

**Cahiers du CRISES**

Collection "Working Papers"

No 9914

**Réingénierie et entreprises collectives d'intérêt général**  
**Caisse d'épargne Caixa et Caisses Desjardins: quels modèles réciproques?**

par Marie-Claire Malo

décembre 1999

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques – no ET9914

**«Réingénierie et entreprises collectives d'intérêt général. Caisse d'épargne Caixa et  
Caisses Desjardins : quels modèles réciproques ?»**

Marie-Claire Malo

Dépôt légal : 1999

Bibliothèque nationale du Canada

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : **2-923140-60-5**

## **RESUME**

Dans le secteur des services financiers, les entreprises collectives d'intérêt général n'échappent pas à la réingénierie de leurs processus d'affaires pour se mettre à niveau par rapport à la concurrence. Si la Caisse d'épargne Caixa (Espagne) peut être vu comme un modèle de réingénierie pour le Mouvement des caisses Desjardins (Canada), ce dernier peut-il être un modèle pour les caisses d'épargne appelées à se transformer en coopératives? La réciprocité des modèles est discutée au travers l'analyse de quatre rapports : le rapport de propriété, le rapport de production, le rapport de consommation et le rapport de citoyenneté.

## TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Le rapport de propriété .....	2
Le rapport de production.....	7
Le rapport de consommation.....	12
Le rapport de citoyenneté.....	15
Conclusion.....	18
Références.....	20

# Réingénierie et entreprises collectives d'intérêt général Caisse d'épargne Caixa et Caisses Desjardins : quels modèles réciproques?

*Marie-Claire Malo École des  
HEC de Montréal*

## **Introduction**

Par leur statut et par la place qu'elles occupent dans la population catalane et québécoise, la caisse d'épargne Caixa et les caisses Desjardins, sont à la fois des entreprises collectives et d'intérêt général. À la fois similaires et différentes, ces deux grandes organisations de l'économie sociale institutionnalisée connaissent d'importants changements.

D'une part, l'industrie des services financiers est transformée, par les fusions et la réingénierie des processus d'affaires. Des entreprises collectives, comme la Caixa et Desjardins, malgré leurs règles de raisonnement et de fonctionnement spécifiques, n'échappent pas au changement. Or le modèle de la réingénierie (Hammer et Champy, 1993) montre un processus de changement radical où les modes de fonctionnement sont mis à plat et où les valeurs sont instrumentalisées plutôt que fondatrices. En effet, une réingénierie commence par la mise à plat de tous les processus d'affaires. Suivent les systèmes d'information. Ensuite les systèmes de management, principalement ceux de la gestion des ressources humaines, doivent faire en sorte que les valeurs évoluent de façon à venir appuyer les nouveaux processus d'affaires. La Caixa, plus avancée que dans sa réingénierie, a pu servir de modèle à Desjardins, particulièrement dans l'évolution des rapports de production et de consommation qui traversent les processus d'affaires.

D'autre part, le mouvement des caisses d'épargne évolue vers un changement de statut. Depuis quelques années déjà, certaines, en Italie par exemple, s'inspirent des règlements des caisses mutualistes qui ont des membres. Plus récemment, d'autres, comme les caisses Écureuil en France, ont entrepris leur mutation en coopératives. Cette coopérativisation est en quelque sorte un compromis face aux forces du Marché qui poussent les caisses d'épargne vers la privatisation quand les grandes banques les

accusent de concurrence déloyale parce qu'elles n'ont pas à distribuer des dividendes à des actionnaires. Est-ce que Desjardins, mouvement coopératif au premier rang des institutions financières au Québec, peut servir de modèle à la caisse d'épargne, plus particulièrement aux niveaux des rapports de propriété et de citoyenneté, lors d'une coopérativisation ?

Nous comparerons la Caixa et Desjardins au travers les quatre rapports fondamentaux (propriété, production, consommation, citoyenneté) en cherchant toujours à repérer l'impact de la réingénierie sur l'évolution de la figure de l'entreprise collective. Or la présence de forces centrifuges et de forces centripètes peut conduire celle-ci à une hybridation de configurations organisationnelles de base : entrepreneuriale, mécaniste, professionnelle, innovatrice et divisionnalisée (Mintzberg, 1990). Ces tensions traversent particulièrement Desjardins (Malo et Lejeune, 1998). On comprendra tout le défi périlleux de notre démarche : celui de repérer un modèle coopératif Desjardins quand ce modèle lui-même est en déconstruction. Dès lors les entreprises collectives sont invitées non seulement à se reconfigurer face aux forces du Marché mais aussi à se refonder avec les forces de la Réciprocité.

La collecte de données sur la Caixa a été réalisée en 1996 pour le colloque sur la réingénierie des caisses Desjardins (Malo dans Lévesque, Bélanger, Mager et al., 1997). Notre connaissance de Desjardins découle principalement de nos travaux de recherche sur cette institution, dont le premier remonte aux années 1970, et ceux d'autres collègues du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES).

### **Le rapport de propriété**

La Caixa est une entreprise intégrée (siège social et agences) alors que le Mouvement des caisses Desjardins est une organisation à trois paliers (caisses, fédérations de caisses et confédération) qui cependant a retenu le modèle des deux paliers (caisses et fédération unique) lors de son plus récent congrès, sans toutefois que cette décision fasse

l'unanimité, certains accusant même Desjardins de devenir de plus en plus identique aux banques non coopératives.

La Caixa et Desjardins sont aussi, l'une et l'autre, propriétaires uniques ou actionnaires majoritaires de filiales rassemblées sous une société de portefeuille (holding) de sorte qu'une partie de leur mode de gouvernance correspond à celle des sociétés de capitaux alors que toutes deux n'en sont pas fondamentalement.

