

**ASPECTS D'UN CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL :
CAS DE LA CAISSE POPULAIRE
L'ASSOMPTION**

**Par :
Ralph Rouzier**

Cahier de recherche # 95-05

Octobre 1995

Ralph Rouzier est un étudiant de maîtrise en sociologie à l'Université du Québec à Montréal. Il a été boursier stagiaire à la Chaire d'études coopératives en 1993-1994.

ISBN 2-921849-02-X

REMERCIEMENTS

Je remercie Benoît Lévesque, professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, d'avoir accepté de diriger cette recherche; merci pour sa confiance. Mes remerciements vont aussi à Guy Robinson, professeur au département d'administration publique de l'Université de Moncton, pour avoir assuré la co-direction. Également, je remercie Marie-Thérèse Seguin, titulaire de la Chaire d'études coopératives à l'Université de Moncton, grâce à qui j'ai pu entreprendre cette recherche rapidement. Merci beaucoup à Louie Surette, directeur général de la Caisse populaire l'Assomption, de m'avoir permis de réaliser la partie «enquête» de cette recherche. Je remercie tout le personnel de la Caisse populaire l'Assomption pour avoir répondu à mes nombreuses questions. Enfin, merci à Dominique Michaud qui a accepté de corriger ce mémoire. Cette recherche a bénéficié d'une bourse de la Chaire d'études coopératives de Moncton.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Liste des figures	i
Liste des tableaux	ii
Résumé	iii
Introduction	1

Chapitre I

Éléments de problématiques et méthodologie	3
1.1 Éléments de problématique.....	3
1.1.1 Contexte.....	3
1.1.2 Hypothèse et variables	14
1.2 Méthodologie.....	17
1.2.1 Présentation.....	17
1.2.2 Limites de la recherche	19

Chapitre II

Certaines composantes des organisations	21
2.1 Introduction	21
2.2 Les organisations vues de l'intérieur	21
2.3 Conséquences du changement organisationnel.....	25
2.4 La culture d'entreprise.....	27
2.5 Conclusion.....	30

Chapitre III

Du taylorisme à la crise.....	31
3.1 Introduction.....	31
3.2 Taylorisme et fordisme.....	31
3.3 La crise.....	37
3.4 Belle occasion pour expérimenter.....	39
3.5 La qualité totale	42
3.6 Conclusion.....	45

Chapitre IV

Certaines particularités de la Caisse populaire l'Assomption 44

4.1	Introduction.....	46
4.2	Certains éléments de l'entreprise.....	46
4.2.1	Les employées à temps partiel (temporaires).....	46
4.2.2	Rémunération et description des tâches.....	47
4.2.3	Les absences.....	48
4.2.4	Le contrôle de la production.....	49
4.2.5	Les heures supplémentaires.....	50
4.2.6	Certains chiffres.....	50
4.3	Ce qui a pu entraîner le changement actuel.....	52
4.4	Ce qui change.....	56
4.5	Ce qui pourrait changer.....	59
4.6	Conclusion.....	69

Chapitre V

Le questionnaire..... 70

5.1	Introduction.....	70
5.2	Le collectif de travail.....	71
5.3	L'ambiance de travail.....	75
5.4	La qualité totale.....	77
5.5	Les changements.....	81
5.6	Alourdissement de la charge de travail?.....	86
5.7	La responsabilisation.....	87
5.8	Perceptions particulières du travail.....	90
5.9	Conclusion.....	98

Conclusion 102

Appendice A

Le questionnaire..... 106

Appendice B

Coûts des salaires, actif et trop perçus de la caisse..... 117

Bibliographie..... 118

LISTE DES FIGURES

- 1.1 Le quadrilatère coopératif
- 1.2 Variables indépendante et dépendantes
- 1.3 Liens possibles entre les variables
- 4.1 Organigramme de la Caisse populaire l'Assomption
- 4.2 Ancienne et nouvelle gestions
- 5.1 Question # 66
- 5.2 Question # 67
- 5.3 Question # 68
- 5.4 Question # 69
- 5.5 Question # 70
- 5.6 Énoncé # 4
- 5.7 Énoncé # 9
- 5.8 Énoncé # 12
- 5.9 Énoncé # 15
- 5.10 Énoncé # 16
- 5.11 Énoncé # 26
- 5.12 Énoncé # 28
- 5.13 Énoncé # 35
- 5.14 Énoncé # 37
- 5.15 Énoncé # 38
- 5.16 Énoncé # 41
- 5.17 Énoncé # 42
- 5.18 Énoncé # 44
- 5.19 Énoncé # 45
- 5.20 Question # 50
- 5.21 Question # 56
- 5.22 Question # 57
- B.1 Coûts des salaires et avantages
- B.2 Actif de la caisse
- B.3 Trop perçus

LISTE DES TABLEAUX

- 4.1 Masse salariale
- 4.2 Actif de la caisse
- 4.3 Trop perçus
- 5.1 Question # 49 (premières causes)
- 5.2 Question # 49 (deuxièmes causes)
- 5.3 Question # 49 (troisièmes causes)
- 5.4 Indicateurs de l'intensification de l'implication au travail
- 5.5 Indicateurs de l'alourdissement de la charge de travail

RÉSUMÉ

Cette recherche a comme point de départ le changement organisationnel entrepris dans une caisse populaire au Nouveau-Brunswick, où il n'y a pas de syndicat. Ce changement est récent, car il a été entrepris au printemps 1994. La qualité totale est le thème qui doit rallier les acteurs à créer une nouvelle forme d'organisation du travail. Le but de cette recherche est de saisir les répercussions du changement sur le travail quotidien du personnel.

Le changement se situe dans une période de crise, celle du fordisme. En cette fin de siècle, les dirigeants d'entreprises, devant la baisse de rentabilité du capital, cherchent à obtenir des salariés une plus grande participation à la réalisation des objectifs qu'ils fixent. On parle de nouvelles formes d'organisation du travail, mais elles ont une certaine ressemblance avec celles du début du siècle. Le discours émanant du patronat renie le taylorisme. Cela se traduit-il dans la réalité?

Suite à des entrevues, nous avons émis l'hypothèse que la nouvelle forme d'organisation du travail, axée sur la qualité totale, aurait pour effet d'intensifier l'implication du personnel au travail, mais aussi d'alourdir la charge de travail. Nous avons distribué un questionnaire à toutes les employées dans le but de vérifier cette hypothèse, et, par la suite, nous avons effectué d'autres entrevues.

Les résultats de notre enquête nous laisse croire que l'intensification de l'implication est possible, alors que la charge de travail risque de s'alourdir. Toutefois, on ne peut pas confirmer cette hypothèse ni l'infirmier, parce que le changement n'est qu'à son début. Il nous aurait fallu poursuivre nos observations, car le temps passé sur le terrain a été relativement court.

INTRODUCTION

Cette recherche explore le changement organisationnel entrepris dans une caisse populaire au Nouveau-Brunswick. Ce changement a suivi l'adoption de la nouvelle Loi sur les caisses populaires qui est entrée en vigueur le 31 janvier 1994. Depuis, les caisses bénéficient d'un cadre législatif qui leur permet de faire face à la concurrence dans le secteur des services financiers.

Comme toutes les entreprises, la Caisse Populaire L'Assomption doit constamment chercher à améliorer ses services à la clientèle. Le changement organisationnel qui a débuté au printemps 1994 doit amener le personnel à appliquer la qualité totale dans l'exécution de ses tâches.

Nous voulons savoir si cette nouvelle forme d'organisation du travail aura pour effet, d'une part, d'intensifier l'implication du personnel au travail, et, d'autre part, d'alourdir la charge de travail. Cependant, il faut mentionner que le changement est loin d'être complété, mais qu'il devrait s'accélérer en mai 1995, alors que la Caisse transférera ses activités dans une nouvelle bâtisse.

Nous cherchons à découvrir s'il y a des indices qui nous permettraient d'affirmer que l'implication au travail s'intensifie et que la charge de travail s'alourdit, alors que la crise, celle du fordisme, s'approfondit. Cette crise pousse au réaménagement de certains rapports sociaux propres au travail salarié.

Pour comprendre le changement organisationnel, nous avons effectué huit entrevues, et nous avons distribué un questionnaire aux vingt-et-une employées, excluant les trois cadres. Un seul questionnaire a été rejeté. Les résultats nous ont permis de percevoir la nouvelle dynamique qui se développait.

Le chapitre I présente la problématique où sont expliqués les effets que la nouvelle forme d'organisation du travail pourrait produire sur l'implication du personnel face à leur emploi, ainsi que sur la charge de travail. Dans le premier cas, on suppose qu'il y aura intensification de l'implication, alors que dans le second, il y aura alourdissement de la charge de travail. La méthodologie est exposée dans ce même chapitre.

La chapitre II décrit, en partie, ce que sont les organisations. Également, on y examine certaines conséquences pouvant résulter de tout changement organisationnel. Pour clore ce chapitre, nous examinons le concept de culture d'entreprise.

Le chapitre III survole certaines périodes qui ont marqué l'organisation du travail au vingtième siècle. On y traite du taylorisme, du fordisme, de la crise du fordisme et de la brèche qui a permis aux nouvelles formes d'organisation du travail de prendre forme.

Le chapitre IV définit ce que nous avons pu percevoir de la dynamique sociale à l'intérieur de la Caisse. Cette partie est le résultat de nos entrevues avec le personnel et la direction. Le cinquième chapitre, quant à lui, présente les résultats du questionnaire. Enfin, le tout sera suivi de la conclusion.

CHAPITRE I

ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

1.1 Éléments de problématique

1.1.1 Contexte

Le thème général de cette recherche est le changement organisationnel entrepris dans une caisse populaire au Nouveau-Brunswick. Avant de comprendre tout changement organisationnel qui se produit à l'intérieur d'une entreprise, il faut d'abord se faire une idée, la plus précise possible, de ce qu'est une organisation. Dans un premier temps, on peut définir celle-ci comme étant

[...] un groupement de personnes affectées à des tâches différenciées et consciemment coordonnées, utilisant des ressources financières, matérielles et informatives dans la poursuite d'objectifs comme la production de biens et de services pour un marché ou une clientèle².

Cette définition d'une organisation nous apparaît comme étant spécifique aux entreprises. D'ailleurs, dans le cadre de cette recherche, lorsque nous utilisons le concept d'organisation nous pensons à celui d'entreprise, même s'il est clair que toute organisation n'est pas nécessairement une entreprise. Ainsi, Allaire et Firsirotu (1993) font la distinction suivante:

[...] le concept de firme et d'entreprise fait référence aux aspects économiques et à la définition juridique de l'entité alors que le concept d'organisation se réfère aux dimensions sociales et psychologiques qui définissent l'entité envers laquelle les membres manifestent un fort sentiment d'appartenance².

On peut dire qu'une équipe sportive constitue une organisation, et qu'une université en est une aussi; on peut même affirmer qu'un magasin à rayons comptant huit employés est une organisation.

² Yvan Allaire et Mihaela Pirsirotu, *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1993, p. 416.

Cependant, dans aucun des cas le concept d'organisation n'aura le même sens ni la même complexité, car chaque ensemble (qui est défini par une multitude de caractéristiques tant internes qu'externes) ne poursuivra pas les mêmes buts, ne comportera pas les mêmes règles, ne percevra pas son environnement de la même manière, etc. Même si tous ces ensembles ou toutes ces organisations peuvent avoir en commun une même culture au sens large³, chacune n'occupera pas la même position sur une échelle hiérarchique. Par exemple, on peut ne rien éprouver devant le fait que des petites entreprises comptant trois employés disparaissent; cela arrive certainement tous les jours, et ce sont des petites organisations qui disparaissent. Cependant, si General Motors disparaissait du jour au lendemain, on pourrait peut-être éprouver une certaine inquiétude non pas parce qu'on aime nécessairement General Motors, mais parce qu'il y aurait beaucoup d'autres entreprises qui devraient fermer leur porte, entraînant ainsi une masse de travailleurs au chômage.

Chaque organisation n'interprète pas la réalité de la même manière, et chaque individu dans une organisation ne perçoit pas cette dernière de la même façon, et encore moins la réalité. Les individus dans une organisation font partie des éléments qui la constituent, mais ce sont les seuls à lui donner un sens. Comme le soulignent Pagès *et alii* (1992), une organisation est un produit et non une chose. Lorsque nous disons qu'une organisation a des buts, c'est pour indiquer qu'il y a d'abord des dirigeants qui cherchent à exprimer ou à imposer leur vision de la réalité à un ensemble d'individus.

Une entreprise qui prend forme peut donner naissance à une organisation, mais celle-ci finira par la dépasser, c'est-à-dire que l'entreprise deviendra un élément de l'organisation. L'inverse n'est pas vrai; une organisation peut donner naissance à une entreprise, mais celle-ci ne pourra pas la dépasser. Cependant, une organisation est toujours dépassée par plus complexe qu'elle, c'est-à-dire par la société qui n'est pas une gigantesque organisation ni une addition d'organisations. L'humanité est trop hétérogène pour qu'on réussisse à nous faire croire que la Terre n'est qu'un village.

Les spécialistes des organisations, sociologues, psychologues, spécialistes du management, etc., sont ceux qui tentent de définir les organisations; ce sont eux qui les expliquent, les décortiquent et les observent de tous les côtés. Il est intéressant de noter que ces spécialistes ne perçoivent pas,

³ Voir chapitre II (p. 34 pour une définition plus précise du concept de culture).

eux non plus, la réalité de la même manière, et que personne ne s'entend vraiment pour dire ce qu'est une organisation; c'est ce qui fait la richesse de ce champ de connaissances.

Comme le souligne Chanlat (1992), il y a plusieurs courants qui s'intéressent à l'étude des organisations; plus précisément, il en énumère neuf, mais nous retenons ceux qui apparaissent à l'intérieur de ce mémoire:

- 1- Le courant de l'analyse stratégique postule «que tout individu en situation de travail n'est jamais totalement déterminé dans son comportement.⁴» On pense à Crozier et Friedberg (1977) ou à Friedberg (1993).
- 2- Le courant de l'analyse socio-culturelle comporte deux approches. La première, l'approche managériale, voit la culture comme un instrument de gestion; on se référera à Allaire et Firsirotu (1993) et Abranavel *et alii* (1988). La seconde, l'approche socio-anthropologique, «cherche à rendre compte de la régulation culturelle à chaque construit culturel⁵.» Ici, on peut penser à Chanlat (1990), Sainsaulieu (1987) ou même à Alveson (1987).
- 3- Le courant de l'analyse psycho-sociologique s'intéresse «à toutes les relations affectives que l'individu entretient avec l'organisation.⁶» Nous pouvons nommer Aubert et de Gaujelac (1991), Pagès *et alii* (1992), ainsi que Côté, Bélanger et Jacques (1994).
- 4- Le courant de l'analyse systémique s'attarde à la complexité des systèmes, à leur auto-organisation. On consultera Collerette et Delisle (1982).
- 5- Le courant de l'analyse socio-politique voit l'organisation «comme un champ éminemment politique.⁷» On se rapportera à Touraine (1994), Desroche (1993) et Vienney (1980).
- 6- Le courant de l'analyse anthropologique est «fondamentalement pluridisciplinaire dans son intention et unitaire dans sa compréhension de l'être humain.⁸» On pensera encore à Chanlat (1990).

⁴ Jean-François Chanlat, «L'analyse des organisations: un regard sur la production de la langue française contemporaine (1950-1990)», *Cahiers de recherche sociologique*, no 18-19, 1992, p. 98.

⁵ *Ibid.*, p. 100.

⁶ *Ibid.*, p. 102.

⁷ *Ibid.*, p. 106.

⁸ *Ibid.*, p. 108.

- 7- Le courant communicationnel, enfin, voit l'organisation comme un lieu de communication. On lira Beauchamp (1989).

Un des objectifs d'une organisation, celle où l'on retrouve l'entreprise, «est d'optimiser les rapports entre moyens humains et matériels de production.⁹» On peut postuler que c'est la production de biens ou de services devant se vendre et devant rapporter des profits qui est la finalité d'une organisation. Les actions de l'organisation sont donc avant tout guidées par cette logique de rentabilité. Une entreprise n'existe pas pour perdre de l'argent, ni pour donner ce qu'elle produit ni pour offrir un moyen pour les gens qui y travaillent de passer le temps. Dans cette optique, nous dirons que le changement organisationnel vise la transformation des manières de produire dans le but de les améliorer, tant au point de vue des ressources humaines que techniques. On définira le changement organisationnel comme étant un «processus d'introduction dans une organisation de nouveaux procédés techniques ou administratifs.¹⁰»

Le changement organisationnel est au coeur des préoccupations de nombreux dirigeants d'entreprises et de nombreux spécialistes du management, mais également de plusieurs chercheurs en sciences sociales qui étudient les organisations. Pensons à Crozier (1989), pour qui les entreprises (françaises) doivent repenser leur conception de la production si elles veulent conserver ou améliorer leur part du marché. Le changement organisationnel, en gros, est synonyme de survie de l'entreprise qui doit faire face à la concurrence, aux changements technologiques, etc., c'est-à-dire aux nombreux facteurs contingents.

Puisqu'il est synonyme de survie, le changement organisationnel est un processus de transformation permanent; il est un élément que toute entreprise doit continuellement relancer, à un moment ou à un autre, parce que son existence même en dépend. Le changement organisationnel revêtira différentes formes selon la vision spécifique des dirigeants d'une entreprise et selon les

⁹ Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques/Dalloz, 1987, p. 26.

¹⁰ Jean-Louis Denis et François Champagne, «Pour comprendre le changement dans les organisations», *Gestion*, vol. 15, no 1, (février) 1990, p. 44.

principes dominants de gestion particuliers à une période et à une société précises. Il ne peut pas cesser à cause de la conjoncture économique actuelle, alors que la concurrence est féroce dans la plupart des secteurs de production, que ce soit aux plans local, provincial, national ou international. Selon Maschino (1992), par ailleurs, le contexte de la mondialisation économique est ce qui provoque les changements les plus importants dans l'organisation du travail.

Le changement organisationnel correspond certes à un vaste champ d'observation. Concernant notre recherche, nous nous attardons plus particulièrement à un volet de ce vaste champ, c'est-à-dire aux nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) où la qualité totale est centrale. La qualité totale correspond à la capacité des employés d'une entreprise à dépasser les attentes des clients (Détrie, 1992; Kélada, 1991). En ce qui a trait aux NFOT, Bélanger et Lévesque (1992) soulignent qu'au niveau organisationnel des entreprises, elles sont caractérisées par la polyvalence des tâches au lieu de la parcellisation, par une formation technique et professionnelle accrue au lieu de la déqualification, par le travail d'équipe et par l'«intérieurisation des objectifs au lieu de la surveillance, des règlements affichés, des punitions.¹¹» Cela se réalise à travers un nouveau mode de gestion et de coordination qui vise à réduire les niveaux hiérarchiques ainsi qu'à valoriser la participation, l'implication et la responsabilisation de tout le personnel. Un mode de gestion est

[...] l'ensemble des pratiques managériales mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée [...]¹²

Dans l'entreprise qui est l'objet de notre recherche, c'est justement la qualité totale qui doit motiver les différents acteurs¹³ à se rallier pour réaliser le changement organisationnel. Toutefois, il

¹¹ Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, «Présentation. Transformation des entreprises: approches théoriques et études de cas», *Cahiers de recherche sociologique*, no 18-19, 1992, p. 14.

¹² Jean-François Chanlat cité par Claude Larivière, «Styles de gestion, satisfaction au travail et efficacité organisationnelle dans 11 CLSC», Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 1994, p. 2.

¹³ Un acteur peut être une personne ou une unité collective qui sont munies d'un pouvoir d'action collective. L'action se déroule dans un contexte de contraintes qui permettent de comprendre l'action individuelle, alors que les acteurs sont titulaires de rôles (Boudon, 1979). De plus, il a ce statut lorsque son comportement contribue à structurer le champ d'étude (Friedberg, 1993).

faut noter que le changement entrepris est relativement jeune, car il date d'avril 1994, et qu'il est loin d'être complété; mais comme nous le disions précédemment, c'est un processus continu de transformation qui ne sera jamais achevé selon un plan déterminé. Tout au plus, il pourra tendre vers un but, sans jamais l'atteindre totalement, car toute entreprise doit continuellement s'adapter à un environnement qui n'est pas statique.

Les nouveaux principes de gestion qui viennent directement affecter l'organisation du travail sont, entre autres, basés sur une plus grande flexibilité; on demande maintenant aux employées¹⁴ de faire preuve d'une plus grande responsabilité, c'est-à-dire d'accroître leur implication au travail. On peut définir l'implication au travail comme étant le point de rencontre du désir de l'employeur d'obtenir de l'employée l'excellence¹⁵, et de ce que l'employée est prête à (ou peut) donner à l'employeur en échange d'un salaire, de bénéfices sociaux reliés au travail, de l'intérêt qu'elle porte à son emploi, etc. On voit donc que l'implication au travail peut varier d'un individu à un autre. Selon Bélanger et Lévesque (1986), aux yeux d'un individu, l'implication peut représenter un gagne-pain, un moyen de favoriser sa carrière individuelle, une équipe de travail à laquelle il s'identifie ou même une contribution sociale, cette dernière représentation englobant les trois autres. À partir de ces éclaircissements, nous décrirons maintenant une organisation comme

[...] une formation sociale constituée de rapports conflictuels entre un mode d'implication (la façon dont les employé(e)s participent à l'organisation) et un mode de direction (l'activité interne à l'organisation des dirigeants et le fondement qu'ils donnent à leur autorité).¹⁶

Cette nouvelle façon de gérer l'entreprise en demandant aux employées une plus grande implication au travail est, entre autres, issue d'une réaction à une crise, celle du fordisme. On situe notre problématique dans un cadre où la crise du fordisme pousse au réaménagement de certains

¹⁴ Lorsqu'il s'agit de la caisse populaire, nous avons choisi de féminiser les termes se rapportant à ce groupe d'acteurs sociaux, car 84% de tout le personnel est composé de femmes.

¹⁵ Par excellence nous entendons ce qui peut être valorisé par un employeur: exactitude dans l'exécution des tâches, ponctualité, inexistence des absences, employé peu exigeant, obéissance, créativité, etc., ou même ce qui peut être véhiculé à travers certains médias tel que les prix d'excellence.

¹⁶ Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque, Yves Bertrand et Francine Lebel, *La bureaucratie contre la participation: Le CLSC de Berthier*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1986, p. 77.

rapports sociaux. Nous pensons à ceux qui sont propres au travail et qui s'expriment, en premier lieu, à travers l'achat et la vente de la force de travail, donc à travers un rapport de force inégal résultant d'un compromis. Même s'il y a un compromis, c'est-à-dire une entente entre au moins deux parties, cela ne signifie pas qu'il y ait pour autant négociation ni contrat. Plus spécifiquement, c'est le «compromis fordiste» qui est en crise. En gros, celui-ci était basé sur le fait que les travailleurs acceptaient d'accroître la production en échange d'un salaire relativement élevé. Pour être plus précis, le compromis fordiste était fondé sur l'échange d'une

[...] progression régulière du pouvoir d'achat des salaires et l'acquisition d'un statut social par les salariés contre la maîtrise à peu près totale par les chefs d'entreprises de l'organisation du travail, de la production et de la conception [...]¹⁷

Selon Lévesque (1991), en ce qui concerne les caisses populaires au Québec, la crise du compromis fordiste date depuis le début des années 80, et elle a été un prétexte pour les gestionnaires de chercher à favoriser la concertation, la participation et la responsabilisation des travailleurs dans une approche a-syndicale. Les NFOT qui résultent de cette crise, seraient cependant basées sur la concertation plutôt que sur la confrontation (Lévesque, 1991; Grant, 1991-1992). En fait, c'est probablement un phénomène que l'on retrouve dans plusieurs milieux de travail, entre autres, parce que le chômage est un problème très aigu; cela peut favoriser la concertation, alors que la main d'oeuvre est loin d'être une ressource rare.

Les NFOT sont décrites, d'une part, comme étant la panacée pour régler les problèmes économiques actuels, c'est-à-dire qu'elles permettraient aux travailleurs de mieux réaliser leurs tâches, voire de mieux se réaliser (Kélada, 1991; Juran, 1987; Orgogozo, 1987). Cela assurerait à une entreprise sa survie dans un monde concurrentiel. D'autre part, les NFOT sont perçues comme une machination des gestionnaires dans le sens qu'elles auraient pour conséquence d'entraîner une surcharge de travail aux acteurs en cause due à une intensification de l'implication au travail (Aubert, 1992; Aubert et de Gaujelac, 1991). Selon Ehrenberg (1991), «l'implication du travailleur devient

¹⁷ Hugues Bertrand, «France: modernisations et piétinements», in Robert Boyer (sous la dir. de), *Capitalismes fin de siècle*, Paris, Presses Universitaires de France, 1986, p. 94.

aussi essentielle dans la productivité et dans la performance de l'entreprise que l'était son exclusion dans la gestion bureaucratique.¹⁸»

Il nous semble donc que tout cela n'est pas très clair, alors qu'on se fait le chantre ou le dénonciateur des NFOT, donc des organisations mêmes. Cela, à notre avis, justifie d'entreprendre cette recherche. Il n'est pas aisé de saisir les enjeux réels ou dominants qui sont reliés aux changements actuels, lorsqu'on se situe dans une période de crise, celle du compromis fordiste, alors que les NFOT seraient basées plus sur la concertation que sur la confrontation. Hormis la survie et une réaction à la crise, y a-t-il d'autres raisons qui motivent le changement organisationnel? C'est notre question générale.

Nous pourrions penser que les caisses populaires ne sont pas des entreprises comme les autres, puisqu'elles font partie d'un mouvement particulier, celui de la coopération. En fait il y a une différence. Vienney (1980) émet les quatre règles qui structurent le champ des rapports entre personnes et entreprise à l'intérieur des coopératives:

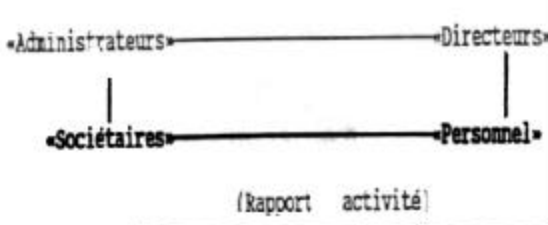
- 1- règle relative au groupement de personnes: égalité des sociétaires;
- 2- règle relative aux relations groupement de personnes et entreprise: rapport d'activité;
- 3- règle relative aux relations entreprise et groupement de personnes: répartition proportionnelle;
- 4- règle relative à l'entreprise: appropriation durablement collective des résultats réinvestis.

Se basant sur le quadrilatère coopératif de Desroche où l'on retrouve les sociétaires administrés, les administrateurs élus, les administratifs nommés et les administrants employés (Desroche, 1993), Vienney schématise ainsi le double rapport spécifique aux coopératives:

Figure 1.1
Le quadrilatère coopératif¹⁹

¹⁸ Alain Ehrenberg, *Le culte de la performance* Paris Calmann-Lévy, 1991 n 223
(Rapport de sociétariat)

¹⁹ Source: Claude Vienney, *Soc institutions du secteur coopéré syndicalisme: Le cas des relatio*



Formation et transformations des
Benoit Lévesque, «Coopération et
relations Industrielles, vol. 46, no 1,

D'autres éléments différencient une caisse populaire d'une banque; par exemple, la composition du conseil d'administration qui est constitué de gens de la même communauté que les sociétaires dans le cas des caisses. Cependant, à nos yeux, une caisse populaire ne se démarque pas tellement d'une autre institution financière qui offre les mêmes services. Certains se demandent ce qu'il advient des valeurs coopératives. Par exemple, on peut penser que le Mouvement Desjardins est d'abord un bel exemple de réussite au point de vue financier. On sait que la coopération a déjà eu un autre sens que celui de puissance économique comme en témoignent les origines du mouvement. Comme le rappelle Grant (1990), le mouvement coopératif prenait forme en réaction «aux abus du capitalisme industriel et de l'idéologie du laisser-faire²⁰». Néanmoins, les origines apparaissent lointaines. Le mouvement n'a pas changé le capitalisme; il s'y est plutôt collé, et assez bien, comme le démontrent Bélanger *et alii* (1989). Précisons que le capitalisme est :

[...] un système dans lequel l'être humain cherche à transformer (ou «conquérir») de façon toujours croissante la nature et à amasser les dividendes toujours plus importants de cette expansion.²¹

Ainsi, la Fédération des caisses populaires acadiennes s'est associée à IBM Canada pour développer un système pour percevoir les revenus provenant des impôts, taxes, permis de chasse, etc., au nom du gouvernement (Mousseau, 1995). Le président du Mouvement coopératif acadien, Gilles Lepage, précise que ce contrat permettra aux caisses populaires d'acquérir la technologie «afin de

(hiver) 1991, p. 14.

