouleversements car l'exemple des banques est là pour attester de cette réalité. Notons également que le syndicat n'est pas friand des ententes spécifiques, il négocie pour l'ensemble des caisses syndiquées de la région du Saguenay – Lac-St-Jean. À ce titre, 45 caisses sont syndiquées sur 67 caisses. À la caisse de Mistassini, les relations sont bonnes et aucun grief, en rapport avec la réingénierie, n'est soulevé à ce jour. On souligne cependant qu'il y a eu des discussions dans l'octroi d'un poste mais la situation s'est réglée à l'amiable.

En 1997, des changements sont perceptibles quant à l'intérêt de la part des employés pour le syndicat et ce, dans une proportion de 50-50. Lors des entrevues en août 97, la représentante syndicale n'avait pas encore entendu parler de la prochaine négociation. La convention collective arrive à échéance en 1998 et les préoccupations des employés semblent plus individuelles que collectives. La direction s'oblige toujours à une transparence. Les mécaniques afin de minimiser les impacts sont mises en route. On assiste à la création d'un comité de main-d'œuvre incluant la partie syndicale, le Ministère du travail, la Société québécoise du développement de la main-d'œuvre et la direction Ressources Humaines Canada. Les chiffres avancés sont des coupures de postes de l'ordre de 30% ce qui représente 112 postes et au-delà de 100 personnes seront affectées par ces coupures. Le syndicat révèle à ces membres le nombre de postes qui sera aboli.

En 1999, les entrevues sont subséquentes à une grève et au renouvellement de la convention collective pour une durée de 5 ans. Suite à cela, les employés sentent que le syndicat est impuissant face aux coupures de postes, aux fusions et à tout ce qui touche la réingénierie. Une rencontre est prévue la journée même des entrevues avec le sujet des fusions en arrière plan. Un employé va jusqu'à affirmer que la tendance va dans le sens de l'abolition complète du syndicat. « Y'aura plus de syndicat¹¹⁹ ». Durant les trois années de prises de données, aucun grief en relation avec la réingénierie, n'est venu ternir les relations entre le syndicat et la Fédération des caisses du Saguenay – Lac-St-Jean.

Quant à la direction, elle soutient qu'il y a toujours une présence forte du syndicat surtout au niveau des stratégies utilisées pour amoindrir les impacts négatifs des coupures de postes. Ainsi, une liste de disponibilité est montée conjointement par le syndicat et par la Fédération dans une optique de travail partagé. En fait, il s'agit de réunir par secteurs les gens aptes à faire des remplacements. De plus, lors du règlement de la dernière convention collective, on initie une autre stratégie appelée « entraînement et remplacement ». Celle-ci permet à des gens d'appliquer sur des postes de remplacement à des niveaux supérieurs afin d'acquérir de l'expérience de travail: c'est une formation et de l'entraînement offerts en milieu de travail sur le poste convoité. Cette initiative est prise conjointement entre la partie syndicale et la partie patronale. Une autre nouveauté: les « congés relève », c'est-à-dire la possibilité pour quelqu'un de prendre 3 semaines de congé par année. Bien que le

¹¹⁹ 1999. Citation d'un employé.

congé différé existe encore, cette formule n'en est pas un. La différence provient de l'obligation de remplacer car le congé relève est uniquement pour faire travailler plus de monde; c'est la raison d'être. Ainsi, un employé peut être assuré d'avoir du remplacement suite à cette formule là. À titre d'exemple, il y a au-delà de 50 demandes pour se prévaloir de ce congé à la caisse de Chicoutimi. Ces demandes de trois semaines de congé exigent alors 150 semaines de remplacement donc de l'emploi pour deux à trois personnes pour une année complète.

4.2.4.6 *Changements au niveau du conseil d'administration*

4.2.4.6.1 Rôle du CA

En 1996, les employés ne connaissent pas vraiment le rôle du conseil d'administration. On cite l'abolition de la commission de crédit qui est en vigueur; ce qui n'est pas tout à fait exact. Quant à la direction, elle spécifie que le CA va garder le rôle qu'il a à l'heure actuelle. On reconnaît également que le CA est mieux informé sur la réingénierie et il y a toujours un point à l'ordre du jour concernant la réingénierie. On avance qu'au premier semestre 97, la commission de crédit sera remplacée par un comité de vérification déontologique. Par contre, ces changements ne s'inscrivent pas dans le processus de réingénierie. En 1997, la commission de crédit est effectivement remplacée par le comité de vérification déontologique et on pense que cela va améliorer l'image de la caisse. En

1999, le CA joue un rôle stratégique dans les événements qui s'annoncent. En effet, on parle de création de micro secteurs et le CA y tient un rôle majeur.

4.2.4.6.2 Lois et règlements

Avec le système connaissance du membre que Desjardins instaure, il ne devrait pas y avoir des problèmes de confidentialité. En effet, la présence d'un groupe multidisciplinaire en assure l'aspect légal. La validation se fait avec le contentieux et, à plusieurs égards, avec le gouvernement. Évidemment, les lois d'accès à l'information sont présentes et autorisent le processus. « Nous serons incapable d'accéder à un dossier, dans une autre caisse, sans que le membre nous ait donné son consentement ¹²⁰ ».

4.2.5 DIMENSION 5: AVANTAGES RÉALISÉS

La cinquième dimension recouvre les indicateurs de réussite et les gains obtenus ou espérés.

¹²⁰ 1996. Citation d'un dirigeant.

4.2.5.1 *Indicateurs de réussite*

En 1996, 1997 et 1999, les employés ignorent l'existence d'indicateurs qui pourraient servir à mesurer la réussite du projet.

Au niveau de la direction, en 1996, on avance la venue d'indicateurs qui vont permettre de mesurer l'efficacité, la performance mais la Confédération est encore en plein travail afin de bien les cibler. « La Confédération est en train de le réviser et va fournir à la caisse un tableau de bord où il nous sera possible à la caisse de suivre l'évolution de ces indicateurs de performance à chaque mois¹²¹ ». Au moment des entrevues, il n'y avait pas d'indicateurs de mesure.

En 1997, les indicateurs de performance sont mis en place afin de déterminer dans quelle mesure une caisse est performante. Ces indicateurs explorent plusieurs volets tels: la performance des outils technologiques, la satisfaction des membres, le climat de travail, l'utilisation des services automatisés et le reste.

En 1999, les indicateurs servent à l'évaluation de la performance de la caisse. Cet aspect sera traité plus en profondeur dans la prochaine section car il constitue la base de données

¹²¹ 1996. Citation d'un dirigeant.

pour permettre de répondre à la troisième question de recherche traitant des gains d'efficacité.

4.2.5.2 *Les gains*

Au niveau des employés, les gains possibles en 1996 se situent, dans un premier temps, au niveau du membre: service personnalisé, meilleur accès aux produits et services, meilleur conseil, etc. Dans un deuxième temps, ces gains ont un impact direct sur les employés. Ainsi, on soulève la simplification du travail grâce au levier informatique et la valorisation du travail par l'enrichissement et l'élargissement des tâches. Par contre, l'aspect gain de productivité, gain monétaire ou autres n'est pas cité et cela peu importe la période des entrevues. De plus, ces gains demeurent des gains anticipés et ne sont pas perceptibles en 1996.

La direction a beaucoup plus de réactions à cette question. On parle de différents gains potentiels recouvrant deux catégories: tangibles et intangibles. Les gains tangibles représentent, entre autres, l'élimination de certaines tâches. Les gains intangibles sont du domaine des bénéfices non financiers et sont plus difficiles à quantifier: qualité du service, satisfaction de la clientèle, satisfaction des employés et autres. Mais, en 1996, personne n'est en mesure d'évaluer en chiffres, les gains espérés et attendus.

En 1997, les employés s'attendent à des gains potentiels au niveau du salaire mais ils n'ont pas d'information à ce sujet. Par contre, ils reconnaissent des gains au niveau de leur tâche: ils se sentent valorisés mais ils ont de la difficulté à parler de satisfaction au travail. Il faut se rappeler le contexte de 1997: l'aménagement physique de la caisse provoque une augmentation de stress et un surcroît de fatigue.

Quant aux attentes des dirigeants, elles se situent au niveau de l'amélioration des ratios de rentabilité, de l'augmentation des ratios de satisfaction et de la diminution des coûts d'opération donc augmentation des trop-perçus. Par contre, ces résultats ne seront pas quantifiables très tôt dans la réingénierie. En effet, ils sont attendus dans les 6 mois de l'implantation, ce qui indique des gains quantifiables pas avant 3 à 5 ans. « ... un impact sur les ventes, sur le développement des affaires donc pas de croissance avant l'an 2000 – 2001¹²² ». Par conséquent, les gains seront perçus beaucoup plus tard.

En 1999, des gains au niveau monétaire dû à l'élargissement du travail sont perceptibles. Il est à remarquer que ces gains sont directement reliés à une augmentation du niveau de poste, tributaire d'une augmentation de formation, de scolarité: ce qui introduit alors un changement au niveau de la rémunération. « Quand on change de niveau, on change d'échelle salariale¹²³ ». Il est également important de souligner l'intérêt grandissant pour la

¹²² 1997. Citation d'un dirigeant.

¹²³ 1999. Citation d'un employé.

formation: une satisfaction personnelle d'être à la fine pointe des connaissances pour apporter une meilleure réponse aux clients.

En 1999, la direction s'aperçoit que la réingénierie n'a pas les effets escomptés par rapport au gains de temps et d'efficacité. Autrement dit, la technologie mise en place, dont les coûts sont très élevés, n'apporte pas les économies de temps espérées. Alors, l'obligation d'adopter une autre stratégie, la réduction des heures caissiers, s'avère primordiale. Et, comme l'abolition de postes n'est pas faite au rythme escompté, d'autres processus devront être élaborés plus tard afin de sauver du temps. Lors des dernières entrevues, ceux-ci n'étaient pas en vigueur.

4.2.6 DIMENSION 6: VIABILITÉ DU PROJET

La sixième dimension touche la perception des acteurs au niveau de la confiance dans le projet réingénierie, le respect de l'échéancier et enfin, les réactions par rapport à la perte du titre de caisse vitrine.

4.2.6.1 *Perception des acteurs*

4.2.6.1.1 Confiance dans le projet réingénierie

En 1996, 1997 et 1999, la confiance dans le projet réingénierie est positive et on parle de participation active pour la réussite de ce projet. Par contre, l'analyse empirique met en relief la difficulté de connaître à l'avance les résultats d'un tel changement quoique les employés s'attendent à de bons résultats malgré la quantité d'énergie incroyable à déployer.

Quant à la direction, en 1996 et 1997, aucune défection ni faiblesse ne vient ternir ce projet. On assure que le projet est viable à long terme. C'est un projet qui nécessite des investissements de 500 millions et il est dit que Desjardins ne peut passer à côté. « Si Desjardins échoue dans ce programme, on risque d'avoir de grosses difficultés¹²⁴ ». Desjardins ne peut se permettre un échec car il est placé devant une situation d'urgence. On soulève des petits problèmes d'ajustement dus au virage culturel. On place l'emphase sur la nécessité de bien faire comprendre les changements et d'amener les gens à s'investir un peu plus dans le changement; ce qui contribuera à la réussite de ce projet.

En 1999, la viabilité du projet n'est pas remise en doute quoiqu'il est spécifié que les résultats espérés ne seront peut-être pas ceux du départ. Il est fait référence à ce moment

¹²⁴ 1997. Citation d'un dirigeant.

aux coupures de postes et tous les bouleversements qui se produiront au niveau micro secteurs et fusions. De plus, on anticipe une difficulté à entreprendre ce virage culturel donc, le temps pour mener à bien ce projet sera un petit peu plus long que prévu. « Le virage va se faire mais ça va être long¹²⁵ ».

4.2.6.2 *Respect de l'échéancier*

En 1996, les employés connaissent peu l'échéancier formulé pour mener à terme le projet réingénierie. Ils signifient qu'il n'y a pas de retard à cette période. En 1997, les réponses sont très variées à cette question: pas de retard, un léger retard et je ne sais pas. En 1999, l'opportunité de cette question n'étant plus valide, la question n'a pas été soulevée car au moment des entrevues, la caisse de Mistassini n'est plus caisse vitrine.

Quant à la direction, en 1996 et 1997, on soutient que l'opération accuse un petit retard. En 1999, le mouvement Desjardins a établi son échéancier en 2002 au lieu de 2000 tel que prévu au départ étalant la durée des changements sur une période de sept ans. Malgré ce « léger retard », les dirigeants de Desjardins demeurent optimistes mais réalistes.

¹²⁵ 1999. Citation d'un dirigeant.

Ce qui fait dire à un dirigeant: « L'échéance était très optimiste et en bout de ligne Desjardins va être gagnant mais ça va être dur¹²⁶ ».

4.2.6.3 *Perte du titre de caisse vitrine*

Le 1^{er} mars 1999, la caisse de Mistassini perd son titre de caisse vitrine au profit de la caisse populaire de Roberval. Bien que cette situation provoque un sentiment de perte et de déception, les réflexions recueillies sont très variées. Il faut également mentionner que c'est la deuxième fois que Mistassini voit remettre en question son rôle d'ambassadrice. En effet, en 1998, il est déjà question de remettre en cause sa participation à titre de caisse vitrine. Un résumé d'analyse des entrevues sera fait afin de mesurer les perceptions des acteurs concernés.

Pour les employés, il s'agit beaucoup plus d'un moment de répit. Ils citent un manque d'effectifs, un manque de temps et c'est une forme de soulagement: « On était toujours pressé par le temps¹²⁷ ».

Pour les dirigeants, il appert que la décision s'est prise conjointement, c'est-à-dire le directeur de la caisse de Mistassini et les gens de la Fédération.

¹²⁶ 1999. Citation d'un dirigeant.

¹²⁷ 1999. Citation d'un employé.

Cette perte serait attribuable à plusieurs motifs dont l'absence d'un directeur service aux membres et l'absence de conseillers de niveau N7-N8¹²⁸. Aussi, comme il était prévu l'arrivée, au niveau des ventes, d'« optimisation et gestion des ventes », cela exigeait énormément de mobilisation au niveau des effectifs de même qu'un cadre responsable de ce projet. Enfin, étant donné que le directeur était seul et qu'il n'aurait pu assumer ce surplus de tâches, la décision s'est alors imposée d'elle-même. En d'autres mots, la structure organisationnelle de la caisse ne permettait plus d'assumer l'arrivée des autres livrables.

Pour permettre une visualisation de toutes ces entrevues, des tableaux ont été élaborés. Ils donnent une représentation fidèle de l'interprétation des données recueillies dans une perspective de ressemblance et de différence. Ils soulignent également les perceptions de chacun des groupes pré-ciblés tout en respectant un ordre chronologique.

¹²⁸ Les niveaux N7 et N8 correspondent respectivement à: conseiller spécialisé en épargne et placement (Grand détenteur) et conseiller en planification financière (planification financière et gestion privée).