En effet, alors que le Mouvement des caisses Desjardins est un mouvement coopératif financier avec des membres propriétaires-usagers, la Caixa, en tant que caisse d'épargne espagnole est une institution privée à caractère collectif qui n'a aucun propriétaire, aucun capital, aucun avoir autre que des réserves. Elle s'apparente à un organisme public d'intérêt général.

L'absence de propriétaire n'empêche pas cependant pas d'avoir un mode de gouvernance. Contrairement aux banques dont les assemblées générales et les conseils d'administration sont formés par les *shareholders* (actionnaires), typiques de l'entreprise capitaliste, la gouvernance de la Caixa est faite par des *stakeholders* ce qui reflète bien sa « propriété » durablement d'intérêt général. L'assemblée générale de la Caixa est en effet formée de personnes venant de quatre groupes tous représentés au conseil d'administration qui compte 21 membres : huit clients, six provenant des institutions privées, quatre du palier gouvernemental municipal et trois membres du personnel. Le groupe des institutions privées comprend les 20 institutions qui ont fondé la Caixa et 28 autres. Les caisses d'épargne ont généralement été fondées par des notables, de grands noms de la société civile, des professionnels. Formellement, la structure de gouvernance reflète non seulement un rapport aux fondateurs de la Caixa, mais aussi un rapport aux employés, aux clients, et aux collectivités locales.

La réingénierie ne change rien au sommet stratégique de la Caixa où le leadership est partagé entre le président du conseil et le président et chef exécutif. Le président de la Caixa est choisi pour son prestige. Juan A. Samaranch est une figure publique par sa

présidence du Comité international olympique (CIO). Le président et chef exécutif est à la tête de l'équipe de direction executive. Il est responsable de la bonne marche de l'organisation. La direction de la Caixa est donnée par les orientations stratégiques et par les politiques qui viennent du comité de direction.

Le statut de membre n'existe pas et la Caixa n'a aucun avoir autre que des réserves. Cependant cette situation pourrait changer si on se fie à l'évolution des caisses d'épargne en Europe où des banques affirment ne pas pouvoir être aussi viables parce qu'elles doivent distribuer des profits aux actionnaires alors qu'une caisse d'épargne n'a pas de propriétaire. De plus, une caisse peut acheter une banque mais non l'inverse. En plus du statu quo, trois options se présentent donc pour la caisse d'épargne Caixa : sa mutation en banque avec des actionnaires (banque-dividende), sa transformation en caisse mutualiste avec des membres (comme les caisses Desjardins ou les caisses du Crédit Mutuel) ou la combinaison des deux options précédentes.

Le modèle coopératif Desjardins s'est développé sur le mode de l'essaimage et non du succursalisme, de sorte que sa base est constituée de nombreuses caisses populaires (traditionnellement paroissiales) et caisses d'économie (principalement en milieu de travail mais aussi dans certaines communautés ethniques) qui sont autonomes juridiquement malgré l'obligation d'affiliation à une fédération, inscrite dans la Loi sur les caisses d'épargne et de crédit. Les caisses populaires et les caisses d'économie sont traditionnellement des organisations entrepreneuriales. Dans la configuration entrepreneuriale, typique des petites organisations, le pouvoir est détenu par le sommet stratégique. Celui de la caisse Desjardins comprend la gouvernance par le conseil d'administration, formé de membres élus par l'assemblée des membres et la direction générale par un gestionnaire nommé par le conseil. Toutefois, la réingénierie renforce l'intégration de la gouvernance et de la gestion de la caisse dans l'ensemble Desjardins, à la fois par la formation commune et par les politiques générales (code d'éthique et de déontologie, gestion des ressources humaines, etc.) et par le projet de rendre exécutoires les décisions prises à l'échelle du Mouvement en renforçant le pouvoir légal de l'instance supérieure (actuellement la Confédération mais qui deviendrait la Fédération après la transformation des fédérations en bureaux régionaux). De plus, bien qu'il soit une

instance locale formée de membres élus par les membres, le conseil de vérification et de déontologie de la caisse est à la fois un mécanisme d'autorégulation et un chien de garde représentant de la loi et l'ordre.

Quant au rapport aux membres, il devrait continuer à évoluer (comme ce fût le cas avec l'introduction des parts permanentes rémunérées à partir des excédents de la caisse) sans que le statut de membre disparaisse considérant que dans le milieu des entreprises collectives la tendance est d'avoir des membres-investisseurs plutôt qu'aucun propriétaire. En fait on passe de plus en plus du membre d'une caisse, membre d'une collectivité, aux membres de Desjardins. Ainsi, l'assemblée générale des membres de chaque caisse Desjardins, une fois que la caisse a rempli ses obligations, peut traditionnellement décider de distribuer une partie des excédents aux membres, sous forme de ristournes individuelles au prorata des transactions du membre avec sa caisse (bonification des intérêts sur les épargnes, réduction des intérêts sur les emprunts) ce qui touche le rapport de consommation, ou sous forme de ristournes collectives, ce qui rejoint le rapport de citoyenneté. Mais si la ristourne réseau était retenue, un pas de plus serait franchi vers la transformation du membre de la caisse en membre de Desjardins.

Actuellement, tout l'édifice Desjardins est secoué. Localement parce que la réingénierie pousse les petites caisses vers la fermeture ou la fusion et que la résistance s'organise pendant que l'alternative émerge et réclame un appui du Mouvement autre que celui qu'il réserve à son modèle : d'une part des centres de services aux entreprises sous des caisses de plus en grosses; d'autre part des centres financiers de services aux entreprises sous le contrôle d'alliances de caisses. Régionalement parce que le principe de la fédération a été abandonné de sorte que des bureaux régionaux remplaceraient les fédérations régionales. Provincialement parce que la Fédération des caisses d'économie (caisses de groupes) affiliée à la Confédération, refuse de disparaître alors que naîtrait une fédération unique. De plus, tout indique, comme déjà nous l'annoncions en 1996, que la fédération unique n'est qu'une étape obligée pour la transformation d'une organisation confédérative en coopérative unique.