²⁰ Michel Grant, «Les relations du travail dans les caisses populaires: affrontement ou coopération?», *Cahier de recherche/Chaire de coopération Guy-Bernier*, Montréal, Université du Québec à Montréal, # 025, (mai) 1990, p. 3.

²¹ Immanuel Wallerstein, «L'Occident, le capitalisme et le système-monde moderne», *Sociologie et Sociétés*, vol 22, no 1, (avril) 1990, p. 19. Wallerstein mentionne qu'on se trouve dans une logique d'accumulation sans fin du stock de capital.

soutenir la concurrence dans le domaine des paiements et du commerce électronique²²». Nous croyons donc que les caisses populaires, que ce soit au Nouveau-Brunswick ou au Québec, sont des entreprises qui cherchent à maximiser les profits au nom des sociétaires, bien sûr, mais surtout au nom de dirigeants qui pensent et agissent en fonction du capital.

Nous associons au changement organisationnel les NFOT. Tout changement organisationnel est imprégné des nouvelles stratégies patronales. Pour certains, on a oublié les méthodes du passé en ce qui a trait à l'organisation du travail, et on aborde le vingt-et-unième siècle dans un renouveau (Allaire et Firsirotu, 1993; Crozier, 1989). Pour d'autres, les méthodes actuelles de travail, au moins dans certains secteurs et même si qualifiées de nouvelles, ne sont ni plus ni moins les mêmes qu'au début du siècle, mais, faut-il l'avouer, elles sont améliorées (Ehrenberg, 1991; Legault, 1991; Veltz, 1991; Messine, 1987). Le bilan et les avantages des NFOT restent donc à faire.

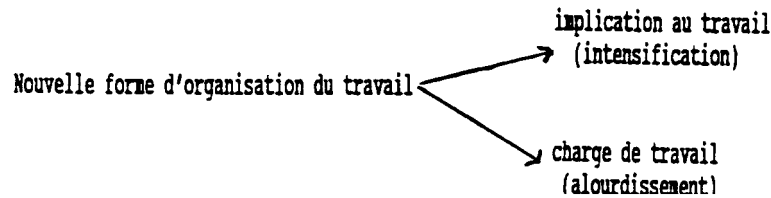
À la Caisse Populaire L'Assomption, le thème principal devant motiver les acteurs à transformer l'organisation est la qualité totale. Notre question spécifique est de chercher à savoir si le changement organisationnel aura pour conséquence d'intensifier l'implication au travail. Si oui, ne serait-ce que la reproduction d'une forme d'organisation du travail taylorienne caractérisée par la spécialisation des fonctions, par la séparation entre la conception et l'exécution, par la parcellisation des tâches ainsi que par la mesure des temps et des mouvements (Coriat, 1982)? Sinon, est-ce vraiment quelque chose de nouveau qui va vers le bien-être des employées et l'humanisation de l'organisation?

1.1.2 Hypothèse et variables

Pour guider cette recherche, nous émettons l'hypothèse que la NFOT, basée en partie sur la qualité totale, aura pour effet d'intensifier l'implication au travail, mais aussi d'alourdir la charge de travail. On peut schématiser cette hypothèse de la façon suivante:

²² Sylvie Mousseau, «Le gouvernement et la FCPA s'associent dans un projet de gestion financière par voie électronique», *L'Acadie Nouvelle*, vendredi 13 janvier 1995, p. 12.

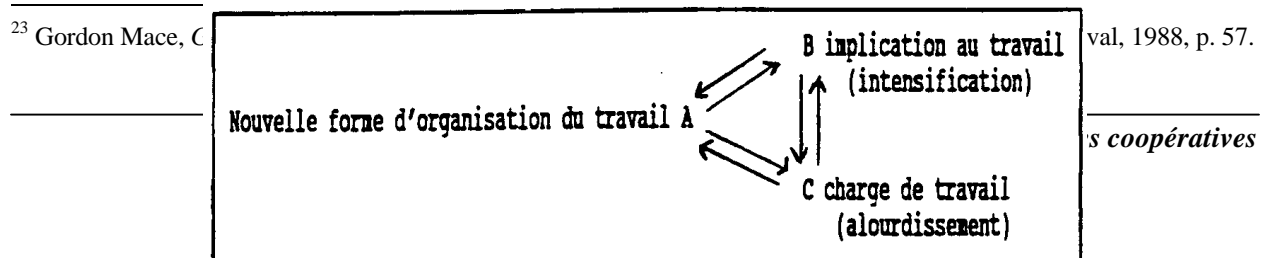
Figure 1.2
Variables indépendante et dépendantes



Notre variable indépendante est la nouvelle forme d'organisation du travail (qui peut prendre le nom de qualité totale, mais qui n'est certes pas que la qualité totale), et nos variables dépendantes sont l'implication au travail et la charge de travail. Nous avons choisi la NFOT comme variable indépendante, car c'est elle qui doit engendrer une nouvelle dynamique à l'intérieur de l'organisation. En effet, elle doit conscientiser les acteurs à percevoir autrement l'organisation, et à percevoir autrement ce qu'on attend d'eux. Nous choisissons l'implication au travail comme variable dépendante, car la NFOT doit justement amener les acteurs à se consacrer plus grandement à leur travail; c'est pour cela que nous parlons d'intensification de l'implication au travail. Nous choisissons la charge de travail comme deuxième variable dépendante, car nous croyons que la NFOT, dans un cadre de rationalisation des activités de l'entreprise, aura pour effet d'accroître la quantité de travail que devra désormais réaliser chaque employée.

Par contre, Mace (1988) indique qu'en sciences sociales, il est peu courant de postuler une relation de cause à effet entre deux variables; il ajoute même que dans la littérature il est fréquent de retrouver «une variable dépendante qui deviendra indépendante dans d'autres travaux.²³» Devant ces considérations, nous schématisons la relation entre nos trois variables de la façon suivante:

Figure 1.3
Liens possibles entre les variables



Ce que nous voulons signifier, c'est que chaque variable peut s'influencer. Nous avons déjà présenté les relations A-B et A-C. Que seraient donc les relations B-A, B-C, C-A et C-B? Dans le cas de B-A, nous imaginons que si la NFOT provoquait une intensification de l'implication au travail, il y aurait réaction des acteurs; que cette réaction soit négative ou positive, elle aurait pour effet de renvoyer un message à la direction qui pourrait réviser la situation. De là, on pourrait dire que la NFOT prendrait une autre configuration suite à une influence de l'implication des employées au travail. On pourrait dire que c'est un peu le même scénario pour la relation C-A; imaginons, par exemple, que la charge de travail s'alourdisse suite à l'entrée en vigueur de la NFOT. Supposons, maintenant, que les employées réagissent négativement: protestation, absences, maladies, etc. L'employeur devra probablement réviser la nouvelle organisation du travail. On pourra donc dire que la charge de travail a une influence sur la NFOT, puisque celle-ci se transformerait suite à une réaction. Les relations B-C et C-B sont peut-être plus évidentes; si on s'implique plus dans son travail on risque de plus en faire, et, inversement, si on en fait plus on risque de plus s'impliquer.

Pour tenter d'éclaircir ce que nous voulons exprimer, empruntons un exemple à Mace (1988): consommation de café + consommation de tabac = maladies cardio-vasculaires. Dans cet exemple, il est évident qu'un ou des consommateurs peuvent changer leurs habitudes, et qu'il peut même se créer des groupes de pression contre l'usage de ces substances psychotropes. Cependant, les maladies cardio-vasculaires n'auront aucun effet sur ce qu'entendent produire et vendre les producteurs de café et de tabac; le producteur de café ou de tabac ne décidera pas de bannir son produit du jour au lendemain à cause des maladies cardio-vasculaires. Par contre, en ce qui concerne la Caisse, l'employeur pourra remettre en question sa NFOT, la modeler, la transformer, l'adapter ou même la rejeter, suite à une réaction des employées en situation d'intensification de l'implication au travail ou d'alourdissement de la charge de travail. Dans le cas qui nous intéresse, nous croyons que les trois variables s'influenceront mutuellement. Toutefois, puisque notre recherche est de type exploratoire et qu'elle est descriptive, on s'en tiendra à la première dimension, c'est-à-dire aux relations A-B et A-

C. Nous vous présentons maintenant les indicateurs que nous avons retenus pour mesurer l'implication au travail et la charge de travail.

Pour ce qui est de l'implication au travail nous avons retenu:

- 1- la responsabilisation,
- 2- la participation,
- 3- le travail d'équipe,
- 4- le désir de promotion,
- 5- la perception des changements (acceptation, rejet),
- 6- les bonus (récompense individuelle),
- 7- aimer son travail ou non,
- 8- vouloir travailler ailleurs ou non,
- 9- l'ambiance de travail,
- 10- support et écoute de l'employeur.

Pour ce qui est de la charge de travail, nous avons retenu les indicateurs suivants:

- 11- pause-café,
- 12- heure de dîner,
- 13- comparaison à l'année précédente ou au passé,
- 14- perception de la charge de travail,
- 15- état physique après une journée de travail,
- 16- quantité de travail,
- 17- perception de l'exigence reliée au travail,
- 18- stress²⁴.

Maintenant, expliquons le choix de nos indicateurs, d'abord en ce qui concerne l'implication au travail. Si les employées ne veulent rien savoir de la responsabilisation (1), de la participation (2),

²⁴ Le stress professionnel résulte «d'une discordance entre les capacités d'une personne et les exigences de sa tâche». Extrait de: Nicole Aubert et Vincent de Gaujelac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991, p. 62.

du travail d'équipe (3), du désir de promotion (4), des bonus (récompenses individuelles) (6), on pourra penser que l'implication sera faible, et qu'elle ne s'intensifiera pas, même suite à l'introduction de la NFOT. Si la perception du changement est négative (5), c'est peut-être que les employées ne voudront pas s'impliquer plus. Si les employées n'aiment pas leur travail (7) et souhaitent travailler ailleurs (8), c'est qu'il y a de bonnes chances que malgré la NFOT, elles ne s'impliqueront pas plus pour autant. Si l'ambiance de travail est perçue comme n'étant pas bonne (9), il y a peu de chance, encore une fois, que les employées décident de s'impliquer davantage. Enfin, si l'employeur ne tient jamais compte de ce que disent les employées (10), celles-ci ne seront probablement pas enclines à s'impliquer davantage. Dans les cas contraires, on pourra penser que la NFOT favorise une plus grande implication au travail, c'est-à-dire son intensification.

Maintenant, en ce qui concerne la charge de travail, imaginons que des employées ne prennent jamais leurs pauses-café (11), ou sautent souvent des repas (12); on pourra croire que la charge de travail est lourde. Si la charge de travail est perçue comme étant plus intense que l'année précédente (13), on pensera que la NFOT a déjà produit certains effets d'alourdissement de la charge de travail. Si une employée perçoit la charge de travail comme étant élevée (14), ce sera là encore un signe d'alourdissement. Si une employée est épuisée après sa journée de travail (15), on pourra dire que la charge de travail est lourde. Ce sera la même chose si une employée considère qu'elle a beaucoup de tâches (16), et que son travail est très exigeant (17) ou stressant (18). Dans les cas contraires, on pourra croire que la charge de travail est perçue comme étant raisonnable et qu'elle ne s'alourdit pas.

1.2 Méthodologie

1.2.1 Présentation

Si nous excluons du champ des données secondaires la littérature ainsi que les rapports de recherche que nous avons consultés (Gauthier, 1992), nous dirons que nous avons utilisé des données primaires en grande partie, sauf en ce qui concerne les documents internes de la Caisse que nous avons pu consulter, c'est-à-dire les rapports annuels, les politiques du personnel et l'organigramme. Nos méthodes de recherche sont qualitatives et quantitatives.

Dans un premier temps, nous avons rencontré le directeur général de la Caisse Populaire L'Assomption qui nous a expliqué ce qu'il entreprenait au point de vue changement organisationnel, lors d'une entrevue non dirigée, qui a duré 45 minutes, et qui s'est déroulée à la Caisse. Par la suite, nous avons rencontré, individuellement, deux employées choisies par la direction: une du secteur conseil qui était à la Caisse depuis 18 ans, et une du secteur courant qui était à la Caisse depuis 10 ans. Avec ces deux personnes, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées qui ont duré respectivement 45 et 25 minutes, à la Caisse même. Un peu plus tard, nous avons rencontré la présidente du conseil d'administration de la Caisse Populaire L'Assomption à qui nous avons posé quelques questions (entrevue semi-dirigée); cette entrevue a été courte, puisqu'elle n'a duré que 15 minutes. Nous avons enregistré toutes les entrevues, sauf la première que nous avons notée. Enfin, nous avons retranscrit toutes les entrevues.

Suite à ces entrevues qui avaient pour but principal de nous permettre de saisir une ou des réalités propres au milieu de travail que nous cherchions à comprendre, nous avons construit un questionnaire de type fermé (voir appendice A), mais comportant quelques espaces ouverts. Nous le voulions court et anonyme: par exemple, nous ne demandions pas l'âge exact d'une personne, mais offrions plutôt des catégories.

Par la suite, nous avons laissé un questionnaire au directeur général, puis nous l'avons rencontré pour en discuter. À ce moment-là, le directeur général nous a encore expliqué certaines situations propres à la Caisse, même si ce n'était pas le but de notre présence (45 minutes).

Après quelques légères modifications apportées au questionnaire, nous en avons laissé cinq copies à la direction. Nous lui avons demandé de les distribuer à cinq employées choisies au hasard pour un pré-test. Puisque toutes les personnes avaient répondu à toutes les questions, nous l'avons distribué à toutes les autres employées de la caisse (seize autres personnes). Sur vingt-et-une copies distribuées une seule a été rejetée, car la répondante n'avait répondu que partiellement au questionnaire. Les employées répondaient au questionnaire chez elles. Le questionnaire n'était pas destiné aux trois cadres de la caisse. Il comporte cinq parties: la première jette un regard sur l'ambiance de travail; la seconde porte sur la qualité totale, la troisième sur les changements, la

quatrième sur des questions générales reliées au milieu de travail, et la cinquième sur le collectif de travail.

Suite à la compilation des résultats, nous avons rencontré le directeur général, une troisième fois, pour lui poser des questions précises (entrevue de 50 minutes). Enfin, nous avons effectué des entrevues en petits groupes à deux reprises, avec des employées qui ont été choisies au hasard par la direction. Les entrevues étaient semi-dirigées et nous voulions savoir ce que les employées pensaient du changement et de la qualité totale, puisqu'elles avaient eu deux sessions de formation sur le sujet. Une première entrevue a duré 30 minutes (trois employées) et une seconde 45 minutes (trois employées). Toutes ces entrevues ont été enregistrées et nous les avons retranscrites; elles se sont déroulées à la Caisse. Nous avons choisi des entrevues en petit groupe, car nous voulions maximiser nos chances de pouvoir les effectuer. Vous comprendrez mieux pourquoi dans ce qui suit.

1.2.2 Limites de la recherche

Il est important de mentionner que personne ne nous a invité à faire cette recherche; personne ne nous considérait comme celui qui venait pour régler un problème ni même pour tenter d'en identifier un. En fait, si problème il y avait, c'était à nous de le découvrir sans plus d'indices.

Puisqu'il n'y a jamais eu de mandat sinon celui que nous avons créé quant à notre recherche devant faire l'objet d'un mémoire de maîtrise, nous avons été constamment en état de demande: «Puis-je faire une recherche sur votre milieu de travail? Puis-je interviewer des employées, quelqu'un du conseil d'administration, et vous-même? Puis-je avoir accès à des documents internes? Puis-je passer un questionnaire? Puis-je...etc.» Par ailleurs, notre présence ne devait pas créer un problème. Nous pensons ici à un énoncé de notre questionnaire qui se lit ainsi: «Lorsque la direction me demande d'être plus responsable, c'est qu'elle me demande de travailler plus fort.²⁵» Si les gens décident du jour au lendemain que c'est vrai, on crée bien là un problème. Encore, si à une autre question²⁶, 75% des

²⁵ Énoncé 45.

²⁶ Question 46: «Aimez-vous votre travail?»

répondantes disent ne pas aimer leur travail, est-ce que 30% des employées risquent d'être licenciées une fois que la direction aura pris connaissance des résultats?

C'est la même chose avec les entrevues; en parlant on peut réaliser des choses.

L'intervention du sociologue, même si ce n'est pas son but, peut changer le cours des choses, si modestes soient ces changements. Nous ne devons pas être une entrave au projet du directeur général qui cherchait à rallier les employées à son changement organisationnel, mais nous ne devons pas plus être un facteur devant favoriser ce ralliement. Probablement que nous n'avons pas été présent suffisamment longtemps dans cette entreprise pour que cela ait eu lieu.

Nous croyons que nous avons obtenu beaucoup d'informations pour la période de temps qu'aura duré cette recherche²⁷, et parce qu'on ne nous demandait rien, même s'il était évident que la recherche, sinon pas dans sa totalité au moins en partie, pouvait présenter un intérêt quelconque aux yeux des dirigeants de la Caisse. Il faut voir, aussi, que les employées étaient très occupées, et qu'il n'était pas si simple de se pointer à la Caisse pour des entrevues, alors que tout le monde était préoccupé par le travail et par le changement.

Quant au questionnaire, son objectif principal était de voir comment les employées percevaient le changement, au moment de sa passation. Cette perception a certainement changé depuis, car, comme nous l'avons déjà mentionné, les employées ont eu droit à des cours sur le concept de qualité totale, à d'autres réunions, et cette perception changera probablement dans un avenir rapproché alors que la Caisse déménagera ses activités dans la nouvelle bâtisse, en mai 1995. Nous voulions tenter de décrire le milieu de travail à travers notre questionnaire qui, rappelons-le, a été construit à la suite d'entrevues. Il n'est pas évident d'avoir la confiance de tous lorsqu'on ne vous demande rien. Nous avons essayé de construire un objet spécifique pour notre étude, ce qui n'est certes pas sans danger, alors que le questionnaire n'a pas fait ses preuves ailleurs.

Les résultats du questionnaire (chapitre V) sont exprimés en pourcentage et sous forme d'indices. Nous avons calculé des régressions et des corrélations à l'aide du logiciel MINITAB, mais rien n'est significatif: l'échantillon est petit, on peut, par exemple, retrouver des gens qui travaillent

²⁷ Sept mois, ce qui comprend le dépôt du mémoire.

à la Caisse depuis quelques années qui sont temporaires, alors que d'autres sont là depuis moins d'un an et ont leur permanence les résultats sont souvent exprimés dans un même bloc, etc.

Les résultats du questionnaire nous ont tout de même permis d'alimenter notre compréhension d'un changement en cours. Nous pouvons qualifier notre recherche de type exploratoire, puisque le changement organisationnel n'était qu'à son début, et surtout parce que les changements les plus importants sont à venir.

CHAPITRE II

CERTAINES COMPOSANTES DES ORGANISATIONS

2.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le problème de recherche ainsi que la méthodologie. Nous avons émis l'hypothèse que la nouvelle forme d'organisation du travail, à l'intérieur de la Caisse Populaire L'Assomption, aurait pour effet d'intensifier l'implication au travail et d'alourdir la charge de travail. À l'intérieur de ce chapitre, nous définissons certains éléments propres aux organisations, pour nous amener à mieux comprendre le cas qui est l'objet de notre recherche.

2.2 Les organisations vues de l'intérieur

Selon Allaire et Firsirotu (1989), une organisation comporte trois dimensions internes qui interagissent de manière coordonnée et synchronisée. Il y a d'abord la structure qui est composée des objectifs, des stratégies, des aspects structureaux et concrets de l'organisation, des avoirs physiques et de leur déploiement. À ces éléments se rajoutent les politiques et pratiques de recrutement, de formation et de rémunération, les systèmes de gestion et de contrôle, et le schéma de direction. Deuxièmement, il y a la culture qui est faite de traditions, de présuppositions, de valeurs, de croyances et de coutumes propres à l'organisation. Enfin, il y a les individus qui interprètent les événements se produisant dans l'organisation en fonction de la position qu'ils y occupent et de l'expérience qu'ils y ont acquise. L'histoire d'une organisation, la société ambiante et les contingences particulières (concurrence, technologie, formes de propriété, etc.) influencent ces dimensions internes (Allaire et Firsirotu, 1989).

Les organisations modernes auraient un rôle capital à jouer, car elles seraient la clé pour le renouvellement d'un «contrat social» (Allaire et Firsirotu, 1993). Elles devraient développer, grâce à leur personnel stratégique, des valeurs de confiance et d'engagement mutuel au sein de leur capital social pour ainsi atteindre le plein développement économique. Cependant, selon Pagès *et alii* (1992), tout ne serait pas si simple, car l'organisation n'est pas une chose, mais bel et bien un produit.

L'organisation est si l'on veut une vaste «zone intermédiaire» qui s'interpose dans les contradictions de classes, évite ou atténue les conflits, les absorbe et les intègre dans un système social unifié, mais est cependant constamment soutenue et produite par elles.¹

Friedberg (1992) décrit l'organisation comme un phénomène qui participe à construire un ordre local et contingent, et qui «incorpore et superpose toujours nature et culture, propriétés construites ou émergentes, contraintes et contrat, intention et hasard.²» L'organisation est un marché interne, car «sa structure et ses règles constituent et régulent un marché de comportements³», alors que les possibilités de remplacement et d'interchangeabilité des acteurs sont définies par un ensemble de jeux et leurs règles. Puisque l'organisation est construction d'un ordre local, elle est également construction de l'action collective (Friedberg, 1993), et étant un construit social, elle «n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres.⁴»

Toute organisation est intrinsèquement rattachée à la société où elle a pris forme, car il lui faut puiser à l'extérieur des ressources et des produits multiples permettant à l'environnement, qui constitue une série de systèmes⁵ ou de sous-systèmes très différemment structurés, d'utiliser des sanctions face aux organisations. Autrement dit, il existe des données techniques, économiques, sociales et culturelles qui peuvent agir comme contraintes (Crozier et Friedberg, 1977).

Une organisation existe et prend forme en fonction d'un contexte social précis, mais tout ensemble humain à but productif, selon Sainsaulieu (1987), comporte des règlements, mais également des circuits de relations cachées et répétitives ou régulations inattendues qui peuvent acquérir force

¹ Max Pagès et al., *L'emprise de l'organisation*, 4e édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1992, p. 31.

² Erhard Friedberg, «Les quatre dimensions de l'action organisée», *Revue française de sociologie*, (oct.-déc.), 1992, p. 540.

³ *Ibid.*, p. 551.

⁴ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977, p. 43.

⁵ Un système est «un ensemble dont toutes les parties sont interdépendantes, qui possède donc un minimum de structuration, ce qui le distingue du simple agrégat, et qui dispose, en même temps, de mécanismes qui maintiennent cette structuration et qu'on appellera mécanismes de régulation.» *Ibid.*, p. 243.

de loi. À l'intérieur de toute organisation, on retrouve une structure formelle qui est «instrument de gouvernement et de régulation de l'organisation, [et] est l'expression cristallisée et codifiée d'un rapport de force et d'un compromis⁶», et une structure informelle qui est constituée de pressions exercées par les acteurs «pour modifier les règles, réaménager des espaces de négociations, bref réintroduire du mou, du flou et pour tout dire du jeu dans la rigidité des régulations.⁷» Pour Friedberg (1992), il est clair que les deux structures sont inséparables, car elles s'épaulent ou s'affaiblissent. Toutefois, aujourd'hui, «les politiques patronales de participation cherchent à reconnaître et à utiliser sinon à canaliser⁸» l'organisation informelle. Le système formel est lié à la hiérarchie officielle, c'est-à-dire à la structure de l'organisation, alors que la structure informelle découle des liens qui unissent des individus et non des fonctions (Moessinger, 1991).

Reynaud (1988) cherche à éclaircir davantage ce lien qui se crée entre le formel et l'informel. Il propose donc les concepts de régulation de contrôle et de régulation autonome. Le premier type de régulation correspond à la tentative de contrôler les zones de liberté et d'autonomie que les salariés réussissent à s'approprier; ce sont les règles qui sont élaborées par la direction d'une entreprise. Quant au second type de régulation, il comporte souvent des codes très élaborés, et peut être imposé à un groupe par une minorité; il est produit dans l'entreprise par les exécutants eux-mêmes. La régulation autonome est «la construction, avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales.⁹» On se trouve donc dans une structure où il y a travail prescrit et travail réel. Les deux formes de régulation étant dépendantes l'une de l'autre, elles se traduisent alors par le travail réel, ce qui, selon Reynaud, résulte d'un compromis entre les deux types de régulation (régulation de compromis). Nous illustrerons la régulation de compromis

⁶ Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993, p. 144.

⁷ Erhard Friedberg (1992), *op. cit.*, p. 552.

⁸ Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque, Yves Bertrand et Francine Lebel, *op. cit.*, p. 5.

⁹ Jean-Daniel Reynaud, «La régulation dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, XXIX-1, (janvier-mars), 1988, p. 10.

à travers un exemple, celui des chauffeurs (véhicules légers et véhicules lourds) d'une base de la Défense nationale¹⁰.

À son arrivée, le nouvel employé reçoit une description détaillée de ses tâches: inspection des véhicules, types de véhicules, supérieurs à qui rendre des comptes, etc. Il y a donc des règles écrites. Cependant, dès les premières heures de travail, certains collègues l'approcheront et lui diront de s'informer auprès des autres avant d'effectuer une tâche. Par exemple, s'il doit se rendre à l'aéroport, il doit être certain d'y revenir dans un temps semblable, mais jamais inférieur à celui en vigueur, c'est-à-dire à celui que les autres chauffeurs prennent. Assez rapidement, il est clair que même s'il est contractuel, le nouvel employé ne doit pas faire de zèle pour tenter de démontrer qu'il est un meilleur employé que les autres, dans le dessein d'espérer voir son contrat renouveler. Ainsi, s'il croit pouvoir réaliser le travail par exemple en trois heures, et que ses collègues le font en cinq heures, il devra choisir la seconde option. Cette règle non écrite a force de loi, car un employé contractuel qui y déroge sera rejeté par ses pairs en plus d'avoir de fortes chances de ne pas voir son contrat renouvelé. Ce qui est le plus étonnant, c'est que personne n'est dupe. L'employeur sait que ça ne prend pas cinq heures pour aller et revenir de l'aéroport, mais accepte le jeu puisqu'il en est ainsi. On voit donc que le travail réel résulte d'un compromis entre les deux types de régulation (de contrôle et autonome).

Là où cela peut se brouiller, c'est lorsqu'un militaire entre dans le jeu. Il peut arriver, s'il n'est là que pour une brève période de temps, qu'il n'ait que faire de plaire aux civils avec qui il travaille. Il se rendra à l'aéroport et en reviendra en une heure et demie; mission accomplie. Bien sûr, cela se saura tout de suite, et personne n'appréciera, car la règle risque de changer; la période de temps accordée pour cette tâche risque d'être revue à la baisse.

Disons, cependant, qu'en une année, les règles formelles ont changé suite aux compressions budgétaires; elles sont devenues plus contraignantes, et elles doivent l'être davantage lorsqu'on se fie au dernier budget du gouvernement fédéral.

¹⁰ Nous y avons travaillé, de 1992 à 1993, en tant que civil.

2.3 Conséquences du changement organisationnel

Tout changement organisationnel fait en sorte que les acteurs doivent adopter de nouveaux comportements, de nouvelles attitudes, de nouvelles qualifications interpersonnelles et de nouvelles connaissances (Tichy, 1983). Une organisation qui se trouve dans une situation où les changements sont importants, est caractérisée par un état relativement instable, puisqu'il se forme de nouvelles règles du jeu qui résultent d'un rapport social spécifique à une entreprise, c'est-à-dire «d'un rapport entre un mode de gestion et un mode d'implication au travail.¹¹»

Un changement organisationnel affecte les relations et les rapports de force entre tous, d'où l'organisation doit tenter de maintenir un équilibre face aux exigences de l'environnement et face à sa structure interne (Hafsi et Demers, 1989). Il est donc important qu'elle choisisse une période de transition qui permettra aux acteurs d'assimiler le changement en s'appuyant sur une certaine continuité (Giroux, 1993), en autant que le changement ne soit pas radical. Le changement organisationnel n'est pas un phénomène spontané. Comme le souligne Mintzberg (1994), il est le résultat des planificateurs qui pensent, et des autres qui exécutent. Puisqu'il y a séparation entre la conception et l'exécution, on peut y voir là, au moins en partie, l'application de l'organisation taylorienne du travail.