SIMILITUDES ET DIVERGENCES DES PERCEPTIONS

Tableau 29 : Similitudes et *divergences* des conditions d'émergence et d'implantation

		1996	1997	1999	
		Dirigeants	1996	1997	1999
		Employés			
CONDITIONS D'ÉMERGENCE ET D'IMPLANTATION					
	Le pourquoi de la réingénierie	X	NA	NA	NA
	Émergence et origine de la réingénierie	X	NA	NA	NA
	Choix de la caisse vitrine	X	NA	NA	NA
	L'information de la décision	X	NA	NA	NA
	Le rôle de la caisse vitrine	X	NA	NA	NA

Il existe des divergences en regard de la provenance de la réingénierie et du comment s'est fait le choix pour cibler la caisse vitrine; les employés ne connaissent pas vraiment les raisons ou citent des raisons divergentes.

Symboles : X = similitudes
 X = divergences
 NA = non à propos

Tableau 30 : Similitudes et *divergences* des changements technologiques

CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES	Dirigeants	1996	1997	1999
	Employés			
Évaluation des implantations: le suivi ¹		X	X	X
Évaluation des implantations: le rythme ²		X	X	X
Impacts membres: perception des changements ³		X	X	X
Impacts employés: valorisation ⁴		X	X	X

1. Les applications arrivent à un rythme effréné et les suivis semblent être le maillon faible du projet réingénierie quoique cette situation se soit un peu rétablie en 1999.

2. Les employés trouvaient que ça allait trop vite et conséquemment, cela provoquait un manque au niveau de la mise en pratique de ces outils.

3. Il n'y a pas eu de différence pour les membres; des changements seulement au niveau des heures d'ouverture qui ont été modifiées en 1999.

4. Les employés se sentent valorisés par les perspectives provenant des changements technologiques que ce soit à n'importe laquelle période des entrevues. Au départ, les présomptions apportées de la part des deux groupes sont: une qualité de travail différent avec moins de tâches répétitives, une simplification du travail avec les outils informatiques, une relation privilégiée avec le membre et un plus grand accès à la formation.

Tableau 31 : Similitudes et *divergences* des changements organisationnels

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	Dirigeants	1996	1997	1999
	Employés			
Structure de l'organisation: aplatissement de la structure		X	X	X
Structure de l'organisation: réaffectations et attributions des tâches		X	X	X
Philosophie de gestion: rôle du dirigeant ⁵		X	X	X
Philosophie de gestion: vision claire ⁵		X	X	X
Définition des postes de travail: élimination du travail routinier, élargissement et enrichissement des tâches		X	X	X
Communication: système d'information intégrateur		X	X	X
Communication: réunion d'information ⁶		X	X	X

5. Tous s'accordent pour dire que le dirigeant se doit d'être un coach, un leader bien que celui-ci ne parvienne pas à transmettre une vision claire du projet réingénierie.

6. Il est important de noter que: en 1996; en accord sur l'information reçue. En 1997, il existe une divergence: la direction mentionne des réunions de secteur mais la perception des employés est à l'effet d'un manque d'information, absence de réunion tandis qu'en 99, il existe des versions similaires mais elles sont dans le sens d'un manque d'information.

Tableau 31 (suite) : Similitudes et divergences des changements organisationnels

		Dirigeants	1996	1997	1999
		Employés			
CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	Qualifications: outils comportementaux ⁷		X	X	X
	Encadrement et contrôle: agenda électronique ⁸		X	X	X
	Évaluation ⁹		X	X	X
	Évaluation: remise en cause de la méthode de rémunération ¹⁰		X	X	X
	Rémunération: rémunération élargie ¹¹		X	X	X

7. Les entrevues ont laissé transparaître fortement la difficulté énorme de changer les attitudes des dirigeants (caisse et Fédération) de même que celle des employés.

8. Seul cet élément a pu être relevé au niveau de l'encadrement et contrôle.

9. On cite l'évaluation entre pairs pour les dirigeants mais pour les employés, on ne sait pas sous quelle forme.

10. Une remise en cause de la détermination du salaire selon l'ancienneté et le rang hiérarchique du point de vue des dirigeants bien que ce point ne soit pas clair pour les employés.

11. En 1999, le système de rémunération incitative était utilisé uniquement dans les caisses non syndiquées. Au niveau des caisses syndiquées, ce programme ne peut être utilisé car le syndicat a refusé que ces caisses y adhèrent. Les employés ignorent ces faits.

Tableau 31 (suite) : Similitudes et divergences des changements organisationnels

		1996	1997	1999
		Dirigeants	Employés	
CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	Promotion et recrutement: révision des critères d'embauche ¹²	X	X	X
	Promotion et recrutement: une place à sa mesure ¹³	X	X	X
	Temps de travail: ajustements aux opportunités d'affaires et à la clientèle ¹⁴	X	X	X
	Gestion des départs: licenciements ¹⁵	X	X	X
	Relations de travail: impartition, télétravail	X	X	X
	Relations de travail: clauses du contrat de travail ¹⁶	X	X	X

12. Les critères d'embauche vont être revus en fonction des exigences des nouveaux postes.

13. Chaque employé et conseiller ont la chance et l'opportunité de se tailler une case à leur mesure et ce, depuis de nombreuses années.

14. L'ajustement aux opportunités d'affaires et à la clientèle est le seul élément sur lequel on note des modifications.

15. En 1997, les employés ne sont pas au courant de ce qui peut arriver en terme de coupures de postes. Quant à la direction, elle affirme que 30% du courant administratif des effectifs auront à être coupé.

16. L'intérêt des employés envers le syndicat est peu présent et il existe une divergence quant à savoir si des clauses ont ou seront à modifier.

Tableau 32 : Similitudes et *divergences* des changements institutionnels

Dirigeants Employés	1996	1997	1999	
CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS	États des relations de travail: à la caisse et à la Fédération ¹⁷	X	X	X
	États des relations de travail: la formation ¹⁸	X	X	X
	Participation et implication des employés ¹⁹	X	X	X
	Participation et implication du syndicat ²⁰	X	X	X
	Participation et implication du syndicat: les griefs ²¹	X	X	X

17. En 1996, le climat est bon, les gens ne sont pas insécurisés, ils sont plus dans l'attente. En 1997, les dirigeants trouvent essoufflant le rythme et craignent pour leur capacité d'absorption et non pour la perte de leur emploi tandis que les employés oeuvrent dans un climat de travail démotivant et stressant. En 1999, le climat de travail pour la direction ressemble de plus en plus à celui qui persistait dans les caisses en 97 tandis que du côté des caisses, il existe une attitude d'acceptation.

18. La formation est perçue différemment. Si les dirigeants la considèrent comme un pré requis, les employés la voient comme une source supplémentaire de travail et ils ne sont pas tous prêts à faire l'effort en ne sachant pas s'ils vont conserver leur emploi.

19. Bien que la direction affirme qu'elle a cherché à impliquer les employés, ceux-ci ne sentent pas qu'on les sollicite à s'impliquer.

20. Quoique les dirigeants affirment avoir eu une attitude de transparence avec le syndicat, les employés ignorent si le syndicat est partie prenante au niveau de la réingénierie (1996-1997). En 1999, les employés pensent qu'il n'y aura plus de syndicat tandis que la partie patronale affirme qu'il y a toujours une présence forte du syndicat.

21. Aucun grief en regard de la réingénierie pendant la période de cette recherche.

Tableau 33 : Similitudes et *divergences* des avantages réalisés

	Dirigeants	1996	1997	1999
AVANTAGES RÉALISÉS	Employés			
	Indicateurs de réussite ²²	X	X	X
	Gains ²³	X	X	X

22 En 1996, 97 et 99, les employés ignorent l'existence d'indicateurs qui pourraient servir à mesurer la réussite du projet tandis que le discours des dirigeants a toujours fait mention d'indicateurs.

23. Tous s'attendent à des gains sous une forme ou une autre.

Tableau 34 : Similitudes et *divergences* de la viabilité du projet

VIABILITÉ DU PROJET	Dirigeants	1996	1997	1999
	Employés			
Perception des acteurs: confiance dans le projet réingénierie ²⁴		X	X	X
Respect de l'échéancier ²⁵		X	X	NA
Perte du titre de caisse vitrine ²⁶		NA	NA	X

24. En 1996, 97 et 99, la confiance dans le projet réingénierie est positive tant pour les employés que pour la direction. Les dirigeants affirment cependant que le temps pour mener à bien ce projet sera un petit peu plus long que prévu.

25. Que l'on se reporte en 96 et 97, les employés ne sont pas vraiment au courant du déroulement temporel du projet réingénierie. La direction affirme que le projet a un peu de retard par rapport à l'échéancier fixé au départ. On cite même que la durée des changements se fera sur une période de sept (7) ans au lieu de cinq (5). Pas de données en 99 car la caisse de Mistassini a perdu son titre de caisse vitrine au moment des dernières entrevues.

26. La déception est présente à tous les niveaux bien que les raisons avancées diffèrent selon le point de vue des acteurs. Il ne faut pas conclure que le projet réingénierie à la caisse de Mistassini ne se fera pas mais il sera poursuivi d'une façon différente.

Des tableaux distinctifs ont également été préparés. Un coup d'œil suffit à comprendre les similitudes et les divergences du projet réingénierie dans la perception des acteurs interrogés.

Tableau 35 : Similitudes des perceptions des acteurs

		1996	1997	1999	
		Dirigeants	1996	1997	1999
		Employés			
SIMILITUDES		Le pourquoi de la réingénierie	X	NA	NA
			X	NA	NA
		L'information de la décision	X	NA	NA
			X	NA	NA
		Le rôle de la caisse vitrine	X	NA	NA
			X	NA	NA
		Évaluation des implantations: le suivi	X	X	X
			X	X	X
		Évaluation des implantations: le rythme	X	X	X
			X	X	X
		Impacts membres: perception des changements	X	X	X
			X	X	X
		Impacts employés: valorisation	X	X	X
			X	X	X
		Structure de l'organisation: aplatissement de la structure	X	X	X
			X	X	X

Tableau 35 (suite) : Similitudes des perceptions des acteurs

SIMILITUDES	Structure de l'organisation : réaffectations et attributions des tâches	X	X	X
	Philosophie de gestion : rôle du dirigeant	X	X	X
	Définition des postes de travail : élimination du travail routinier, élargissement et enrichissement des tâches	X	X	X
	Communication : système d'information intégrateur	X	X	X
	Communication : réunion d'information	X	X	X
	Qualifications : outils comportementaux	X	X	X
	Encadrement et contrôle : agenda électronique	X	X	X
	Promotion et recrutement : révision des critères d'embauche	X	X	X
	Promotion et recrutement : une place à sa mesure	X	X	X

Tableau 35 (suite) : Similitudes des perceptions des acteurs

SIMILITUDES	Temps de travail : ajustements aux opportunités d'affaires et à la clientèle	X	X	X
	Gestion des départs : licenciements	X	X	X
	Relations de travail : impartition, télétravail	X	X	X
	États des relations de travail : à la caisse et à la Fédération	X	X	X
	Participation et implication des employés		X	X
	Participation et implication du syndicat: les griefs	X	X	X
	Gains	X	X	X
	Perception des acteurs : confiance dans le projet réingénierie	X	X	X
	Perte du titre de caisse vitrine	NA	NA	X

Tableau 36 : Divergences des perceptions des acteurs

DIVERGENCES	Émergence et origine de la réingénierie	X			
	Choix de la caisse vitrine	X			
	Philosophie de gestion : vision claire	X	X	X	X
	Communication : réunion d'information		X	X	
	Évaluation	X	X	X	X
	Évaluation : remise en cause de la méthode de rémunération	X	X	X	X
	Rémunération : rémunération élargie	X	X	X	X
	Gestion des départs : licenciements		X	X	
	Relations de travail : clauses du contrat de travail	X	X	X	X

Tableau 36 (suite) : Divergences des perceptions des acteurs

DIVERGENCES	États des relations de travail : à la caisse et à la Fédération			
		X	X	X
États des relations de travail : la formation		X	X	X
Participation et implication des employés		X		
Participation et implication du syndicat		X	X	X
Indicateurs de réussite		X	X	X
Respect de l'échéancier		X	X	NA

Il est possible de dégager des entrevues que *la réingénierie des processus a des effets sur la dynamique sociale et économique de la caisse de Mistassini*. En effet, ceux-ci se situent, dans un premier temps, au niveau des changements technologiques. L'arrivée massive des technologies, la formation, l'appropriation ont été des facteurs stressants pour tous les acteurs de cette organisation. Dans un deuxième temps, les changements organisationnels (définition des postes de travail, des qualifications, de la rémunération, des promotions et recrutement, du temps de travail et de la gestion des départs) ont tous eu, chacun à divers degrés, des incidences sur le travail des employés. Enfin, on ne peut passer sous silence les changements institutionnels dont les relations de travail vécues dans la caisse tout au long de ce projet de réingénierie. Les employés font référence à des périodes de stress et de démotivation. Quant à la viabilité du projet, tous accordent leur confiance dans ce projet malgré le retard évident sur l'échéancier de départ.

Si la réingénierie des processus a des effets sur la dynamique sociale et économique de la caisse de Mistassini, il convient d'analyser les gains d'efficacité qui peuvent être espérés. C'est par l'entremise de la troisième question de recherche que des réponses pourront être apportées.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS III ^{1ÈME} PARTIE

Pour répondre à la dernière question de recherche à savoir: La caisse de Mistassini obtiendra-t-elle les gains d'efficacité espérés, il convient, dans un premier temps, de faire un retour sur la notion d'efficacité ¹²⁹.

Elle s'exprime ainsi:

« La productivité est le résultat de toute une série de facteurs de nature différente tels que l'état technique des équipements, les méthodes d'organisation et de contrôle des activités productives. Ces facteurs affectent la productivité puisqu'ils déterminent la nature qualitative et quantitative de l'effort effectivement déployé par les salariés au sein du procès de travail » (Meddeb, 1995: 46-47).

Dans un deuxième temps, l'évaluation des données relatives à la performance de la caisse de Mistassini, fournira les outils nécessaires dans la mise en œuvre de cet exercice. Un tableau comparatif sur des bases annuelles apportera une ébauche de réponse. Il convient de rappeler que certains indicateurs de la réingénierie ont déjà été développés

¹²⁹ Il convient de rappeler qu'aucune distinction n'est faite entre efficacité, productivité, rentabilité, etc.

par la Confédération pour chaque processus spécifique en regard de six cibles principales ou clé de gestion. Ces cibles sont: développement des affaires / gestion des ventes, performance des ressources, qualité des risques, résultats financiers, satisfaction des membres et développement coopératif. L'étude des gains d'efficacité se fera en regard de ces six cibles prédéterminées.

Les données recueillies couvrent la même période (1996-1997; 1997-1998; 1998-1999). Enfin, ces données sont présentées sous forme de blocs annuels se terminant le 30 avril de chaque année. C'est ce qui apparaît dans le tableau qui suit avec un élément comparatif, le « Groupe performant » lequel est une moyenne correspondant au premier quartile des caisses au regard du trop-perçus d'opération annuel.