En fait le modèle de la coopérative unique existe depuis longtemps et il a déjà été expérimenté au Québec par Les Coopérants, une importante mutuelle d'assurance à principe coopératif. Les Coopérants sont disparus alors que des *success-stories* existent à l'étranger. Le président du Mouvement Desjardins, Claude Béland, à la présidence de l'Association internationale des banques coopératives, une des organisations spécialisées, à l'Alliance coopérative internationale (AGI), connaît bien ses expériences-modèles. Claude Béland (qui quittera la présidence en 2000) est aussi une figure publique. Il a présidé plusieurs le Forum pour l'emploi, Qualité Québec et même co-présidé avec le Premier ministre du Québec, le Sommet pour l'économie et l'emploi.

Avec la transformation du Mouvement des caisses Desjardins en coopérative unique, il y aurait donc disparition, par transformation en agences, des caisses populaires et des caisses d'économie et disparition de leurs fédérations et confédération pour laisser place à La Caisse Desjardins. Une structure légère comparable à celle des zones d'agences de la Caixa, pourrait continuer à exister au niveau micro-régional, de même que des bureaux Desjardins.

À l'inverse, si la Caixa voulait imiter le modèle coopératif fondateur de Desjardins, elle serait appelée à transformer ses agences en caisses et son siège social en regroupement de caisses, selon le modèle à deux paliers (caisses et fédération unique) promu par le fondateur du Mouvement, Alphonse Desjardins, bien que le modèle à trois paliers (caisses, fédérations régionales et confédération) bâti sur le modèle des paroisses et diocèses catholiques, se soit imposé jusqu'à tout récemment.

Par ailleurs, rien n'indique que la partie capitaliste (*holding*) de La Caixa et de Desjardins soit tirée par une mutation coopérative. Au contraire, elle semble installée à demeure d'autant plus que le modèle institutionnalisé de la grande entreprise est précisément celui du holding financier (configuration divisionnalisée pure). D'où la nécessité de maintenir, dans les deux ensembles, Caixa et Desjardins, une gouvernance fondatrice de l'entreprise collective d'intérêt général : qu'elle soit ouverte à tous les *stakeholders* comme à la Caixa ou réservée aux membres usagers, comme dans Desjardins, elle reste dans chaque cas très culturellement ancrée, catalane en Espagne, et québécoise, au Canada.

## **Le rapport de production**

Le rapport aux employés à la Caixa, se vit à trois niveaux : 1) celui des instances de gouvernement puisque le personnel est l'un des groupes à la base de l'assemblée générale et que trois employés (syndiqués) siègent au conseil d'administration qui compte 21 membres, participant ainsi à la définition des orientations stratégiques de la Caixa et à des décisions stratégiques de mise en œuvre comme la réingénierie; il s'agit d'une forme de démocratie à l'échelle d'un groupe et donc assez éloignée du travailleur sur le terrain; 2) celui des négociations des conventions, collectives puisque le personnel est syndiqué, mais le marché du travail n'étant pas favorable aux demandeurs d'emploi, on peut s'attendre à davantage de compromis; 3) celui des relations entre supérieur hiérarchique et subordonnés où la coordination par supervision directe d'un responsable en autorité hiérarchique est remplacée par l'ajustement mutuel requis par une organisation qui doit constamment innover pour survivre dans un marché de plus en plus concurrentiel.

La réingénierie est d'abord une modernisation technologique. Ainsi, à la Caixa on a remplacé toutes les plates-formes technologiques et les nouvelles applications transforment le fonctionnement du siège et des agences : élimination du papier, normes intégrées dans le système d'information, bases de données clients, etc. L'employé n'a plus à mémoriser les processus et les normes, il n'a qu'à suivre le système d'information de plus en plus efficace. On lui demande non plus d'administrer l'activité mais d'être un expert dans l'activité. Le changement technologique permet donc de simplifier le travail administratif et de fournir plus d'informations pour l'activité commerciale, avec l'objectif que tous les employés des agences Caixa trouvent de plus en plus de temps pour la vente et que le travail administratif se réduise à presque rien.

Au siège social de la Caixa, il y a un petit nombre de personnes occupées à penser des stratégies de produits alors que sur le terrain, dans les agences, il y a des milliers de personnes en train de vendre des produits du réseau. La place relative des employés du siège est en décroissance non seulement à cause de la réingénierie mais aussi parce que la Caixa devait rationaliser résultant de la fusion de deux caisses d'épargne. Les employés des services centraux, en double à cause de la fusion et en trop à cause de la réingénierie, ont donc été réaffectés dans les agences. Travailler dans une agence leur était présenté comme une occasion d'être plus près du client. Bien qu'on ne quitte pas facilement la

Caixa, certains ont préféré partir plutôt que de devoir acquérir les habiletés en vente requises par le nouveau métier de conseiller financier. S'il n'y a pas eu de mises à pied d'employés réguliers, c'est parce que la Caixa avait un important taux de contrats temporaires, généralement avec des étudiants. Même si les jeunes occupent surtout les postes de contractuels, ils ne sont cependant pas que du côté des perdants car la professionnalisation du travail et la croissance de la Caixa favorise l'embauche de diplômés universitaires.