Collerette et Delisle (1982) définissent le changement organisationnel comme «toute modification observée dans la culture ou la structure d'un système organisationnel et qui a un caractère relativement durable.¹²» Une organisation passerait d'un état d'équilibre à un état de déséquilibre à un nouvel équilibre plus satisfaisant (décristallisation-mouvement-recristallisation).

Le changement organisationnel a pour objectif principal de restructurer un système d'action¹³, ce qui aura pour effet d'entraîner la redistribution des zones d'incertitudes cruciales (Crozier

¹¹ Benoît Lévesque, «Organisation du travail», (séminaire), (18 avril), 1988, p. 4.

¹² Pierre Collerette et Gilles Delisle, *Le changement planifié: Une approche pour intervenir dans le système organisationnel*, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, p. 26.

¹³ Un système d'action concret est «un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux.» Extrait de Michel Crozier et Erhard Friedberg, *op. cit.*, p. 246.

et Friedberg, 1977). Les zones d'incertitudes cruciales correspondent à ce qu'un acteur contrôle et croit être le seul à contrôler dans l'exécution de ses fonctions, ce qui peut lui permettre d'accumuler des atouts et des ressources rares. Le changement organisationnel permet la création de nouvelles zones d'incertitudes, mais, pour un certain temps, il assure aux dirigeants d'entreprises¹⁴ la possibilité d'exercer une plus grande emprise sur l'organisation du travail, c'est-à-dire sur la façon d'organiser la production pour obtenir un résultat idéal. Les zones d'incertitudes constituent des sources de pouvoir, et tout changement peut circonscrire ces zones. Celles-ci résultent de la «mise en forme de rapports de pouvoir qui ultimement sont des rapports de classe.¹⁵» Le pouvoir correspond à

[...] la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts.¹⁶

Crozier et Friedberg (1977) décrivent certaines sources de pouvoir qui sont propres à la gestion de l'incertitude des autres. Il y a celles qui appartiennent aux experts qui possèdent une compétence ou une spécialisation difficilement remplaçable; ils sont en bonne position pour négocier, par exemple, des salaires supérieurs à la moyenne. Une organisation crée des formes de pouvoir à travers la façon dont elle gère la communication; ainsi, certains peuvent retenir l'information, la cacher, la déformer, etc. Enfin, les règles organisationnelles peuvent faire en sorte que les acteurs se borneront à réaliser ce qu'exige la règle, sans plus. Donc, nous disent Crozier et Friedberg, il se crée une deuxième structure de pouvoir différente de celle établie par l'organigramme d'une organisation. C'est en fonction de cette deuxième structure que s'orientent et se forment les stratégies de chacun. C'est, en partie, l'approche de l'action organisée où le jeu de la coopération est un instrument essentiel; chacun cherche à réaliser ses propres intérêts en obligeant chaque participant à respecter

¹⁴ Ce sont généralement eux qui décident de la forme et de l'ampleur du changement.

¹⁵ Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque, Yves Bertrand et Francine Lebel, *op. cit.*, p. 7.

¹⁶ Erhard Friedberg (1993), *op. cit.*, p. 118.

les règles pour que ça lui rapporte quelque chose ou pour qu'il ne soit pas trop perdant. Le phénomène organisationnel, ainsi présenté, est un construit politique et culturel¹⁷. Il est un

[...] instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour «régler» leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres.¹⁸

Tout changement important au sein d'une organisation entraîne la transformation du système d'action, mais également la création de nouveaux rapports humains et de nouvelles formes de contrôle social (Crozier et Friedberg, 1977). C'est la nature du jeu qui change et non les règles de celui-ci. Les acteurs accepteront le changement en autant qu'ils y voient leur intérêt, c'est-à-dire que les conditions de leur jeu (sources de pouvoir, liberté d'action, etc.) ne soient pas radicalement transformées suite à la disparition des zones d'incertitudes qu'ils contrôlaient. Si les conditions du jeu étaient radicalement transformées, il y aurait rupture; cependant, subséquemment à cette rupture, il se créerait de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, c'est-à-dire de nouvelles capacités d'action collective, mais, pour un temps au moins, les acteurs dirigés verraient leurs zones d'incertitudes disparaître au profit des acteurs dirigeants.

2.4 La culture d'entreprise

Allaire et Firsirotu (1988, in Abranavel *et alii*) définissent la culture d'une organisation comme étant un système de symboles véhiculés par des valeurs et des présuppositions. Cette culture est le résultat du passé de l'organisation, de son environnement et des facteurs de contingence. Ce sont particulièrement les dirigeants qui peuvent la modifier, et ce sont les employés professionnels et les gestionnaires de l'entreprise qui y adhèrent le plus; elle est un instrument de manipulation contrôlé par les dirigeants (Bertrand, 1991). Elle permet aux acteurs de percevoir et d'interpréter les valeurs d'une organisation afin qu'ils puissent comprendre, apprendre et agir, les valeurs étant ce qui fonde les choix et les actions à l'intérieur d'un groupe (Bertrand, 1991).

¹⁷ Crozier et Friedberg utilisent ici le concept «culturel» en opposition à celui de «naturel».

¹⁸ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *op. cit.*, p. 167.

Selon Alveson (1987), la culture d'entreprise signifie que tous les membres d'une organisation partagent des valeurs, des suppositions, des façons de se conduire, un langage, des coutumes et des représentations symboliques, et c'est justement la culture de l'entreprise qui, dans le cas de la recherche de la participation active de tous, doit rallier les acteurs. Cependant, la culture spécifique à une entreprise n'est jamais homogène, car elle peut être le reflet de celle d'une communauté plus large ou, encore, elle peut consister en l'amalgame de différentes cultures propres à différents groupes sociaux, professions ou classes présentes dans une organisation. Toutefois, toujours selon Alveson, certaines organisations sont homogènes en terme de personnel et de tâches; dans ce cas on parle de principes dominants de l'organisation du travail, et même d'une culture spécifique. Mais la culture d'une entreprise est toujours fonction d'une culture sociétale ou même locale, car les individus ne pourraient pas fonctionner à l'intérieur de plusieurs systèmes de valeurs contradictoires, d'où il y aurait symbiose entre culture d'entreprise et culture de société (Sainsaulieu, in Chanlat, 1990). Il y aurait donc des interdépendances entre la société et l'entreprise, parce que «les individus, dirigeants ou simples exécutants, ne peuvent aisément changer d'identité et de culture en passant les portes de l'entreprise.¹⁹» On peut croire que l'utilisation de ce concept n'est pas clair, car comme Smith écrit:

[...] corporate leaders and management consultants threw their commitment and resources behind the culture bandwagon as they attempted to improve organizational productivity and effectiveness.²⁰

Chanlat (1990) définit la culture d'entreprise comme étant la capacité des managers à amener, grâce à des rites, des cérémonies, des symboles et des mythes, le groupe de travail à adopter les valeurs, les attitudes et les croyances qui semblent les plus efficaces. On peut se demander, dans certaines situations, si les individus ont le choix? Lorsqu'on embauche quelqu'un, nous semble-t-il, c'est pour lui dire de réaliser tel travail en échange de tel salaire. C'est la raison fondamentale pour

¹⁹ Renaud Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 142.

²⁰ Vicki Smith, «Reviews», *Contemporary Sociology*, vol. 22, no 3, (May) 1993, p. 418.

laquelle les gens travaillent: recevoir un salaire pour vivre. Bien sûr, il se crée des échanges sociaux particuliers dans un milieu de travail pour la simple raison que les salariés ne choisissent pas leurs collègues de travail ni leur patron. Peut-on parler de culture à ce moment là? N'est-ce pas plutôt que les gens doivent jouer à un jeu, c'est-à-dire s'accepter de bon ou de mauvais gré? On pourrait donc définir la culture d'entreprise comme étant l'expression de l'acceptation d'autrui, et de l'acceptation de règles propres à un milieu de travail, c'est-à-dire de codes qui doivent être compris par tous, pour que tous puissent jouer le jeu de la coopération de manière feinte ou réelle, ce qui est bien différent du concept de culture au sens large.

Le concept de culture est en effet utilisé par les anthropologues et sociologues pour désigner une nation, une ethnie, une société, capable de produire les règles spécifiques de sa civilisation, dont les oeuvres d'art, la langue, les coutumes, le droit et les modes de vie...seront le signe distinctif par rapport à d'autres sociétés.²¹

Pour Crozier et Friedberg (1977), la culture structure les capacités des individus et des groupes, et conditionne les stratégies individuelles et collectives sans toutefois les déterminer, car les individus peuvent l'utiliser comme un instrument qu'ils peuvent transformer dans leurs relations avec les autres. De là, on obtient un

[...] construit culturel constitué par les jeux qui, indirectement, règlent, sanctionnent et rendent possibles tant à la fois les conduites et relations des acteurs.²²

À l'heure actuelle, les dirigeants d'entreprises cherchent maintenant à adopter un mode de travail, où la participation l'emporte sur le mode traditionnel autoritaire et directif. La nouvelle culture d'entreprise, si on peut l'appeler ainsi, où la participation est centrale, a pour fonction de rassembler, motiver et mobiliser les acteurs à se mettre au service du projet d'entreprise de manière volontaire (Aubert et de Gaujelac, 1991). Il s'agit, désormais, non plus seulement d'avoir une emprise sur le

²¹ Renaud Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 208.

²² Michel Crozier et Erhard Friedberg, *op. cit.*, p. 179.

corps des travailleurs, mais également sur leur imaginaire qui est dorénavant «objet de management, élément à manager pour en tirer énergie et productivité.²³»

Toutefois, nous dit Friedberg (1993), la culture est certes une dimension centrale de l'action sociale, mais elle demeure inaccessible à l'action volontaire.

Elle n'est pas un moteur, elle est le résultat d'un ensemble d'actions, de changements convergents. Elle ne se crée pas volontairement à coups de discours et de projets d'entreprise, elle se constate tout au plus en fin de parcours. Elle est un sous-produit de l'action, elle est un effet émergent qui échappe largement à la manipulation directe.²⁴

2.5 Conclusion

Nous avons vu qu'il n'y a pas qu'une façon de définir une organisation, et encore moins la culture d'entreprise. Pour certains, les organisations vont redéfinir la société en mieux, alors que pour d'autres elles ne sont qu'un lieu d'exploitation de l'être humain.

Nous avons mis l'accent sur les zones d'incertitudes, parce que nous croyons que tout changement organisationnel, dans le contexte actuel, cherchera à dissoudre ces zones. Les acteurs pourront toujours en créer d'autres, mais les organisations contemporaines veulent elles-mêmes les définir, c'est-à-dire qu'elles souhaitent les intégrer, le plus possible, à l'intérieur de l'organisation formelle.

²³ Nicole Aubert et Vincent de Gaujelac, *op. cit.*, p. 46.

²⁴ Erhard Friedberg (1993), *op. cit.*, p. 284.

CHAPITRE III

DU TAYLORISME À LA CRISE

3.1 Introduction

Après un bref survol de l'organisation du travail qui a dominé le vingtième siècle, ce chapitre présente une face de la crise actuelle qui est celle du modèle de production et de la rentabilité du capital. Le chômage et la crainte du chômage font que les employeurs ont le champ libre pour expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT), sans trop rencontrer de résistance ouvrière.

3.2 Taylorisme et fordisme

Comme nous l'avons précisé au chapitre I, le taylorisme se caractérise par la spécialisation des fonctions, par la séparation entre la conception et l'exécution, par la parcellisation des tâches, ainsi que par la mesure des temps et des mouvements. À ces caractéristiques se rajoute la dimension disciplinaire basée sur des principes scientifiques qui s'appuyaient sur les compétences des ingénieurs (Ehrenberg, 1991). Cependant, selon Veltz (1991), le taylorisme n'invente pas les principes de spécialisation et de parcellisation du travail.

En revanche, il les intègre dans un modèle global, fondé sur les concepts de productivité¹ [...] en leur donnant les formes particulières d'«opération de travail» et de «postes de travail» [...] et en établissant le détour de production constitué par les fonctions «méthodes» et «planification».²

Selon Alveson (1987), le vingtième siècle est caractérisé, en ce qui concerne le travail de nombreux employés salariés, par la déqualification, la dégradation des conditions de travail et

¹ C'est-à-dire «productivité centrée sur le travail direct, productivité locale du travail fondée sur la vitesse et la justesse des opérations élémentaires, combinées de manière synchrone aux opérations des machines, caractère additif et séquentiel du passage de la productivité individuelle à la productivité collective, principes d'enchaînement et de coordination fondés sur la stabilisation et la massification des flux.» Extrait de: Pierre Veltz, «Faut-il parler d'après-taylorisme?», *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 25, no 65, (printemps) 1991, p. 23.

² Pierre Veltz, *op. cit.*, p. 24.

l'existence de contrôles plus contraignants, ce qui lui fait dire que malgré les NFOT, le taylorisme existe toujours. Il en est de même pour Coriat (1990), selon qui le taylorisme «est toujours présent et bien vivant au centre des dispositifs complexes supposés les plus "modernes" et les plus sophistiqués.³» Toutefois, nous dit l'auteur, il aurait atteint ses limites d'existence dû aux nombreuses recherches qui tentent de découvrir de nouvelles pratiques organisationnelles et définir de nouveaux concepts. Par contre, Ehrenberg (1991) considère qu'il est hasardeux d'affirmer «que nous nous dirigeons allègrement vers un nouveau modèle de relations sociales succédant à l'âge du taylorisme et du fordisme.⁴» Veltz (1991) est certainement d'accord avec Ehrenberg, car, selon lui, le modèle d'organisation tayloriste est déstabilisé en profondeur, mais aucun nouveau modèle ne surgit réellement, malgré les nombreuses expérimentations dans le monde du travail.

Mais la réalité du travail et des rapports organisés observés dans les grandes entreprises et les PME est évidemment fort éloignée de ce discours [tout change, place à l'humain, créativité abolition de la hiérarchie] et toutes les enquêtes empiriques montrent à l'évidence que le conflit social, la bureaucratie et le taylorisme, voire même le paternalisme et les féodalités professionnelles sont toujours bien en place.⁵

Messine (1987) abonde dans le même sens. Selon lui, le taylorisme est actuellement encore bien présent plus spécifiquement dans le secteur des services dû à une main d'oeuvre peu qualifiée sans tradition revendicative. En plus des bas salaires qui caractérisent le secteur des services, majoritairement occupé par des femmes, le taux de syndicalisation serait très bas dû à une attitude antisyndicale des employeurs (Drache et Glasbeck, in Boismenu et Drache, 1990). Les indicateurs sont la précarisation du statut des salariés (emplois temporaires), la déqualification (employés facilement remplaçables) et l'intensification des formes de contrôle grâce, entre autres, à l'informatique.

³ Benjamin Coriat, *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris, Christian Bourgeois, 1990, p. 15.

⁴ Alain Ehrenberg, *op. cit.*, p. 224.

⁵ Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin, «Vers une théorie sociologique de l'entreprise», *Sociologie du travail*, vol. 28, no 3, 1986, p. 338.

Selon Legault (1991), les principes du taylorisme «entraînent une double division du travail, horizontale, par la parcellisation des tâches, et verticale, par la séparation de la conception et de l'exécution.⁶» C'est ce qui «a rendu possible et utilisable par tous le concept d'organisation du travail en temps alloué.⁷» Quant au fordisme, qui suivait de près le taylorisme, il a permis d'apporter le concept de «temps imposé» grâce au principe du convoyage mécanique permettant d'isoler des opérations successives le long des lignes de montage (Coriat, 1990). Taylor révolutionnait l'organisation du travail alors que Ford révolutionnait l'aspect technologique; les individus dans l'atelier n'avaient plus à se passer les pièces, mais celles-ci leur étaient présentées sur le convoyeur d'où la cadence du travail était réglée. Taylor réduisait la «flânerie» des humains, alors que Ford réduisait celle des matériaux.

La production de masse est devenue possible grâce au taylorisme et à l'organisation scientifique du travail, mais aussi grâce au fordisme et aux nouvelles politiques d'encadrement de la force de travail qui agissaient directement sur le procès de travail, et qui permettaient le développement de la production à grande série (Coriat, 1982).

Avec le taylorisme, il n'était plus nécessaire d'avoir des travailleurs qualifiés puisque la stratégie de domination sur le travail consistait à décomposer le savoir ouvrier «en l'émiettant en gestes élémentaires.⁸» Le travailleur non qualifié coûtait moins cher que le travailleur qualifié, et il offrait l'avantage de ne pas être organisé en association. Il ne pouvait pas défendre la valeur de sa force de travail. Puisque le salaire était versé en fonction des pièces produites, le rapport salarial se généralisait, alors que le salaire était de plus en plus considéré comme l'unique «instrument de reproduction du travailleur.⁹» Le rapport salarial résulte de la séparation des producteurs directs de leur moyens de production, les obligeant à vendre ainsi leur force de travail (Boyer, 1987).

⁶ Ginette Legault, *Repenser le travail: Quand les femmes accèdent à l'égalité*, Montréal, Liber, 1991, p. 101.

⁷ Benjamin Coriat, *op. cit.*, p. 17.

⁸ Benjamin Coriat, *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, 2e édition, Paris, Christian Bourgeois, 1982, p. 55.

⁹ *Ibid.*, p. 91.

Suite à l'introduction de l'organisation scientifique du travail, Ford décrétait un accord général sur les salaires offrant 5 \$ par jour aux travailleurs masculins de 21 ans et plus, étant embauchés depuis au moins 6 mois, et ayant une bonne moralité (Coriat, 1982). Le tout se déroulait dans une ambiance de paternalisme et de surveillance de type policier, alors que Ford était conseillé par une équipe d'universitaires associés aux hommes d'affaires (Coriat, 1982). Le salaire qui correspond au prix de l'utilisation de la force de travail et au revenu de ceux qui l'offrent (Polanyi, 1983), à la journée, supplantait, sans jamais l'anéantir, le travail rémunéré à la pièce. Les rapports sociaux muaient, car :

[...] au sein comme en dehors de l'atelier, la rationalisation taylorienne et fordienne opère comme un formidable vecteur de transformation de la composition de la classe ouvrière et des conditions de reproduction.¹⁰

Le taylorisme et le fordisme entraînaient une modification dans le procès de travail, mais aussi dans les modalités générales de l'extraction du surtravail et des conditions de la formation des valeurs d'échange, d'où l'accumulation du capital s'en trouvait modifiée (Coriat, 1982). La production de masse qui prenait forme est un rapport entre procès de travail et accumulation du capital, où le prélèvement du surtravail correspond à la production de «plus-value» (Coriat, 1982). La plus-value est produite lorsqu'un travailleur prolonge sa journée de labeur au-dessus du temps nécessaire à la reproduction de la valeur de sa force de travail, c'est-à-dire lorsqu'il produit plus que le salaire qu'il reçoit (Marx, 1973). Le salaire est ce qui permet au travailleur de reproduire sa force de travail (Marx, 1973), en lui assurant une certaine norme de consommation (Lipietz, 1984).

Pour permettre à la production de masse, mais aussi à la consommation de masse de s'implanter, l'État devait intervenir.

Après la théorie et la pratique de la production de masse au sein de l'atelier, la théorie et la pratique du type d'État et de régulation qui lui correspondent.¹¹

¹⁰ *Ibid.*, p. 100.

¹¹ *Ibid.*, p. 140.

On voyait donc prendre forme l'État keynésien qui devait gérer les grands équilibres du procès d'accumulation tout en assurant la gestion du rapport d'exploitation et du travail dans l'atelier (Coriat, 1982). L'État intervenait directement dans le domaine économique, en s'y articulant, favorisant ainsi la diffusion du fordisme grâce aux subventions accordées aux entreprises, à la construction d'infrastructures réservées au transport, à la politique de crédit encourageant l'investissement et, enfin, au rôle des dépenses publiques devant régulariser les fluctuations conjoncturelles (Boyer et Durand, 1993).

Selon Bélanger et Lévesque (1991), le terme fordisme est quelque peu ambigu, car il représente un «idéal-type» qui n'existe pas à l'état pur. On peut donc lui prêter plusieurs sens. Pour les régulationnistes, selon eux, le rapport salarial est au coeur de la régulation des sociétés à l'ère du capitalisme. Le capitalisme est constitué de pratiques économiques et sociales concrètes, et il désigne une société où la classe sociale composée des capitalistes «contrôle l'économie et les formes d'organisation sociale qui interfèrent avec la vie économique¹²».

Reprenant les analyses de Boyer, Bélanger et Lévesque (1991) définissent le rapport salarial fordiste comme étant la conséquence d'un approfondissement de la division du travail à partir des méthodes tayloriennes, d'un compromis sur le partage des gains de productivité (la régularité de la demande est possible puisque les producteurs peuvent consommer), de la *connective negotiation* (le secteur manufacturier influence les autres secteurs) et de l'existence de l'État-providence (il assure la solidarité intégrationnelle et interpersonnelle). Le rapport salarial désigne plutôt le compromis syndicat-patronat, alors que le taylorisme désigne le procès de travail et de gestion (Bélanger et Lévesque, 1991). Au rapport salarial correspondent deux dimensions: une organisationnelle et l'autre institutionnelle. La première dimension est celle où prennent forme la division du travail et les mécanismes qui permettent aux acteurs d'être intégrés dans le rapport du travail; elle est le résultat, en partie, des règles du jeu qui sont fournies par la dimension institutionnelle. Celle-ci, selon Bélanger et Lévesque, détermine donc la première, c'est-à-dire le type d'organisation du travail. Ainsi, une

¹² Pierre Rosanvallon, *Le libéralisme économique: Histoire de l'idée du marché*, Paris, Seuil, 1989, p. 211.

forme institutionnelle permet à un rapport social tel que le rapport salarial «de se reproduire avec une certaine régularité et une certaine permanence et donc d'être reconnu comme tel.¹³»

Selon Lipietz (1990), le modèle fordiste, jusqu'à sa crise, a été la forme dominante de l'organisation du travail basée, comme on le sait, sur les principes tayloriens du travail. Le régime d'accumulation, qui est un «mode de transformation conjointe et compatible des normes de production, de distribution, et d'usage¹⁴» devant assurer une progression de l'accumulation du capital (Boyer, 1987), voyait coïncider croissance de la consommation et gains de productivité. Quant aux formes de régulation, elles faisaient en sorte que les patrons et les travailleurs se conformaient au modèle fordien. Un mode de régulation est

[...] l'ensemble des normes, incorporées ou explicites, des institutions, qui ajustent en permanence les anticipations et les comportements individuels à la logique d'ensemble du régime d'accumulation.¹⁵

Le paradigme sociétal fordien entraînait un certain progrès au point de vue technique (innovations technologiques), au point de vue social, alors que le pouvoir d'achat augmentait et qu'on visait le plein emploi, et au point de vue de la forme de l'État qui devait être garant de l'intérêt général et individuel (Lipietz, 1990). La monétarisation des besoins, des plaisirs et des satisfactions constituait une autre face du fordisme (Gorz, 1988).

¹³ Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, «La "théorie" de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique», *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, 1991, p. 42.

¹⁴ Alain Lipietz, «Après-fordisme et démocratie», *Les Temps Modernes*, vol. 45, no 524, (mars) 1990, p. 98.

¹⁵ *Ibid.*, p. 99.

- Boismenu et Drache (1990) décrivent le modèle fordiste par les caractéristiques suivantes:
- le prolongement de l'organisation taylorienne du travail qui permettait d'engendrer des gains de productivité sans précédent;
 - l'accumulation intensive associée à une élévation du pouvoir d'achat;
 - la législation des négociations collectives comme mécanisme de la contractualisation du travail et comme principe de rémunération du travail;
 - le partage des gains de productivité à travers la forme salariale;
 - la création de monnaie de crédit;
 - l'intervention de l'État relativement à la protection sociale et au soutien aux activités industrielles et économiques.

3.3 La crise

Crozier (1989) voit la désindustrialisation, fait marquant de la crise sans en être la conséquence, comme le «résultat d'un mouvement profond, irrésistible, de notre société¹⁶», alors que la fin du vingtième siècle serait marquée par une révolution économique et sociale profonde. Pour d'autres, tel Messine (1987), la crise actuelle est due à une perte d'efficacité de l'investissement, d'où il y a un engouement à vouloir maximiser les investissements actuels. Quant à Lipietz (1990), on vit certes présentement une crise économique, mais cette crise est également celle du modèle d'organisation industrielle (parcellisation des tâches, division entre concepteurs et exécutants, mécanisation de plus en plus coûteuse), celle de l'État-providence, et celle de l'État-national devenu «incapable de réguler une économie de plus en plus internationalisée.¹⁷» Pour Coriat (1990), la crise actuelle résulte de la rupture du fordisme et de ses compromis spécifiques engendrant des rapports de force dont les salariés paient les frais, alors que les patrons ne chercheraient pas à innover l'organisation du travail, mais plutôt à figer ce qu'ils maîtrisent déjà. Pour Boyer (1987), la crise résulte du passage d'une croissance forte et régulière à une quasi stagnation et à une instabilité des enchaînements

¹⁶ Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*, Paris, Inter-Éditions, 1989, p. 23.

¹⁷ Alain Lipietz (1990), *op. cit.* p. 103.

conjuncturels, c'est-à-dire que les modes de régulation antérieures ont atteint leurs limites d'où les contradictions se démarquent.

Après les «trente glorieuses», en gros de 1945 à 1975, où production et consommation ont déjà plus ou moins bien concordé, c'est la crise. Toujours selon Boyer (1987), la demande est alors soutenue par différentes formes institutionnelles créant un problème structurel de rentabilité. Le rapport salarial fordiste est au coeur du problème (Boyer, 1987), et on est peut-être plus à même de constater, après l'avoir peut-être oublié, que la valeur de la force de travail se détermine, sous le régime du salariat, comme celle de toute autre marchandise (Marx, 1973). Son prix sur le marché

[...] se forme moins par rapport à une norme pré-établie qu'en fonction des situations conjoncturelles et rapports de forces sur chacun des marchés locaux et selon les qualifications requises.¹⁸

Le manque de liens entre production de masse et consommation de masse, et la concurrence internationale poussent les employeurs à utiliser les nouvelles technologies de production et une main-d'oeuvre moins coûteuse (Drache et Glasbeck, in Boismenu et Drache, 1990). Pour Pascallon (1993), la crise des décennies 70 et 80 est une

[...] perte d'opportunités d'investissements privés productifs rentables due à l'essoufflement sinon à l'épuisement de potentialités de croissance de l'après-guerre.¹⁹

À la fin des années 60, la productivité décroissait déjà, alors que le rapport capital/produit augmentait (Leborgne et Lipietz, 1988). La crise du modèle de développement fordiste, c'est donc le blocage de la dynamique de l'accumulation d'après 1945, c'est la crise de l'investissement productif privé, alors que la croissance chute et que le chômage augmente.

Pour Gorz (1988), on vit une crise de la société fondée sur le travail. Tout cela a des conséquences désastreuses puisque, selon lui, une classe servile renaît, alors que près du quart de la main-d'oeuvre des pays développés se trouve pratiquement exclue du marché du travail. On peut

¹⁸ Robert Boyer, *La théorie de la régulation: Une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1987, p. 75.

¹⁹ Pierre Pascallon, *Peut-on sortir de la crise?*, Paris, Les Éditions de l'Épargne, 1993, p. 45.

croire, en partie, que c'est ce qui permet aux dirigeants d'entreprises d'expérimenter des nouvelles méthodes de gestion en obtenant la collaboration des employés et des syndicats. Il faut remarquer que les syndicats ont vu leur pouvoir de négociation assez bien muselé au cours des dernières années dû aux nombreuses lois spéciales qui venaient empêcher toute revendication. On en a eu encore un exemple récemment au Canada, avec la grève du transport ferroviaire. Par ailleurs, lorsqu'il y a environ quinze mille personnes qui se pointent devant un local un lundi matin, à moins vingt degrés Celsius, pour postuler un emploi²⁰ (Tobin, 1995) qu'elles n'obtiendront pas, disons qu'on est prêt à négocier moins fort. Tout cela, qu'on le veuille ou non, conditionne les salariés à devenir moins exigeants et les employeurs à le devenir plus.