Tableau 37 : Indicateurs de performance

INDICATEURS DE PERFORMANCE (PÉRIODE TERMINÉE AU 30 AVRIL)	1996	1997	Groupe * 97	1998	Groupe * 98	1999	Groupe * 99
GESTION DES VENTES (Développement des affaires)							
1) Croissance des prêts (%)	6,00%	7,51%	6,61%	3,82%	7,17%	14,20%	ND
2) Croissance de crédit aux particuliers (%)	5,36%	11,18%	ND	4,81%	ND	6,65%	2,78%
3) Croissance de crédit aux entreprises (%)	8,01%	-3,63%	ND	0,31%	ND	41,95%	4,79%
4) Rémunération provenant des filiales (\$ de revenus par membres)	5,10 \$	7,26 \$	7,61 \$	11,31 \$	9,20 \$	11,79 \$	13,38 \$
5) Membres détenant plus de 4 produits (%)	4,07%	4,63%	4,96%	5,19%	5,19%	ND	ND
PERFORMANCE DES RESSOURCES							
1) Écart des effectifs ** (%)	-14,14%	-12,35%	0,31%	4,77%	-4,01%	-9,33%	-12,21%
2) Transactions automatisées (%)	ND	ND	ND	79,78%	64,04%	83,67%	73,73%
3) Masse salariale par heure théorique	ND	ND	ND	ND	ND	18,97 \$	24,54 \$
4) Évolution des heures théoriques comptoir	ND	ND	ND	ND	ND	-6,01%	-2,90%
QUALITÉ DES RISQUES							
1) Capital d'expansion (%)	5,92%	5,58%	7,01%	5,31%	7,19%	6,18%	7,26%
2) Utilisation des fonds non reliés (%) ¹	ND	2,29%	ND	2,90%	ND	12,67%	7,67%
3) Improductifs bruts (%)	ND	2,93%	1,82%	2,91%	1,51%	ND	ND
4) Prêts douteux bruts (%)	ND	ND	ND	2,75%	ND	2,18%	1,65%
5) Prêts douteux nets (%)	ND	ND	ND	2,28%	ND	1,42%	0,96%
6) Taux de couverture (%)	ND	20,07%	28,84%	17,10%	37,52%	34,83%	41,93%
7) Taux d'exposition des réserves (%)	ND	34,76%	ND	33,99%	11,25%	22,50%	11,98%

Tableau 37 (suite) : Indicateurs de performance

INDICATEURS DE PERFORMANCE	1996	1997	Groupe * 97	1998	Groupe * 98	1999	Groupe * 99
RÉSULTATS FINANCIERS							
1)Trop-perçus générés par les opérations par 100\$ d'actif moyen	0,80 \$	0,64 \$	0,98 \$	0,59 \$	1,11 \$	0,24 \$	0,97 \$
2)Pertes sur prêts (par 100\$ d'actif moyen)	0,01 \$	0,06 \$	0,13 \$	0,18 \$	0,13 \$	0,40 \$	0,09 \$
3)Dépenses payées par les autres revenus	33,47%	35,72%	27,16%	35,78%	29,65%	34,16%	30,66%
4)Indice de productivité (%)	76,86%	79,55%	67,16%	79,01%	65,10%	81,05%	68,11%
							Industrie
SATISFACTION DES MEMBRES²							bancaire
Accessibilité	ND	ND	ND	ND	55%		31/10/96
Courtoisie	ND	ND	ND	ND	74%		53%
Efficacité	ND	ND	ND	ND	59%		70%
Différence coopérative	ND	ND	ND	ND	37%		58%
Prévenance	ND	ND	ND	ND	45%		33%
Professionnalisme	ND	ND	ND	ND	57%		42%
							55%
DÉVELOPPEMENT COOPÉRATIF²							
1)Participation économique des membres à la propriété et aux résultats (%)	ND	ND	2,90%	ND	1,81%		
2)Participation des membres à la vie associative et démocratique (%)	ND	ND	ND	ND	ND		
3)Intercoopération (%)	ND	ND	ND	ND	ND		
4)Engagement dans le milieu (/100\$ d'actif moyen)	ND	ND	ND	ND	ND		
5)Éducation et information économique et financière (%)	ND	ND	ND	ND	ND		

*Correspond aux résultats de 25 % des caisses ayant obtenu les meilleures performances parmi l'ensemble des caisses, au regard de la variable trop-perçus d'opération.

** Les données du trimestre terminé le 31 mars ont été utilisées au lieu des données reliées à la période de la caisse.

¹ Bornes de surutilisation et de sous-utilisation à l'intérieur desquelles la caisse doit se situer [SUR: 7.0%] [SOUS: 3.0 %].

² En 99, les indicateurs des clés de gestion satisfaction des membres et développement coopératif sont remplacés par des questions permettant aux gestionnaires de recueillir de l'information mensuelle sur ces éléments. De même, ces questions permettront de susciter des échanges avec les dirigeants et de s'assurer que la caisse pose des actions en lien avec ces clés de gestion.

4.3 ANALYSE DE L'EFFICACITÉ

Chez Desjardins, les six clés de gestion sont regroupées en deux grandes catégories: *les résultats opérationnels directement associés à des stratégies mises en place par la caisse* soit la gestion des ventes (développement des affaires), le développement coopératif, la performance des ressources et la qualité des risques et *les résultats ultimes qui sont l'effet indirect des résultats opérationnels obtenus* soit la satisfaction des membres et les résultats financiers.

La *gestion des ventes* ou développement des affaires regroupe les activités que la caisse organise pour créer, maintenir et développer la relation d'affaires avec le membre en vue de lui offrir les produits qui répondent à ses besoins et satisfont ses attentes. Le *développement coopératif* inclut les activités visant le mieux-être économique et social des personnes et des collectivités et ayant comme objectif l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective. La *performance des ressources* englobe les activités visant la productivité optimale des ressources humaines, financières, technologiques et matérielles. Enfin, la *qualité des risques* ciblent les activités qui visent à minimiser les pertes reliées aux transactions financières. Dans la deuxième catégorie, la *satisfaction des membres* exprime le sentiment que ressent le membre si la caisse accomplit ce qu'il s'attend à recevoir et les *résultats financiers* représentent le gain obtenu sur le capital investi par les membres.

4.3.1 CHOIX DES INDICATEURS

Afin de permettre de répondre adéquatement à cette dernière question, une sélection s'est faite parmi les indicateurs prédéterminés de la Confédération. Ce choix s'est avéré indispensable étant donné l'accessibilité de l'information. De plus, le recours aux rapports annuels a également été nécessaire. Ainsi, ont été choisis, dans les différentes clés de gestion, des indicateurs dont l'information permettait une certaine analyse. À cet effet, on retrouve à l'item gestion des ventes les indicateurs suivants: croissance des prêts (particuliers et entreprises) et membres détenant plus de quatre produits. Au niveau de la performance des ressources, le choix s'est arrêté sur: écart des effectifs et transactions automatisées. Le taux de couverture constitue l'indicateur de la qualité des risques. Quant aux résultats financiers, le trop-perçus générés par les opérations et l'indice de productivité représentent les deux indicateurs choisis. Le dernier sondage en rapport avec la satisfaction des membres exprimé par le parallèle avec l'industrie bancaire exprime la clé de gestion de la satisfaction des membres. Enfin, la participation économique des membres à la propriété et aux résultats reflète le développement coopératif.

Il convient maintenant de définir le lexique utilisé afin d'être en mesure de bien comprendre la signification des indicateurs de la gestion de la performance chez Desjardins.

Croissance des prêts : la valeur en pourcentage des prêts consentis aux membres. Le niveau de croissance du portefeuille global de prêts bruts y compris les prêts vendus. Ce poste a subi une modification en 1999. Il a été divisé en deux branches distinctes à savoir la croissance de crédit aux particuliers et la croissance de crédit aux entreprises.

Membres détenant plus de 4 produits : la proportion en pourcentage des membres qui ont acheté plus de 4 produits différents chez Desjardins. Il y a peu de distinction entre produits et services.

Écart des effectifs : L'écart entre les heures travaillées et les heures théoriquement requises par les volumes d'opérations. Une valeur positive présente le pourcentage d'effectifs en surplus et une valeur négative le pourcentage d'effectifs en dessous de l'évaluation théorique.

Transactions automatisées : le pourcentage des transactions effectuées par les membres de la caisse en fonction du total des transactions au secteur courant.

Taux de couverture : la portion des prêts douteux bruts couverte par un montant en provisions pour créances douteuses. Plus l'indicateur est élevé, plus grande est la probabilité que la provision soit suffisante.

Trop-perçus générés par les opérations (par 100\$ d'actif moyen) : les trop-perçus engendrés uniquement par les opérations de la caisse. Plus l'indicateur est élevé, meilleure est la profitabilité de ses opérations.

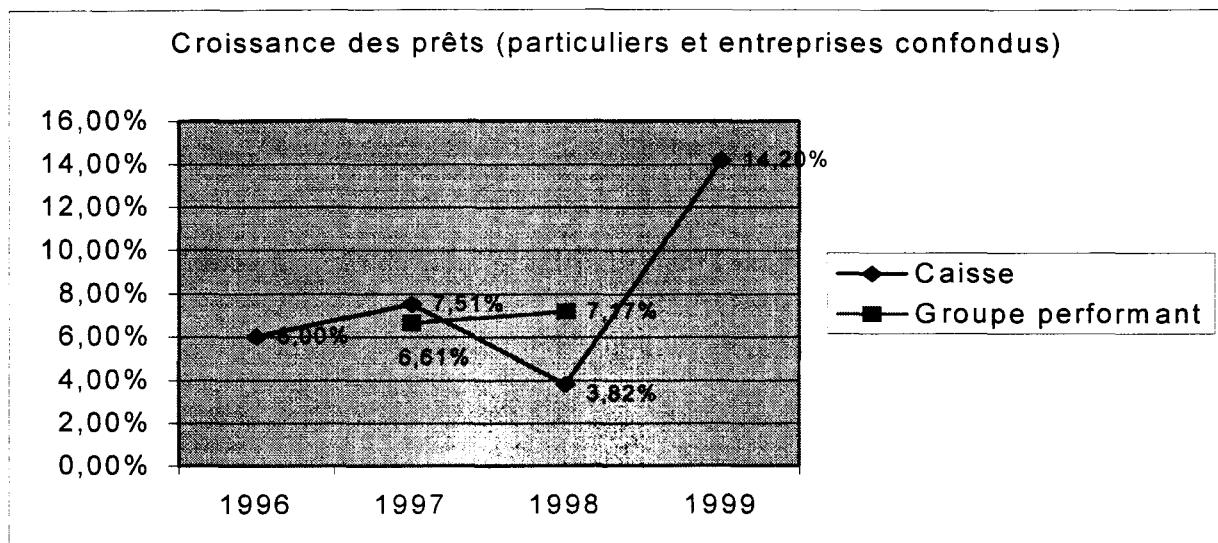
Indice de productivité : la portion de frais engagés pour produire chaque dollar de revenu. Plus l'indicateur est faible, meilleure est l'efficacité.

Il est maintenant à propos de faire l'analyse de ces données. Des graphiques permettront une visualisation efficace des résultats obtenus à la caisse de Mistassini.

4.3.2 ANALYSE DES INDICATEURS

Au niveau gestion des ventes ou développement des affaires, nous obtenons en rapport à la croissance des prêts et des membres détenant plus de quatre produits les graphiques suivants:

Tableau 38 : Croissance des prêts confondus (particuliers et entreprises)

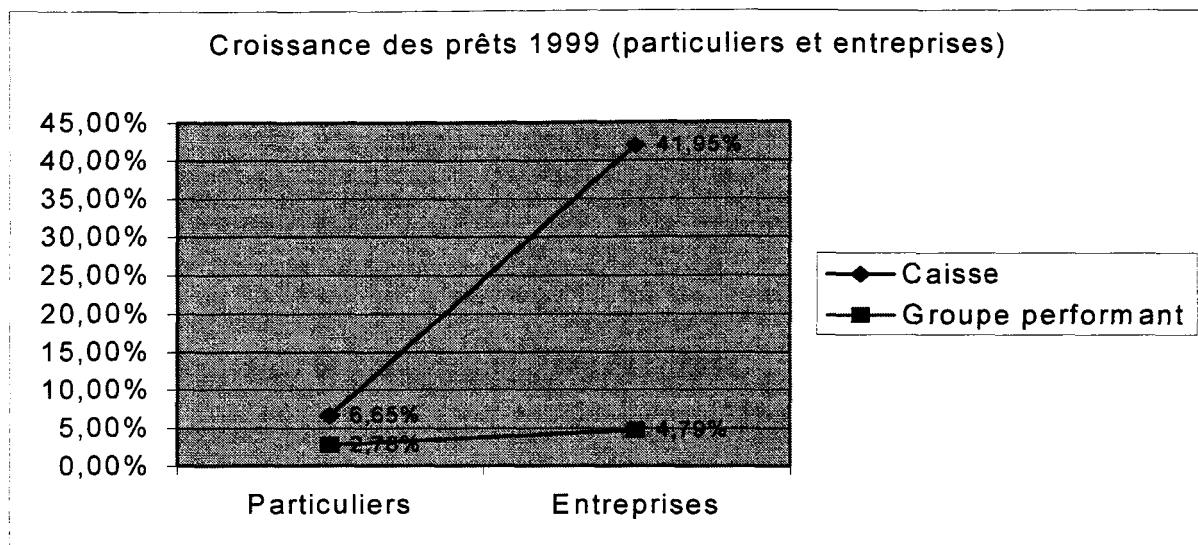


La croissance des prêts (particuliers et entreprises confondus) accuse une légère augmentation en 1997 pour reculer en 1998. Elle revient en force en 1999 dû à l'accroissement élevé des prêts aux entreprises qui se situent à 41.95 % (graphique suivant).

Si on juxtapose ces résultats au groupe performant de 1997 et 1998, on ne peut que constater un écart négatif en 97 et un écart positif en 98.

Enfin, le parallèle de 1999 ne peut être établi car les données du groupe performant ne sont pas accessibles sauf si on subdivise les prêts entre prêts aux particuliers et prêts aux entreprises. À ce moment, on remarque un écart positif par rapport au groupe performant de 1999. Le tableau suivant corrobore ces résultats.