Aujourd'hui tous les nouveaux employés ont fait des études universitaires alors qu'auparavant la formation à l'entrée était de niveau inférieur et plutôt générale. La formation permanente est aussi requise vu le rythme accéléré du changement. La convivialité des nouveaux systèmes rend moins nécessaire la formation technologique qui a été réduite à l'essentiel. Au contraire, la formation commerciale est en croissance pour aider l'employé à vendre car il ne suffit plus d'attendre le client. Les employés doivent connaître tous les produits, ils doivent idéalement être polyvalents, c'est-à-dire compétents sur les deux segments, services aux personnes et services aux entreprises, alors qu'ils le sont plus sur le premier. Les employés sont aussi formés au travail en équipe. Toutefois, bien que la Caixa soit dans une démarche de qualité totale et d'amélioration continue, il n'existe pas pour autant des cercles de qualité, des groupes de résolution de problèmes, etc. Comme l'indique le modèle de la réingénierie, le système d'évaluation a aussi été modifié : il est maintenant orienté sur les objectifs de vente (stratégie de croissance) et de qualité (stratégie de différenciation). Cette exigence de productivité plus grande se traduit dans la rémunération qui est variable : une part fixe et une autre en fonction des résultats. Par ailleurs, la rémunération n'est pas que monétaire car travailler à la Caixa reste prestigieux et surtout offre une sécurité d'emploi plus grande que dans une petite entreprise à l'avenir incertain.

Dans l'organisation du travail, la réingénierie fait participer davantage l'employé, en tant que conseiller financier de clients qui deviennent en quelque sorte « ses » clients, tout en encadrant cette participation, non par un système d'autorité et de supervision hiérarchique mais par le système d'information. Une partie du travail du conseiller financier est

contrôlée par des processus automatisés, par des systèmes intelligents bien qu'encore imparfaits car ils ne remplacent pas la relation humaine de confiance, cette valeur ajoutée que représente un contact direct avec le segment des clients qui souhaitent encore une relation personnalisée mais sans doute aussi avec l'ensemble des clients qui trouvent dans le conseiller financier professionnel la meilleure façon de s'y retrouver dans la jungle des produits et services financiers aujourd'hui disponibles.

La réingénierie amène donc l'organisation vers une forme hybride puisqu'à la fois elle renforce la configuration mécaniste (standardisation accrue des procédés de travail par les procédures normées inscrites dans les systèmes d'information) et qu'elle la fait cohabiter avec une configuration émergente qui se déploie dans toute l'organisation : l'organisation professionnelle qui implique plus de qualifications standards à l'entrée, plus de formation permanente et une part d'autonomie au travail (pour que s'installe une relation personnalisée avec le client) compatible avec des normes incontournables parce que spatialisées dans les dialogues à l'écran.

Malgré la représentation du personnel (démocratie indirecte) aux instances de gouvernance du groupe, les relations de travail seraient plutôt traditionnelles. Le taux de syndicalisation atteint 100 % de l'ensemble des employés alors que globalement la pénétration syndicale est plutôt faible en Espagne. Cinq syndicats se partagent les adhésions des membres du personnel de la Caixa. Deux sont des syndicats de travailleurs non-cadres, dits syndicats de classe. Un regroupe les cadres. Un autre se distingue par son appartenance au mouvement nationaliste catalan. Et un autre est confiné aux îles-Baléares où la Caixa est très bien implantée, comme en Catalogne. Si la réingénierie ne semble pas avoir suscité de résistance syndicale, c'est peut-être parce que la législation du travail espagnole encadre beaucoup les catégories professionnelles et rend relativement difficiles les mises à pied (provoquant plutôt des retraites anticipées accompagnées de compensations monétaires) de sorte que la Caixa a maintenu les emplois de son personnel régulier, malgré la fusion et la réingénierie, en coupant dans les effectifs de contractuels et qu'elle a pu, grâce à l'importante caisse de retraite, faciliter les départs en pré-retraite ou à la retraite d'employés réguliers. Étant donné la garantie de

maintien des emplois (autres que contractuels) offerte par l'employeur, les syndicats n'ont donc pas résisté à la fusion et à la réingénierie. Cependant, les nouveaux employés ne bénéficient pas des mêmes avantages sociaux; leur régime de retraite, par exemple, est moins avantageux. Ainsi la tendance est à la cohabitation de deux contrats de travail : un contrat avantageux pour les anciens et un contrat qui l'est beaucoup moins pour les nouveaux employés.

Ce qui manque à la plupart des expériences de réingénierie s'inspirant du modèle d'Hammer et Champy impliquant un changement radical c'est une dose de participation des travailleurs au processus de changement. Sur cet aspect, le Mouvement des caisses Desjardins se distingue remarquablement avec une culture de changement incrémental qui fait appel à la participation au sein de nombreux comités. Ainsi la réingénierie dans Desjardins a procédé par des caisses pilotes et des caisses vitrines. Cependant, la dynamique tend actuellement à imposer un seul modèle : plus d'autoservice, moins de services courants, plus de services conseils, parce que seuls ces derniers sont vus comme étant des services à valeur ajoutée. Pourtant, du point de vue des usagers, en particulier les personnes âgées qui forment une importante partie des membres-usagers des caisses, le service au guichet commande autant sinon plus une approche relationnelle qu'une approche transactionnelle, de sorte que sa disparition au profit de l'autoservice en guichets automatiques est vécue comme une perte de services. Desjardins pressé de changer radicalement par les forces du marché, est donc interpellé pour changer progressivement.

La réingénierie de Desjardins ressemble donc à celle de la Caixa. On observe : 1) le principe central de performance; 2) le développement de produits financiers au niveau global (incluant par des filiales); 3) une diminution du nombre d'employés des services centraux régionaux et provincial rendus possible par l'inscription d'expertise et de contrôles dans les systèmes d'information eux-mêmes; 4) une transformation des postes de caissiers en poste de conseillers financiers rendant vital l'acquisition de connaissance sur les produits et en finances (personnelles, des ménages et des entreprises) et d'habiletés en vente (sollicitations, etc.). Ce n'est donc pas qu'une partie des personnels des caisses

qui doit relever le défi du changement mais aussi une partie des personnels des fédérations et de la confédération, d'autant plus qu'on se dirige vers la fédération unique.