3.4 Belle occasion pour expérimenter

Selon Crozier (1989), la nouvelle logique des services est fondée sur la qualité d'où les ressources humaines deviendraient non interchangeables puisqu'on ferait désormais appel au génie des concepteurs. En fait, les entreprises doivent désormais encourager les acteurs à élaborer et à mettre en oeuvre des innovations pour assurer leur survie et pour créer un rapport plus productif avec la clientèle. Crozier souhaite une logique tout à fait différente, c'est-à-dire quelque chose qui ne serait plus «le social de consommation et de partage, mais le social de participation, d'engagement et de développement.²¹» Il faut donc créer des conditions pour maximiser la coopération, en réduisant les échelons hiérarchiques. Cela est-il utopique alors qu'on entend plus qu'un discours, celui de droite? Pourquoi ce qui a été bon pour une bonne partie de la population durant les «trente glorieuses» est maintenant décrié par ceux-là même qui occupent une position confortable parce qu'ils ont su en profiter? Pour Ramonet (1995), on est sous l'emprise de la «pensée unique», c'est-à-dire que ce sont

²⁰ Cela s'est produit à Pickering (Ontario) le 9 janvier 1995. General Motors voulait mettre à jour sa banque de candidats. Certains ont même passé la nuit à la belle étoile.

²¹ Michel Crozier, *op. cit.*, p. 32.

particulièrement les intérêts du capital international, mais aussi d'un ensemble de forces économiques, qui sont traduits «en termes idéologiques à prétention universelle.²²»

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) sont issues du pouvoir des dirigeants et des cadres à inventer des solutions médiatrices aux contradictions sociales (Pagès *et alii*, 1992). Ce pouvoir serait assez appréciable, car l'entreprise moderne serait celle «de la sollicitude, en même temps que celle du secret et de la manipulation.²³» Ainsi, les entrepreneurs chercheraient à créer l'illusion que les employés ont un pouvoir décisionnel, alors que le fondateur de la règle tendrait à s'effacer pour donner l'impression que tout fonctionne seul (Pagès *et alii*, 1992). La nouvelle «religion d'entreprise» serait basée sur une idéologie humaniste chrétienne où le respect de l'individu, la valorisation de l'effort et du sacrifice, la persévérance, l'intégrité, etc., seraient dominants tout en donnant l'impression à l'individu que de son travail dépend la réussite de l'entreprise; plus on s'occupe de l'individu, plus il produit (Pagès *et alii*, 1992).

L'individu voit ainsi son activité fortement valorisée et grâce à l'organisation se sent participer d'un processus social qui le dépasse et lui permet de s'identifier à sa puissance, alors même que celle-ci l'écrase.²⁴

Messine (1987) voit dans les nouvelles formes d'organisation du travail un moyen efficace pour manipuler l'être humain pour faire en sorte qu'il soit plus productif. Les thèmes utilisés par les managers sont la concertation, l'information, la responsabilisation, la motivation, l'esprit d'entreprise, l'engagement communautaire, la qualité, etc. La nouvelle gestion participative vise à motiver les travailleurs au plan intellectuel et affectif, en cherchant à requalifier le travail individuel et collectif en misant sur l'équipe semi-autonome qui «devient l'archétype des rapports sociaux de travail modernes²⁵», alors que les managers renient le taylorisme.

²² Ignacio Ramonet, «La pensée unique», *Le Monde diplomatique*, no 490, 42e années, (janvier) 1995, p. 1.

²³ Pagès *et al.*, *op. cit.*, p. 34.

²⁴ *Ibid.*, p. 85.

²⁵ Philippe Messine, *Les saturniens: Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La Découverte, 1987, p. 84.

Dans un cadre de crise, on peut croire que les dirigeants d'entreprises cherchent, à travers un développement d'urgence, à réanimer des valeurs collectives et une culture propres aux entreprises (Sainsaulieu, 1987).

Ils [les milieux du management] constituent, à l'heure actuelle, un puissant courant dans l'effort de rationalisation des entreprises modernes, insistant notamment sur le rôle des cadres, de la communication et des fonctions dirigeantes en entreprise.²⁶

Les NFOT dont dépend la compétitivité des organisations visent l'exploitation de la créativité des employés et leur capacité de réaction face à un marché où l'information circule rapidement (Rabeau, 1993). Lapointe et Paquet (1994) dénombrent sept nouvelles formes d'organisation du travail:

- 1- élargissement et/ou enrichissement du travail;
- 2- rotation;
- 3- flexibilité dans les métiers;
- 4- groupes semi-autonomes;
- 5- cercles de qualité;
- 6- qualité totale;
- 7- qualité de vie au travail.

La première, la seconde et la troisième NFOT permettent une plus grande flexibilité au travail, car elles réduisent la parcellisation et le cloisonnement entre les postes de travail. La quatrième s'applique au travail d'équipe où sont intégrées certaines fonctions de contrôle et de coordination. Les cinquième et sixième NFOT s'appliquent plus particulièrement à l'implication au travail qui est accrue dans le but d'améliorer la productivité. Cependant, les programmes de qualité totale, contrairement aux cercles de qualité,

[...] associent tout le personnel tant à l'identification des solutions qu'à leur mise en pratique et s'accompagnent d'une remise en question des responsabilités et des pouvoirs, en attribuant notamment aux salariés le contrôle de la qualité.²⁷

²⁶ Renaud Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 23.

²⁷ Paul-André Lapointe et Renaud Paquet, «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail», *Relations Industrielles*, vol. 49, no 2, 1994, p. 285.

Quant à la qualité de vie au travail, Lévesque (1988) souligne que ce concept peut s'appliquer aux horaires de travail, aux conditions de santé et de sécurité, à la rémunération, aux nouveaux modes de gestion, etc., c'est-à-dire que son champ d'application est assez large. Cependant, comme le soulignent Saint-Pierre et de Sève (1991), enrichissement des tâches et travail routinier et simplifié peuvent très bien cohabiter, alors que les contours des tâches deviennent moins clairs, et qu'il devient plus difficile de classer et de définir les responsabilités.

3.5 La qualité totale

La qualité totale correspond à une gestion participative, ce qui implique la décentralisation du processus de gestion et de prise de décision; tout doit être mis en oeuvre pour satisfaire le client (Côté, Bélanger et Jacques, 1994). La qualité est le nouvel enjeu de la prestation des services qui place les employés dans une nouvelle relation sociale avec le client qui occupe une place beaucoup plus importante (Saint-Pierre, 1991). Selon Kélada (1991), la qualité totale c'est d'abord dépasser les attentes des clients, c'est-à-dire aller au-delà de leurs besoins et de leur simple satisfaction, en réalisant bien son travail du premier coup. Elle est caractérisée par sept facteurs:

- un produit, bien ou service, de qualité requise;
- ce produit doit être livré en quantité ou volume désiré;
- il doit être livré à temps;
- il doit être livré au lieu voulu;
- cela au moindre coût pour le client;
- le tout accompagné d'interrelations harmonieuses avec le client actuel ou potentiel;
- enfin, les processus administratifs ne doivent comporter aucune erreur, et doivent être conçus pour causer le moins d'ennuis possibles au client tout en lui étant d'une certaine utilité.

Les nouvelles stratégies patronales consistent, entre autres, à motiver et à mobiliser le personnel pour l'amener à atteindre les objectifs de la qualité totale; le gestionnaire devra agir comme un animateur en ayant soin que la communication soit ouverte dans l'entreprise (Kélada, 1991). Cependant, la qualité totale doit également satisfaire les employés, car la réalisation de la qualité

totale «passe par un personnel heureux et convaincu, formé et informé.²⁸» Mais, au dire de Sainsaulieu (1987), comment en arriver là, comment se soucier des personnes lorsque la concurrence entraîne des licenciements et des inégalités de salaires?

Selon Dean et Evans (1994), la gestion de la qualité totale passe par l'excellence. La qualité totale implique une amélioration continue dans le processus du travail. En ce qui concerne le service à la clientèle, les employés doivent s'assurer que ce qu'elle désire existe, doivent lui donner ce qu'elle veut et même lui fournir ce qu'elle ne s'attend pas de recevoir. Les réponses aux demandes de la clientèle doivent être rapides, et il faut réduire tout risque d'erreur. La gestion de la qualité totale doit comporter les éléments suivants:

- l'attention doit être portée sur la clientèle;
- elle nécessite une planification stratégique et du leadership;
- elle nécessite un processus d'amélioration continue;
- elle implique délégation des pouvoirs et travail d'équipe.

La qualité totale, toujours selon les mêmes auteurs, est une question de survie pour les entreprises, mais elle peut être spécifique à chacune d'elles, c'est-à-dire qu'il n'y a pas qu'une seule façon de bien faire les choses. Toutefois, elle nécessite une culture, basée sur des croyances et des valeurs, qui incorpore les éléments ci-haut mentionnés.

À travers cette NFOT, on semble non seulement chercher l'efficacité, mais également l'excellence à tous les niveaux, dans toutes les actions. Comme le soulignent Nollet et Haywood-Farmer (1992), lorsqu'un service financier cherche à établir de nouvelles relations avec ses employés, par exemple en reconnaissant la valeur de leur travail, il le fait d'abord pour améliorer le service à la clientèle, et pour ensuite augmenter les profits. Même lorsqu'il s'agit d'une structure organisationnelle horizontale, c'est toujours

[...] la direction [qui] s'occupe de toutes les fonctions, approuve les budgets, établit les systèmes de communication et détermine la culture organisationnelle.²⁹

²⁸ Joseph Kélada, *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Dollard-des-Ormeaux, QUAPEC, 1991, p. 377.

²⁹ Jean Nollet et John Haywood-Farmer, *Les entreprises de services*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1992, p. 82.

On ne s'éloigne donc pas beaucoup de l'organisation taylorienne du travail.

Selon Aubert et de Gaujelac (1991), le passage de l'entreprise pyramidale, hiérarchisée et cloisonnée à l'entreprise «polycellulaire» ou «réticulaire», permet à chaque cellule composant l'entreprise de communiquer avec les autres et de créer son propre réseau en fonction de sa mission, de son produit, de l'information disponible, des procédures, règles et normes de fonctionnement, influençant ainsi les autres cellules. Cependant, le pouvoir demeure entre les mains des responsables du management qui proposent une synthèse à la multiplicité des codes engendrés par les différentes cellules (Aubert et Gaujelac, 1991). L'application de la qualité totale s'effectue dans «un contexte collectif de course à la performance.³⁰» Cette course à la performance nous semble désormais s'imposer à une bonne partie des acteurs de la société; c'est la victoire de la logique managériale, et c'est celle du capitalisme alors que la main-d'oeuvre est abondante et peu revendicatrice.

Une des conséquences de l'application de l'excellence est que désormais les travailleurs doivent participer tant à l'exécution qu'à la conception au niveau des applications, en recherchant la performance qui doit mener à réaliser l'objectif qualité totale, c'est-à-dire que les employés doivent rechercher la perfection (Aubert et de Gaujelac, 1991). Ainsi, dans la quête de l'excellence, et particulièrement dans le secteur des services où la satisfaction directe et immédiate du client est primordiale,

[...] l'individu sera sans cesse conduit et sollicité à se dépasser lui-même, à faire toujours plus, toujours mieux ou toujours plus vite, à répondre toujours davantage aux sollicitations de l'entreprise.³¹

Les nouvelles techniques de gestion semblent vouloir rompre avec le modèle taylorien, car elles font appel à «un plus grand contrôle de l'organisation du travail par les travailleurs et de nouvelles pratiques participatives.³²» Elles cherchent à réunifier les aspects manuels et intellectuels du

³⁰ Nicole Aubert et Vincent de Gaujelac, *op. cit.*, p. 13.

³¹ *Ibid.*, p. 127.

³² Ginette Legault, *op. cit.*, p. 105.

travail que le taylorisme avait justement séparés (Leborgne et Lipietz, 1988). Néanmoins, selon Legault (1991), il n'y a pas rupture, car la forme taylorienne d'organisation du travail serait toujours dominante du point de vue des rapports sociaux, et c'est l'amélioration de la productivité plutôt que celle des conditions de travail qui serait privilégiée.

3.6 Conclusion

Ce chapitre suggère que le taylorisme n'est pas réellement disparu, malgré les nouveautés qui caractérisent l'organisation du travail que l'on peut baptiser qualité totale, élargissement des tâches, enrichissement des tâches, cercles de qualité, etc. Toute cette nomenclature ne fait que refléter l'impuissance que les sociétés occidentales éprouvent à sortir de la crise, mais en attendant, on peut exiger des travailleurs beaucoup plus qu'il y a une vingtaine d'années.

CHAPITRE IV

CERTAINES PARTICULARITÉS

DE LA CAISSE POPULAIRE L'ASSOMPTION

4.1 Introduction

Ce chapitre décrit, en partie, ce qui se passait à l'intérieur de la caisse populaire où nous avons effectué notre enquête. Tout d'abord, nous verrons quelques éléments qui constituent l'aspect formel de l'entreprise. Par la suite, après avoir survolé ce qui a pu amorcer le changement, nous tenterons de comprendre le changement actuel, entre autres, à travers les entrevues que nous avons réalisées. Enfin, nous chercherons à prévoir ce qui pourrait se produire dans un avenir rapproché.

4.2 Certains éléments de l'entreprise

4.2.1 Les employées à temps partiel (temporaires)¹

Il y a toujours eu des employées à temps partiel ou temporaires à la caisse. Selon le directeur général, cela est dû principalement à une des caractéristiques du secteur des services financiers, c'est-à-dire celle du temps productif.

- ◆ On est pas mal plus occupé entre 11 heures et 2 heures; il y a un creux, puis on recommence en fin de journée. Avec les employés permanents ça nous crée certains problèmes à définir les heures de dîner [...] de 11 à 2;

alors c'est pour ça qu'on utilise beaucoup de temps partiel.²

Le directeur général affirme que le fait d'engager des employées temporaires n'est pas pour éviter d'avoir à payer des avantages sociaux, comme cela se pratique ailleurs. La Caisse offre les mêmes bénéfices au point de vue santé à cette catégorie d'employées, et elles peuvent adhérer au fonds de pension. Une assurance-vie est également disponible, et les frais de scolarité pour des cours

¹ Cette partie résulte d'une entrevue avec le directeur général de la Caisse.

² Troisième entrevue avec le directeur général. Noter que le signe «◆» annonce un extrait d'une entrevue.

universitaires sont défrayés par l'employeur. De plus en plus, les employées à temps partiel travaillent de 35 à 40 heures par semaine; on peut donc les qualifier d'employées temporaires à temps plein. Elles bénéficient des mêmes avantages que les employées permanentes, comme nous le disions, sauf en ce qui concerne les congés fériés payés qui sont moins nombreux³; toutefois, la direction de la Caisse serait en train de réviser ses politiques du personnel pour que toutes les employées aient les mêmes avantages.

Selon le directeur général, la permanence est offerte principalement sur la base de l'ancienneté. Cependant, lorsqu'on regarde les résultats de notre questionnaire (question 50), on remarque que ce n'est pas une règle; nous y reviendrons dans le prochain chapitre. Sur les huit employées à temps partiel, deux deviendront permanentes sous peu, c'est-à-dire suite au déménagement. Ce sont principalement les caissières qui sont temporaires, mais on retrouve également des employées du secteur courant qui le sont. Les caissières passeront de trois à cinq permanentes. Pour ce qui est des autres, elles demeureront temporaires pour au moins une période de temps; tout dépendra du développement de la Caisse. C'est ce même développement qui fera en sorte que d'autres employées seront embauchées ou non.

4.2.2 Rémunération et description des tâches⁴

La direction de la Caisse se base sur une grille salariale produite par la Fédération des caisses populaires acadiennes, pour déterminer la rémunération de ses employées. Cette grille est produite à travers la division des ressources humaines, et elle s'inspire du système Hay. Selon le directeur général, elle permet d'évaluer les niveaux de difficulté reliés aux différents postes, à partir de dix catégories, en fonction desquelles les salaires sont octroyés. Auparavant, le système Hay s'appliquait uniquement aux cadres, mais maintenant, il s'applique à toutes les employées. Ce système, selon le directeur général, a été défini aux États-Unis et on le retrouve dans les secteurs financier et manufacturier. Il définit trois niveaux de salaire: inférieur, intermédiaire et supérieur.

³ Voilà, plus précisément, ce que disent les politiques du personnel: les employées à temps partiel bénéficient des mêmes droits et privilèges que les autres, mais au prorata des heures travaillées, et après avoir travaillé 12 mois ou 1992 heures, et 24 heures par semaine en ce qui concerne les assurances.

⁴ Cette partie résulte d'une entrevue avec le directeur général de la Caisse.

Selon Lawler (1990), le système Hay permet de décrire précisément un poste par rapport à toutes les tâches, et il évalue habituellement les difficultés reliées au travail en fonction de l'effort physique, du degré d'habileté nécessaire pour solutionner des problèmes, des connaissances requises et des responsabilités. Notons, ici, que la Caisse n'utilise pas le Guide de l'organisation des ressources humaines (GORH), comme c'est le cas dans les caisses populaires au Québec, même si elle peut s'en inspirer pour la description des postes. Comme le mentionne de Kerstrat (1991), le GORH a été élaboré pour accroître la production et pour favoriser l'automatisation du processus bancaire, mais la direction de la Caisse Populaire L'Assomption semble développer ses propres outils.

Le salaire serait révisé à chaque année. La direction évalue le marché au Nouveau-Brunswick, c'est-à-dire ce que les autres employeurs paient à leurs employés, toujours en fonction des difficultés qui sont mesurées à partir de la grille salariale. De plus, un certain pourcentage est octroyé en fonction du coût de la vie et selon l'exécution du travail. Rappelons qu'il n'y a pas de syndicat, et même qu'il n'y a pas de contrat spécifique de travail.

- ◆ Par exemple, cette année on a augmenté l'échelle salariale de 1% [ce] qui représente l'augmentation du coût de vie. En plus de ça, par après, il y a des recommandations qui viennent de la Fédération qui disent 2% pour une performance satisfaisante, un autre 2% si c'est au-delà de la satisfaction, ce qui veut dire excellent. [...] Ce qui est difficile ici, surtout dans la région de Moncton, c'est que tu es en train de comparer des masses salariales avec des bureaux du gouvernement ou parapublics même, où eux-autres les échelles salariales sont peut-être pas dedans la norme de l'industrie [...] ⁵

4.2.3 Les absences⁶

Selon le directeur général, il y a peu d'absences au travail en comparaison avec le reste de l'industrie des services financiers. Il y a déjà eu quelques congés de maladie prolongés, et ces absences étaient dues à des chirurgies ou autres types de raisons semblables, mais, au dire du directeur général, jamais à des *burn out*. Cependant, la Caisse offre un service de consultation à toutes les employées, jusqu'à un maximum de douze sessions par année, pour justement éviter qu'il y en ait.

⁵ Troisième entrevue avec le directeur général.

⁶ Cette partie résulte d'une entrevue avec le directeur général de la Caisse.

- ◆ [...] on reconnaît que [dans] le travail il y a un certain stress, mais il n'y a pas juste le travail qui affecte notre vie; il y a l'extérieur, puis des fois on peut pas faire la différence entre les deux [...]⁷

4.2.4 Le contrôle de la production⁸

La production est mesurée en relation avec le nombre d'erreurs qui se produisent, mais cette façon de procéder doit être révisée avec la qualité totale. Auparavant, les erreurs étaient mesurées en fonction des pertes financières, par exemple lorsqu'elles découlaient de transactions incorrectes. S'il n'y avait pas de pertes financières, on considérerait qu'il n'y avait pas d'erreurs. Maintenant, celles-ci seront aussi mesurées en fonction des pertes d'opportunités, alors qu'on demandera aux employées d'être plus performantes à travers la responsabilisation; elles devront faire preuve d'initiative. Ainsi, lorsque des clients demanderont des services spécifiques, les employées devront déterminer s'il n'y a pas d'autres services qu'elles peuvent offrir parallèlement. Dans ce cas, l'absence d'offre de services devient un indicateur concret d'erreur. Cela est évidemment difficile à mesurer, mais, par exemple, il peut y avoir des plaintes, on peut toujours demander à une employée si elle a pensé à offrir tel service dans telle situation, etc.

Le système informatique ne serait pas utilisé spécifiquement pour contrôler le travail des employées, même si c'est une de ses fonctions; mais, nous dit le directeur général, il ne s'agit pas de surveiller les moindres gestes des employées. Évidemment, il joue un rôle au niveau de la sécurité et de la confidentialité des transactions. Le contrôle des transactions se fait par échantillonnage (pointage) lors de la vérification des rapports, même si toutes les transactions peuvent être contrôlées individuellement. L'employeur dit avoir confiance en l'habileté de ses employées. Il considère également que toutes les erreurs ne sont pas nécessairement commises par les individus, car elles peuvent être dues au système.

⁷ Troisième entrevue avec le directeur général.

⁸ Cette partie résulte d'une entrevue avec le directeur général de la Caisse.

4.2.5 Les heures supplémentaires⁹

La direction n'encourage pas les heures supplémentaires eu égard à la masse salariale, mais aussi à cause de la productivité de l'employée. Une personne qui sait qu'elle doit faire des heures supplémentaires risque de planifier sa journée de travail en fonction de ces heures supplémentaires; autrement dit, elle pourrait répartir huit heures de travail sur dix. Cependant, le directeur général considère aussi que dans la vie il n'y a pas que le travail; les gens ont autre chose à faire. Parfois, la direction demande à certaines de couper leur heure de dîner lorsque c'est très occupé, mais elle paye les employées en conséquence. Il n'y a que les cadres qui font des heures supplémentaires, mais cela est déjà convenu dès le début de leur entrée en fonction, puisque cela fait partie de leur travail.

4.2.6 Certains chiffres

Le tableau 4.1, à la page suivante, nous donne un aperçu des coûts reliés à la masse salariale de 1987 à 1994 (aussi, voir annexe B).

Tableau 4.1
Masse salariale (dollars courants)¹⁰

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
308 150	376 818	421 569	470 473	554 328	597 528	563 438	661 801
	(+22,28%)	(+11,88%)	(+11,60%)	(+17,82%)	(+7,80%)	(-5,71%)	(+17,46%)

Il est à noter que les coûts ont augmenté de 114,77% de 1987 à 1994, mais seulement de 1,64% de 1991 à 1993, car ils avaient baissé de 1992 à 1993. Ils ont augmenté de 17,46 % de 1993 à 1994, parce que, en partie, il y aurait eu jusqu'à 25 employées durant la période estivale, sans compter les trois cadres¹¹.

⁹ Cette partie résulte d'une entrevue avec le directeur général de la Caisse.

¹⁰ Chiffres extraits des rapports annuels de 1987 à 1993. En ce qui concerne l'année 1994, les résultats ont été divulgués lors de l'assemblée générale annuelle (20 mars 1995).

¹¹ Cette information a été divulguée lors de l'assemblée générale annuelle (20 mars 1995).

En 1987 et 1988 il y avait dix-huit employées, en 1989 dix-neuf, en 1990 vingt-et-un, en 1991 vingt-deux, en 1992 vingt, en 1993 et 1994 vingt-quatre¹²; les cadres font partie de ces totaux.

Le tableau qui suit présente l'évolution de l'actif de la caisse de 1987 à 1994.

Tableau 4.2
Actif de la Caisse (dollars courants)¹³

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
25 340 064	28 394 429 (+12,05%)	32 754 062 (+15,35%)	36 140 750 (+10,34%)	40 072 353 (+10,88%)	42 956 612 (+7,20%)	45 530 428 (+6%)	48 081 393 (+5,60%)

Il est à noter qu'entre 1987 et 1994 l'actif a cru de 89,74% (aussi, voir annexe B). La direction de la Caisse Populaire L'Assomption croit qu'il pourrait augmenter jusqu'à 25% par année, suite au déménagement dans la nouvelle bâtisse en mai 1995.

Le tableau qui suit représente l'évolution des trop perçus de 1987 à 1994, avant impôts.

¹² Sources: rapports annuels, 1987 à 1994.

¹³ *Ibid.*

Tableau 4.3
Trop perçus (montants bruts en dollars courants)¹⁴

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
273 309	209 859 (-23,22%)	217 977 (+3,87%)	398 249 (+82,70%)	439 886 (+10,46%)	480 916 (+9,33%)	783 500 (+62,92%)	661 088 (-15,62%)

Il est à noter que les trop perçus ont augmenté de 141,88% de 1987 à 1994 (aussi, voir annexe B). La diminution de 1993 à 1994 s'explique, entre autres, par la construction de la nouvelle bâtisse, et l'augmentation reliée aux coûts des salaires et avantages.

4.3 Ce qui a pu entraîner le changement actuel

Daigle (1990) identifie deux phases où l'on voit apparaître une certaine modification en ce qui concerne la gestion des caisses populaires au Nouveau-Brunswick. La première, de 1966 à 1975, a permis aux gestionnaires de jouer un rôle plus important dans le fonctionnement des caisses. C'est durant cette période que «le domaine des affaires surpasse les dimensions sociale et doctrinale de la formule coopérative¹⁵», alors que les caisses connaissaient la croissance la plus importante de leur histoire; elles s'adaptaient au capitalisme. La seconde phase, de 1976 à 1985, voyait la Fédération des caisses populaires acadiennes (FCPA) s'intégrer au réseau de la confédération des caisses populaires Desjardins. La FCPA devait s'ajuster à des modes de gestion et des stratégies empruntés au monde capitaliste, et elle entrait dans ce que Daigle nomme l'ère du «coopitalisme», alors que les sociétaires devenaient plus exigeants, et que les opérations se complexifiaient. Par la suite, il y a eu d'autres changements qui sont dans la continuité de cette seconde phase: carte La Populaire (guichet automatique), carte Visa, gestion de plus en plus informatisée, nouvelle Loi sur les caisses populaires,

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Jean Daigle, *Une force qui nous appartient: La Fédération des caisses populaires acadiennes*, Moncton, Les Éditions d'Acadie, 1990, p. 159.

etc. Les sociétaires n'ont pas cessé d'être exigeants et les opérations continuent de se complexifier.

Notons que la FCPA appartient aux caisses, car ce sont elles qui l'ont créée. Ce n'est pas un bureau chef; c'est elle qui est au service des caisses (services de placement, liquidité, papeterie, service commercial, ressources humaines, conseiller en matière légale, marketing, etc.), et chaque caisse peut développer ses propres secteurs d'activité. La FCPA regroupe 86 caisses au Nouveau-Brunswick; certaines ont des actifs de moins d'un million de dollars alors que d'autres en ont de plus de 50 millions, voire 90 millions. Les besoins sont donc totalement différents d'une caisse à l'autre selon qu'elles soient situées en milieu rural, semi-urbain ou urbain. Plusieurs caisses en milieu urbain connaissent des taux de croissance très élevés, et, selon le directeur général de la Caisse Populaire L'Assomption, la Fédération peut leur apporter une aide appréciable. Il y a deux fédérations au Nouveau-Brunswick; en plus de la FCPA, il y a la Brunswick Federation (*Credit Union*). Les caisses populaires tout comme les *Credit Union* peuvent s'affilier à l'une ou à l'autre.¹⁶

À partir de là, malgré des différences, on peut être porté à faire un rapprochement entre l'évolution des caisses acadiennes et celle des caisses Desjardins. Lévesque (1991) décrit trois phases qui correspondent à différents compromis qui sont spécifiques aux caisses populaires Desjardins, mais que nous croyons s'appliquer aux caisses populaires acadiennes:

- le compromis coopératif (des origines aux années 1960): reposant sur la nature du double rapport, rapport de sociétariat et rapport d'activité, une alliance existe entre employés-membres et direction;
- le compromis fordiste (1970-1980): suite à une remise en question du compromis coopératif par les travailleurs, ceux-ci sont désormais considérés comme extérieurs à l'entreprise «conformément à une organisation taylorienne du travail fondée sur l'exclusion et la séparation entre la conception et l'exécution¹⁷»; les caisses sont perçues comme étant semblables aux autres entreprises capitalistes;

¹⁶ Ces informations concernant la FCPA nous ont été données par le directeur général de la Caisse.

¹⁷ Benoît Lévesque (1991), *op. cit.*, p. 27.

- la crise du compromis fordiste (depuis 1981): remise en cause du compromis fordiste par les gestionnaires qui veulent favoriser la concertation, la participation et la responsabilisation de tous dans une approche «a-syndicale».