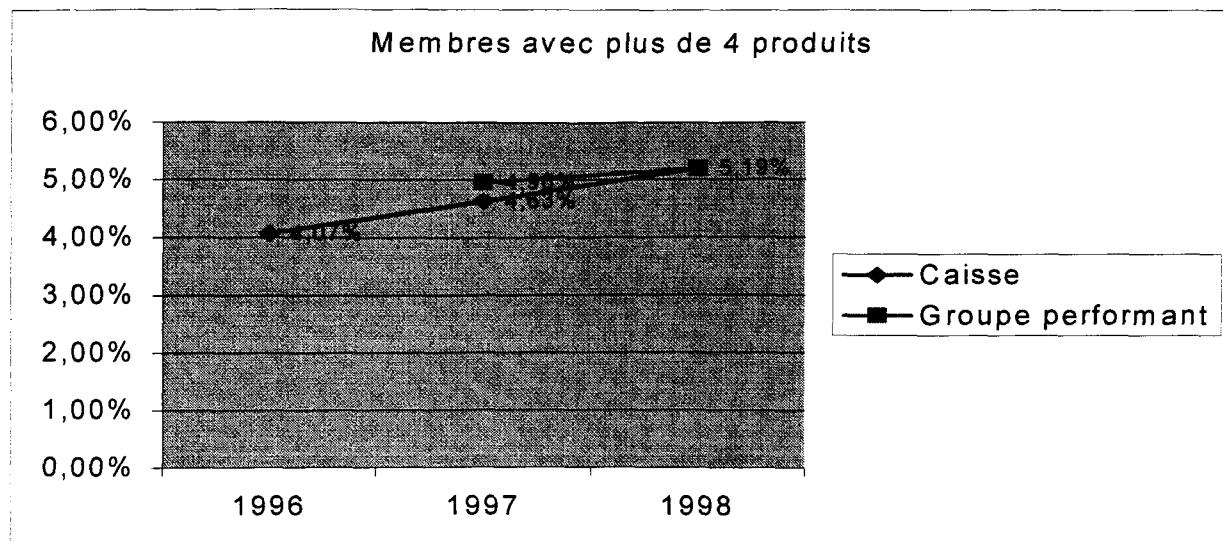
Tableau 39 : Croissance des prêts distincts (particuliers et entreprises)



Le graphique suivant exprime le pourcentage de membres détenant plus de quatre produits. Ainsi, nous pouvons dire que depuis 1996, une augmentation du nombre de membres s'est faite sentir. Par contre, si les résultats sont comparés au groupe performant, il est intéressant de voir qu'en 1997, la performance s'est avérée en dessous du groupe performant mais qu'elle reprend de la vigueur en 1998 devenant équivalente au groupe performant. Il n'y a

pas de données accessibles pour l'année 1999; la Confédération ayant décidé d'éliminer cet indicateur. Par contre, la tendance au niveau des membres détenant plus de 4 produits indique une droite ascendante.

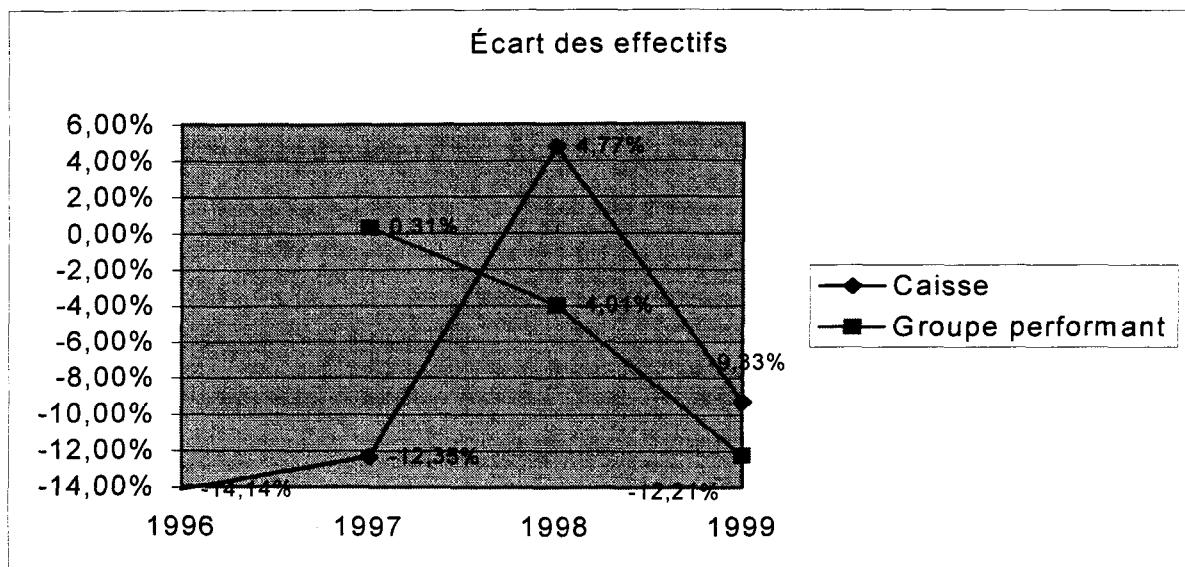
Tableau 40 : Membres avec plus de 4 produits



En conclusion, il y a, dans l'ensemble, une gestion des ventes positive indiquant une fidélisation des membres et une augmentation du volume d'affaires.

La seconde clé de gestion touche à la performance des ressources et représente l'efficacité organisationnelle et opérationnelle des ressources humaines de la caisse. Celle-ci peut être analysée par les écarts des effectifs et les transactions automatisées. Les graphiques suivants permettent une visualisation des résultats. Ainsi le graphique de comparaison avec le groupe performant de l'écart des effectifs donne ce résultat:

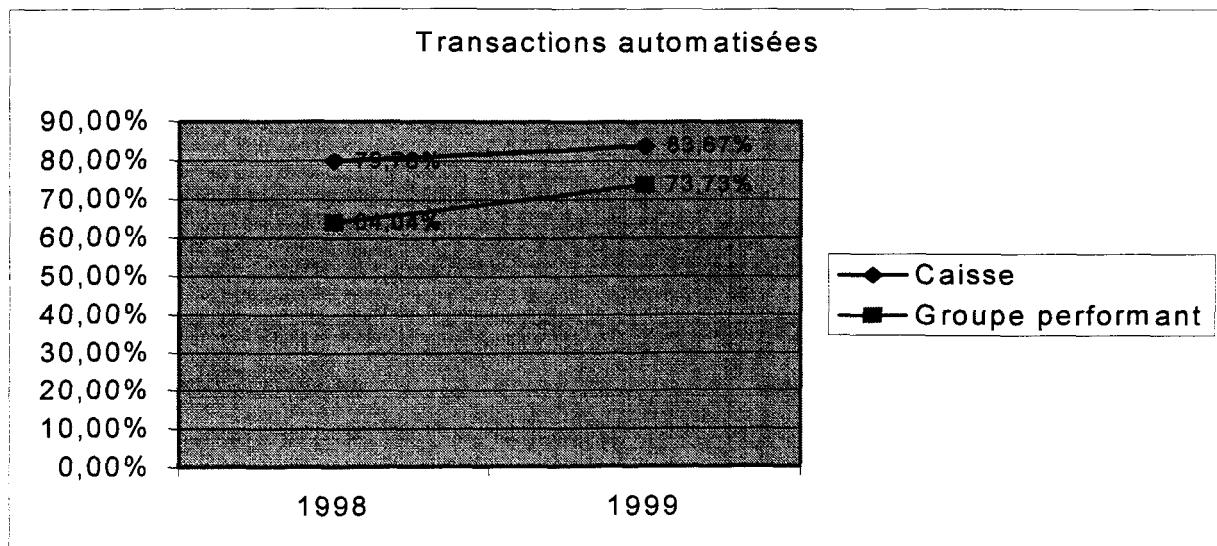
Tableau 41 : Écart des effectifs



Si on se reporte à la nomenclature, il est mentionné qu'une valeur négative présente le pourcentage d'effectifs en dessous de la valeur théorique. Donc, en 1996, 1997 et 1999, le nombre d'effectifs à la caisse de Mistassini était en dessous du nombre théorique évalué. Par contre, en 1998, ce nombre dépasse l'évaluation théorique. Si une comparaison est établie avec le groupe performant, les données expriment qu'en 1997, la caisse de Mistassini est plus efficace aux niveaux organisationnel et opérationnel que le groupe témoin. En 1998 et 1999, le groupe performant prend la relève. Aucune comparaison ne peut être faite en 1996, l'absence de la donnée ne le permettant pas.

Les transactions automatisées ont évolué tel qu'illustré au tableau 42.

Tableau 42 : Transactions automatisées

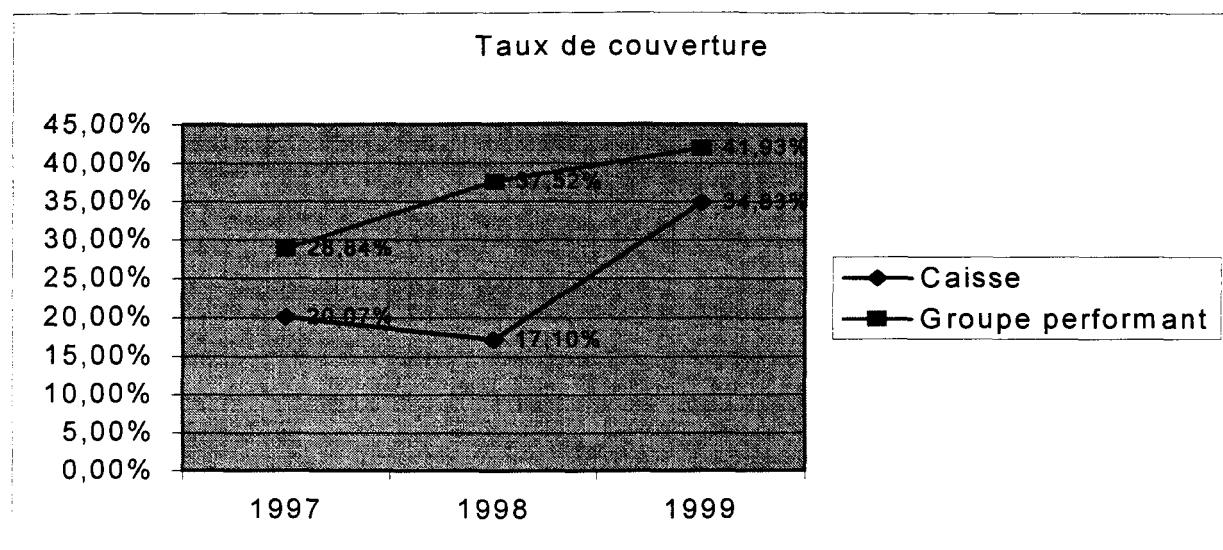


Une augmentation dans l'utilisation des transactions automatisées (18.2%) est notée. Que l'on se situe en 1998 ou 1999, la caisse de Mistassini se classe au-delà du groupe performant. La tendance au niveau des transactions automatisées permet de croire à une continuité à ce chapitre. L'objectif à atteindre, à la fin de l'année 1999, est de 85%.

En conclusion, la caisse de Mistassini a atteint une certaine efficacité organisationnelle et opérationnelle.

Les principaux risques auxquels la caisse est confrontée sont les suivants: le risque de capital, le risque de taux d'intérêt et le risque de crédit. Le taux de couverture permet de donner un aperçu de la gestion de la qualité du risque de crédit. Aussi les résultats comparés au groupe performant nous fournissent ce graphique.

Tableau 43 : Le taux de couverture

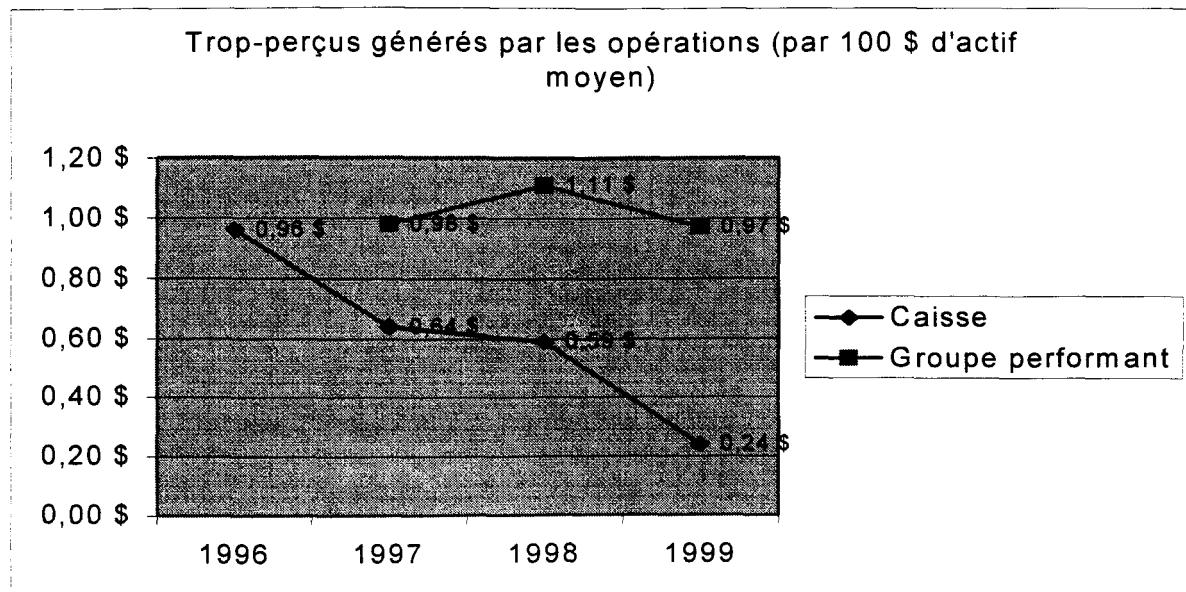


Si on revient à la signification de cet indicateur, un nombre élevé indique une plus grande probabilité que la provision soit suffisante. La caisse de Mistassini est depuis 1997 en dessous de ce que le groupe performant réserve à ses provisions pour créances douteuses bien qu'elle tende à s'en rapprocher en 1999.

En conclusion, l'indicateur permettant d'évaluer la qualité des risques indiquent une position inconfortable pour la caisse de Mistassini mais en forte correction.

Afin de permettre une analyse des résultats financiers, les graphiques des trop-perçus générés par les opérations de même que l'indice de productivité seront élaborés.