En somme la réingénierie met l'individu devant l'obligation de se former au nouveau métier de conseiller financier. Il est rendu responsable de son choix de carrière qui se résume à fort peu d'options : devenir vendeur ou quitter Desjardins. Cependant toute personne salariée qui veut et peut devenir un professionnel de la vente, avec une approche de service aux membres, n'a cependant pas à craindre de perdre son lien d'emploi avec Desjardins. Comme employeur, Desjardins s'inspirant de l'expérience de la Caixa, cela implique : 1) que les contractuels, les employés arrivant à l'âge de la retraite ou d'une pré-retraite ainsi que les employés qui démissionnent devant l'ampleur du changement fournissent une marge de manœuvre pour réduire la masse salariale; 2) qu'un régime de travail à deux vitesses est susceptible de se développer : l'un pour les anciens, l'autre pour les nouveaux employés (principe de la clause orphelin) avec tous les défis que cela pose en termes d'équité, notamment intergénérationnelle. Bien que le taux de syndicalisation dans Desjardins soit supérieur à celui des employés des banques, il est beaucoup inférieur à celui de la Caixa, et au Canada comme en Espagne, le marché du travail est favorable aux employeurs de sorte que le changement peut être radical. Cependant le militantisme syndical est grand et la résistance s'organise de sorte que des caissières en viennent même à inviter les membres à ne pas utiliser les guichets automatiques pour assurer le maintien des emplois.

Le même rapport de production prévaut donc à la Caixa et dans Desjardins. Découlant de la réingénierie, le modèle ne leur est donc pas exclusif car toute l'industrie des services financiers est modernisée par le changement technologique. C'est un modèle de rapport de production typique de la combinaison d'une organisation mécaniste (standardisation, dans les dialogues à l'écran, des procédés de travail inscrits dans les systèmes d'information par la technostructure) et d'une organisation professionnelle (rehaussement des qualifications standards de l'ensemble des personnels leurs conférant une plus grande autonomie). Par le fonctionnement en temps réel qu'elles permettent, les nouvelles

technologies de l'information apportent à la fois plus de centralisation (contrôle continu des résultats, performance financière oblige) et plus d'autonomie (moins de supervision directe par un responsable hiérarchique). La réingénierie favorise donc la modernisation de l'organisation bureaucratique mécaniste et la fait cohabiter avec l'organisation professionnelle.

À terme, dans Desjardins, dans la Caixa et dans toute l'industrie des services financiers, pourrait donc s'imposer un seul modèle de poste de travail dans le centre opérationnel, celui du courtier, quasi-travailleur-autonome lié non pas par contrat de travail mais par contrat de services fournis à l'entreprise qui elle lui fournirait les produits et la formation. Tous les travailleurs de la première ligne (force de vente) pourraient devenir des courtiers en services financiers comme il y a déjà des courtiers en assurances ou en valeurs mobilières. Des courtiers modernes inséparables d'un terminal, outil et signe de leur appartenance à une organisation aux frontières délimitées par un système d'information qui intègre non seulement les travailleurs autonomes qui travaillent pour elle, mais même ses clients actuels et potentiels.

### **Le rapport de consommation**

La Caixa offre une gamme de plus en plus large de produits et services financiers, mais qui ne sont pas forcément très différents de ceux qui sont offerts par les concurrents. Aussi axe-t-elle sa stratégie concurrentielle sur la différenciation par la qualité définie du point de vue du client. Aux clients, elle cherche à offrir une relation plus personnalisée avec l'employé de première ligne devenu un véritable représentant commercial (force de vente).

Les agences de la Caixa sont des succursales de commercialisation des produits financiers du groupe. La Caixa n'a pas réduit le nombre de ses agences, au contraire elle en ouvre toujours, mais elle les conçoit petites (en moyenne trois employés et environ 15 dans les plus grosses) et leur organisation spatiale est modifiée. Parce que le travail administratif a presque disparu et que toute l'information est dans l'ordinateur, les nouvelles agences n'ont plus de cloisons entre le client et l'employé : il y a des tables avec des ordinateurs personnels et des clients assis. Les agences sont aménagées en trois zones visibles par le client : la zone d'autoservice, l'accueil rapide pour les transactions courantes et l'accueil personnalisé. La zone back office est quasi disparue puisqu'elle n'existe maintenant que pour mettre de l'argent dans les guichets automatiques. La zone d'autoservice est en croissance. En plus du guichet automatique traditionnel, elle comprend un guichet de services *non cash* (billetterie pour spectacles, information sur les bourses de la Caixa et sur les programmes universitaires, etc.). La zone 2, celles des opérations rapides (retraits, paiement de factures, etc.) pourrait disparaître ou ressembler de plus en plus à la zone 3. Dans la première zone, il n'y a pas d'employé, dans la deuxième, il n'y en a pas trop et dans la troisième, il y a toujours des employés pour le client à qui il faut vendre, expliquer la Caixa, etc. Il faut porter attention au client, gagner sa confiance, le fidéliser. C'est la zone par excellence de l'approche relationnelle, par contraste avec la zone 1, typique de l'approche transactionnelle. À l'avenir, les zones 2 et pourraient n'en former qu'une seule où le client serait assis même pour une transaction simple, de façon à créer l'occasion de l'informer de tel produit, etc. Alors que les files d'attentes s'allongent aux guichets de la zone de libre-service, elles diminuent dans la zone d'accueil rapide pour transactions courantes.