Étant donné que le compromis coopératif remonte aux origines du mouvement, on peut croire que les valeurs coopératives se sont effacées, sinon totalement, du moins en partie, et ce même au Nouveau-Brunswick. Comme indicateur, pensons à l'assemblée générale de la Caisse Populaire L'Assomption qui a eu lieu en mars 1995. Il y avait 73 membres présents représentant 1,5% des 5 000 sociétaires¹⁸; l'année précédente, il y en avait 121, soit 2,42%. On peut croire que les sociétaires considèrent la Caisse comme une autre institution financière, puisqu'ils ne se déplacent même pas pour prendre part aux décisions, alors que contrairement aux autres institutions, ils le peuvent. Pour Lachance (1991-1992), il ne fait aucun doute que la coopération n'a plus le même sens qu'elle avait à l'origine, puisque la technologie et la bureaucratie occupent une place très importante dans la gestion de ce type d'entreprise.

En ce qui concerne la Caisse Populaire L'Assomption, comme nous l'avons déjà indiqué lors de la présentation de notre problématique, elle se situe dans la phase de la crise du compromis fordiste telle que présentée par Lévesque (1991). Nous ne cherchons pas à savoir si les employés de la caisse ont effectivement remis en question le compromis coopératif, lors de la deuxième phase, mais cela s'est au moins produit à cause de la nature même de l'organisation du travail basée sur le taylorisme, alors que les employés considéraient la Caisse comme toute autre institution financière, c'est-à-dire avant tout comme un employeur. Toutefois, à la différence de certaines caisses populaires au Québec, il n'y a pas de syndicat, comme nous l'avons déjà dit, et il n'y aurait jamais eu de conflits à la Caisse¹⁹ ni tentative de syndicalisation, même pas durant la période des années 70 qui, au point de vue des relations de travail à travers le pays, était caractérisée par des conflits. En ce qui concerne les caisses populaires au Québec, la période conflictuelle se situerait au début des années 80 (de Kerstrat, 1991; Lévesque, 1991; Grant, 1990).

¹⁸ Ce chiffre est approximatif, car à la caisse on ne sait pas encore exactement combien il y a de membres, certains membres pouvant détenir plus d'un compte. Le système informatique devrait leur donner une réponse d'ici les prochains mois.

¹⁹ Il y a déjà eu des conflits entre individus et direction, mais jamais de conflits collectifs. Il n'y a donc jamais eu de grève.

Le changement organisationnel qui se produit à la Caisse, découle de la crise du fordisme qui, rappelons-le, est en partie une crise de rentabilité du capital. Le capital appartient avant tout à une classe sociale composée de capitalistes qui cherchent à accumuler toujours plus et, comme nous le disions au chapitre III, cherchent à contrôler l'économie et les formes d'organisation sociale qui entrent en contradiction avec la vie économique (Rosanvallon, 1989). La nouvelle organisation du travail qui prend forme, est mue par le principe de qualité totale qui doit, d'une part, entraîner l'amélioration des services à la clientèle pour que celle-ci fasse affaires uniquement avec l'entreprise et aucune autre institution financière; d'autre part, elle doit permettre d'attirer une nouvelle clientèle pour assurer la croissance de l'entreprise, tout en invitant les employées à adhérer au nouveau projet d'entreprise.

La concurrence est un facteur qui motive ce changement, parce que les caisses populaires, au Nouveau-Brunswick, sont désormais sur un pied d'égalité avec les autres institutions financières depuis l'adoption de la nouvelle Loi sur les caisses populaires en janvier 1994. Cette loi, gérée par le ministère de la Justice, permet aux caisses d'offrir une plus grande gamme de services, alors qu'elles ont accès à un marché qui s'élargit. On peut croire que ce sont elles qui, maintenant, constituent une menace pour les banques. Cependant, dans la logique de la concurrence, tous sont en guerre, et survivre peut vouloir signifier la disparition pure et simple des concurrents.

La Caisse a connu une croissance de 5,60% en 1994, croissance qui, par ailleurs, a toujours été positive alors que l'actif a cru de 9,63% en moyenne depuis 1987, et qu'il a pratiquement doublé en sept ans (voir tableau 4.2, p. 59 et figure B.2, p. 130). En mai 1995, l'entreprise inaugurera un nouveau site, puisque les locaux actuels sont devenus exigus pour les vingt-quatre employées²⁰ et pour la clientèle, et parce que, comme nous l'avons déjà écrit, le marché s'élargit.

²⁰ Ici, nous incluons les trois cadres.

4.4 Ce qui change

Dans la foulée de la crise du compromis fordiste, la direction de la Caisse cherche à favoriser la concertation, la participation et la responsabilisation chez les employées, ce qui semble déjà se réaliser. Les employées sont unanimes: la responsabilisation va leur permettre de s'impliquer d'une manière plus grande au travail et de prendre des décisions, et cela ne semble pas apparaître comme un facteur d'exploitation, bien au contraire.

- ◆ C'est pas plus de responsabilités [d'efforts], c'est plus intéressant parce que les employées peuvent plus participer. C'est plus un *challenge* par rapport aux tâches. C'est différent [que] de faire un même ouvrage tous les jours où tu prends pas de décisions.²¹

Les employées participent toutes directement au changement organisationnel, c'est-à-dire que l'application de la qualité totale se fait en équipe qui réunit, tour à tour, certaines employées et la direction. Chacune aura l'occasion de dire ce qu'elle pense de la réorganisation du travail, puisque chacune participera aux discussions avec la direction. Dans un avenir rapproché, il y aura une réunion concernant la qualité totale qui regroupera toutes les employées et la direction. Un des résultats de ces réunions, qui selon nos informations sont fréquentes²², semble favoriser un rapprochement entre les employées et la direction.

- ◆ Moi, dans mon cas, c'est que le gérant s'éloignait un peu à mesure dans les années, mais avec la nouvelle Caisse on va être plus proche, on va pouvoir prendre des décisions.²³

Ce rapprochement a des répercussions positives sur la communication à l'intérieur de l'organisation, et l'ouverture apparaît importante.

- ◆ Tu as plus de liberté [...] à dire ce que tu penses, à te sentir plus à l'aise. Ça ouvre la porte pour pouvoir dire ce qu'on pense.²⁴

²¹ Première entrevue avec trois employées.

²² Les réunions sont hebdomadaires. Une formation sur la qualité totale a même eu lieu durant deux fins de semaines.

²³ Première entrevue avec trois employées.

²⁴ *Ibid.*

- ◆ Tu peux discuter avec la direction même quand il y a des désaccords.²⁵

Tout cela fait en sorte que le message relatif à la responsabilisation semble bien passer et être bien compris.

- ◆ [...] pas toujours courir dans le bureau de notre superviseur, courir à côté du voisin pour lui dire: «C'est quoi la réponse?» Faut [que] chaque personne prenne l'initiative [...] je pense que c'est ça qu'ils ont essayé de nous dire [...] «allez voir par vous autres mêmes, faites des téléphones».²⁶
- ◆ C'est ça, c'est que si tu cherches par toi-même, tu vas plus l'apprendre, tu vas plus le retenir que si quelqu'un d'autre le fait.²⁷

La relation avec la clientèle change. L'employeur est à l'écoute de l'employée, mais l'employée doit aussi être à l'écoute du client. Ainsi, les employées sont appelées à faire des genres de sondages auprès de la clientèle, pour mieux connaître leurs besoins. Éventuellement, les caissières, qui sont celles qui ont le plus de contacts avec la clientèle, seront en mesure de lui offrir des services, et elles pourront répondre directement aux questions des clients au lieu de les diriger vers quelqu'un d'autre. Bien sûr, toutes les autres employées des autres secteurs devront également pouvoir répondre aux questions de la clientèle. L'employeur devra leur fournir les outils nécessaires, en terme de formation, et l'informatique aura probablement un rôle à jouer (système interactif)²⁸. Toutes les employées devront acquérir de nouvelles connaissances de base dans tous les domaines d'activités pour mieux informer et servir la clientèle, et la direction travaille déjà dans ce sens.

²⁵ *Ibid.* Le directeur général nous a dit la même chose. Cependant il s'attend à ce que les employées qui ont des choses à dire soit toujours claires. À la limite une employée pourrait dire «Je n'aime pas les nouvelles méthodes de travail»; on ne lui dira pas de prendre la porte, mais elles devra dire pourquoi et par quoi les remplacer.

²⁶ Deuxième entrevue avec trois employées.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Il semble que la Caisse a ou aura un système qui permettra aux nouvelles employées de se familiariser avec le travail à partir d'un ordinateur personnel, à partir duquel on pourra poser des questions et trouver des réponses. Les tâches seront donc informatisées.

Une employée nous dit comment toutes s'impliquent dans leur travail et comment toutes les employées sont importantes en ce qui concerne le succès de l'entreprise.

- ◆ [...] la journée qu'il [un membre] arrive avec un gros problème, une catastrophe, c'est pas le gérant puis l'assistant, c'est nous autres [qu'il vient voir]; si c'est le secteur conseil, c'est madame X et madame Y; si c'est le secteur courant, c'est les caissières, c'est nous autres.²⁹

Les employées découvrent ou redécouvrent que la clientèle est ce qui est le plus important.

Le membre est le numéro un; il faut écouter ce qu'il a à dire, et tout faire pour l'aider.

- ◆ Moi, ce que j'ai plus retenu aussi dans les sessions qu'on a eues là, c'est l'écoute du membre. Les années passées, je pense que tu pensais d'une manière, puis ça fonctionnait comme ça, puis c'est ça que tu disais à ton membre. Tu sais, je pense qu'il avait peut-être pas le choix de dire ce qu'il pensait [ne pouvait pas dire ce qu'il pensait], mais ça, ça m'a fait beaucoup réfléchir, d'écouter ton membre. Lui laisser dire ce qu'il a à dire, puis après, autant que possible, trouver une solution à son problème.³⁰

Un changement important est survenu à la caisse, en ce qui concerne les cadres: une femme a été engagée comme directrice adjointe. Les employées semblent beaucoup apprécier ce choix. C'est un peu elle qui représente l'autorité directe dans le secteur courant, lorsqu'on se fie à l'organigramme (voir figure 4.1), mais ce choix semble apprécié par toutes les employées.

- ◆ Ça beaucoup changé; c'est très positif d'avoir une femme parce que c'est la première fois en cinquante ans.³¹
- ◆ On sent qu'on est plus écouté, puis compris. Je veux dire les années passées tu travaillais, tu avais des enfants, ça c'était ton problème. [Maintenant] ça c'est compris ces choses là. Moi, je trouve que depuis ça, ça va beaucoup mieux, les employées ont eu beaucoup la chance avec les sessions de qualité totale qu'on a eues à parler; je pense que [cela] a fait beaucoup de bien.³²

²⁹ Deuxième entrevue avec trois employées.

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*

Dans l'ensemble, les employées que nous avons rencontrées trouvent très positif la nouvelle organisation basée sur la qualité totale. Pour elles, c'est le moyen de garder les clients qui pourraient être attirés par la concurrence, et cela semble être un moyen de rendre leur travail plus intéressant. On peut donc croire que les employées, que nous avons rencontrées, sont emballées par la NFOT qui prend forme. Elles s'impliquent beaucoup plus dans la réalisation des objectifs qui sont toujours définis par la direction de la Caisse. Cela se poursuivra certainement avec le déménagement dans la nouvelle bâtisse; on veut que les employées se sentent un peu chez elles.

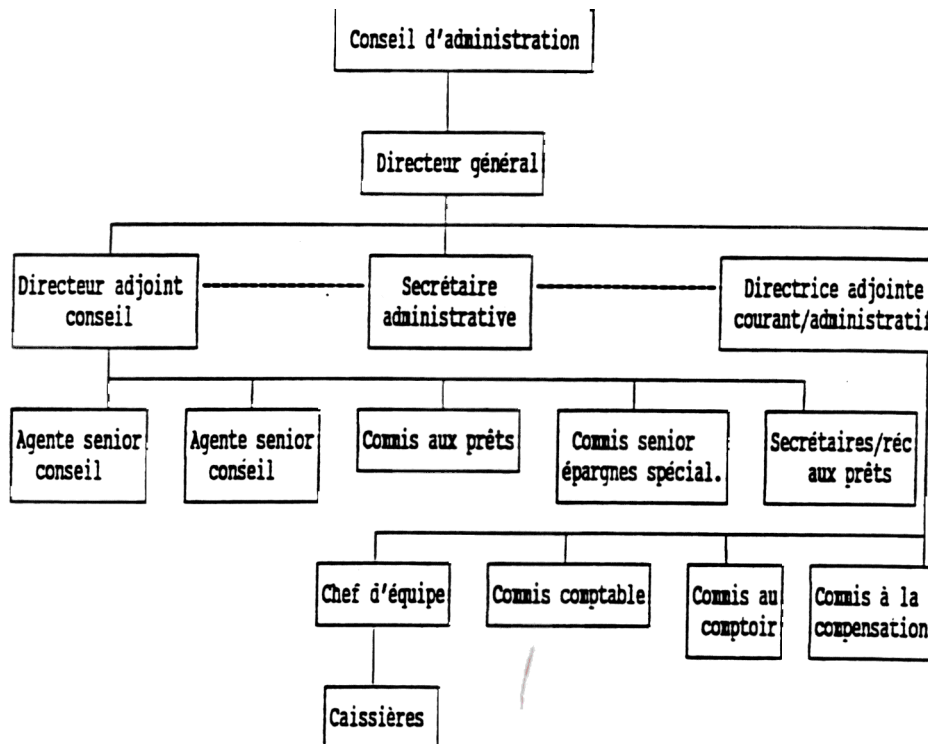
4.5 Ce qui pourrait changer

Il est donc clair que la direction de l'entreprise souhaite transformer les règles du jeu relatives à l'organisation du travail de manière à obtenir des salariées une plus grande implication face à la réalisation des objectifs de l'entreprise. On ne veut pas que l'employée considère son travail seulement comme un gagne-pain. C'est d'abord la philosophie de gestion qui change. Pour permettre cette plus grande implication de la part des employées, les dirigeants de la Caisse se proposent d'adopter une structure décisionnelle horizontale pour remplacer la structure décisionnelle verticale présentement en vigueur, où la hiérarchie représente la forme bureaucratique telle que le démontre la figure 4.1 à la page suivante.

En principe, cette structure devrait être remplacée, car un des buts du changement organisationnel, est de favoriser le passage d'une structure hiérarchique, où toutes les décisions partent de la direction et se rendent à la base, à une organisation basée sur la communication et la prise de responsabilité de chacune.³³

³³ Première entrevue avec le directeur général.

Figure 4.1
Organigramme de la Caisse populaire l'Assomption



Les dirigeants de la Caisse semblent avoir choisi, en termes de management, le modèle du développement organisationnel et/ou celui du modèle structurel tels que définis par Denis et Champagne (1990). Dans le premier cas, il s'agit de proposer des mécanismes compensatoires au modèle hiérarchique (participation à la gestion, décentralisation du processus de décision, enrichissement des tâches, communication plus ouverte), ce qui doit amener les individus à participer au changement et à l'accepter. Dans le second cas, les gestionnaires réorganisent l'entreprise en fonction des nouvelles contraintes qui dépendent du contexte organisationnel (incertitude environnementale, compétition, etc.) en favorisant la mobilité à l'intérieur de l'organisation.

La direction semble, actuellement, bien contrôler la première phase du changement organisationnel qu'elle a entrepris, comme on a pu le constater. Cependant, selon Allaire et Firsirotu (1989), la dimension culturelle de l'entreprise doit être contrôlée avant qu'une structure organisationnelle ne puisse penser à réussir ce type de changement. Comme le supposent Bélanger et Lévesque (1991), «les règles comme mécanisme d'intégration seront remplacées par la culture et l'intériorisation des normes³⁴», d'autant plus lorsqu'une entreprise est dans un processus de réaffirmation de ses valeurs et de sa culture (Beauchamp et Lévesque, 1993), comme c'est la cas à la Caisse Populaire L'Assomption.

Les acteurs de la Caisse s'adaptent à des circonstances radicalement modifiées, puisque l'entreprise, comme nous le disions, est maintenant sur le même pied d'égalité que les autres institutions financières; elle se réoriente vers un marché plus attrayant, et la compétition est centrale. Selon Allaire et Firsirotu (1989), une telle adaptation et une telle réorientation constituent un changement radical. On peut donc penser que l'entreprise a amorcé la première phase d'un changement radical. Ce type de changement, selon Giroux (1993), est intense, global et rapide, et touche à tous les aspects de l'organisation. On peut supposer que si effectivement les dirigeants de l'entreprise ont choisi cette transformation, ils devront accélérer le rythme du changement, lorsque les activités seront déplacées dans la nouvelle bâtisse au mois de mai 1995. Par ailleurs, les employées que nous avons rencontrées croient que les changements les plus importants viendront avec le déménagement.

Le changement radical est un changement complet affectant les croyances, les valeurs, le domaine d'activité et les règles de fonctionnement; toutes les pratiques et les idées propres à l'organisation s'en trouvent bouleversées (Hafsi et Demers, 1989), et c'est ce qui semble se produire à la Caisse. Par exemple, les employées nous ont fait part d'un projet qu'elles ont mené à terme. Ce projet leur avait été proposé par la direction, et toutes y ont participé. Il s'agissait de faire l'achat d'appareils électriques pour la cuisine de la nouvelle bâtisse, et de meubles pour la salle de repos. Le projet était réparti entre cinq équipes, et chaque équipe devait respecter un certain budget qu'elle

³⁴ Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, *op. cit.*, p. 28.

présentait à la direction après avoir tenté d'obtenir le prix le plus bas en ce qui concernait leur achat. La direction n'avait plus qu'à approuver les achats.

- ◆ On essaye de travailler en équipe, on essaye de mettre en place... Je trouve que c'est un bon changement, partager, travailler ensemble, c'est mieux pour tout le monde. Pour la responsabilité, c'est bon, il n'y a pas juste une personne qui va décider.³⁵

Pourtant, contrairement à ce que nous pensons, la direction nous a dit que le changement prendrait du temps à réaliser. Le temps est bien une notion qui n'a pas nécessairement le même sens pour chacun, mais il nous semble que le déménagement sera approprié pour asseoir les nouvelles méthodes de gestion sur des assises solides. Pourquoi attendre, disons, cinq ans? Pourquoi ne pas profiter du nouveau milieu pour commencer tout de suite sur le bon pied, et ne pas laisser les employées prendre de «mauvaises habitudes»? La direction ne semble pas aller à tâtons dans cette histoire, loin de là.

Selon le directeur général, avec la NFOT, des liens spécifiques se développeront avec la clientèle d'où le niveau de satisfaction sera élevé; elle reviendra donc. L'ancien système, le *management by objectives* où les cadres étaient les seuls à décider, mesurait plus spécifiquement les performances financières; l'important, toujours selon le directeur général, c'était que le client achète continuellement, et on ne se souciait pas réellement de la satisfaction de l'employée. Avec la qualité totale il sera possible de satisfaire le client, mais aussi l'employée.

Les relations de travail constituent une dimension centrale du changement. Comme nous l'avons déjà écrit, tout semble aller pour le mieux; il ne semble pas y avoir de conflit de travail, et il n'y en aurait même jamais eu. Alors pourquoi changer l'organisation du travail? Tout d'abord, comme nous le savons déjà, la Caisse se trouve dans une phase de changement qui est motivé par la crise actuelle. Ainsi, la direction remet en cause l'organisation taylorienne du travail³⁶, puisqu'on veut demander une plus grande participation des employées à la réalisation des objectifs de l'entreprise en les responsabilisant davantage, à travers l'introduction de la qualité totale, mais surtout parce que

³⁵ Première entrevue avec trois employées.

³⁶ Première entrevue avec le directeur général.

maintenant leur avis est important, comme on a pu le constater. Ces nouveaux principes de gestion n'ont certes pas été inventés par la direction de l'entreprise, mais font partie d'un courant sociétal propre à la phase actuelle du capitalisme, où l'excellence prédomine, alors qu'on découvre (ou redécouvre) de plus en plus de gens qui sont exclus du marché du travail³⁷, pendant que d'autres doivent maintenant se donner totalement, corps et âme, à l'entreprise.

Dans l'entreprise du troisième type, tous, du sommet à la base, participent d'une même culture et communient dans la religion de l'excellence et de la qualité qui doit sanctifier le projet d'entreprise, nouvelle version du contrat social démocratique. Tous doivent apprendre à communier dans la culture d'entreprise.³⁸

Cette nouvelle manière de gérer l'entreprise, ce passage d'une structure verticale à une structure horizontale, permettra probablement à l'entreprise d'accroître sa marge de profits, car les employées de la Caisse devront s'impliquer d'une manière plus grande. Elles deviendront un élément plus important en ce qui concerne la réussite de l'entreprise; mais, rappelons-le, la force de travail est une marchandise. La plus grande implication ne se fera pas de manière volontaire, car les employées, supposons-nous, devront nécessairement adhérer au nouveau projet d'entreprise et même s'engager pleinement au risque de perdre leur emploi, puisque ce sera la nouvelle façon de procéder. Une employée ne pourra pas décider qu'elle ne veut rien savoir de la qualité totale, ou qu'elle ne veut pas participer au nouveau projet d'entreprise, ou qu'elle veut continuer à travailler comme elle a toujours fait; à la limite, l'implication deviendra une règle. Ainsi, une employée nous a fait part d'un concours qui avait déjà eu lieu à la Caisse; il s'agissait d'offrir (et de vendre) des placements bonis aux membres. Les employées étaient récompensées individuellement selon les ventes.

- ◆ Ça avait encouragé les employées, mais ils [la direction] ont tout arrêté ça. Tout d'un coup ils ont trouvé que c'était trop [les récompenses]. C'est dommage, parce qu'on a parlé après plusieurs années de le recommencer, puis ils ont trouvé que c'était compris

³⁷ À ce sujet, lire André Gorz, *Métamorphoses du travail: Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Éditions Galilée, 1988, 302 p.

³⁸ Alain Caillé, *Critique de la raison utilitaire: Manifeste du Mauss*, Paris, La Découverte, 1989, p. 50.

dans notre travail de faire l'offre de services, [ce] qui était vrai aussi, mais ça avait motivé les employées à le faire.³⁹

Que fait-on d'un employé qui ne fait jamais ce qu'on attend de lui? On cherche évidemment à s'en débarrasser, et dans n'importe quelle entreprise c'est comme cela. Une employée qui fera bien son travail, selon les nouveaux critères de la direction de la Caisse, n'aura certes pas à s'inquiéter. Mais celles qui ne voudront pas suivre, devront sérieusement penser à se trouver un autre emploi, car les politiques du personnel de la Caisse établissent qu'une conduite insatisfaisante peut entraîner le renvoi. On voit là l'importance de la discipline propre à l'organisation taylorienne du travail. Les individus devront adopter de nouveaux comportements; mais il faudra qu'ils puissent comprendre ce qu'on attend d'eux clairement.

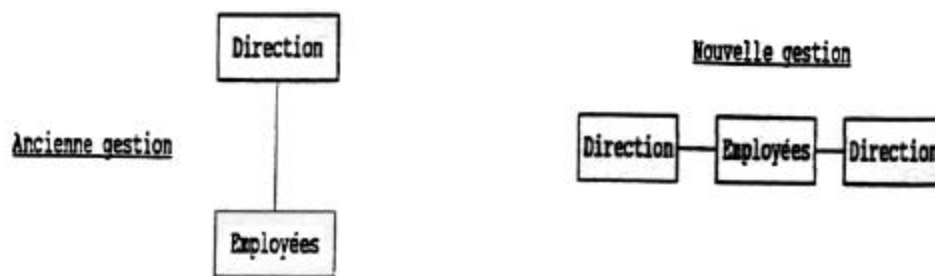
Dans un autre ordre d'idées, notons qu'une employée temporaire est en congé depuis quatre mois pour des raisons de santé. La cause de l'absence ne serait pas due au travail. Cependant, le directeur général dit garder sa place au travail, jusqu'à ce qu'elle puisse revenir, c'est-à-dire que la direction lui donne le temps qu'il lui faudra pour recouvrer sa santé. C'est, nous semble-t-il, un bon exemple d'une approche a-syndicale. Un syndicat pourrait-il protéger le poste d'une employée temporaire qui est absente depuis plus de quatre mois, alors que l'employeur pourrait très bien l'oublier?

Qu'advient-il de cette liberté d'action dont les acteurs organisationnels peuvent jouir à l'intérieur de zones d'incertitudes? Nous croyons que le changement organisationnel fera en sorte que les zones d'incertitudes se transformeront, certes, mais qu'elles deviendront plus faciles à circonscrire. Avec la nouvelle organisation du travail proposée, avec la qualité totale où chacune connaîtra mieux le travail de l'autre dans son entourage immédiat, l'incertitude sera réduite voire annihilée. Cependant, il faut dire que toutes ne connaissent pas nécessairement les tâches de leurs collègues des secteurs différents, même s'il se fait de la formation entre les secteurs, car il y a trop souvent des changements au point de vue technologique ou au niveau de l'application des tâches. Une employée nous disait

³⁹ Deuxième entrevue avec trois employées.

recevoir des notes de service presque à tous les jours indiquant un changement. Tout de même, on peut supposer que la direction sera en mesure d'accroître sa maîtrise sur l'organisation du travail, puisqu'elle sera dans une position plus favorable pour observer et contrôler, et parce que justement on demande maintenant à toutes les employées de parler de leur travail. Les gestionnaires connaîtront mieux comment toutes exécutent leurs tâches. Nous supposons que les employées ne seront que plus encadrées, et qu'on leur demandera beaucoup plus.

Figure 4.2
Ancienne et nouvelle gestions



Avec la NFOT, nous croyons qu'il y aura intensification de l'implication au travail, puisque les employées n'auront pas le choix d'adhérer aux nouvelles méthodes de travail qui reposent sur la qualité totale. Avec la qualité totale, selon le directeur général, l'autorité et la responsabilité ne pèsent plus seulement sur une personne. Tout est réparti à l'intérieur de l'organisation, ce qui aurait pour conséquence d'entraîner un système beaucoup plus «humain» pour tous, y compris pour le client. Lorsqu'il s'agira d'une demande de service, par exemple, elle n'aura pas à passer entre les mains de plusieurs personnes pour finalement aboutir sur le bureau du directeur général, comme cela a souvent été le cas; le client aura une réponse immédiate. Selon le directeur général, la direction offrira des outils aux employées, c'est-à-dire des politiques et des procédures dont les paramètres seront assez larges pour permettre aux employées de devenir créatives, dépassant ainsi le bloc des politiques et procédures, car on souhaite même qu'elles arrivent à développer des nouveaux produits de service.

L'employée développera sa capacité de créativité en fonction des demandes des clients, ce qui devrait augmenter sa propre satisfaction au travail, car elle s'impliquera plus dans le fonctionnement de l'organisation.

- ◆ [...] développer l'opportunité [chez] l'employée de dire: «J'ai eu des demandes de telle et telle personnes, j'ai des clients qui aimeraient voir un produit comme on a, mais [qui est] trop restrictif, alors essayons de [développer] d'autres caractéristiques qui vendront ce produit» [...]»⁴⁰

Le rapport salarial, qui est constitué d'un double rapport, celui de la séparation du capital et du travail et de la division du travail (Bélanger et Lévesque, 1991), prendra une configuration différente, mais il ne devrait pas réellement changer. La force de travail continuera d'être un élément permettant au capital de se reproduire, et les employées continueront d'effectuer des tâches spécifiques. Une caissière ne deviendra pas directrice générale, et le directeur général ne deviendra pas une caissière. La hiérarchie changera sur papier, mais peut-être pas tant dans les faits. Toutefois, la direction devrait offrir des bonis dont les montants seront basés sur la performance individuelle et collective (équipe de travail). Les relations de travail risquent de devenir conflictuelles, car cette façon de procéder pourra faire en sorte que les employées travailleront maintenant l'une contre l'autre dû à l'appât du gain. Cependant, cela ne semble pas inquiéter outre mesure les employées. Celles que nous avons rencontrées ne sont pas contre un système de rémunération basé sur la performance individuelle, en autant que cela soit juste et défini selon des critères précis, et en autant que toutes n'entrent pas en compétition l'une contre l'autre. Si tel était le cas, les résultats pourraient être désastreux tant pour les employées que pour l'employeur.

- ◆ Sans ça, on va s'en venir comme des agents d'assurance, des vendeurs d'automobiles, puis moi j'aurais vraiment peur de ça, parce que je suis pas sûr qu'on donnerait la bonne qualité de services aux membres. On pousserait peut-être trop, pousser pour vendre un produit, faudrait peut-être faire attention à ça.⁴¹

⁴⁰ Troisième entrevue avec le directeur général.