Tableau 44 : Trop-perçus générés par les opérations

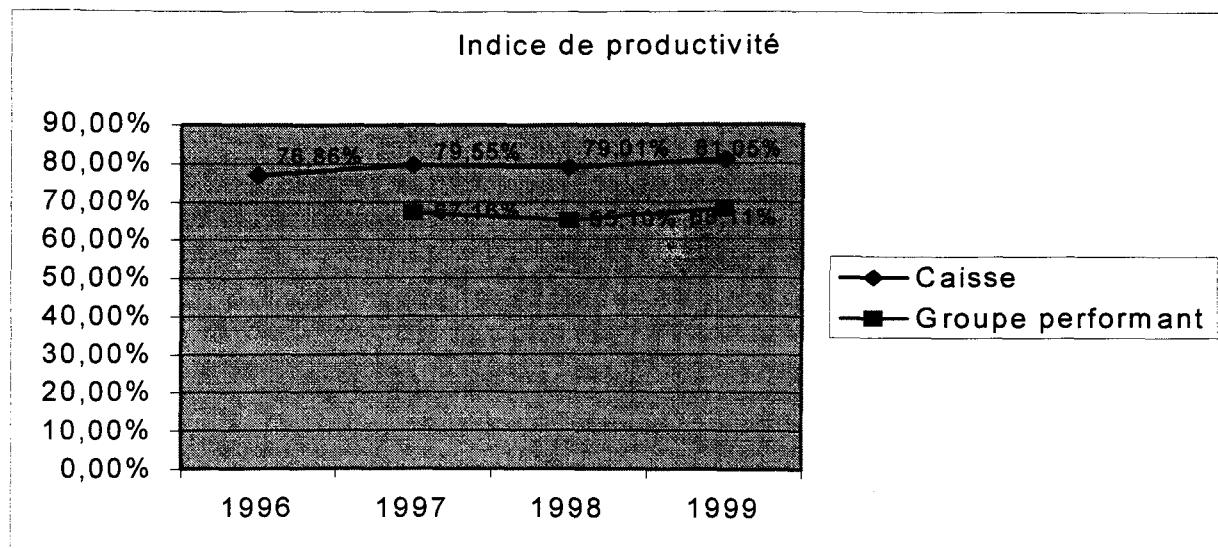


Selon la définition de cette mesure, plus l'indicateur est élevé, meilleure est la profitabilité des opérations. À ce sujet, le tableau nous indique une profitabilité à la baisse et ce, pour les quatre années dont nous possédons des données et bien en dessous du groupe performant.

Quant à l'indice de productivité, le tableau suivant nous démontre que les données sont en dessous du groupe performant et que l'indicateur de 1999 tend à augmenter par rapport à 1998. Il faut se rappeler que plus l'indicateur est faible, meilleure est l'efficacité. Notons également que l'indicateur de productivité dans l'industrie bancaire se situait en 1998 à

62.2 % alors que la caisse de Mistassini obtenait à la même période un indice de productivité de 65.10 %.

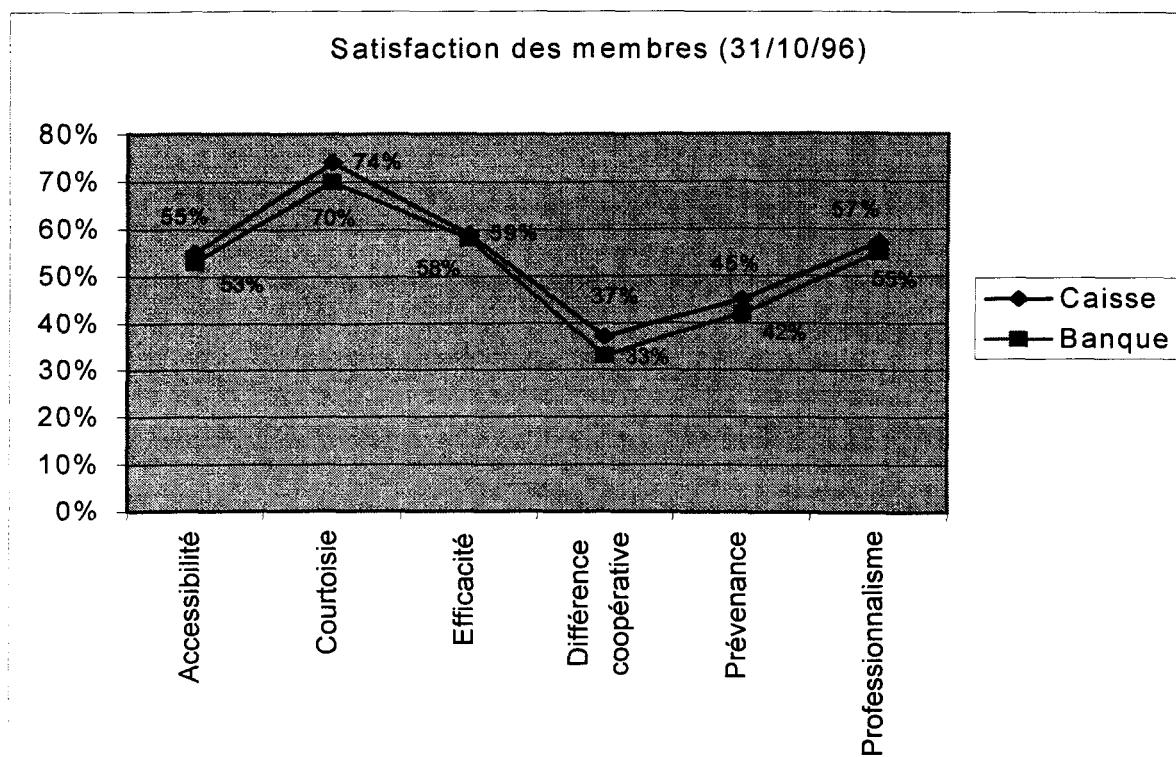
Tableau 45 : Indice de productivité



En conclusion, une profitabilité et un indice de productivité à la baisse reflètent une faible performance au niveau des résultats atteints par la caisse.

La comparaison de la satisfaction des membres Desjardins avec la satisfaction au sein de l'industrie bancaire peut exprimer la perception des membres.

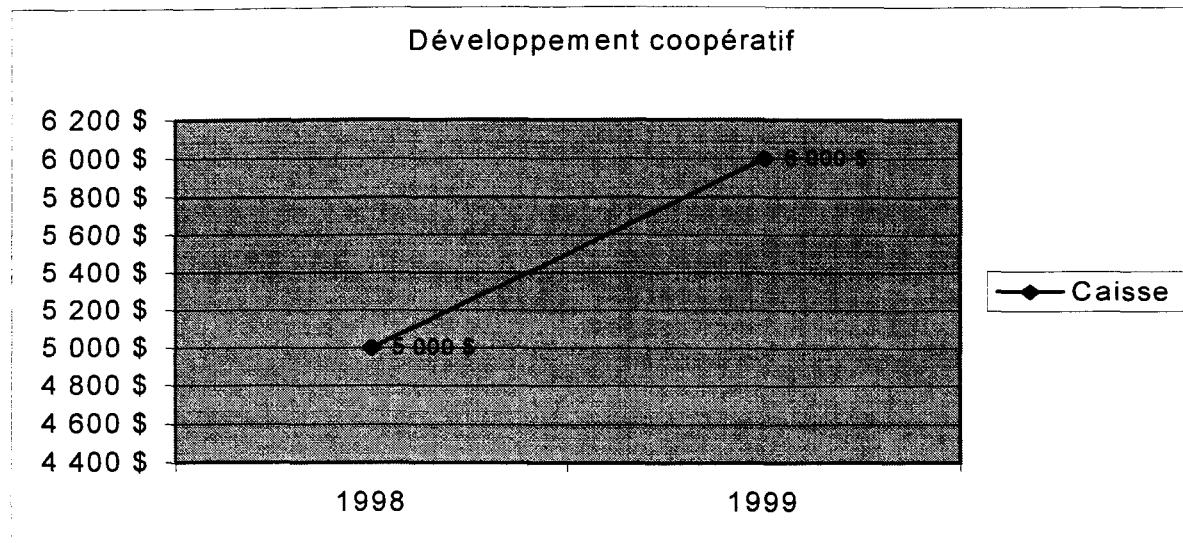
Tableau 46 : Satisfaction des membres



Les résultats démontrent que les membres en 1996 sont satisfaits dans une mesure légèrement plus grande que dans le milieu bancaire. Bien qu'il n'y ait pas eu de sondage ultérieur, il est plausible d'affirmer que: le nombre de membres détenant plus de quatre produits va en augmentant tout comme la croissance des prêts particuliers et entreprises. Ce qui traduit un fait: les membres ne sont pas insatisfaits. Le bilan financier va également dans ce sens.

Le développement coopératif sera évalué avec l'indicateur de la participation économique des membres à la propriété et aux résultats. Afin d'évaluer cet indicateur, le poste de l'affectation au fonds social et communautaire qui se retrouve au niveau de la répartition des trop-perçus à répartir a été ciblé. Ce poste existe depuis 1998. Le tableau nous offre cette image:

Tableau 47 : Développement coopératif



On peut dire que depuis deux ans, il existe une augmentation du montant attribué au développement social et communautaire. La création et l'accroissement de la somme affectée en période d'effondrement des trop-perçus par les opérations nous apparaissent être un apport significatif de la réingénierie à l'esprit de solidarité qui doit caractériser une coopérative.

4.3.3 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Suite à cette analyse, quelques remarques peuvent être élaborées. Il faut cependant au préalable se référer aux études déjà complétées au sujet des gains obtenus lors d'un projet de réingénierie et des impacts de celle-ci sur l'efficacité. Un rappel s'impose. Les résultats obtenus des études des auteurs sont, dans l'ordre:

1. La qualité des produits et services (service clientèle, qualité produits et services, satisfaction clients);
2. La productivité (délais de production, accélération globale du cycle d'opérations gains de productivité);
3. Coûts d'exploitation (réduction des coûts d'opération et des améliorations substantielles de leur retour sur investissement et de leur profit net);
4. Qualité organisationnelle (diminution du flux de papier, enrichissement des tâches; allégement de la bureaucratie et diminution du nombre de niveaux hiérarchiques);
5. Vitesse de réponse.

Ainsi, au niveau de la caisse de Mistassini, on retrouve:

1. Qualité des produits et services représentée par gestion des ventes et / ou développement des affaires: La caisse de Mistassini obtient une gestion des ventes positive indiquant une fidélisation des membres et une augmentation du volume d'affaires. Aussi, les résultats de l'analyse de la satisfaction démontrent que ceux-ci

sont satisfaits en 1996 et qu'ils doivent l'être en 1999 car l'analyse de la gestion des ventes et les données du rapport annuel s'orientent dans ce sens;

2. La productivité: La caisse de Mistassini obtient un indice de productivité à la hausse ce qui reflètent une faible performance au niveau des résultats atteint par la caisse. La productivité à la caisse représente la portion de frais engagés pour produire chaque dollar de revenu;
3. Coûts d'exploitation: La caisse de Mistassini, au niveau des trop-perçus générés par les opérations dans les résultats financiers, obtient une profitabilité de ses opérations à la baisse;
4. Qualité organisationnelle: La caisse de Mistassini obtient au niveau de sa performance des ressources humaines une certaine efficacité organisationnelle et opérationnelle.

Les analyses supplémentaires mesurées à l'aide des indicateurs de performance de la caisse de Mistassini suggèrent les propositions suivantes:

1. La caisse de Mistassini détient une position inconfortable mais en redressement quant au niveau du taux de couverture. Cet indicateur permet de donner un aperçu de la gestion de la qualité du risque de crédit;
2. La caisse de Mistassini, depuis deux ans, développe son volet coopératif. Il existe, en effet, une augmentation du montant attribué à cet item.

Les indicateurs pour mesurer la vitesse de réponse n'ayant pas été ciblés, celle-ci ne sera pas traitée.

En conclusion, les deux indicateurs positifs de performance à la caisse de Mistassini sont:

1. Gestion des ventes et / ou développement des affaires;
2. Développement coopératif.

Bien que la caisse puisse s'enorgueillir d'une fidélisation des membres et d'une augmentation du volume d'affaires, les résultats des études antérieures démontrent que 1. ces améliorations sont plutôt marginales et ne peuvent être significatives (Bergeron, 1996; Bergeron et Falardeau, 1994; Bergeron et Boudreau, 1994) et 2. ce n'est qu'un faible pourcentage des organisations qui ont effectivement atteint cet objectif et les résultats obtenus (présence marché, nouveaux marchés, part de marché) ont été moins positifs (CFRIO, 1996: 103; Bergeron et Limayen, 1995, 1995-13).

En conclusion, la caisse de Mistassini n'a pas, à ce jour, obtenu les gains d'efficacité espérés avec sa réingénierie des processus. Comme l'accroissement de la productivité constitue pour l'entreprise la voie normale et nécessaire pour maintenir ou améliorer sa position concurrentielle sur un marché (CDE, 1986) et que la recherche de gain de productivité demeure l'essentiel de l'activité économique de toute entreprise (Dolan et Schuler, 1994), il appartiendra à la caisse de Mistassini de réajuster son tir. Cependant sa

position d'expérimentatrice (caisse-vitrine), sa faible taille et l'instabilité de son personnel (dirigeant: trois en 1996 et un en 1999) constituent des variables qui pourraient expliquer cette contre performance. Le rapport annuel de l'an prochain sera révélateur de la pertinence du choix de la caisse de Mistassini à titre de caisse-vitrine.

CONCLUSION

Ce projet de recherche exploratoire visait à analyser la dynamique sociale et économique de la réingénierie des processus au sein de la firme contemporaine et à examiner ses propriétés productives. Il s'agissait de 1. proposer un modèle théorique en vue de mieux comprendre la portée ainsi que le contenu de la réingénierie des processus et d'établir un parallèle avec les actions prises par Desjardins; 2. décrire les effets de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale des acteurs d'un terrain ciblé soit la caisse populaire de Mistassini au Lac-St-Jean et 3. cerner l'impact de la réingénierie des processus sur les gains d'efficacité. Pour aider à répondre à ces objectifs de recherche, trois questions ont été formulées.

- Desjardins a-t-il conduit sa réingénierie des processus de la même manière que le préconisait les différents auteurs ?
- Quels sont les effets de la réingénierie des processus sur la dynamique sociale et économique de la caisse de Mistassini ?
- La caisse de Mistassini obtiendra-t-elle les gains d'efficacité espérés ?

Cette étude confirme, dans un premier temps, que Desjardins a suivi une démarche qui se rapproche de celle proposée par les différents auteurs cités à l'exception du temps requis pour une telle transformation. En effet, le temps proposé et recommandé pour un tel changement *doit* se faire dans les délais les plus courts possibles. Desjardins, selon les dernières informations, devrait prendre sept ans pour accomplir sa transformation « radicale ».

Cette recherche soutient également que la réingénierie des processus a eu des effets au niveau du terrain ciblé, la caisse de Mistassini et également au sein de la Fédération concernée. Dans une optique positiviste, on peut affirmer que la réingénierie des processus a permis l'atteinte de la « flexibilité » tant recherchée par les organisations d'aujourd'hui que se traduit par l'élargissement et / ou l'enrichissement du travail. Elle a favorisé également l'apprentissage de connaissance tant théorique que pratique et un accroissement de l'autonomie. À partir de ces constats, on peut déduire qu'elle autorise le transfert de connaissance au-delà du milieu naturel de travail.

Par contre, c'est dans un climat d'instabilité et d'inquiétude, conséquence probable de la trop longue période écoulée depuis le début des transformations, que s'inscrit ce changement. D'autres constats négatifs émergent des entrevues de cette recherche. On cite que le discours initial de M. Béland, sur le chômage zéro, a induit les gens en erreur. Dans un autre ordre d'idées, l'arrivée massive et continue des nouveaux livrables et / ou applications de même que l'aménagement physique de la caisse de Mistassini ont suscité une perte de contrôle de la situation tant chez les dirigeants que chez les employés. Enfin, le nombre limité de personnes ressources, à un moment donné, a ébranlé la dynamique de fonctionnement normal de travail.