Les nouvelles technologies de l'information renforcent la tendance à susciter la participation du client à la production du service. En quelque sorte, le client fournit du travail bénévole dans le processus de transactions courantes. À la Caixa, environ 75 % des opérations sont déjà effectuées en autoservice : carte à puce pour de menus achats, rechargeable au guichet automatique; cartes Visa, cartes affinités; paiement direct via les terminaux aux points de vente; guichets automatiques classiques qui permettent des retraits ; guichets automatiques de services non cash, opérations sans retrait (achats de

cartes de transports en commun, de billets de spectacles, etc.); accueil téléphonique en dialogue par reconnaissance de voix (soldes du compte, etc.); communications électroniques du domicile ou de l'entreprise, via Internet, etc. Les personnes âgées ne seraient pas trop résistantes à l'utilisation de guichets automatiques puisque la Caixa a conservé le livret traditionnel en lui ajoutant une bande magnétique. Par ailleurs, parmi les activités financées par la Fondation Caixa (voir rapport de citoyenneté), on remarque des séances d'éducation à l'informatique destinées aux personnes du troisième âge.

La réingénierie conduit à un double changement du point de vue du client : d'une part, on offre plus à ce client (service plus professionnel) et d'autre part, on lui demande plus (autoservice en croissance) selon qu'il s'agit de transactions non-banalisesées (relations personnalisées) ou de transactions banalisées (relations automatisées). Une demande est dite banale lorsqu'elle est la même pour tous (cas standard). Une demande est non banale quand elle nécessite l'étude du cas particulier du client (effectivement cas unique ou perçu comme tel par le client ou reflété comme tel par l'employé, dans la vente-sédution). Ce qui n'empêche pas l'employé de classer ce cas dans un groupe de cas du même type, processus de segmentation pour mieux conseiller le client au travers une offre différenciée par segment. D'ailleurs, plus le client accepte de participer à l'inscription de renseignements personnels dans la base de données de l'institution financière, plus il participe à la constitution de groupes de cas standards, aux catégories de plus en plus fines. De plus en plus, le client est inscrit dans le système d'information de la Caixa, en autant que le permettent les lois relatives à la protection des renseignements sur la vie privée. Deux processus s'alimentent donc mutuellement : le classique processus de segmentation du marché et un processus d'individuation renforcé à la fois par la technologie, le marketing et la culture de l'individualisme.

Au niveau du rapport aux usagers, il semble que le Mouvement Desjardins évoluera comme la Caixa de sorte que l'autoservice (guichet automatique, transactions du domicile via Internet comme l'offre Accès D, etc.) devrait continuer à se développer, pour les transactions simples, sans faire disparaître le service sur place, à la caisse ou au centre de services Desjardins, pour les transactions complexes. De même, le service par téléphone

devrait occuper une place plus grande dans les moyens d'accéder à une gamme de plus en plus étendue de produits et services financiers et même d'autres services car les frontières de l'industrie changent aussi. Par ailleurs, comme la Caixa ne ferme pas ses agences mais les maintient petites, appliqué au Mouvement Desjardins, ce mode de distribution entraînerait un même nombre de points de service voir même une augmentation.

### **Le rapport de citoyenneté**

À but non lucratif, la Caixa ne peut distribuer ses excédents mais elle a l'obligation légale d'en affecter une part importante aux œuvres sociales. Les décisions d'engagement dans le milieu sont centralisées à la Fondation Caixa dont les dons sont comparables aux dépenses d'un État Providence dans un pays où un tel État est beaucoup moins développé qu'au Canada. Ainsi, la Fondation Caixa, l'une des plus importantes fondations dans le mouvement des caisses d'épargne en Europe, appuie principalement des programmes sociaux, culturels, éducatifs, scientifiques, environnementaux.

Le Mouvement Desjardins, en plus des ristournes qu'il verse aux membres, apporte son concours, par les contributions financières (dons et commandites) et non financières (prêt de locaux, bénévolat, etc.) de ses diverses composantes, principalement aux domaines suivants : services à la communauté, développement économique, éducation, loisirs et sports, œuvres humanitaires, arts et culture, environnement. Même s'il existe une Fondation Desjardins, qui offre des bourses d'études et de recherche, et un Fonds social Desjardins, pour coordonner les contributions aux grands demandeurs (universités, opération Nez Rouge contre l'alcoolisme au volant, événements culturels, centres hospitaliers), il reste que le rapport de citoyenneté implique surtout les caisses qui sont encore des organisations entrepreneuriales pour les décisions d'engagement dans le milieu. Elles sont dites entrepreneuriales parce que les décisions relèvent encore des sommets stratégiques locaux (dirigeants élus et gestionnaires nommés).

Desjardins est à la fois tiré vers une centralisation et vers le maintien d'une décentralisation de son engagement dans le milieu car il est de plus en plus sollicité autant par de grandes organisations (hôpitaux, universités, etc.) que par de petits organismes locaux (organismes