⁴¹ Deuxième entrevue avec trois employées.

La direction de l'entreprise veut se départir de l'organisation taylorienne du travail pour humaniser l'entreprise. Mais si ni la division du travail ni la structure hiérarchique ne changent réellement, on peut supposer que l'entreprise adoptera le néo-taylorisme. Irait-elle vers ce que Messine nomme le modèle californien? Malgré ses apparences, il conserve les mêmes objectifs que le taylorisme, mais d'une manière plus subtile: «Le manager californien, lui, voit à l'auto-contrôle plutôt qu'au contrôle, à conditionner, plutôt qu'à contraindre, à une dictature *soft*, une "dictamole".⁴²» En fait, il est trop tôt pour le dire. Une chose est certaine, c'est qu'un changement s'est produit, car le style de gestion a considérablement changé au cours des années. La qualité totale semble être une suite logique.

- ◆ [...] il [ne] faut pas oublier que les années passées, on avait un système de gérance qui était... tu n'avais pas le choix, tu pouvais pas en parler. Les employés avaient pas la chance de dire ce qu'ils pensaient, puis aujourd'hui, je trouve qu'avec les nouveaux [cadres] qu'on a, c'est très relaxe; on a des réunions, les employés peuvent dire comment qu'ils se sentent, des suggestions, puis c'est écouté. Peut-être que c'est pas toujours rapporté à faire ce qu'ils ont dit, mais au moins on a la chance de se faire écouter, puis de se faire respecter. Faut pas oublier que c'était [dans le passé] le système général, [l']armée, c'était comme ça, puis là-dedans, on écoutait puis on disait rien. Mais [cela] a changé beaucoup.⁴³

Ce qui pourrait décrire le mode de gestion de l'entreprise se situerait entre ce que Bélanger et Lévesque (1986) nomment le mode de direction instrumentale et le mode de direction stratégique. Dans le premier cas, on recherche la convergence des intérêts individuels. La logique de rendement et de productivité étant prédominante, les dirigeants cherchent à définir «les tâches et à en rationaliser l'exécution conformément à la vision taylorienne de la gestion du personnel.⁴⁴» Dans ce cas, les employés seront motivés à servir l'entreprise à travers un système de récompenses individuelles. Nous croyons que ce système va se développer à la Caisse. Dans le second cas, la direction recherche la

⁴² Philippe Messine, *Les saturniens: Quand les patrons réinventent la société*, Paris, La Découverte, 1987, p. 93.

⁴³ Deuxième entrevue avec trois employées.

⁴⁴ Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque, Yves Bertrand et Francine Lebel, *op. cit.*, p. 77.

collaboration et la participation de tous. L'organisation est considérée comme un système de relations sociales, d'où il y a «place pour un projet collectif où la direction tend à jouer le rôle d'un "coach" qui coordonne les divers apports.⁴⁵» C'est ce qui semble également se produire, alors que la direction renvoie l'image aux employées qu'elles sont très importantes.

- ◆ Ce qui est bon avec le nouveau management qu'on a au jour d'aujourd'hui, c'est que les employés deviennent des employés assez importants à l'organisation, parce que c'est eux autres qui travaillent, le *front line*, puis c'est pas le management, le management lui est là, il donne des idées nouvelles, mais les employées sont... *so le input* des employées est très important [à] accompagner l'institution financière et l'organisation. C'est très important.⁴⁶

Nous disons que l'entreprise se situe entre les deux modes de gestion, car il y aura probablement des bonis individuels, parce que le patron est toujours perçu comme étant le patron, mais aussi parce qu'une employée nous disait craindre une espèce de rupture au niveau de la solidarité qui existerait présentement entre les employées.

- ◆ Moi je pense qu'on a toujours un patron. C'est comme ça qu'on a toujours travaillé, mais la direction tente de responsabiliser chacun.⁴⁷
- ◆ Donc c'est là qu'est la question, est-ce que les employées vont continuer à se parler comme qu'on faisait auparavant; pas se parler juste pour jaser, mais communiquer, travailler en équipe.⁴⁸

Cette crainte semble résider dans la disposition physique du nouveau lieu de travail. Les secteurs courant et conseil seront situés sur des étages différents, d'où le secteur conseil risque d'être quelque peu isolé. Actuellement, le secteur conseil est situé sur le même étage que le secteur courant, c'est-à-dire que non seulement les employées sont en contact direct toute la journée, mais que les

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Deuxième entrevue avec trois employées.

⁴⁷ Première entrevue avec trois employées.

⁴⁸ Deuxième entrevue avec trois employées.

employées du secteur conseil le sont aussi avec la clientèle. Dans la nouvelle bâtisse, il n'en sera plus ainsi.

- ◆ Secteur conseil et secteur courant on va être complètement séparés; je pense que c'était ça peut-être la crainte que les employées arrêtent de communiquer et de se parler entre eux autres, mais c'est surtout ça que moi j'ai peur qu'on fasse, puisque ça pourrait peut-être causer des problèmes; donc faudrait essayer de travailler, essayer ensemble pour pas que ça arrive, continuer de consulter comme qu'on faisait auparavant.⁴⁹

4.6 Conclusion

Ce qu'on peut retenir de ce chapitre, c'est que le changement est en mouvement à la Caisse. Les employées semblent adhérer à cette nouvelle façon de travailler que leur propose l'employeur. Il se crée donc une nouvelle dynamique de travail, alors qu'elles semblent accepter de s'impliquer plus.

Cependant, il est difficile de prévoir la forme que la dynamique prendra suite au déménagement de la Caisse au mois de mai 1995. Les employées devraient continuer d'adhérer au nouveau projet d'entreprise (tout faire pour la clientèle), mais on ne sait pas si les relations de travail demeureront harmonieuses pour autant, et si les employées voudront continuer à s'impliquer comme on leur demande maintenant, c'est-à-dire comme si l'entreprise leur appartenait.

⁴⁹ Deuxième entrevue avec trois employées.

CHAPITRE V LE QUESTIONNAIRE

5.1 Introduction

Cette partie de notre recherche présente les résultats de notre questionnaire; ils sont exprimés en pourcentage. Concernant les énoncés ou les questions qui offraient quatre catégories de réponses, nous avons accordé les points suivants¹:

- «Tout à fait d'accord»: 4 points,
- «Plutôt d'accord»: 3 points,
- «Plutôt pas d'accord»: 2 points,
- «Pas du tout d'accord»: 1 point.

Par la suite, nous avons multiplié ces nombres par 5 pour en faciliter l'interprétation. Ils n'ont servi qu'à dégager un indice à l'intérieur des catégories «d'accord» et «pas d'accord» pour en mesurer l'intensité. Ainsi, par exemple, à l'énoncé 4, trois répondantes (15%) ont dit être «tout à fait d'accord», et douze (60%) ont dit être «plutôt d'accord». Nous les disons «d'accord» mais en exprimant la réponse de la façon suivante: $75\% \rightarrow 16$. Ce résultat est obtenu de la façon suivante:

- 1) en multipliant le nombre de répondantes par le nombre de points correspondant à leur catégorie,
- 2) en additionnant les résultats des catégories communes,
- 3) en divisant ce dernier résultat par le total des répondantes des catégories communes.

La lectrice ou le lecteur aura compris que plus on se rapproche de 20, plus l'accord est intense, et plus on se rapproche de 5, plus le désaccord est intense. Il est préférable de consulter le questionnaire apparaissant à l'annexe A pour connaître exactement les énoncés ou les questions. Nous avons représenté certains résultats sous la forme de graphiques. Rappelons que puisque notre

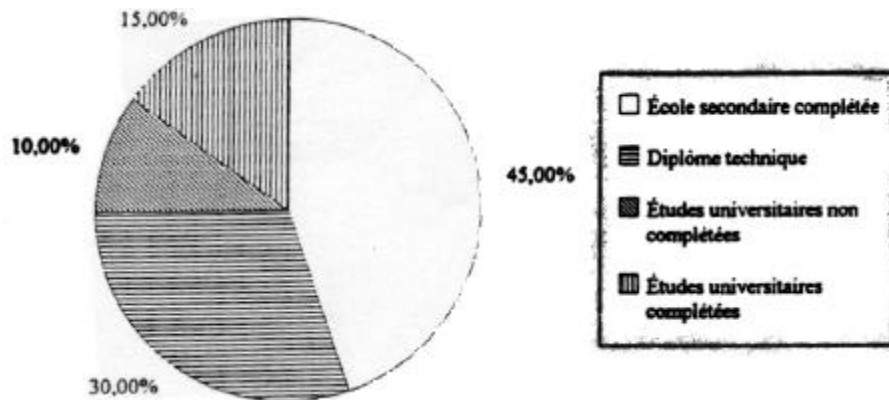
¹ Nous nous sommes inspiré de Paul R. Bélanger, Benoît Lévesque, Yves Bertrand et Francine Lebel, *op. cit.*

échantillon était petit (20 répondantes), le traitement statistique que nous avons réalisé à l'aide du logiciel MINITAB n'a pas été significatif. Nos résultats sont donc d'ordre descriptif.

5.2 Le collectif de travail

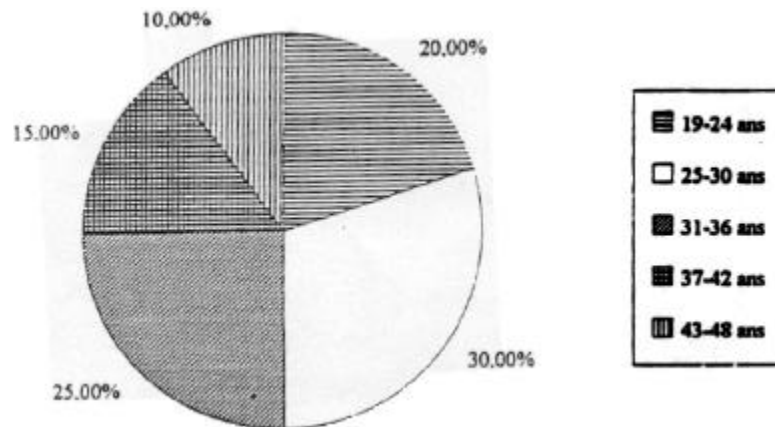
La figure 5.1 nous fait voir que neuf employées (45%) ont complété leurs études secondaires, six employées (30%) un diplôme technique (collège communautaire), deux (10%) ont suivi ou suivent des cours universitaires, et trois (15%) ont un diplôme universitaire.

Figure 5.1
Question # 66



Quatre employées (20%) sont âgées de 19 à 24 ans (voir figure 5.2 à la page suivante), six employées (30%) ont de 25 à 30 ans, cinq (25%) ont de 31 à 36 ans, trois (15%) de 37 à 42 ans et deux employées (10%) sont âgées de 43 à 48 ans. 50% des employées sont âgées de 19 à 30 ans, et 50% de 31 à 48 ans.

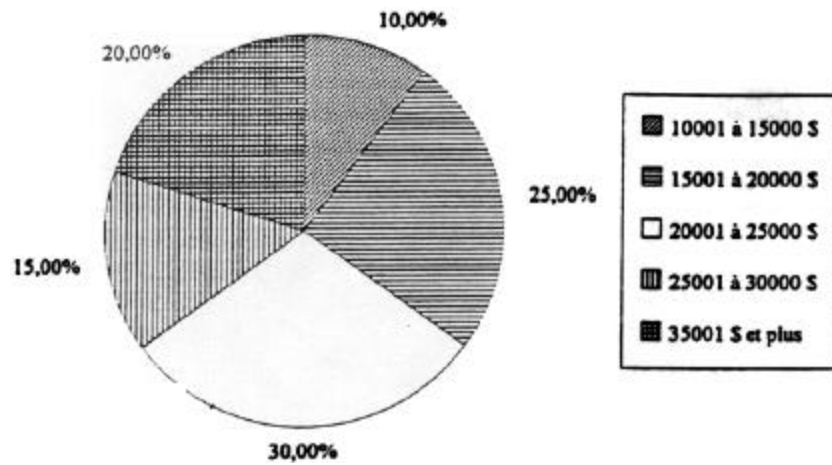
Figure 5.2
Question # 67



Deux employées (10%) gagnent de 10 001 à 15 000\$ par année (voir figure 5.3 à la page suivante); elles sont temporaires et à temps partiel. Cinq employées (25%) gagnent de 15 001 à 20 000\$; deux sont permanentes, deux sont temporaires à temps partiel et une est permanente à temps partiel. Six employées (30%) touchent de 20 001 à 25 000\$; elles sont toutes permanentes. Trois employées (15%) gagnent de 25 001 à 30 000\$; deux sont permanentes et une est temporaire à temps plein. Quatre employées gagnent 35 000\$ et plus par année; elles sont toutes permanentes. On voit donc que 40% des employées sont dans une situation précaire en ce qui concerne le salaire et/ou le statut².

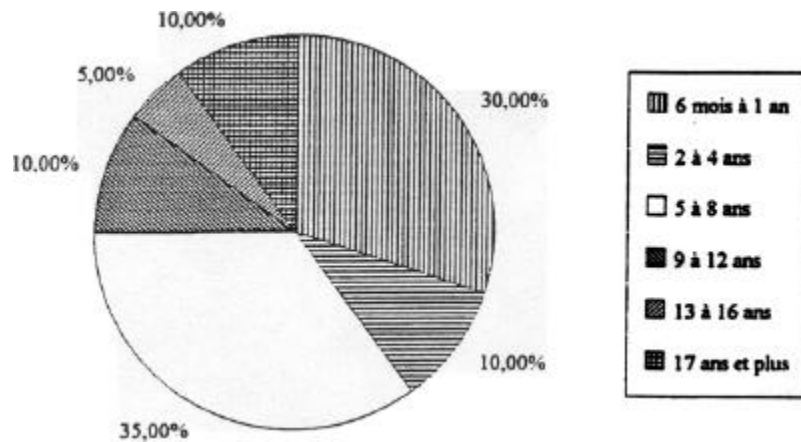
² Précisons que personne n'est temporaire par choix (voir question 51).

Figure 5.3
Question # 68



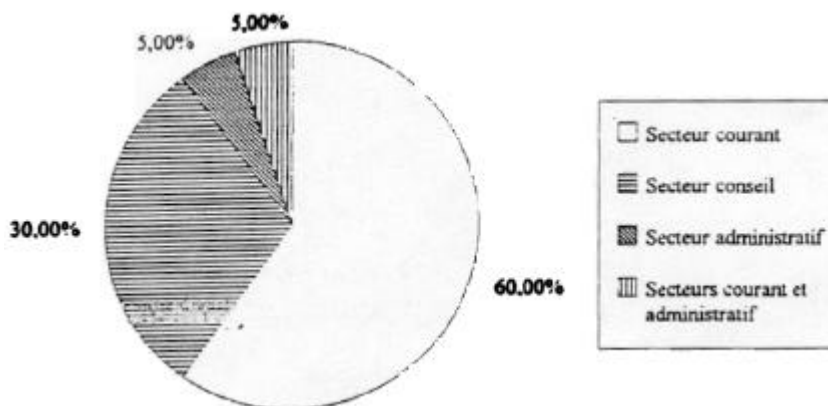
Près du tiers des employées travaillent à la Caisse depuis 6 mois à un an (voir figure 5.4). 25% y sont depuis 9 ans et plus. On sait qu'en 1993, il y avait le même nombre d'employées. Il y a donc un renouvellement relativement important du personnel qui se fait parmi les employées temporaires.

Figure 5.4
Question # 69



La figure 5.5, à la page suivante, nous permet de constater que le secteur courant absorbe 60% des employées.

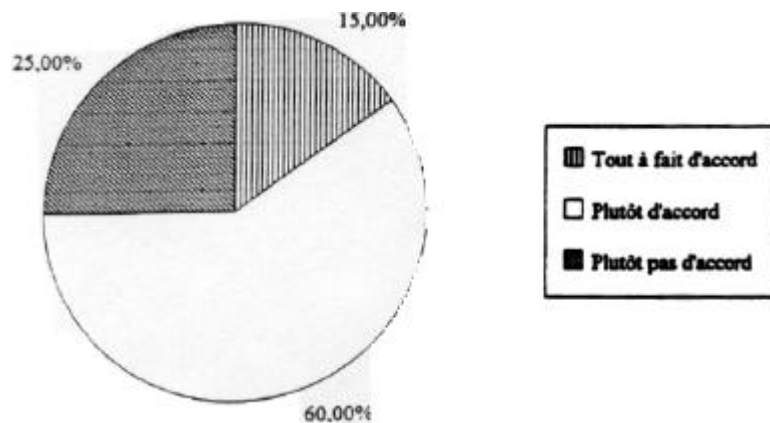
Figure 5.5
Question # 70



5.3 L'ambiance de travail

L'ambiance de travail est jugée bonne par quinze répondantes (75%→16), alors que cinq employées (25%→10) ne la considèrent pas bonne (voir figure 5.6).

Figure 5.6
Énoncé # 4

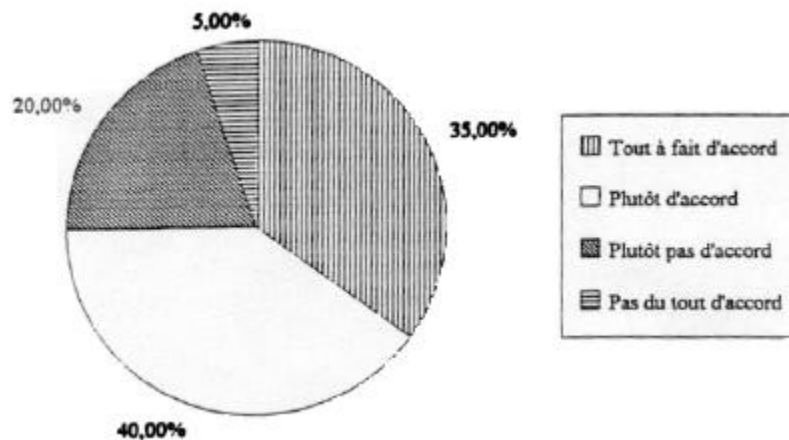


On ne sait pas exactement pourquoi les gens la trouvent bonne. On peut cependant penser que le travail d'équipe (énoncés 1 et 3) y est pour quelque chose, car il est considéré important par toutes les employées (100%→18,75 et 19,25 respectivement), alors que l'entraide (énoncé 5) est perçue comme faisant partie du quotidien par dix-huit répondantes (90%→16,11); deux répondantes (10%→10) ne considèrent pas que les employées sont prêtes à s'entraider.

Dix-sept personnes (85%→16,18) croient que la direction est à l'écoute des employées, alors que trois (15%→10) ne le croient pas (énoncé 6). Toutes (100%→18,5) disent que les employées font tout pour bien servir la clientèle (énoncé 7). Dix-huit répondantes (90%→19,16) croient que les employées sont importantes pour la direction, alors que deux personnes (10%→10) ne le croient pas (énoncé 2). Quinze employées (75%→17,33) considèrent que leur avis est important en ce qui

concerne l'organisation du travail (voir figure 5.7), mais cinq employées (25%→9) ne le croient pas. Pourtant toutes (100%→17,25) se disent supportées dans leur travail par la direction (énoncé 8).

Figure 5.7
Énoncé # 9



Dix-huit employées (90%→16,39) disent qu'il leur arrive de réaliser des tâches à leur manière (énoncé 10), alors que deux disent le contraire (10→10). Dix-neuf employées (95%→16,32) disent devoir toujours suivre les directives de la direction (énoncé 11). Une seule personne était d'accord dans le premier cas et pas d'accord dans le second.

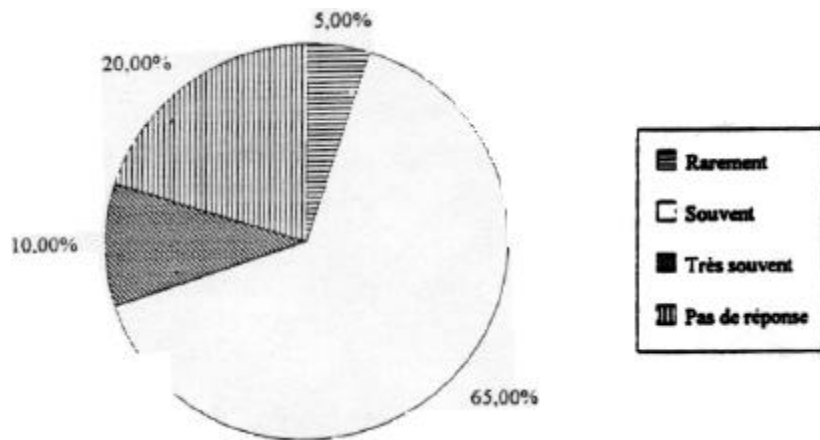
Ces résultats nous laissent croire que les employées seront prêtes à s'impliquer davantage, car la dynamique devant être créée par la qualité totale semble déjà exister: entraide, travail d'équipe, écoute, estime de l'employeur, estime de soi en fonction du travail réalisé, possibilité d'une certaine autonomie même si ce n'est pas encore très clair. Cependant, il ne faut pas oublier que 25% des répondantes ne jugent pas l'ambiance de travail comme étant bonne, mais on ne sait pas pourquoi. Notons aussi que 25% des répondantes considèrent que leur avis auprès de la direction n'est pas important, ce qui nous apparaît assez élevé dans une organisation qui veut promouvoir la participation, la responsabilisation et l'implication de toutes. Pour certaines, l'implication risque de ne vouloir rien dire si elles ont le sentiment qu'on ne prend pas au sérieux ce qu'elles proposent.

Par ailleurs, on se souviendra que la Caisse Populaire L'Assomption est dans une phase de changement. Il n'est pas évident que des employées à qui on répète depuis des années quoi faire et comment le faire vont, du jour au lendemain, réaliser leur travail de la façon qu'elle croit la meilleure, en se basant évidemment sur certaines normes. De plus, en dévoilant la façon dont elles travaillent, ou qu'elles croient devoir travailler, les employées peuvent perdre une partie du pouvoir qu'elles détiennent. Il y aura un changement important à réaliser dans les méthodes de travail pour que les employées éprouvent le sentiment que la connaissance qu'elles ont de leur emploi, la façon dont elles le réalisent et qu'elles considèrent comme la meilleure, soit reconnue comme telle.

5.4 La qualité totale

Seulement seize personnes ont répondu à l'énoncé 12 (voir figure 5.8), mais aucune dit ne jamais avoir entendu parler de la qualité totale. 65% des employées disent avoir entendu parler de la qualité totale souvent, 10% très souvent alors qu'une employée (5%) dit en avoir entendu parler rarement. 20% des employées n'ont donc pas répondu à cet énoncé.

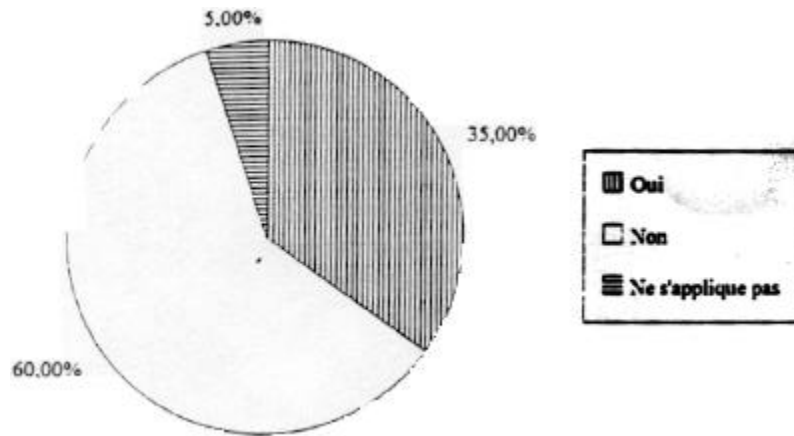
Figure 5.8
Énoncé # 12



En ce qui concerne l'énoncé 13, toutes les employées (100%) considèrent que la qualité totale c'est mieux servir la clientèle, ce qui est le principe fondamental de cette NFOT. Dix-neuf répondantes (95%) croient que c'est mieux réaliser leur travail (énoncé 14), mais une seule (5%) ne le croit pas; ce sont les mêmes proportions en ce qui concerne l'énoncé 23 qui associe positivement qualité totale et responsabilisation.

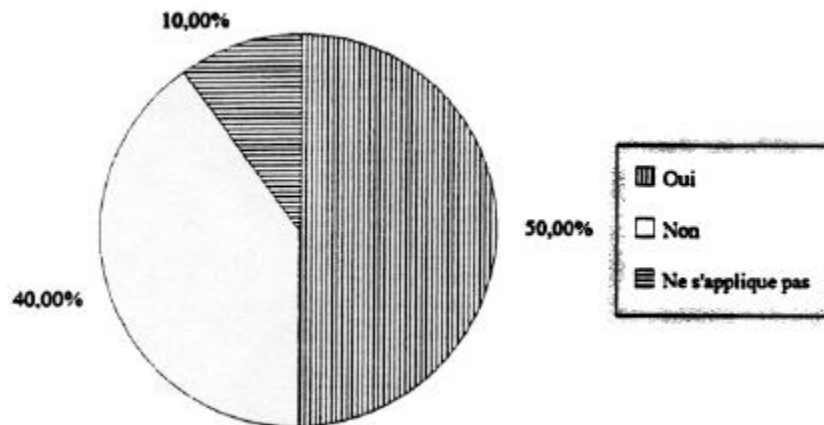
Plus du tiers (35%) des employées pensent que la qualité totale c'est ne jamais faire d'erreurs (voir figure 5.9 à la page suivante). La littérature est ambiguë à ce sujet. La qualité totale ce n'est pas le «zéro défaut», mais, en même temps, on dit qu'il faut tendre à ne pas faire d'erreur. Pour la direction de l'entreprise, l'erreur est tolérée, mais elle est à éviter. Mais s'il faut bien servir la clientèle, il faut certainement éviter les erreurs. 65% des employées sentent peut-être un peu moins de pression, car l'erreur leur semble être permise.

Figure 5.9
Énoncé # 15



Dix répondantes (50%) considèrent que la qualité totale c'est faire ce que la direction exige d'elles, alors que 40% ne le pensent pas (voir figure 5.10).

Figure 5.10
Énoncé # 16



On se souviendra que 95% des répondantes se disaient d'accord avec l'énoncé 11 (voir figure 5.4) qui disait qu'il faut toujours suivre les directives de la direction. Il y a donc un fossé entre les deux. On peut reprendre le commentaire un peu plus haut, c'est-à-dire qu'il y a un changement important à réaliser dans les habitudes de travail avant que les employées réalisent que maintenant on leur demande en partie de concevoir les tâches et non plus seulement de les exécuter, ce qui ne semblait pas encore trop clair au moment de la passation du questionnaire. Toutefois, dix-neuf répondantes (95%) considèrent que la qualité totale, c'est apporter des solutions à des problèmes (énoncé 17), donc aller au-delà de la simple exécution.

Cinq répondantes (25%) disent que la qualité totale, c'est toujours ce que les employées font depuis leur arrivée à la Caisse (énoncé 20). Cependant, de ce 25%, deux employées (10%) sont à la Caisse depuis 6 mois à un an. On peut croire que dans leur cas, c'est vrai. Les trois autres (15%) doivent être convaincues de toujours avoir effectué un travail de qualité.

Notons que seize répondantes (80%) considèrent que la qualité totale demande plus d'effort aux employées, alors que quatre répondantes (20%) ne le croient pas (énoncé 21), ce qui vient appuyer notre hypothèse de l'alourdissement de la charge de travail. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que la Caisse est dans une phase de changement; toutes ont à s'habituer à ce changement, ce qui peut demander plus d'efforts (s'habituer aux nouvelles méthodes, comprendre les nouveaux concepts, accepter le changement, etc.). Cette perception de la qualité totale pourrait constituer un frein à une plus grande implication.

Onze répondantes (55%) croient que la qualité totale, c'est ne pas faire deux fois la même chose. Si on retourne à la figure 5.9 (énoncé 15), on voit que 20% des gens qui croyaient que la qualité totale permettait l'erreur, pensent maintenant qu'il faut bien faire les choses du premier coup. On peut dire que le concept de qualité totale n'est pas compris très clairement.