L'analyse préconise aussi que la caisse de Mistassini n'a pas atteint les résultats escomptés au niveau des gains d'efficacité espérés. Sa performance et sa profitabilité sont peu reluisantes et sa gestion de la qualité du risque de crédit détient une position inconfortable.

Le retour sur investissement tant attendu depuis 1996 se fait encore attendre. La caisse de Mistassini et le mouvement Desjardins dans l'ensemble ne réussissent pas à récupérer leurs bénéfices malgré l'apport des technologies de l'information et les coupures de postes annoncées et effectives.

En rétrospective, toutes les démarches entreprises par Desjardins pour réaliser sa réingénierie des processus ne donneront pas les attentes espérées. Trois facteurs importants joueront un rôle déterminant dans ce projet ambitieux. Les deux premiers ont déjà été cités soit: le dépassement temporel et la non récupération des bénéfices. Conscient de ces deux problématiques et ce dès 1998, le Mouvement Desjardins a révisé sa stratégie. Il a entrepris une vaste *réorganisation* de sa structure de fonctionnement à la grandeur du Mouvement occultant ainsi sa stratégie de départ soit la réingénierie des processus. Desjardins est passé du mode réingénierie au mode réorganisation, restructuration (fusions des caisses, création de micro-secteurs, etc.) en invoquant l'urgence de la situation. Ce revirement a ébranlé dans leur confiance tous les acteurs et membres du Mouvement Desjardins et beaucoup d'entre eux s'interrogent sur l'existence des caisses populaires dans un avenir rapproché. À ce jour, aucun directeur de caisse ne sait s'il conservera « sa caisse » et « son poste ».

Le troisième facteur déterminant dans la réussite de ce projet est la structure à trois paliers existante chez Desjardins. Bien que Desjardins ait changé sa stratégie, sa structure actuelle avec ses trois niveaux de décisions ne concourent pas à favoriser la prise de décisions et, qui plus est, chaque palier, pouvant exercer son droit de veto, affaiblit tout le système.

Pour remédier à cette situation, le discours, aujourd’hui prisé, tend vers la réduction des onze fédérations existantes en une fédération unique dans une optique d’accélération de prise de décision et d’allégement de la structure; ce qui exacerbe l’incertitude déjà ancrée chez les acteurs concernés. Aujourd’hui, des contestations fusent d’un peu partout rendant public un mécontentement qui ne pourra que nuire à cette institution de près de 100 ans d’histoire.

Cette façon d’agir de Desjardins nous amène certaines interrogations. En fait, n’aurait-il pas été préférable de commencer par réorganiser la structure de Desjardins et de faire une réingénierie des processus subséquemment? Peut-être est-il encore possible pour Desjardins d’atteindre la rentabilité recherchée mais on ne pourra affirmer que ce sera grâce à sa réingénierie des processus. De plus, pendant ce changement de stratégie, pendant que les troupes s’épuisent, que devient la concurrence?

On peut d’ores et déjà s’apercevoir qu’une réingénierie des processus est non recommandée dans une structure à paliers tripartites de même qu’au sein d’une organisation où les pouvoirs décisionnels sont décentralisés (hôpitaux, universités). Il serait beaucoup plus efficace de concevoir une réingénierie des processus différente dans de tel contexte, une réingénierie adaptée où chaque instance décisionnelle assume ses propres décisions et n’est pas tributaire des décisions prises en d’autres lieux. Il convient de cibler des organisations indépendantes et non pas des entités où chaque palier ou entité peut exercer son droit de veto et mettre un terme à un projet de réingénierie. Tout comme Claude Béland a affirmé:

« Desjardins n'est pas un navire, c'est une flottille¹ » et il ne peut, un bon matin, annoncer la transformation totale du Mouvement Desjardins. « ... il ne suffit pas que l'amiral donne le cap pour que toute la flotte vire à l'unisson » (Gendron, 1999: 31).

¹ Entrevue accordée à Louise Gendron, *L'actualité*, mars 1999.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAM, C. et PECK, T. 1996. «Process redesign». *Executive excellence*, Vol. 13, N°. 9, September, p. 14-16.
- AKTOUF, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- ALBRECHT, K., ZEMKE, R. 1987. *La dimension service*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- ALLIE, L.B., et LEPROHON, B. 1993. «La réingénierie des processus de travail: un élément clé d'une démarche qualité totale». *Qualité totale*. Automne, p. 7-9.
- AMIEL, M., BONNET, F., et JACOBS, J. 1998. *Management de l'administration 2^e édition*. Paris: DeBoeck Université.
- ANGERS, M. 1992. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montréal: Les Éditions de la Chenelière Inc.
- ARCHIER, G. 1991. *Les leviers de la réussite, Les tendances marquantes du management à l'aube du 3^e millénaire*. Paris: InterÉditions
- AUBERT, B. 1997. *Les technologies de l'information et l'organisation*. Montréal: Édition Gaëtan Morin.
- AUBERT, B., BOUCHARD, L. et GINGRAS, L. 1995. «La RPA: vision globale et rôle des technologies de l'information». *Gestion*, juin, p. 56-62.
- AUBERT, M., TROGAN, P. 1974. «Les gains de productivité dans les services traditionnels et modernes». *Économie et Statistique*, N°. 55, avril, p. 25-39.
- AZENCOT, S. 1995. «Le reengineering». *Revue Qualité en mouvement*, janvier-février, Vol. 1, N°. 20, 20-23.
- BAREIL, C. 1998. «Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition». *Changement organisationnel*. Tome 1. A. Rondeau, dir. Canada: Presses Inter Université, p. 59-68.

- BARIL, H. 1998. Desjardins vit sa révolution. *Le Soleil, Question d'argent*, 31 octobre.
<http://205.205.229.3/encours/quoti/qaj1-droite.html>
- BARR, S. 1996. «The transformation of IBM». *CFO*, November, Vol. 12, N°. 11, p. 28-29.
- BARTON, R.S. 1993. «Business Process Reengineering». *Business Quarterly*, Vol. 57, N°. 3, Spring, p. 101-103.
- BARTLETT, A. et GHOSHAL, S. 1995. «Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation». *Sloan Management Review*, Fall, p. 11-23.
- BEAUCOURT, C. 1996. «La dimension symbolique des configurations organisationnels». *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.121-131.
- BEAUDOIN, P. 1990. *La gestion du changement: une approche stratégique pour l'entreprise en mutation*. Montréal: Libre Expression.
- BERGERON, F. 1996. «Réinventer les processus d'affaires pour accroître sa productivité». *Document de travail 96-12*. Février.
- BERGERON, F. et BOUDREAU, M.C. 1994. «La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur privé: une étude empirique». *Document de travail 94-16*. Mars.
- BERGERON, F. et FALARDEAU, J. 1994. «La réingénierie des processus d'affaires dans le secteur public au Canada». *Document de travail 94-17*. Québec: Université Laval.
- BERGERON, F. et FALARDEAU, J. 1994. *La réingénierie des processus d'affaires*. Montréal: Les Éditions Transcontinentales.
- BERGERON, F. et LIMAYEM, M. 1996. «Coûts et bénéfices du projet». in CEFRIQ: *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*. Rapport final du projet CER. Document B-29, 84-112.
- BERGERON, F. et LIMAYEM, M. 1995. «Le paradoxe de la réingénierie: le difficile choix des projets». *Revue Gestion*, juin, 63-70.
- BERGERON, F. et LIMAYEM, M. 1995. *Le choix paradoxal des projets de réingénierie des processus d'affaires*. Document de travail 95-13. Québec: Université Laval.

- BERGERON, P. G. 1995. *La gestion dynamique: Concepts, méthodes et applications*. Montréal: Édition Gaëtan Morin, 2^e édition.
- BERGERON, P.G. 1986. *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*. Canada: Gaëtan Morin éditeur.
- BERNIER, C. 1995. «La réingénierie des processus d'affaires: savoir réinventer son organisation». *Revue Gestion*, juin, 42-43.
- BERNIER, C., PINSONNEAULT, A., RIVARD, S. et BLOUIN, H. 1995. «La réingénierie: un processus à gérer». *Revue Gestion*, juin, 44-55.
- BERNIER, C. 1997. «À nouveau travail, compétences nouvelles: quel modèle de qualification/formation?». Texte présenté au colloque: *Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs: de la recherche à l'innovation*. Québec: Université Laval, 18-20 septembre.
- BERTALANFFY, L. V. 1973. *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- BERTRAND, A., GUILLAUME, M., et REYMOND, P. 1998. «Réseaux et management un mariage difficile». *L'Expansion Management Review*, juin, 86-94.
- BIT. 1998. *Le conseil en management: guide pour la profession*. Genève: BIT, 3^e édition.
- BIT. 1989. *Introduction à l'étude du travail*. Genève: BIT
- BOISVERT, M. 1980. *Le manager et la gestion*. Montréal: Les éditions Agence D' Arc Inc.
- BORDELEAU, Y. et all. 1982. *Comprendre l'organisation: approches de recherche*. Montréal: Éditions Agence d'Arc Inc.
- BOUILLE, A. 1963. *Le chef et ses huit métiers, la doctrine de Fayol et l'entreprise d'aujourd'hui*. Paris: Éditions de l' Entreprise Moderne.
- BOUSQUET, R.. 1999. «Restructuration du Mouvement Desjardins, Alphonse dans un mur?». *Recto/Verso*. N°. 277, mars-avril.
- BOYER, A., HIRIGOYEN, G., THEPOT, J., TOURNOIS, N., et VEDRINE, J.P. 1997. *Panorama de la gestion*. Paris: Éditions d' Organisation.
- BOYER, H. 1993. «Réingénierie: Tout revoir de A à Z». *PME*, octobre, Vol. 9, N°. 8, p.47-48.

- BOYER, L. et EQUILBEY, N. 1990. *Histoire du management*. Paris: Éditions d' Organisation.
- BOWEN, D.E. et LAWLER III, E.E. 1995. «Empowering Service Employees». *Sloan Management Review*, Summer, p. 73-84.
- BRAIBANT, M. 1982. «Le tertiaire insaisissable ?». *Économie et Statistique*, N°. 146, juillet-août, 3-17.
- BRIAND, A. 1990. *Notes de cours: Méthodologie de la recherche*. Université du Québec à Chicoutimi.
- BRILMAN, J. 1998. *Les meilleures pratiques du management*. Paris: Éditions d' Organisation.
- BRODIER, L-P. 1994. «La valeur ajoutée, une autre logique pour l'entreprise». *L'expansion management Review*. Printemps, 68-71.
- BRODIER, L-P. 1992. «La productivité n'est pas ce que vous croyez». *Havard-L'expansion*. Automne, 28-35.
- BRUN, J.P. 1995. «Impacts de la réorganisation du travail sur les personnes» dans *La réorganisation du travail: efficacité et implication* sous la direction de Rodrigue Blouin et al. Québec: Les Presses de l'Université Laval. P. 139-146.
- BRUNET, S., et GARDIN, H. 1995. *Pratiques du reengineering: redessine-moi l'entreprise*. Paris: ESF éditeur.
- BRUYNE, P. de, HERMANN, J. et SCHOUTHEETE, M. de. 1974. *Dynamique de la recherche en sciences sociales. Les pôles de la pratique méthodologique*. France: Presses Universitaires de France.
- BYHAM, W. 1996. «L'empowerment, défense et illustration». *L'Expansion Management Review*, décembre, p.70-77.
- CAHEN, L. 1966. «Exposé des méthodes de mesure de la productivité susceptibles d'être utilisées à des comparaisons internationales» dans *Organisation de Coopération de Développement Économique, Mesure de la Productivité III*. Paris: Service Consultatif de la Mesure de la Productivité. P. 17-36.

- CAMP, R.C. 1992. *Le benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- CAMUS, A. 1951. *La peste*. Paris: Gallimard
- CAREY, D. 1993. «Nine I.T. Executives Tell You How To Get Re-engineering». *I.T. Magazine*, November, p. 12-20.
- CARTOON, G.D. 1997. *Éloge du changement, Leviers pour l'accompagnement du changement individuel*. Paris: Éditions Village Mondial.
- CATTABRIGA, A. 1993. «Le remaniement des processus chez IBM». *Qualité totale*, hiver, p. 13-22.
- CAUDLE, S.H. 1998. Reengineering: «Avoiding Becoming Lost in Space». *The Public Manager*, Spring, Vol. 27, N°. 1, p. 27-30.
- CEFRIQ. 1996. *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*. Rapport final du projet CER. Document B-29.
- CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE. 1986. *La productivité des ressources humaines, matérielles et technologiques, deuxième édition*. Ministère de la Science et de la Technologie du Québec & Emploi et Immigration Canada.
- CHAIZE, J. 1995. «Empowerment: les obstacles et les leviers». *L'Expansion Management Review*, décembre p.78-82.
- CHAMPY, J. 1995. *Reengineering du management: La meilleure façon de détenir le pouvoir est d'y renoncer*. Paris: Dunod.
- CHASE, N. 1996. «The new face of reengineering: Process redesign grows up». *Quality*, vol. 35, N°. 11, p. 43-48.
- CLAUDON, J. et DANON, J. 1994. «L'orientation-client est une vraie rupture». *L'Expansion Management Review*, hiver, p. 64-74.
- CLEMONS, E. K. 1995. «Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risk of Reengineering». *Sloan Management Review*, Summer, p. 61-71.
- COOPER, R. et MARKUS, L. 1995. «Human Reengineering». *Sloan Management Review*, Summer, p. 39-50.

- COLLERETTE, P. 1998. *Gestion du changement dans Changement organisationnel*, Tome 1 (sous la direction de Alain Rondeau). Canada: Presses Inter Universitaires. P.69-83.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G., et PERRON, R. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- COPTI, M.A. 1996. «Le principal coût méconnu de la réingénierie: la résistance au changement». *Cahier spécial du magazine Les Affaires*, samedi le 2 mars.
- CORIAT, B. 1984. *L'atelier et le chronomètre*. Paris: Christian Bourgeois.
- COSSETTE, A. 1982. *La tertialisation de l'économie québécoise*. Canada: Gaëtan Morin éditeur.
- CÔTÉ, N., BÉLANGER, L. et JACQUES, J. 1994. *La dimension humaine des organisations*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- CRENER, M., et MONTEIL, B. 1975. *Principes de management*. Québec: Presses de l' Université du Québec.
- DAVENPORT, T.H. 1998. «Putting the enterprise into the enterprise system». *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, July/August, p. 121-131.
- DAVENPORT, T.H. 1998. «Managing customer support knowledge». *California Management Review*, Spring, Vol. 40, N°. 3, p. 195-208.
- DAVENPORT, T.H. 1998. «Successful knowledge management projects». *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 39, N°. 2, p. 43-57.
- DAVENPORT, T.H. 1997. «Information behavior: Why we built systems that users won't use». *Computerworld*, September 15, Vol. 31, N°. 37, p. S1-S11.
- DAVENPORT, T.H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- DAVENPORT, T.H. 1993. «Need Radical Innovation and Continuous Improvement ? Integrate Process Reengineering and TQM». *Planning Review*, May/June, Vol. 22, N°. 3, p. 6-12.
- DAVENPORT, T.H. 1993. «Reengineering the Corporation». *Sloan Management Review*, Fall, Vol. 35, N°. 1, p. 103-104.