à but non lucratif du secteur communautaire de l'économie sociale et solidaire). Alors que l'État Providence est en crise, des forces s'expriment pour transformer les grands groupes, notamment financiers, en entreprises-providence. Si le Mouvement Desjardins adoptait le modèle de rapport de citoyenneté de la Caixa, cela correspondrait mieux à une éventuelle configuration en coopérative unique (La Caisse Desjardins) pour l'ensemble des territoires et milieux de travail où les caisses populaires et d'économie ont actuellement des activités. Le rapport de citoyenneté se déplacerait des caisses vers la Fondation Desjardins qui serait redéfinie pour devenir, suivant le modèle philanthropique de la Fondation Caixa, l'instrument de la redistribution au milieu, pour des causes ciblées, d'une partie des excédents. L'évolution de la fiscalité des dons et des techniques de levée de fonds renforce d'ailleurs la place et le rôle des fondations philanthropiques pour appuyer le mécénat des entreprises. Le Mouvement des caisses Desjardins, transformé en Caisse Desjardins, pourrait même aller plus loin qu'une fondation. Dans ce scénario, une option encore plus optimale serait de combiner la Fondation Desjardins, Investissement Desjardins, Développement international Desjardins et la Caisse des travailleurs et travailleuses de Québec (CTTQ). La fondation pour les levées de fonds, la société de capital de risque pour le partenariat avec les grands fonds de développement issus du milieu syndical (Fonds de solidarité des travailleurs du Québec initié par la Fédération des travailleurs du Québec et d'autre part, le fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux, CSN, pour le développement de la coopération et de l'emploi), la caisse - la Caisse des travailleurs, pour son expertise comme partenaire d'entrepreneurs collectifs, et la société de coopération internationale pour son expertise dans le développement local au Sud et à l'Est. La reconfiguration globale misant sur la concertation de ces composantes maximiserait sans doute, par la synergie créée, des potentiels encore inexploités et permettrait un changement plus incrémental que radical, dans la continuité des pratiques de développement déjà caractéristiques de Desjardins. On abandonnerait la configuration entrepreneuriale (caisses de base) pour revêtir une configuration adhocratique : organisation innovatrice pourvue de services de soutien et de professionnels de la gestion de projets). Dans les deux cas (Fondation seule ou Fondation combinée aux autres organismes), mettre en œuvre une stratégie de différenciation par l'engagement s'inspirant du modèle de la Fondation de la Caixa, provoquerait un changement majeur de rapport de citoyenneté.

C'est un scénario radical car le réseau des caisses Desjardins est encore ancré dans des milieux de travail (caisses d'économie) et dans des localités (caisses populaires) où il croise d'autres réseaux de solidarité comme ceux des corporations de développement économique communautaire (CDEC), des sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) et des mouvements sociaux telle la coalition Solidarité Rurale. Sans doute que les caisses Desjardins devenues agences pourraient, comme les succursales bancaires participer encore à ces réseaux, mais est-ce suffisant pour affirmer la différence de Desjardins ?

À la Caixa, bien qu'il n'existe aucune structure associative locale, cela n'empêche pas de retourner au milieu une partie des excédents comme d'ailleurs la loi l'oblige à le faire. Mais comme elle le fait par la Fondation Caixa qui a plutôt une approche globale du rapport de citoyenneté, suivant le modèle de la grande entreprise-providence elle est peu enracinée localement. Si la Caixa devenait une coopérative mutualiste avec des membres, nul doute qu'elle pourrait s'inspirer du Mouvement des caisses Desjardins encore caractérisé par un rapport de citoyenneté principalement local qui contribue à l'excellente image que les caisses ont, comme les crédit unions du Canada anglais, comparées aux banques, en termes de services aux collectivités. Elle retiendrait alors une approche de développement économique communautaire au niveau local qui serait animée ou appuyée par les agences Caixa.

## **Conclusion**

À la Caixa, la réingénierie a changé le rapport de production (modernisation des systèmes d'information, adaptation de la gestion des ressources humaines, intégration des employés à une culture organisationnelle axée sur la satisfaction du client) et le rapport de consommation (autoservice et services conseils). Dans le Mouvement Desjardins, le même changement est en cours, de sorte qu'on peut dire que la réingénierie des processus d'affaires a tendance à homogénéiser les rapports aux employés et aux clients.

Dans le Mouvement Desjardins, la réingénierie change non seulement les rapports de production et de consommation, mais met aussi en tension les rapports de propriété et de citoyenneté. La réingénierie met une telle pression sur la configuration de l'ensemble à trois paliers (caisses, fédérations régionales de caisses, fédération provinciale de caisses d'économie et confédération) jugée trop coûteuse, qu'on vise à n'avoir plus que deux paliers : un palier supérieur renforcé par la disparition du palier médiateur (les fédérations régionales de caisses populaires et la fédération des caisses d'économie) et un palier local diminué par la succursalisation résultant des fusions de caisses. On peut donc envisager une éventuelle transformation du Mouvement des caisses Desjardins en coopérative unique avec des clients-membres de la caisse Desjardins, comme on a des clients de la caisse d'épargne Caixa, et non des caisses populaires et d'économie Desjardins. Le projet de ristourne réseau, sorte de péréquation entre communautés de base de membres, s'inscrit dans un processus d'évolution vers la coopérative unique, selon une approche d'économie solidaire globalisée qui tend à dominer les modernisations organisationnelle et institutionnelle.

À l'ère de la mondialisation, le besoin de réaffirmer son identité est cependant tel que les modèles de la caisse populaire (milieu de vie) et de la caisse d'économie (milieu de travail) ont encore des attraits, sont même des sources d'avantage concurrentiel parce qu'en tant que service de proximité ils suscitent la confiance, de sorte qu'il n'y a pas lieu de les rejeter d'emblée au profit du modèle de la grande entreprise intégrée. D'une part, la décentralisation gouvernementale conjuguée à l'approche locale du développement

économique communautaire redonne de la pertinence à la caisse populaire basée sur un sociétariat territorialisé. D'une part, les nouvelles technologies de l'information et des communications permettent d'étendre la communauté de la caisse d'économie (par exemple, une caisse pour tous les employés des industries culturelles). Le défi du Mouvement des caisses Desjardins est donc de combiner ces forces qui le poussent vers le modèle de la coopérative unique et celles qui redonnent de la pertinence au modèle du regroupement de caisses de base axé sur la concertation. Pour l'instant, l'évolution vers la fédération unique devrait permettre de combiner les deux. Mais le modèle à deux paliers est-il proposé dans la perspective de créer une éventuelle Caisse Desjardins, coopérative unique, ou pour maintenir durablement le fondement coopératif de Desjardins ?