Huit répondantes (40%) considèrent que la qualité totale leur permet de moins se fatiguer au travail (énoncé 24). Cependant, on se souviendra qu'il n'y a que 20% des employées qui considèrent que la qualité totale ne leur demande pas plus d'efforts et 80% qui croient que ça leur demande plus d'efforts (énoncé 21). Il y a donc une contradiction entre ces deux énoncés.

Puisque les employées semblent croire au principe de qualité totale (mieux servir la clientèle,

mieux réaliser son travail, apporter des solutions à des problèmes, mieux se responsabiliser), on peut croire qu'elles seront prêtes à plus s'impliquer dans leur travail. C'est ce que demande la nouvelle organisation du travail. Cependant, 80% des employées considèrent que la qualité totale leur demande plus d'effort. On ne sait pas si cela est dû à une question d'adaptation, ni si cette perception risque de provoquer une certaine résistance face au changement organisationnel.

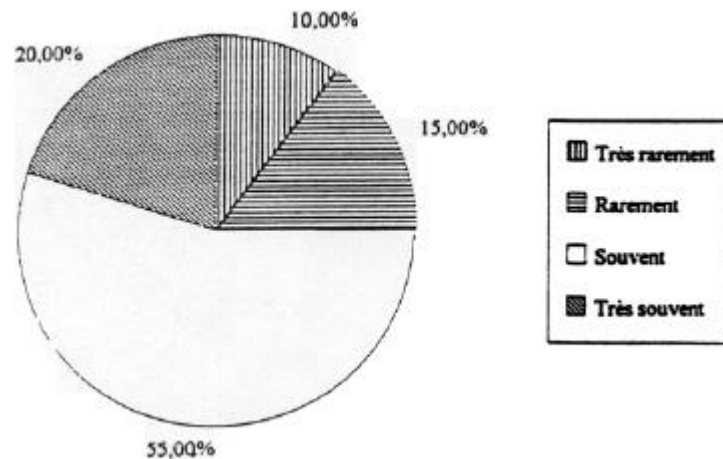
5.5 Les changements

Un travail peut-il être parcellisé et exiger beaucoup de tâches d'une même personne? Oui, si toutes ces tâches sont décomposées en fragments simples; c'est, bien sûr, le principe du taylorisme qui serait appliqué au secteur des services.

Onze répondantes (55%→16,33¹) considèrent que leur travail leur demande de réaliser beaucoup de tâches différentes souvent (voir figure 5.11), alors que quatre employées (25%→8) considèrent que c'est plutôt rarement.

¹ Puisque personne n'avait répondu jamais, nous avons regroupé les catégories 2 et 3, puis 4 et 5; très rarement=5, et très souvent=20.

Figure 5.11
Énoncé # 26

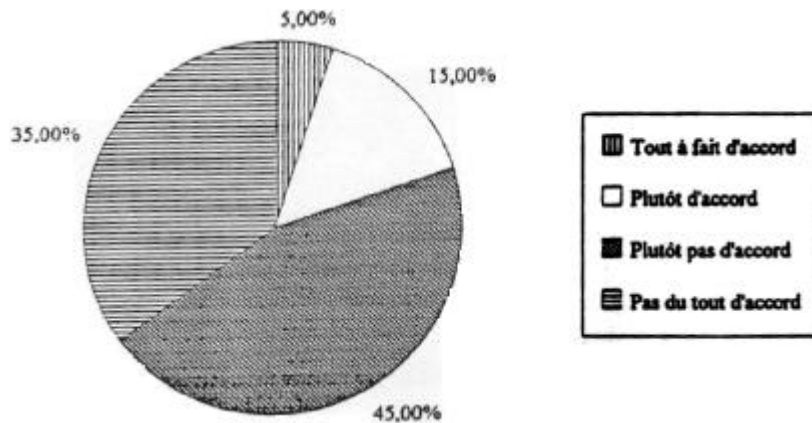


On peut supposer que la charge de travail est lourde, d'autant plus que dix-neuf répondantes (95% → 17,1²) considèrent que leur travail est assez exigeant, alors qu'une seule (5% → 10) considère qu'il est peu exigeant. Là encore on ne sait pas pourquoi le travail est considéré comme exigeant, mais on peut supposer que la charge de travail est lourde.

Quatre répondantes (20% → 16,25) éprouvent des problèmes face aux changements techniques tels que l'informatique (voir figure 5.12 à la page suivante), alors que seize employées (80% → 7,8) disent ne pas avoir de problèmes.

² Nous avons regroupé les catégories 1 et 2, puis 3 et 4; 1=20 et 4=5.

Figure 5.12
Énoncé # 28



L'employeur, qui dit offrir des cours universitaires à toutes, aurait intérêt à en offrir à celles qui éprouvent des problèmes bien entendu, si elles le veulent. En fait ce serait également dans leur intérêt, et on devrait leur faire savoir. Il ne faut pas oublier que l'Université de Moncton accepte les diplômés du secondaire, car il n'y a pas de niveau collégial au Nouveau-Brunswick comme c'est le cas au Québec.

L'énoncé 29 est intéressant: une seule personne (5% → 10) dit ne pas très bien s'adapter aux changements techniques. Elle fait partie des 20% représentées à la figure 5.12. Dix-neuf employées (95% → 17,63) disent donc très bien s'adapter aux changements techniques. Cependant, une seule personne (5% → 15) craint de perdre son emploi, mais cette même personne fait partie de celles qui disent ne pas éprouver de problèmes tant aux changements techniques (énoncé 28) qu'à leur adaptation. Dix-neuf répondantes (95% → 6,31) ne craignent donc pas de perdre leur emploi à cause des changements, incluant celles qui disent éprouver des problèmes face au changement et face à leur adaptation personnelle.

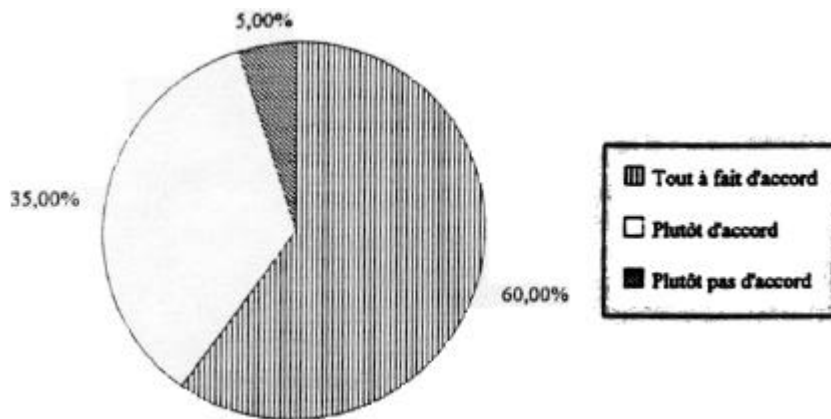
Dix-huit répondantes (90% → 16,94) sont d'accord pour dire que les changements techniques améliorent la qualité des services (énoncé 31), alors que deux employées (10% → 10) ne le sont pas. Toutes les employées (100% → 17,75) disent bien accepter les changements techniques (énoncé 32).

Personne ne rejette donc la technologie propre aux caisses populaires. Même que toutes les répondantes (100%→17,25) disent que les changements techniques facilitent leur travail (énoncé 33).

Une seule personne (5%→10) dit ne pas très bien s'adapter aux nouvelles méthodes de travail (énoncé 34), et ce même si la qualité totale semble être un concept flou pour plusieurs individus, comme on l'a déjà vu. Dix-neuf employées (95%→17,36) considèrent bien s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. On peut y voir là des facteurs pouvant favoriser une plus grande implication.

Une seule répondante (5%→10) dit ne pas trouver les nouvelles méthodes de travail intéressantes (voir figure 5.13), mais ce n'est pas la même qui dit ne pas très bien s'y adapter; 19 employées (95%→18,15) les trouvent intéressantes.

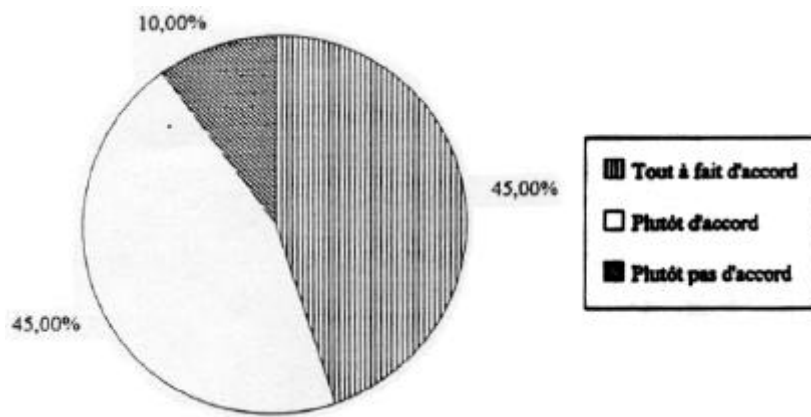
Figure 5.13
Énoncé # 35



Trois répondantes (15% → 10) considèrent qu'en général, ce ne sont pas toutes les employées qui s'adaptent bien au nouvelles méthodes de travail (énoncé 36), mais elles disent personnellement bien s'y adapter; Dix-sept employées (85% → 15,29) pensent que leur collègues s'adaptent bien aux nouvelles méthodes de travail.

Dix-huit employées (90% → 17,5) aimeraient que la direction leur demande leur avis pour améliorer les méthodes de travail (voir figure 5.14), alors que deux employées (10% → 10) ne sont pas d'accord.

Figure 5.14
Énoncé # 37



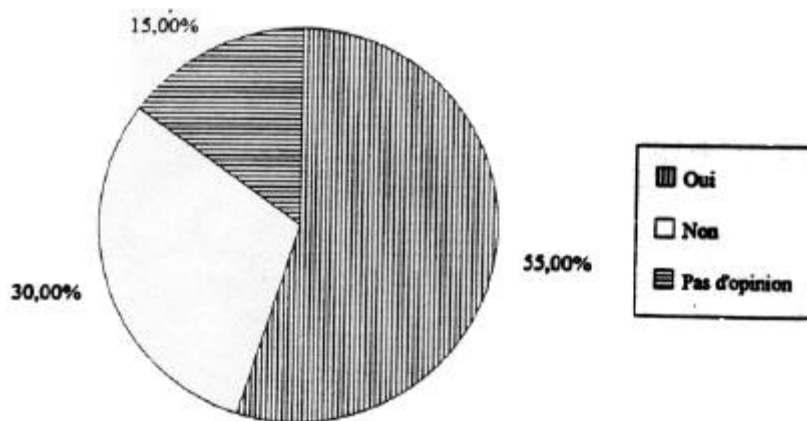
On se souviendra que 75% des employées disaient que leur avis était important, auprès de la direction, en ce qui concerne l'organisation du travail (énoncé 9). Il y a donc une contradiction plutôt évidente, c'est le moins que l'on puisse dire. Contradiction il y aurait si on répétait aux employées que leur avis est important sans jamais en tenir compte. Encore une fois, pour certaines l'implication risque de ne vouloir rien dire si on ne les écoute pas, et si tout est décidé d'avance. Toutefois, puisque dans l'ensemble les employées semblent bien s'adapter aux changements, et parce qu'elles trouvent les nouvelles méthodes de travail intéressantes, on peut croire qu'elles pourront

accepter le fait de plus s'impliquer au travail, alors qu'elles ne considèrent pas les changements comme une menace face à leur emploi.

5.6 Alourdissement de la charge de travail?

Onze répondantes (55%) affirment que leur travail est plus facile maintenant qu'à leur début (voir figure 5.15). Cependant, trois employées (15%) sont à la Caisse depuis 6 mois à 1 an; dans leur cas, on peut croire qu'il en est ainsi dû à leur adaptation au travail. Trois employées (15%) n'ont pas d'opinion, et six employées (30%) ne considèrent pas que leur travail est plus facile qu'à leur début.

Figure 5.15
Question # 38



À l'intérieur de ce groupe d'employées qui dit que leur travail n'est pas plus facile, une personne (5%) nous a dit occuper de nouvelles fonctions, ce qui expliquerait que son travail est plus difficile. Les autres répondantes (25%) sont à la Caisse depuis au moins 5 ans, et elles nous ont fait part des commentaires suivants (question 39):

«Tout dernièrement, le travail a été simplifié, mais le volume augmente toujours. De nouveaux services ont été ajoutés depuis les dernières années, et il devrait y en avoir d'autres dans le futur.»

«La clientèle et la direction demandent beaucoup plus d'une personne, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup plus de stress au travail.»

«Il y a plus de responsabilités au travail et plus de paperasses. Il n'y a pas assez de temps dans une journée pour effectuer tout le travail.»

«La segmentation du marché fait en sorte que nous devons être plus sensibles aux demandes des membres. Nous devons combler tous leurs besoins dans des délais de plus en plus courts.»

«Le travail est plus difficile à cause de l'attitude de certain(es) employé(es), la direction...»

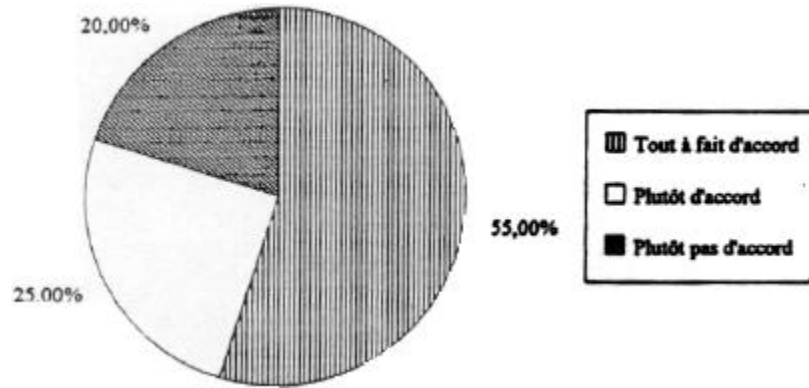
Hormis le dernier commentaire, on peut croire que la charge de travail s'alourdit; on sait pourquoi certaines employées trouvent que le travail est plus difficile. Quant aux autres, on ne sait pas pourquoi elles le trouvent plus facile, même si on peut supposer que les gens, avec le temps, peuvent mieux maîtriser ce qu'ils font.

5.7 La responsabilisation

Deux répondantes (10% → 10) ne souhaitent pas vraiment avoir plus de responsabilités au travail alors que dix-huit employées (90% → 16,94) le désirent, ce qui va dans la logique du changement organisationnel et de l'intensification de l'implication au travail. Cependant, sur le 90%, six employées considèrent que leur travail n'est pas stressant (énoncé 47); on peut croire qu'elles peuvent donc en prendre plus. Les douze autres employées appartenant à ce groupe qui est d'accord pour avoir plus de responsabilités, considèrent que leur travail est stressant. Pourquoi donc vouloir en faire plus? Une chose est certaine, elles semblent prêtes et d'accord à s'impliquer plus.

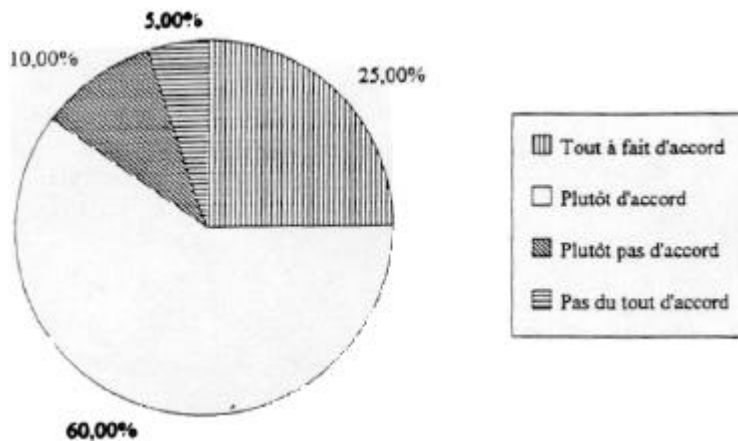
Seize employées (80% → 18,43) croient que c'est parce qu'elle leur fait confiance que la direction leur demande d'être plus responsables (voir figure 5.16), alors que quatre employées (20% → 10) ne le croient pas.

Figure 5.16
Énoncé # 41



Dix-sept employées (85%→16,47) croient que cela leur permettra d'avoir une promotion dans l'avenir (voir figure 5.17), alors que trois répondantes ne le croient pas (15%→8,33).

Figure 5.17
Énoncé # 42

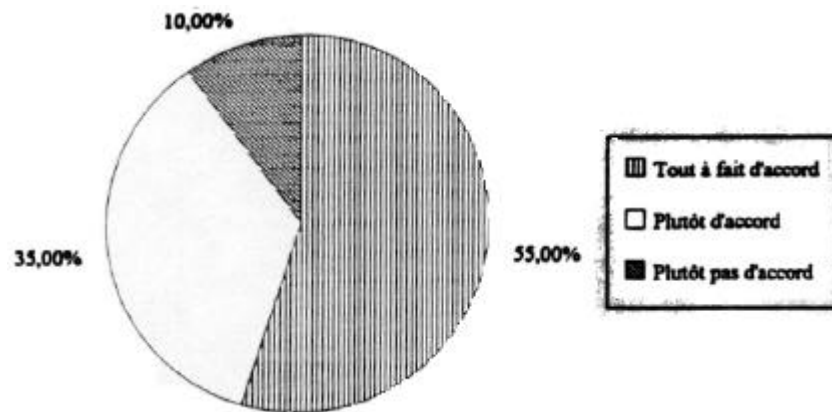


Ces résultats peuvent expliquer, en partie, pourquoi les employées sont prêtes à en prendre plus, et à s'impliquer plus. Cependant, on peut douter que toutes auront des promotions. On peut penser que le degré interne de compétition est élevé ou le deviendra davantage une fois les changements bien implantés, ce qui pourrait causer des problèmes importants à l'intérieur de la Caisse.

Toutes les employées (100% → 17,5) sont d'accord pour que la Caisse les autorise à suivre une formation dans le but de leur permettre de pouvoir prendre plus de responsabilités (énoncé 43). Il semble qu'il y ait déjà des politiques en ce sens à la Caisse, comme nous l'avons déjà indiqué.

Dix-huit répondantes (90% → 18,1) sont d'accord pour que la responsabilisation soit récompensée individuellement (voir figure 5.18), alors que deux employées (10% → 10) ne le sont pas.

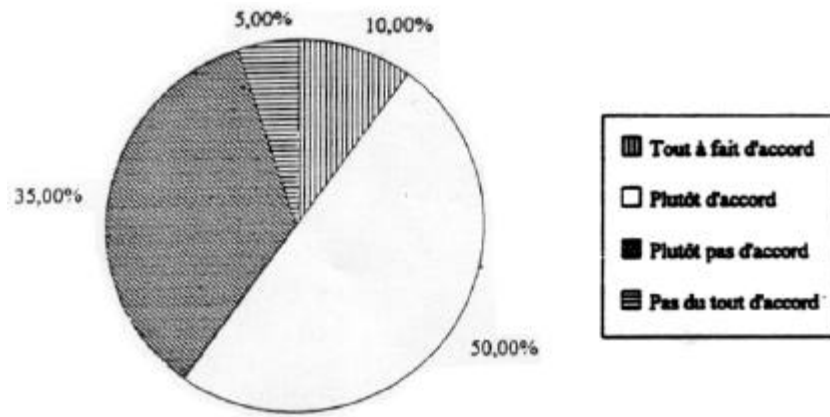
Figure 5.18
Énoncé # 44



On peut émettre le même commentaire qui s'applique à la figure 5.18, c'est-à-dire que le degré de compétition interne risque d'augmenter. Cependant, cela pourrait faire en sorte, au moins au début, que les employées soient encouragées à s'impliquer davantage.

Douze répondantes (60% → 15,83) croient que lorsque la direction parle de responsabilisation, c'est qu'on leur demande de travailler plus fort (voir figure 5.19), alors que huit employées (40% → 9,38) ne le croient pas.

Figure 5.19
Énoncé # 45



On se souviendra que 80% des répondantes considèrent que la qualité totale demande plus d'efforts aux employées (énoncé 21). La qualité totale et la responsabilisation sont inséparables. Dans un cas comme dans l'autre, on peut voir là un signe d'alourdissement de la charge de travail, mais également un indice de blocage face à une plus grande implication.

5.8 Perceptions particulières du travail

Toutes les répondantes (100%) disent aimer leur travail (question 46), alors que quatorze employées (70%) le considèrent stressant (question 47) et six employées (30%) ne le considèrent pas stressant. Cependant, une personne faisant partie de ce 30% a répondu aux questions 48 et 49 qui portent sur le stress, nous apprenant qu'elle le trouvait stressant; on devra donc éliminer ces réponses.

La question 49 nous a posé quelques problèmes; les réponses devaient nous éclairer sur les causes de stress, mais seulement neuf personnes (45%) y ont répondu correctement. Les autres répondantes ont numéroté toutes les causes avec les chiffres de 1 à 3, ou les ont cochées, etc. Nous n'avions pas eu ce problème lors du pré-test. On ne considérera pas ces résultats. Nous reproduisons donc les résultats de neuf répondantes, mais seulement à titre d'indicateurs (voir tableaux 5.1 à 5.3).

Tableau 5.1
Question # 49 (premières causes)

Réponses	Nombre de répondantes (N=9)
a: les journées de travail sont trop longues	1
b: la clientèle est trop exigeante	1
d: la direction me demande trop	1
g: le bruit me dérange	1
h: il n'y a pas assez d'employé-es	1
i: l'endroit de travail est trop petit	3
k: manque de communication entre employées et direction	1

Tableau 5.2
Question # 49 (deuxièmes causes)

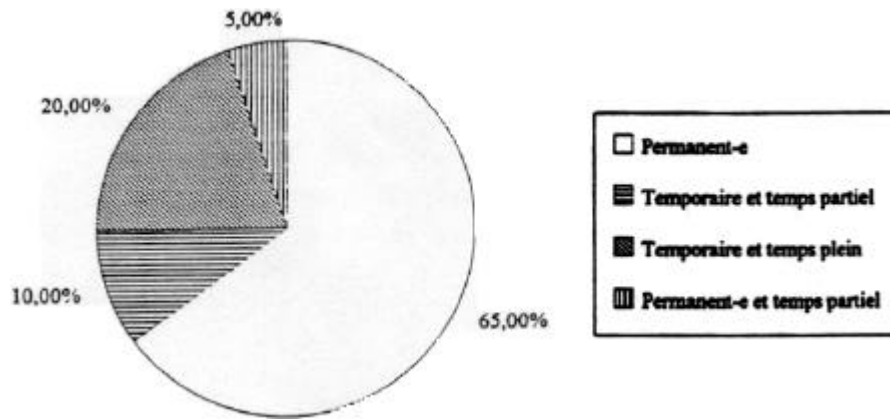
Réponses	Nombre de répondantes (N=9)
c: je me demande si je vais perdre mon emploi	1
g: le bruit me dérange	3
h: il n'y a pas assez d'employé-es	1
i: l'endroit de travail est trop petit	3
l: autres intervenants comme la Fédération	1

Tableau 5.3
Question # 49 (troisièmes causes)

Réponses	Nombre de répondantes (N=9)
b: la clientèle est trop exigeante	1
g: le bruit me dérange	2
i: l'endroit de travail est trop petit	2
j: il existe des facteurs extérieurs au travail	1
k: résolution de problèmes à très brève échéance; conseil d'administration; problèmes avec supérieure	3

Treize répondantes (65%) disent être permanentes (voir figure 5.20), deux employées (10%) disent être temporaires et à temps partiel, quatre (20%) sont engagées de façon temporaire à temps plein, et, enfin, une personne (5%) travaillerait de façon permanente et à temps partiel.

Figure 5.20
Question # 50



La personne qui a répondu être permanente et à temps partiel, a pourtant répondu aux questions 51 et 52, comme si elle était temporaire³, se joignant ainsi aux cinq personnes (25%) qui avaient répondu que ce n'est pas par choix qu'elles sont temporaires (question 51; une n'a pas répondu à cette question, alors qu'elle indiquait être temporaire), et se joignant aux trois (15%) qui ont répondu qu'elles croyaient avoir de bonnes chances de devenir permanentes (une a répondu non, une a répondu ne sais pas, et une n'a pas répondu à la question 52).

Ce statut qui catégorise les employées n'est pas très clair, et il le deviendra encore moins dans un avenir rapproché. Lors d'une entrevue, comme nous l'avons déjà mentionné au chapitre précédent, le directeur général nous disait que, très bientôt, les permanentes et les temporaires auraient droit aux mêmes bénéfices sociaux. La distinction ne se fera plus qu'en fonction temps plein/temps partiel. Les employées à temps partiel (il n'y en aurait que trois) auront tout de même les mêmes bénéfices sociaux qui seront calculés en fonction des heures travaillées. La question que l'on se pose est: qu'est-ce que ça change de se faire catégoriser en permanente ou temporaire? On peut être permanente et se faire licencier, par exemple, si l'entreprise basculait dans une mauvaise situation financière. Ce n'est certes

³ Confirmant ainsi ce que Le directeur général nous avait dit, c'est-à-dire que personne n'était permanent à temps partiel.

pas synonyme de sécurité d'emploi. Tout au plus, les temporaires devraient être licenciées avant, mais là encore, ce n'est pas une loi ni un règlement.

En analysant notre questionnaire, nous nous sommes rendu compte qu'une employée nous a dit travailler à la Caisse depuis plus de 13 ans et être toujours temporaire à temps plein, ce qui nous semble ne pas avoir de sens, sauf si on l'a oubliée. Trois employées disent être temporaires à temps partiel depuis 6 mois à un an. Une est temporaire à temps plein depuis 2 à 4 ans, et une depuis 5 à 8. Une disait être à temps partiel et permanente. Cependant, trois étaient en fonction depuis 6 mois à un an, mais avaient déjà leur permanence. On ne sait donc pas sur quoi se base la direction pour accorder la permanence, même si elle nous a dit la donner sur la base de l'ancienneté. À moins que personne ne s'entende sur les termes.

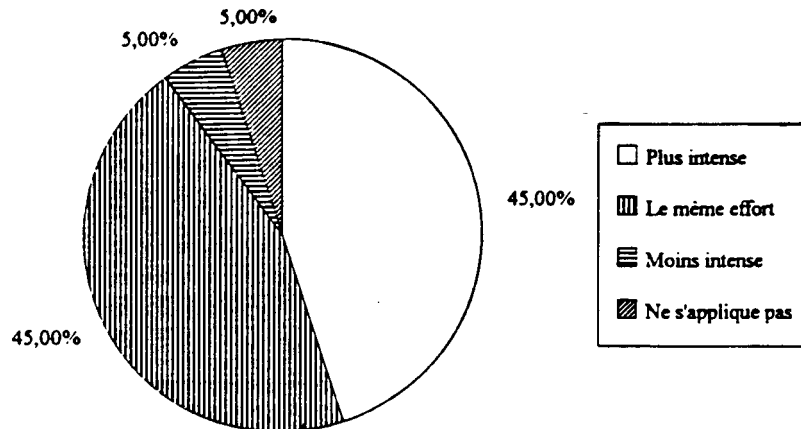
Une seule personne (5%) aimerait partager ses heures de travail (question 53), alors que dix-neuf employées (95%) ne le veulent pas. On peut cependant imaginer que toutes auraient été d'accord s'il y avait eu des mécanismes pour compenser la perte de salaire.

Seize répondantes (80%) considèrent que les méthodes de travail sont bonnes à la Caisse (question 54), alors que quatre employées (20%) ne le pensent pas; on se souviendra que 95% les considéraient intéressantes (énoncé 35). Malgré cet écart, on peut croire que la majorité est prête à appuyer la direction dans les changements.

Quinze répondantes (75%) disent pouvoir améliorer les méthodes de travail, alors que cinq employées (25%) disent ne pas le savoir (énoncé 55). La nouvelle organisation du travail vise cet aspect, car elle doit justement amener les employées à développer des moyens qui rendraient le travail plus efficace, mais en les partageant avec la direction.

Neuf répondantes (45%) considèrent que l'effort au travail est plus intense qu'il y a un an (voir figure 5.21 à la page suivante), neuf (45%) que c'est le même effort, une (5%) que c'est moins intense, et une (5%) nous a répondu que cela ne s'appliquait pas à elle, car elle n'était à la Caisse que depuis 6 mois.