DAVENPORT, T.H., et JARVENPAA, S.L. et BEERS, M.C. 1996. *Sloan Management Review*, Vol.37, N°. 4, Summer, p. 53-65.

DAVENPORT, T.H., et BEERS, M.C. 1995. «Managing information about processes». *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol. 12, N°. 1, p. 57-97.

DAVENPORT, T.H., et SHORT, J.E.,. 1990. «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business process Redesign». *Sloan Management Review*, Été, p. 11-27.

DELORME, P. 1990. *Théories et pratiques actuelles du management /* sous la direction de Pierre Delorme. Québec: Presses de l' Université du Québec.

De MAURICOURT, R.. 1996. «Les samouraïs du management», dans *40 lectures choisies: management, économie, politique et société: 40 résumés des meilleurs livres*. Québec: Gutenberg & Kane.

De SERRES, A. 1997. «Analyse du phénomène d'homogénéisation des groupes financiers constitués par le Mouvement Desjardins et les grandes banques canadiennes: impact de la nouvelle concurrence». *Économie et Solidarité*, Vol. 29, N°. 1, p.17-38.

DESJARDINS. 1999-98-97-96-95. Rapports annuels. La caisse populaire de Mistassini.

DESJARDINS. Actualités et communiqués de presse.

<http://www.desjardins.com/fr/nouvelle/actual/>

DESJARDINS. Origine du Mouvement..

http://www.desjardins.com/fr/le_mouvt/histoire/origine/origine.htm

DESJARDINS. Discours du président. <http://www.desjardins.com/fr/nouvelle/presid/>

DESJARDINS. 1999. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Convention collective du 1^{er} septembre 1998 au 31 août 2003.

DESJARDINS. 1996. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Convention collective du 1^{er} septembre 1995 au 31 août 1998.

DESJARDINS. 1996. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Réingénierie: Vision, positionnement stratégique et principes directeurs.

DESJARDINS. 1996. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Cadre de référence. Mai.

- DESJARDINS. 1996. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Indicateurs de performance.
- DESJARDINS. 1996. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. La vision de la caisse de demain.
- DESJARDINS. 1996. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Document de référence, Conseiller (particuliers et entreprises).
- DESJARDINS. 1996. *Vidéo fichier membres caisses Desjardins, manuel d'accompagnement du présentateur*. Service des communications, Vice-présidence Réingénierie. Avril.
- DESJARDINS. 1996. La caisse de l'an 2000. Notes pour M. Claude Béland, président du Mouvement.
- DESJARDINS. 1995. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Le système de formation continue.
- DESJARDINS. 1995. Document de la Fédération du Saguenay – Lac-St-Jean. Pour une vision commune et partagée de notre avenir: Le développement du réseau régional.
- DESJARDINS. 1995. *Vidéo caisse de demain, manuel d'accompagnement du présentateur*. Service des communications, Vice-présidence Réingénierie. Décembre
- DESLAURIERS, J. P. 1991. *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill
- DESLAURIERS, J. P., KÉRISIT, M. 1994. «La question de recherche en recherche qualitative», in *Les méthodes qualitatives en recherche sociale: problématiques et enjeux*. Actes du Colloque Québécois de la Recherche Sociale (CQRS), 89-99.
- DIRIDOLLOU, B. et VINCENT C. 1997. *Le client au cœur de l'organisation*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- DOLAN, S.L., SCHULER, R.S. *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 2^e édition*. Canada: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- DORAY, P. 1993. «Gérer un processus de réingénierie des processus d'affaires». *Qualité totale*, hiver, p. 8-12.
- DOUCETTE, N. 1992. «Re-engineering: Challenging Time-Honored Practices». *Rough Notes*, Vol. 135, N°. 3, March, p. 18-20.

- DUCK, J.D. 1994. «Le changement, une question d'équilibre». *L'expansion Management Review*, printemps, p. 40-48.
- DUGAS, S. et DUHAMEL, P. «Claude Béland: Relancer Desjardins». *Actualités*, août, p. 20-24.
- DUMAS, A. 1989. *L'individu, l'organisation et l'environnement au travers les théories de l'organisation*. Université Laval: Essai-synthèse, Programme de doctorat en sciences de l'administration.
- DUMOULIN, C., FLIPO, J-P. 1991. *Entreprises de Services 7 facteurs clés de réussite*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- DUSSAUGE, P. et GARETTE, B. 1996. «Les stratégies d'alliance» dans *10 outils clés du management*. Paris: Les Presses du Management, Éditions du GO.
- EMERY, C.W. 1985. *Business Research Methods*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- EMSHOFF, J. 1994. «Peut-on motiver tout en licenciant?». *L'Expansion Management Review*, automne, p.48-54.
- ERCEAU, J. 1997. «Subir l'information ou partager la connaissance». *L'Expansion Management Review*, mars, N°. 84, p. 104-110.
- FELENBOK, J.P. 1995. «Du bon usage des outils de management». *L'Expansion Management Review*, juin, p.97-101.
- FERRAND, D. et De CARUFEL, A.. 1994. *Qualité totale ou reengineering: Document de réflexion*. Document de travail 94-49. Faculté d'Administration, Université d'Ottawa.
- FROMENT, D. 1995. «Les nouveaux créneaux porteurs». *Les Affaires, cahier spécial*, samedi, le 26 novembre.
- GADREY, J. 1996. *Services: la productivité en question*. Paris: Desclée de Brouwer.
- GAGNÉ, P. et LEFÈVRE, M. 1993. *L'entreprise à valeur ajoutée: le modèle québécois*. Sous la direction de. Montréal: Publi-Relais.
- GAUGHAN, T.R. 1996. «The systems dimension of process re-engineering». *CMA*, Vol. 70, N°. 9, novembre, p. 12-15.

- GAUTHIER, B. 1992. "La structure de la preuve" dans B. Gauthier (sous la direction de), *Recherche social; De la problématique à la collecte de données*. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 141-174.
- GAUTHIER, F. 1982. "Une conception élargie de la productivité" dans Jeannine McNeil et Maurice Lemelin (sous la dir. de). *Productivité et Qualité de vie au travail*. Ottawa: Les éditions Agence d'ARC Inc, 13-21.
- GÉLINIER, O. 1994. «Reengineering ou reconception de l'entreprise». *Revue Qualité en mouvement*, avril-mai, Vol. 16, p. 42-47.
- GENDRON, L. 1999. «Où s'en va Desjardins ?». *L'actualité*, mars, p. 22-35.
- GHERTMAN, M. 1994. «Modèles de management: une internationalisation plus rapide». *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.102-113.
- GOULET, P. 1997. «Réingénierie: Le conseil d'administration de la caisse doit exiger que ça se fasse». *Revue Desjardins*, N°. 1, p. 10-12.
- GRANT, R., SHANI, et R. KRISHNAN, R. 1994. «Le TQM, une vraie rupture managériale». *L'Expansion Management Review*, été, p. 48-59.
- GRAWITZ, M. 1996. *Méthodes des sciences sociales, 10^e édition*. Paris: Éditions Dalloz.
- GUIOT, J. M. et BEAUFILS, A. 1987. *Théories de l'organisation*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- HACKMAN, J.R. 1976. «L'enrichissement des tâches est-il déjà démodé?». *Harvard - L'Expansion*, été, 93-102.
- HALL, G., ROSENTHAL, J. et WADE, J. 1993. «How to Make Reengineering Really Work». *Harvard Business Review*, novembre-décembre p. 119-131.
- HAMEL, G. et PRALAHAD, C.K. 1994. «Engagez la course pour le futur!». *L'Expansion Management Review*, hiver, p. 44-52.
- HAMMER, M. 1999. Up the ERP revolution». *Informationweek*, February 8, N°. 720, p. 186.
- HAMMER, M. 1999. «Reengineering at net speed». *Informationweek*, April 19, N°. 730, p. 176.

- HAMMER, M. 1997. «Beyond the end of management». *Executive Excellence*, September, Vol. 17, No. 9, p. 5-6.
- HAMMER, M. 1996. «Reversing the industrial revolution». *Forbes*, December 2, p. 260-261.
- HAMMER, M. 1996. «You get what you deserve». *CFO*, September, Vol. 12, N°. 9, p.9.
- HAMMER, M. 1996. «The soul of the new organization». *Gouvernement Executive*, September, Vol. 28, N°. 9, p.2A-4A.
- HAMMER, M. 1996. «Beyond reengineering». *Executive Excellence*, August, Vol. 13, No. 8, p. 13-16.
- HAMMER, M. 1995. «Beating the risk of reengineering». *Fortune*, Vol. 131, N° 9, May, p.105-108.
- HAMMER, M. 1994. «Hammer defends re-engineering». *The Economist*, November 5, Vol. 333, N°. 7888, p. 70-71.
- HAMMER, M. 1994. «Reengineering is not hocus-pocus». *Across the Board*, September , Vol. 31, N°. 8, p. 45-48.
- HAMMER, M. 1993. «Productivité: l'imagination plutôt que l'automatisation». *Harvard-L'Expansion*, printemps 1993, p.59-64.
- HAMMER, M. 1993. «Re-engineering». *Retail Business Review*, March/April, Vol. 61, N°. 3, p. 10. Umi Publication No. 00707300.
- HAMMER, M., et CHAMPY, J. 1995. «Who will reengineer?». *Executive Excellence*, Vol. 12, N° 2, February, p. 13-15.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. 1994. «Avoiding the hottest new management cure». *Inc*, April, Vol. 16, N°. 4, p. 25-26.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. 1993. *Le reengineering*. Paris: Dunod.
- HAMMER, M., et CHAMPY, J. 1993. *Le reengineering: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Paris: Dunod.
- HAMMER, M., et CHAMPY, J. 1993. «Reengineering the corporation». *Small Business Reports*, November, Vol. 18, No. 11, p. 65-66.

- HAMMER, M., et CHAMPY, J. 1993. «Explosive thinking». *Computerworld*, May 3, Vol. 27, N°. 18, p. 123-126.
- HAMMER, M., et CHAMPY, J. 1993. «The promise of reengineering». *Fortune*, May 3, Vol. 127, N°. 9, p. 94-97.
- HAMMER, M., HENDREN, S. et GRAYSON, M. «Stuck on a strategy». *Hospitals & Health Networks*, October 5, Vol. 71, N°. 19, p. 74-76.
- HAMMER, M. et STANTON, S.A. 1997. «The power of reflection». *Fortune*, November 24, Vol. 136, N°. 10, p. 291-296.
- HAMMER, M. et STANTON, S.A. 1995. «The reengineering revolution». *Gouvernement Executive*, September, Vol. 27, N°. 9, p. 2A-3A.
- HANNEQUART, A. 1966. "Mesure globale de la productivité" dans Organisation de Coopération de Développement Économique, *Mesure de la Productivité III*. Paris: Service Consultatif de la Mesure de la Productivité, 73-106.
- HARRINGTON, H.J. 1997. *Le nouveau management selon Harrington: Gérer l'amélioration totale*. Montréal: Les Éditions Transcontinental Inc.
- HARRINGTON, H.J. 1994. *La réingénierie des processus administratifs: Le pouvoir de réinventer son organisation*. Montréal: Les éditions Transcontinentales.
- HARRISON, D.B. et PRATT, M.D. 1993. «A Methodology for Reengineering Business». *Planning Review*. Mars/Avril, p. 6-11.
- HAULET, D. et PATESSON, R. 1998. «Technologies de l'information, changements drastiques (Business Process Reengineering) et dimension humaine» dans Bruno Fabi et Robert Lescarbeau (sous la direction): *Réorganisation du travail*. Canada: Presses Inter Université, Tome 2, p. 177-189.
- HÉBERT, M.L., GOYETTE, G. et BOUTIN, G. 1990. *Recherche qualitative: Fondements et pratique*. Montréal: Éditions Agence d'ARC Inc.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W. et WOODMAN, R.W. 1992. *Management des organisations*. Paris: DeBoeck Université.
- HENRIET, B. et BONEU, F. 1998. *DRH C'est déjà demain: Nouvelles organisations et politiques de Ressources Humaines*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

- HERZBERG, F., MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B. 1959. *The motivation to Work*. New-York: John Wiley & Sons.
- HOGUE, J.P. 1990. *L'homme et l'organisation*. Montréal: Éditions Beauchemin.
- HOLLYMAN, B.P., et HOWIE, R.L.,(ISS). 1994. «Reengineering Today». *Business week*, Décembre, p.228-238.
- HOUT, T. et CARTER, J. 1995. «Les habits neufs des cadres dirigeants». *L'Expansion Management Review*, juin, p.51-61.
- HRONEC, S.M. 1993. *Vital Signs: des indicateurs - coût, qualité, délai- pour optimiser la performance de l'entreprise*. Paris: Les éditions d'Organisation.
- JACOB, R. 1998. «L'autoroute de l'information, la transformation des organisations et la personne au travail: la nécessaire réconciliation des paradigmes technocentrique et anthropocentrique» dans Alain Rondeau (sous la direction): *Changement organisationnel*. Canada: Presses Inter Université, p. 177-189.
- JACOB, G. 1994. *Le reengineering, l'entreprise reconfigurée*. Paris: Édition Hermès.
- JOSEPH, J.U. 1993. «Harnessing Human Ressource Technologies». *Business Quarterly*, Autumn, p. 71-75.
- JUDGE, W.K. et COWELL, J. 1997. «Le "coaching" en sept leçons». *L'Expansion Management Review*, décembre, p.109-113.
- KARLÖF & PARTNERS. 1995. *Pratiquer le benchmarking*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- KATZELL, M.E. 1975. *Productivity: The measure and the myth*. USA: AMACO.
- KÉLADA, J. 1994. «Pas de reengineering sans qualité totale». *L'Expansion Management Review*, été, p.60-65.
- KÉLADA, J. 1990. *Qualité: contrôle statistique et métrologie*. Québec: Éditions Quafec.
- KELLY, J., GOUILLART, F. 1995. «Un cadre général pour la transformation de l'entreprise». *L'Expansion Management Review*, septembre, p. 104-110.
- KELLY, J.E. 1982. *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*. London: Academic Press.