Chose certaine, c'est sans doute le modèle à deux paliers, futur proche de Desjardins, qui pourrait suivre les grandes caisses d'épargne engagées dans une coopératisation conviée au défi de transformer leurs usagers en sociétaires, même si on conçoit que pour la Caixa, le modèle de la coopérative unique est plus naturel que celui de la fédération.

On constate donc qu'une institution de l'économie sociale ne peut concevoir une réingénierie de ses processus d'affaires sans procéder aussi à une réingénierie de ses processus démocratiques (double sinon triple démocratie : travailleurs, consommateurs, communautés) de sorte que la configuration change pour atteindre une forme hybride spécifique qui devrait permettre la viabilité par l'adaptation à l'économie de marché qui exige la compétitivité et contribuer à la transformation de cette économie par des forces de réciprocité renouvelées. Comme la régulation des rapports sociaux ne peut se faire ni par la seule concurrence (forces du Marché), ni par la seule coopération (forces de la Réciprocité), la recherche d'un modèle de développement hybride est sans doute plus pertinente que la recherche d'un modèle simple : le tout à l'entreprise ou le tout à l'association. Des entreprises comme la Caixa, avec la place qu'elle accorde aux *stakeholders*, ou comme Desjardins avec sa démocratie locale source de développement endogène, contribuent par leur expérience respective, à imaginer ce que peut être non seulement la reconfiguration d'une entreprise mais aussi sa refondation.

## REFERENCES

Béland, C., *Inquiétude et espoir. Valeurs et piège du nouveau pouvoir économique*, Montréal, Québec-Amérique, 1998. (Extraits de conférences choisis et ordonnés par Claude Corbo.)

Bouchard, M. (Éd.), « Desjardins : les nouveaux enjeux économiques et sociaux » (thème du no), *Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC Canada*, vol. 29, no 1, 1997.

Giroux, N., *Changement stratégique dans une institution : le cas Visa-Desjardins*, Gaétan Morin, 1993.

Hammer, M. et J. Champy, *Reengineering the Corporation : a Manifest for Business Revolution*. Collins Publishers, 1993. / En français : *Le reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, 1993.

Lejeune, A., *La technologie de l'information au cœur de l'espace de la stratégie*, École des HEC, thèse de doctorat, 1994.

Lévesque, B. et al., *Desjardins. Une entreprise et un mouvement!*, Coll. Les leaders du Québec contemporain, Presses de l'Université du Québec, 1997.

Lévesque, B., P. Bélanger, L. Mager et al., *La réingénierie des caisses populaires et d'économie Desjardins. Contexte et études de cas*, CRISES/SAC (Services aux collectivités)-UQAM/ FC-CSN, 1997.

Lévesque, B. et M.-C. Malo, "Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit", p. 243-280, in A. ZEVI et J.L. MONZON CAMPOS (éds.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, Bruxelles, De Boeck Université, 1995, 344 p. (Version française aussi disponible à la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'UQAM, 1994, Cahier 1194-067)/ Version anglaise : "A New Desjardins in the Age of Globalization", p. 165-200, in A. ZEVI et J.L. MONZON CAMPOS (Eds.), *Coopératives, Markets, Co-operative Principles*, Bruxelles, CIRIEC, 1996, 288 p. / Version espagnole : "Reglas y practicas cooperativas en las cooperativas de ahorro y de crédito en Québec: un nuevo Desjardins", p. 223-256, in J.L. MONZON y A. ZEVI (Dir.), *Cooperativas, Mercado, Principios Cooperativas*, Valencia, CIRIEC España Con el Patrocinio del INFES (Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social), 1994, 320 p.

Lévesque, B., M.-C. Malo et R. Rouzier, "La Caisse de dépôt et placement du Québec et le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins: deux institutions financières, une même convergence vers l'intérêt général?", p. 177-190, in L. Monnier et B. Thiry (éds.), *Mutations structurelles et intérêt général. Vers quel nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?*, Bruxelles, De Boeck, 274 p. (Version française aussi disponible au CRISES, cahier # 9703)/ Version anglaise : "The Caisse de dépôt et

placement du Québec and thé Mouvement des caisses populaires et d'économie

Desjardins : Two financial institutions, thé same convergence towards thé général interest?", p. 485-502, in L. Monnier et B. Thiry (eds), "Structural Changes and General Interest: Which paradigms for thé Public, Social and Coopérative Economy?", no thématique, *Annales de l'économie publique sociale et coopérative/Armais of Public and Coopérative Economies*, CIRIEC international, Vol.68 (3), 1997, 583 p. / Version allemande : "The "Caisse de dépôt et placement du Québec" und thé "Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins": zwei Finanzinstitute - dasselbe Streben nach dem Allgemeininteresse?", p. 179-194, in L. Monnier und B. Thiry (eds), *Strukturwandel und paradigmwechsel. In der öffentlichen, sozialen und genossenschaftlichen wirtschaft*, Zeitschrift für Gemeinwirtschaft, 3-4/97, 288 p.

Malo, M.-C., «La Caisse d'épargne Caixa : quel modèle pour le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins?», *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative/Annals of Public and Coopérative Economies*, 69 : 4; 1998, p. 485-501. / M.-C. (1997), "La Caixa : un modelo para el movimiento Desjardins ?" *Revista de debate sobre economia publica social y cooperativa*, CIRIEC Espana, vol. 26, agosto 1997, p. 105-125.

Malo, M.-C., « Le Mouvement des caisses Desjardins : modèle de développement d'une économie solidaire ? », *Économie et Solidarités, Revue du CIRIEC Canada*, vol. 29, no L, 1997, p. 39-48.

Malo, M.-C et A. Lejeune, «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des Caisses Desjardins», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1998, Vol. 23, n° 3, p. 65-73.

Mintzberg, H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'organisation & Les Éditions Agence d'Arc, 1990.