- KEEN, P.G.W. 1991. «Redesigning the Organization Through Information Technology». *Planning Review*, Vol. 19, N°. 3, May/June, p.4-9.
- KENNEDY, C. 1993. *Toutes les théories du management: Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*. Paris: Maxima, Laurent du Mesnil éditeur.
- KETS DE VRIES, M. et BALAZS, K. 1996. «La dimension humaine des organisations». *L'Expansion Management Review*, juin, p.39-50.
- KHOURY N.T. 1974. *L'administration* / sous la direction de Nabil T. Khoury. Montréal: McGraw-Hill.
- KUNDIG, B. 1984. «Du taylorisme classique à la "flexibilisation" du système productif. L'impact des différents types d'organisation du travail industriel». *Critiques de l'Économie Politique*, N°s. 26-27, 53-70.
- LALIBERTÉ, M. 1998. «Jacques Malo, Celui qui réinvente Desjardins». *Revue Commerce*, mars, p. 56-60.
- LANDRY, F. 1998. *La révolution du Savoir dans l'entreprise*. Montréal: Les Éditions Transcontinental Inc.
- LANDRY, S. et NOLLET, J. 1997. «La rapidité dans le secteur des services: là où la perception devient réalité». *Gestion*, mars, Vol. 22, N°. 1, p. 31-39.
- LAPIERRE, V. 1994. «Réingénierie de la Banque Nationale». *Cahier spécial du magazine Les Affaires*, samedi le 5 mars.
- LAPOINTE, P.A. 1995. «La réorganisation du travail: Continuité, rupture et diversité» dans *La réorganisation du travail*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, p. 3-43.
- LAURIN, Y. et VAILLANCOURT, G. 1994. «Derrière les mots "Benchmarking" et "Réingénierie"». *Revue Desjardins*, N°. 2, p.12-14.
- LAWLER, E.E, MOHRMAN, S.A. et LEDFORD, G.E. 1998. *Strategies for High Performance Organizations - The CEO Report*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- LEBAS, M. 1996. «Méthode ABC» dans *10 outils clés du management*. Ouvrage collectif. Paris: Les Presses du Management.
- L'ÉCUYER, R. 1991. La pratique de l'analyse du discours: définition, étapes, problèmes et l'objectivation, in Boucher, L. P. (édit) *L'analyse des données qualitatives*, Actes du colloque

des programmes de maîtrise et de doctorat, Chicoutimi, p. 53-71. Recueil de texte de Martha Anadon, automne 1996.

LEGAULT, G. 1991. *Réussir la qualité totale dans une entreprise de services*. Boucherville: Éditions G. Vermette Inc.

LEMAIRE, B. 1994. Vers l'entreprise du quatrième type». *L'expansion management Review*, printemps, 56-62.

LEMELIN, L., McNEIL, J. 1982. *Productivité et qualité de vie au travail*. Ottawa: Les éditions Agence d'ARC Inc.

LÉVESQUE, B., BÉLANGER, P. R et MAGER, L. 1997. «L'approche de la réingénierie: synthèse et évaluation critique» dans *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins: Contexte et étude de cas* sous la direction de Benoît Lévesque, Paul, R. Bélanger et Lucie Mager. Montréal: CRISES / SAC-UQAM / FC-CSN. P. 93-118.

LÉVY-LEBOYER, C. et SPERANDIO, J.-C. 1987. *Traité de psychologie du travail*. Paris: Presses Universitaires de France.

LAMOUREUX, A. 1995. *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval: Éditions Études Vivantes.

LEWIN, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. Neu-York: Harper & Row.

LIKERT, R. 1967. *The Human Organization*. New-York: McGraw-Hill.

LOMAX, K.S. 1966. «Mesures et comparaisons de la productivité à l'échelon de l'industrie dans les pays membres de l'OCDE: OCDE, projet de la Mesure globale de la Productivité» dans Organisation de Coopération de Développement Économique, *Mesure de la Productivité III*. Paris: Service Consultatif de la Mesure de la Productivité, 39-45.

LORINO, P. 1995. «Le déploiement de la valeur par les processus». *Revue Française de Gestion*, juin, n° 104.

LOUART, P. 1995. *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Liaisons.

MAILHOT, C.B. 1996. «Reengineering: Avoiding the pitfalls and overcoming the barriers. *Nursing Management*, November, Vol.27, N°. 11, p. 48-49.

- MALONE, T.W. 1997. «Diriger et contrôler au XXIe siècle». *L'Expansion Management Review*, juin, p.23-32.
- MALOUIN, R. 1993. «Le changement radical à la portée de tous». *Qualité Totale*, hiver, p. 19-22.
- MARSHALL, R. et YORKS, L. 1994. «Planning for a Restructured, Revitalized Organisation». *Sloan Management Review*, Été, p. 81-91.
- MARTINEZ, E.V. 1995. «Successful Reengineering Demands IS/Business Partnerships». *Sloan Management Review*, Été, p. 51-60.
- MCDERMOTT, R. 1993. «The Re-Design AND Re-Engineering of Knowledge Work». *Info Ressources Humaines*, Octobre, Vol. 17, No. 2, p. 16-18.
- McGREGOR, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New-York: McGraw-Hill.
- MEDDEB, B. 1996. «Nouvelles formes de gestion du travail». *Notes de cours*, 2 MAN 527.
- MEDDEB, B. 1995. *Analyse des nouvelles formes de gestion flexible du travail et de leur impact sur l'efficacité productive: démarche théorique et résultats empiriques*. Thèse de doctorat de 3^e cycle, Université Laval, Québec.
- MEDDEB, B. 1992. «Les nouvelles formes de gestion flexible du travail». *Revue Organisation*, été, 125-139.
- MILLER, R. 1989. *La direction des entreprises: concepts et applications* / sous la direction de Roger Miller. 2^e édition. Montréal: McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H. 1982. *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
- MORIOU, S. 1996. «L'empowerment » dans 10 outils clés du management. Ouvrage collectif. Paris: Les Presses du Management, p. 36-65.
- MORIN, P. 1997. *L'art du manager: de Babylone à Internet*. Paris: Éditions d' Organisation.
- MORIN, E., SAVOIE, A., BEAUDIN, G. 1994. *L'efficacité de l'organisation, Théories, représentations et mesures*. Canada: Gaëtan Morin éditeur.

- MOULOUDI, H. 1996. *Application du modèle de changement radical de Allaire et Firsirotu à la réingénierie des affaires*. Mémoire de maîtrise en administration des affaires (MBA), Université du Québec à Montréal.
- NOLLET, J., HAYWOOD-FARMER, J. 1992. *Les entreprises de services*. Canada: Gaëtan Morin éditeur.
- NOURISSAT, P. 1994. «Au-delà de la qualité totale». *L'Expansion Management Review*, hiver p.75-80.
- NYAHOHO,E. 1993. *Les échanges internationaux de services: une analyse empirique des services financiers, informatique-logiciel et ingénierie*. Canada: Les Éditions coopératives Albert Saint-Martin.
- OHANA, P. 1995. «L'art de mesurer la performance sociale». *L'Expansion Management Review*, décembre p.103-110.
- OUELLET, R., ROY, D., BOLULLO, L., OUELLET, M. 1997. "La gestion de la productivité des entreprises de services: le cas d'Hydro-Québec". *Revue Gestion*, Vol. 22, N°. 2, 38-42.
- OUIMET, G. et DUFOUR, Y. 1997. «Vivre et gérer le changement ensemble». *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p.23-40.
- OUVRAGE COLLECTIF. 1996. *10 outils clés du management*. Paris: Les Presses du Management, Éditions du GO.
- OWEN-SMITH, E. 1971. *Productivity Bargaining*. London: Pan.
- PARMENTIER, C. 1998. *Former l'entreprise de demain: La formation innovante au service du changement*. Paris: Éditions d'Organisation.
- PAQUIN, M.. 1986. *L'organisation du travail*. Montréal: Les Éditions Agence d'Arc Inc.
- PAYETTE, A. 1993. *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- PETIT-ÉTIENNE, M. et PEYRAUD, Y. 1996. *Reengineering mode d'emploi: Principes - Méthodes-Outils*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- POIDATZ, N. 1995. «GAN: Qualité totale et reengineering: des démarches complémentaires». *Revue Qualité en mouvement*, jan-fév., Vol. 20, p.24-25.

- POMINVILLE, Y. et LÉVESQUE, R. 1993. «La "réingénierie": un outil indispensable pour les défis d'aujourd'hui». *Qualité Totale*, p. 5-6.
- PONTET, P. 1997. *Éloge du changement, Leviers pour l'accompagnement du changement individuel*: préface de CARTOON, Gérard-Dominique. Paris: Éditions Village Mondial.
- POULIN, P. 1997. *Histoire du mouvement Desjardins: Tome 111 De la caisse locale au complexe financier 1945-1971*. Montréal: Éditions Québec Amérique, coll. Desjardins.
- POULIN, P. 1997. *Le projet d'Alphonse Desjardins dans Desjardins Une entreprise et un mouvement* sous la direction de Benoît Lévesque. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- POUPART, J. 1981. «La méthodologie qualitative en sciences humaines: une approche à redécouvrir». *Apprentissage et socialisation*, vol. 4, n°1, 41-47.
- PROKOPENKO, J. 1990. *Gérer la productivité*. Genève: Bureau International du Travail.
- QUINN, J.B. 1994. *L'entreprise intelligente: Savoir, services et technologie*. Paris: Dunod.
- RAYMOND, L., BERGERON, F. et RIVARD, S. 1996. «La réingénierie des processus d'affaires: PME versus grandes entreprises». *Document de travail 96-23*. Mars.
- REEVE, J. M. 1996. «L'activité-based management en question». *L'Expansion Management Review*, décembre p.31-41.
- REVUE ACTUALITÉ INDUSTRIELLE. 1999. Desjardins et l'an 2000, des transformations nécessaires pour le nouveau millénaire. Vol. 1, N°. 3. Février-mars-avril.
- REVUE DESJARDINS. 1999. N°. 1, 2.
- REVUE DESJARDINS. 1998. N°. 1, 2, 3,4,5.
- REVUE DESJARDINS. 1997. N°. 1, 2, 3,4,5.
- REVUE DESJARDINS. 1996. N°. 1, 2, 3,4,5.
- REVUE DESJARDINS. 1995. «Comment se fera la réingénierie». N°. 2, p.12-14.
- REVUE DESJARDINS. 1995. N°. 1, 2, 3,4,5.
- REVUE DESJARDINS. 1994. «Desjardins et l'autoroute électronique». N°. 3, p.14-15.

- REVUE DESJARDINS. 1994. N°. 1, 2, 3,4,5.
- REVUE L'ENTRE-GENS. 1994. Vol. 17, N°. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.
- REVUE L'ENTRE-GENS. 1995. Vol. 18, N°. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.
- REVUE L'ENTRE-GENS. 1996. Vol. 19, N°. 1, 2, 3, 4.
- REVUE MA CAISSE. 1999. Vol. 36, N°. 1.
- REVUE MA CAISSE. 1998. Vol. 35, N°. 2, 3,4.
- REVUE MA CAISSE. 1997. Vol. 34, N°. 3.
- ROUSTANG, G. 1982. *Le travail autrement: travail et mode de vie*. Paris: Dunod
- ROUSSEAU Y. et LEVASSEUR R. 1995. *Du comptoir au réseau financier: L'expérience historique du Mouvement Desjardins dans la région du centre du Québec, 1909-1970*. Montréal: Éditions Boréal.
- ROY, M. et FORTIER, L. 1998. «Paradigmes et résistances au changement» dans *Changement organisationnel*, Tome 1 (sous la direction de Alain Rondeau). Canada: Presses Inter Universitaires. P. 49-57.
- SASAOKA, K. 1995. «Reengineering comme délais & TQM comme qualité». *Revue Qualité en mouvement*, jan-fév., Vol. 20, p. 24.
- SAVOIE-ZAJC, L. 1989. *Les critères de rigueur de la recherche qualitative*, Communication présentée au Colloque de la Soreat, Abitibi-Témiscamingue. Recueil de texte de Martha Anadon, automne 1996.
- SCHERMERHORN, J.R., CATTANEO, R.J., TEMPLER, A. 1995. *Management: the competitive advantage*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN,L.S. et COOK, S.W. 1977. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Montréal: Les Éditions HRW.
- SHAPIRO, E. 1996. *Surf managérial*. Paris: First.
- SHORT, J.E. et VENKATRAMAN, N. 1992. «Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network». *Sloan Management Review*, Fall, p. 7-21.

STATISTIQUE CANADA 1997. *Direction générale des industries de services et grands projets*. Canada. <http://stategis.ic.gc.ca>.

STEIN, E.J., KRUGER, K.F. et SIEGEL, P.W. 1996. «The rôle of human ressources in supporting reengineering». *The health Care Supervisor*, December, Vol. 15, N°. 2, p. 8-16.

STEWART, T.A. 1993. «Reengineering: The Hot New Managing Tool». *Fortune*, August, Vol. 128, N°. 4, p. 40-46.

STREBEL, P. 1996. «Why Do employees Resist Change». *Harvard Business Review*, 74 (3), p.86-92.

STREBEL, P. 1994. «Comment faire évoluer les règles du jeu». *L'expansion Management Review*, été, p. 17-21.

TARONDEAU, J-C., WRIGHT, R.W. 1995. «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus». *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, Vol. 104, p. 112-121.

TASSEL, J. 1994. «Le reengineering, vertus et limites» .*L'expansion Management Review*, printemps, 63-67.

THIBAULT, G. et GAGNON, L. 1993. «Réingénierie des processus d'affaires; Erreurs de perception...» *Qualité totale*, automne, p.12-15.

THIBERT, R.B. 1968. *L'optimisation et les controles de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise*. Paris: Dunod.

TOFFLER, A. 1985. *S'adapter ou périr, L'entreprise face au choc du futur*. Paris: Éditions Denoël.

TREMBLAY, D.G. 1990. *Économie du travail: Les réalités et les approches théoriques*. Canada: Édition Saint-Martin.

TURGEON, B. 1989. *La pratique du management 2^e édition*. Montréal: McGraw-Hill.

Van BIEMA, M. et GREENWALD, B. 1997. «Managing Our Way To Higher Service-Sector Productivity». *Harvard Business Review*, July-August, p. 87-95.

VAN DER MAREM, J. M. 1994. «Le codage et le traitement des données», in Van der Maren, J. M. *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal: PUM, p. 432-461.

- VENKATRAMAN, N. 1994. «IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition». *Sloan Management Review*, Winter, p. 73-87.
- VIDAL, F., CHAPMAN, R.B. et BESSEYRE des HORTS, C-H. 1993. *La maîtrise du redéploiement*. Paris: Dunod.
- VINCENT, L.A. 1968. *La mesure de la productivité*. Paris: Dunod.
- WALL, T.D., JACKSON, P.R. 1995. «New Manufacturing Initiatives ans Shopfloor Job Design» dans A. Howard (éd.). *The changing Nature of Work*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- WILDER, C. 1991. «Measuring the payoff from re-engineering». *Computerworld*, Vol. XXV, N°. 46, November 18, p.65.
- WILLMOTT, A.H. 1994. «Business Process Re-engineering and Human Ressource Management». *Personnel Review*, Vol. 23, N°. 3, p. 34-46.
- YIN, R.K. 1984. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.