Figure 5.21
Question # 56

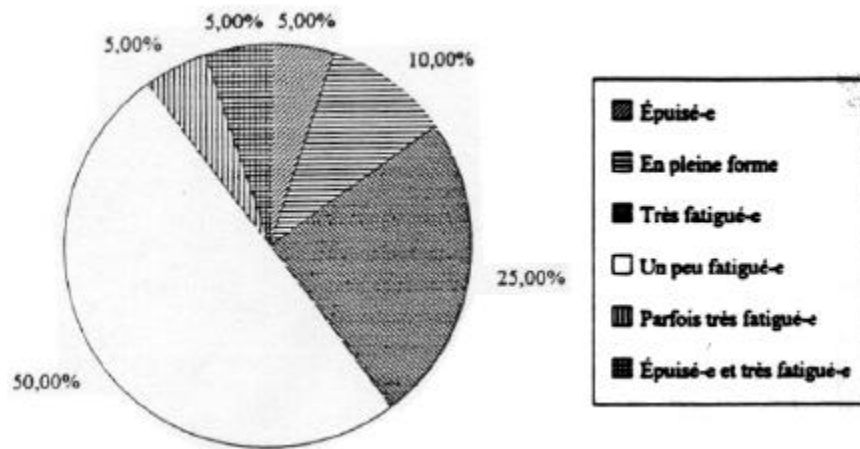


Il y a deux personnes qui nous ont répondu que c'est le même effort alors qu'elles sont employées depuis 6 mois à un an, mais deux disent que l'effort est plus intense, et une nous dit qu'il est moins intense, alors qu'elles aussi sont à la Caisse depuis 6 mois à un an. Celles qui considèrent que l'effort au travail est plus intense sont à la Caisse depuis 2 ans et plus.

On ne peut pas nécessairement dire que certaines considèrent le travail plus intense à cause d'un alourdissement de la charge de travail, car, comme nous l'avons déjà dit, il y a le changement qui peut faire paraître l'intensité au travail plus grande, mais en même temps on peut y voir un indice d'alourdissement de la charge de travail.

Une répondante (5%) a indiqué qu'elle était épuisée suite à une journée de travail (voir figure 5.22 à la page suivante), cinq (25%) qu'elles étaient très fatiguées, deux (10%) qu'elles étaient en pleine forme, dix (50%) qu'elles étaient un peu fatiguées, une (5%) qu'elle était épuisée et très fatiguée, et une (5%) n'a pas répondu; nous avons inséré ces deux derniers cas dans les catégories 9 et 10.

Figure 5.22
Question # 57



On peut donc voir que 35% des employées ont brûlé une bonne partie de leur énergie suite à une journée de travail. Il peut certainement y avoir des facteurs externes au travail qui font que les gens sont fatigués. Puisque la Caisse est en plein changement organisationnel, nous supposons qu'il se produit une fatigue spécifique au travail. En effet, les employées doivent apprendre de nouvelles façons de faire, mais aussi on leur demande plus, c'est-à-dire qu'on demande aux employées d'offrir un service impeccable à la clientèle, ce que chacune faisait peut-être déjà, mais maintenant on leur demande d'aller au-delà des attentes des clients. De là, on leur demande de remplir des fonctions qu'elles n'avaient pas à faire dans le passé. Par exemple, si un client demande une information sur les assurances, l'employée au comptoir devra lui répondre au lieu de référer le client à une collègue. On peut donc y voir là un alourdissement de la charge de travail.

Les personnes qui se disent très fatiguées ou épuisées sont permanentes, sauf une qui est temporaire à temps plein. Les deux qui se disent en pleine forme sont à temps plein et à temps partiel. Celles qui se disent un peu fatiguées travaillent autant dans le secteur courant que dans le secteur conseil, et les groupes d'âges sont variés. Nous en déduisons que c'est le milieu de travail qui est déterminant.

Huit répondantes (40%) disent sauter un repas à l'occasion, onze (55%) jamais, et une personne n'a pas répondu (question 58). Quatre employées (20%) disent très souvent sauter une pause-café, six (30%) souvent, neuf (45%) à l'occasion, et une personne (5%) n'a pas répondu (question 59).

Si certaines employées n'ont pas toujours le temps de prendre un repos au travail, on peut y voir là un facteur de stress et de fatigue, mais aussi un indicateur comme quoi la charge de travail est lourde. Sur les sept personnes (35%) qui nous ont répondu être épuisées et/ou fatiguées, quatre disent sauter un repas à l'occasion et trois jamais; deux disent sauter une pause-café souvent, trois à l'occasion, et deux très souvent.

Deux personnes (10%) préféreraient travailler dans une autre caisse (question 60), une (5%) dans une autre institution financière, deux (10%) ailleurs que dans le domaine financier, mais quinze employées (75%) se disent bien où elles sont présentement. On ne sait pas exactement pourquoi 25% des répondantes préféreraient travailler ailleurs, d'autant plus que 100% des répondantes disent aimer leur travail (question 46).

Quatorze répondantes (70%) croient que leur travail sera différent dans la nouvelle bâtisse (question 61-a), dix autres (50%) qu'il sera plus facile (question 61-b) et dix-sept employées (85%) qu'il sera plus agréable (question 61-c). Dix-neuf répondantes (95%) ont hâte au moment du déménagement, alors qu'une seule personne (5%) n'a pas répondu (question 62). La situation sera certainement différente.

Quant aux commentaires qui suivent la question 70, on peut les résumer ainsi:

- une employée nous a dit que le questionnaire lui avait permis de réaliser qu'elle aimait encore son emploi, les employées et la clientèle;
- une autre a écrit qu'après X⁴ années à l'emploi de la Caisse, elle croyait qu'on ne lui offrait pas un poste permanent pour économiser sur les coûts reliés aux avantages sociaux;
- une autre nous a dit que son travail était passionnant malgré le stress et la fatigue qu'il pouvait causer; elle souhaite faire carrière à la Caisse où que ce sera pour elle un moyen de faire carrière; elle nous disait que certaines employées étaient réticentes au changement et à la qualité totale;

⁴ Nous n'avons pas indiqué le nombre d'années, car il pourrait permettre d'identifier la personne.

- enfin, une employée a écrit qu'il faudrait retourner aux valeurs du mouvement coopératif, car ces valeurs étaient souvent négligées.

5.9 Conclusion

Lorsqu'on reprend les indicateurs expliqués au chapitre I, on voit que l'implication au travail semble s'intensifier, et que la charge de travail, sans dire qu'elle s'alourdit nécessairement, semble être lourde (voir tableaux 5.4 et 5.5).

Le tableau 5.4, à la page suivante, nous permet de voir que les employées acceptent plutôt bien le discours qui est relié à la responsabilisation et à la participation. Cela n'indique pas nécessairement que l'implication s'intensifie, mais que c'est possible.

Tableau 5.4
Indicateurs de l'intensification de l'implication au travail

Indicateurs: intensification de l'implication au travail	Énoncés ou questions, et réponses
La responsabilisation	23: Oui (95%), Non (5%) 40: D'accord (90% → 16,94), Pas d'accord (10% → 10) 41: D'accord (80% → 18,43), Pas d'accord (20% → 10) 43: D'accord (100% → 17,5)
La participation	7: D'accord (100% → 18,5) 17: Oui (95%), Non (5%) 55: Oui (75%), Ne sais pas (25%)
Le travail d'équipe	1: D'accord (100% → 18,75) 3: D'accord (100% → 19,25) 5: D'accord (90% → 16,11), Pas d'accord (10% → 10)
Le désir de promotion	42: D'accord (85% → 16,47), Pas d'accord (15% → 8,33)
La perception des changements (acceptation, rejet)	14: Oui (95%), Non (5%) 29: D'accord (95% → 17,63), Pas d'accord (5% → 10) 32: D'accord (100% → 17,75) 33: D'accord (100% → 17,25) 34: D'accord (95% → 17,36), Pas d'accord (5% → 10) 35: D'accord (95% → 18,15), Pas d'accord (5% → 10)
Les bonus (récompenses individuelles)	44: D'accord (90% → 18,1), Pas d'accord (10% → 10)
Aimer son travail ou non	46: Oui (100%)
Vouloir travailler ailleurs ou non	60: Oui (25%), Non (75%)
L'ambiance de travail	4: D'accord (75% → 16), Pas d'accord (25% → 10)
Support et écoute de l'employeur	2: D'accord (90% → 19,16), Pas d'accord (10% → 10) 6: D'accord (85% → 16,17), Pas d'accord (15% → 10) 8: D'accord (100% → 17,25) 9: D'accord (75% → 17,33), Pas d'accord (25% → 9) 37: D'accord (90% → 17,5), Pas d'accord (10% → 10)

Le travail d'équipe semble être une valeur importante, ce qui peut favoriser une implication plus grande qui, par ailleurs, pourra être motivée par le fait de souhaiter une promotion. Par contre, toutes n'auront pas des promotions.

Les changements sont bien acceptés par l'ensemble des employées, ce qui pourrait permettre à la NFOT de s'implanter plus solidement. Là où cela pourrait se gêner, c'est qu'une forte majorité est d'accord avec une forme de récompense individuelle; les bonus peuvent favoriser une plus grande implication, mais aussi créer des tensions importantes à l'intérieur du milieu de travail. Est-ce que ce seront toujours les mêmes qui seront récompensées?

Toutes les employées aiment leur travail, mais le quart des répondantes veulent travailler ailleurs. Le quart des employées ne trouvent pas que l'ambiance de travail est bonne, ce qui pourrait créer des tensions face à une plus grande implication. Nous attirons votre attention sur le fait que seulement deux répondantes, qui considèrent que l'ambiance n'est pas bonne, veulent travailler ailleurs.

Dans l'ensemble, les employées se disent supportées et écoutées dans leur travail par l'employeur, ce qui est un minimum pour obtenir d'elles une plus grande implication.

Quant au tableau 5.5, à la page suivante, il représente les indicateurs de l'alourdissement de la charge de travail. On voit que les pauses-café ne sont pas toujours prises, et que parfois certaines n'ont même pas le temps de dîner. On peut croire qu'il y a beaucoup de travail. Certaines considèrent devoir travailler plus fort qu'il y a un an, c'est-à-dire depuis l'amorce de la NFOT, mais aussi plus fort qu'à leur début à la Caisse. Ici on pourra dire que la charge de travail s'alourdit pour ces répondantes.

Tableau 5.5
Indicateurs de l'alourdissement de la charge de travail⁵

Indicateurs: alourdissement de la charge de travail	Énoncés ou questions, et réponses (N=20)
Pause-café	59: Très souvent (20%), Souvent (30%), À l'occasion(45%), Pas de réponse (5%)
Heure de dîner	58: À l'occasion (40%), Jamais (55%), Pas de réponse (5%)
Comparaison à l'année précédente ou au passé	38: Oui (55%), Non (30%), Pas d'opinion (15%) 56: Plus intense (45%), Même effort (45%), Moins intense (5%), Ne s'applique pas (5%)
Perception de la charge de travail	21: Oui (80%), Non (20%) 45: D'accord (60% → 15,83), Pas d'accord (40% → 9,38)
État physique après une journée de travail	57: Épuisé-e (5%), Très fatigué-e (25%), En pleine forme (10%), Un peu fatigué-e (50%), Épuisé-e et très fatigué-e (5%), Parfois très fatigué-e réponse (5%)
Quantité de travail	26: Rarement (25% → 8), Souvent (75% → 16,33),
Perception de l'exigence reliée au travail	27: Assez exigeant (95% → 17,1), Peu exigeant (5% → 10)
Stress	47: Oui (70%), Non (25%), Réponse rejetée (5%) 48: 2 et 3 (15% → 8,33), 4 et 5 (45% → 16,66), 6 et 7 (10% → 27,5%) ⁶

⁵ Voir aussi les commentaires suivant la question 39, p. 103.

⁶ Puisque personne n'avait répondu à la catégorie 1 sur l'échelle, nous avons regroupé les catégories 2 et 3, 4 et 5, puis 6 et 7; 2=5 et 7=30. Concernant la question 48, N=14.

Seize répondantes considèrent que la qualité totale demande plus d'effort aux employées, alors que douze croient que la responsabilisation demande de travailler plus fort. Pour elles, la charge de travail a dû s'alourdir.

35% des employées ont brûlé une bonne partie de leur énergie après une journée de travail. On peut croire qu'elles ont beaucoup de travail. Quinze employées considèrent qu'elles ont beaucoup de tâches à réaliser dans le cadre de leur travail, alors que dix-neuf répondantes considèrent qu'il est exigeant. Enfin, quatorze employées voient dans leur travail un facteur de stress.

On voit que la charge de travail est lourde pour certaines employées, et qu'elle semble s'être alourdie avec le temps. La NFOT y est peut-être pour quelque chose, mais il n'y a pas que cela. Comme on sait, par exemple, l'actif de la Caisse a augmenté; on peut en déduire que la clientèle a aussi augmenté. Par contre, nous savons que le nombre d'employées est demeuré le même depuis 1993. Par ailleurs, ce qui peut aussi alourdir la charge de travail, c'est que les employées doivent acquérir des nouvelles connaissances en fonction de leur travail, et elles doivent adopter de nouveaux comportements.

CONCLUSION

Cette recherche avait comme point de départ le changement organisationnel entrepris dans une caisse populaire à Moncton. Nous cherchions à comprendre la forme de ce changement, ainsi que les répercussions de ce changement sur le travail des employées.

Pour cela, nous avons dû définir ce que sont les organisations, le changement organisationnel et la culture d'entreprise. Par la suite, nous avons survolé l'organisation du travail qui a dominé le présent siècle. Même lorsqu'on parle de changements dans l'organisation du travail, on ne peut pas affirmer que les principes qui dominaient l'organisation du travail au début du siècle sont disparus. Les principes tayloriens du travail semblent être encore présents, particulièrement dans le secteur des services. Ce secteur est caractérisé par une main-d'oeuvre qui n'a pas une tradition revendicative parce que, entre autres, le taux de syndicalisation est très faible.

Nous avons situé notre recherche dans le cadre de la crise actuelle qui marque l'Occident, celle du fordisme. Cette crise résulte, en partie, du blocage de la dynamique de l'accumulation d'après 1945. C'est la crise de l'investissement productif privé, alors que la croissance chute et que le chômage augmente. Cette période pousse à rechercher et à expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail. Le but n'est pas nécessairement d'humaniser l'organisation du travail, mais plutôt de permettre l'accroissement de la rentabilité du capital.

Nous avons émis l'hypothèse que la nouvelle forme d'organisation du travail à la Caisse Populaire L'Assomption aurait pour effet d'intensifier l'implication des employées au travail, et d'alourdir la charge de travail. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons effectué des entrevues et nous avons distribué un questionnaire à toutes les employées (sur vingt-et-un questionnaires, un seul a été rejeté). Même si la Caisse est une entreprise de type coopératif, nous l'avons considérée comme une autre institution financière, c'est-à-dire d'abord comme une entreprise capitaliste

À la Caisse, la nouvelle forme d'organisation du travail est basée en partie sur la qualité totale. C'est un concept flou d'autant plus qu'il ne semble pas y avoir qu'une façon de réaliser son application. Celle-ci dépend grandement de la vision des dirigeants d'une entreprise. En ce qui concerne la Caisse Populaire L'Assomption, elle vise à s'assurer que la clientèle ne fasse affaires qu'avec cette institution financière, à attirer une nouvelle clientèle et à s'assurer de l'adhésion des employées au nouveau projet d'entreprise.

Les résultats du questionnaire nous laissent croire que les employées seront prêtes à s'impliquer davantage, car la dynamique devant être créée par la qualité totale semblait déjà exister: entraide, travail d'équipe, écoute, estime de l'employeur, estime de soi en fonction du travail réalisé, possibilité d'une certaine autonomie même si ce n'était pas encore très clair. Cependant, il ne faut pas oublier que 25% des répondantes ne jugeaient pas l'ambiance de travail comme étant bonne, mais on ne sait pas pourquoi. Notons aussi que 25% des répondantes considéraient que leur avis n'était pas important, ce qui nous apparaît assez élevé dans une organisation qui veut promouvoir la participation, la responsabilisation et l'implication de toutes. Pour certaines, l'implication risque de ne vouloir rien dire si elles ont le sentiment qu'on ne prend pas au sérieux ce qu'elles proposent. Cependant, toutes

aimaient leur travail alors qu'en majorité elles considéraient que la direction les écoutait et les supportait dans leur travail.

Les employées que nous avons rencontrées lors de nos dernières entrevues paraissaient accepter le changement amorcé par la direction de la Caisse. L'implication au travail semblait s'intensifier, comme en faisait foi la réalisation du projet relié à l'achat de meubles et appareils ménagers, pour la nouvelle bâtisse, par les employées. On peut croire que le désir d'avancement et les bonus motiveront les employées à plus s'impliquer. Cependant, il faut rappeler que la qualité totale ne semblait pas très claire pour plusieurs, parce que le concept était tout nouveau.

Concernant la charge de travail, nous avons vu qu'elle paraissait s'alourdir pour certaines employées qui n'avaient pas toujours le temps de prendre leur pause-café ou, à l'occasion, leur dîner. D'autre part, certaines considéraient travailler plus fort qu'à leur début à la Caisse. Pour ces répondantes (45%), la charge de travail semblait donc s'alourdir. Il ne faut pas perdre de vue que 30% des employées étaient à la Caisse depuis six mois à un an, et que 15% des employées disaient travailler à temps partiel. D'autre part, plusieurs pensaient que la qualité totale et la responsabilisation leur demandaient un plus grand effort (80% et 60% respectivement). Nous nous souviendrons aussi de certains commentaires: une personne disait que le travail avait été simplifié mais que le volume augmentait toujours; une disait que la clientèle et la direction exigeaient beaucoup plus des employées; une qu'il n'y avait pas assez de temps dans une journée pour effectuer tout le travail; enfin, une nous disait que les employées devaient combler tous les besoins de la clientèle dans des délais de plus en plus courts.

D'autre part, le style de gestion semble avoir considérablement changé au cours des années. Le fait que la communication soit beaucoup plus ouverte que par le passé, par exemple, paraît favoriser un rapprochement entre l'employeur et les employées. Les réunions favorisent sans aucun doute ce rapprochement. Mais il y aura un changement important à réaliser dans les méthodes de travail avant que les employées réalisent que maintenant on leur demande en partie de concevoir les tâches et non plus seulement de les exécuter. Il faudra un changement important dans les méthodes de gestion pour qu'elles acceptent de le faire. Mais auront-elles le choix?

On a pu sentir certaines réserves ou certaines inquiétudes face au changement de la part de certaines employées. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que leur salaire dépend de la survie de l'entreprise, mais aussi de l'évaluation de leurs compétences par l'employeur. Rappelons que 50% des employées sont âgées de 19 à 30 ans. Cela est un indicateur que la Caisse accuse un taux de croissance positif. Cependant, cela indique aussi qu'il y a un renouvellement qui se fait parmi les employées temporaires: 40% des employées sont dans une situation précaire en ce qui concerne le salaire et/ou le statut.

La direction semble tout mettre en oeuvre pour que le changement soit accepté volontairement par les acteurs en cause en tentant de les convaincre que c'est ce qu'il y a de mieux pour tous. Autrement dit, la nouvelle culture d'entreprise vise à motiver et à mobiliser les acteurs à se mettre au service de l'entreprise de manière volontaire. Mais la culture, au sens large, échappe à la manipulation directe. Les nouvelles formes d'organisation du travail créent l'illusion que les individus à l'intérieur des entreprises ont un pouvoir décisionnel; elles visent à les motiver aux plans intellectuel et affectif. C'est ce qui est maintenant objet de management.

Comme on le voit, on ne peut pas vérifier notre hypothèse. D'une part, notre recherche aurait dû se poursuivre, et elle aurait nécessité une participation directe dans le milieu de travail. D'autre part, il est clair que les changements les plus importants sont à venir, lors du déménagement des activités de la Caisse dans la nouvelle bâtisse, en mai 1995. C'est probablement là que la direction sera en mesure d'implanter sa nouvelle forme d'organisation du travail, alors que les acteurs se trouveront dans un nouveau milieu de travail.

**APPENDICE A
LE QUESTIONNAIRE**

Nous débutons la présentation de notre questionnaire à la page suivante pour qu'il puisse conserver sa forme originale, même si nous avons dû le comprimer à cause de la numérotation des pages.

PREMIÈRE PARTIE

Indiquez si vous êtes tout à fait d'accord (1), plutôt d'accord (2), plutôt pas d'accord (3) ou pas du tout d'accord (4) avec les énoncés qui suivent. (SVP, encerclez le chiffre, situé à la droite de chaque énoncé, qui correspond à votre opinion.)

Tout à fait d'accord / plutôt d'accord / Plutôt pas d'accord / Pas du tout d'accord

	1	2	3	4
1. Le travail d'équipe c'est important pour les employé-es de la caisse.			1	2 3 4
2. Les employé-es sont important-es pour la direction de la caisse.			1	2 3 4
3. Le travail d'équipe c'est important pour la direction de la caisse.			1	2 3 4
4. Il règne une bonne ambiance de travail à la caisse.			1	2 3 4
5. Les employé-es sont prêt-es à s'entraider lorsque nécessaire.			1	2 3 4
6. La direction est à l'écoute des employé-es.			1	2 3 4
7. Les employé-es font tout pour bien servir la clientèle.			1	2 3 4
8. La direction supporte les employé-es dans leur travail.			1	2 3 4
9. En ce qui concerne l'organisation du travail, l'avis des employé-es est important pour la direction.			1	2 3 4
10. Il arrive aux employé-es de réaliser des tâches à leur manière.			1	2 3 4
11. Les employé-es doivent toujours suivre les directives de la direction.			1	2 3 4

DEUXIÈME PARTIE

Indiquez, en encerclant le chiffre que vous jugez représentatif de votre opinion, ce qui décrit le mieux l'énoncé suivant:

12. La direction parle de la qualité totale aux employé-es:

Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent
1	2	3	4

Selon vous, les énoncés suivants correspondent-ils (oui=1), ne correspondent pas (non=2) ou ne s'appliquent pas (NSAP=0) à la qualité totale. (SVP, encerclez le chiffre, à la droite de chaque énoncé, qui correspond à votre opinion.)

	OUI / NON / NSAP		
	1	2	0
13. La qualité totale c'est mieux servir la clientèle.	1	2	0
14. La qualité totale c'est mieux faire mon travail.	1	2	0
15. La qualité totale c'est ne jamais faire d'erreur.	1	2	0
16. La qualité totale c'est faire ce que la direction exige de moi.	1	2	0
17. La qualité totale c'est apporter des solutions à des problèmes.	1	2	0
18. La qualité totale c'est tout faire soi-même.	1	2	0
19. La qualité totale c'est ne jamais déranger les autres lorsqu'on travaille.	1	2	0
20. La qualité totale c'est toujours ce qu'on fait depuis que je travaille ici.	1	2	0
21. La qualité totale demande plus d'efforts aux employé-es.	1	2	0
22. La qualité totale c'est ne pas faire deux fois la même chose.	1	2	0

28. Les changements techniques tels que l'informatique me posent des problèmes. 1 2 3 4
29. Je m'adapte très bien aux changements techniques. 1 2 3 4
30. Les changements techniques risquent de me faire perdre mon emploi. 1 2 3 4

Tout à fait d'accord / Plutôt d'accord / Plutôt pas d'accord / Pas du tout d'accord
 1 2 3 4

31. Les changements techniques améliorent la qualité des services. 1 2 3 4
32. J'accepte bien les changements techniques. 1 2 3 4
33. Les changements techniques facilitent mon travail. 1 2 3 4
34. Je m'adapte bien aux nouvelles méthodes de travail. 1 2 3 4
35. Je trouve que les nouvelles méthodes de travail sont intéressantes. 1 2 3 4
36. En général, les employé-es s'adaptent bien aux nouvelles méthodes de travail. 1 2 3 4
37. J'aimerais que la direction me demande mon avis pour améliorer les méthodes de travail. 1 2 3 4

En ce qui concerne l'énoncé suivant (#38), encerclez, SVP, le chiffre qui correspond à votre opinion.

38. Dans l'ensemble, mon travail est plus facile aujourd'hui que lorsque j'ai commencé à travailler à la caisse.

Oui Non Pas d'opinion
 1 2 0

39. Si vous avez répondu NON à la question #38, pouvez-vous, en quelques mots, me dire pourquoi?

SVP, exprimez votre opinion au sujet des énoncés suivants, en indiquant si vous êtes tout à fait d'accord (1), plutôt d'accord (2), plutôt pas d'accord (3) ou pas du tout d'accord (4).

	Tout à fait d'accord / Plutôt d'accord / Plutôt pas d'accord / Pas du tout d'accord			
	1	2	3	4
40. J'aimerais avoir plus de responsabilités au travail.	1	2	3	4
41. Lorsque la direction me demande d'être plus responsable, c'est parce qu'elle me fait plus confiance.	1	2	3	4
42. La responsabilisation pourra me permettre d'avoir une promotion dans l'avenir.	1	2	3	4
43. La caisse devrait me permettre de suivre une formation pour que je puisse prendre plus de responsabilités au travail.	1	2	3	4
44. La responsabilisation au travail devrait être récompensée individuellement.	1	2	3	4
45. Lorsque la direction me demande d'être plus responsable, c'est qu'elle me demande de travailler plus fort.	1	2	3	4

QUATRIÈME PARTIE

En avant dernière partie, j'aimerais vous poser quelques questions plus précises sur votre milieu de travail dans le but de mieux le comprendre. Concernant les deux prochaines questions, répondez par oui (1) ou non (2), en encerclant le chiffre correspondant à votre choix.

OUI / NON

1 2

46. Aimez-vous votre travail? 1 2

47. Votre travail est-il stressant? 1 2

48. Si vous avez répondu OUI à la question #47, pouvez-vous m'indiquer, à l'aide d'une croix (X), l'intensité sur l'échelle, à la page suivante, où 1 représente l'intensité la plus petite et 7 l'intensité la plus grande.

Pas du tout stressant	Très stressant
1	7

|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

49. Si vous considérez que votre travail est stressant, quels sont les **3 causes** les plus importantes parmi la liste proposée, **et/ou** parmi des causes **que vous voudriez nommer**? (SVP, les numéroter de 1 à 3, où 1 sera la cause la plus importante. SVP, énumérez seulement 3 causes.)

Mon travail est stressant car...

- a) les journées de travail sont trop longues.
- b) la clientèle est trop exigeante.
- c) je me demande si je vais perdre mon emploi.
- d) la direction me demande trop.
- e) les tâches sont trop difficiles.
- f) l'éclairage me dérange.
- g) le bruit me dérange.
- h) il n'y a pas assez d'employé-es.
- i) l'endroit de travail est trop petit.
- j) il existe des facteurs extérieurs au travail.

- et/ou d'autres causes plus importantes pour vous:

k) _____

l) _____

m) _____

Pour les prochaines questions, SVP, encerclez le chiffre correspondant à votre choix.

50. Quel est votre statut en tant qu'employé-e?

- Permanent-e.....1
- Temporaire et temps partiel.....2
- Temporaire et temps plein.....3

51. Si vous êtes temporaire, est-ce par choix? (Si vous êtes permanent-e, passez à la question #53.)

- | | |
|-----|-----|
| Oui | Non |
| 1 | 2 |

52. Si vous avez répondu non à la question #51, croyez-vous que vous avez de bonnes chances de devenir permanent-e bientôt?

- | | | |
|-----|-----|-------------|
| Oui | Non | Ne sais pas |
| 1 | 2 | 3 |

53. Est-ce que vous aimeriez partager vos heures de travail, donc votre salaire, avec une autre personne qui ne travaille pas assez?

- | | |
|-----|-----|
| Oui | Non |
| 1 | 2 |

54. Considérez-vous que les méthodes de travail à la caisse sont bonnes?

- | | |
|-----|-----|
| Oui | Non |
| 1 | 2 |

55. Pourriez-vous améliorer ces méthodes de travail?

- | | | |
|-----|-----|-------------|
| Oui | Non | Ne sais pas |
| 1 | 2 | 3 |

56. L'effort que vous devez fournir au travail comparé à l'année dernière vous apparaît-il comme étant:

- plus intense.....1
- le même effort.....2
- moins intense.....3

57. Comment vous sentez-vous après une journée de travail?

- Épuisé-e.....1
- En pleine forme.....2
- Très fatigué-e.....3
- Pas fatigué-e.....4
- Un peu fatigué-e.....5

58. Vous arrive-t-il de devoir sauter un repas lorsque vous êtes au travail?

- | | | | |
|--------------|---------|--------------|--------|
| Très souvent | Souvent | À l'occasion | Jamais |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

59. Vous arrive-t-il de devoir sauter une pause-café?

- | | | | |
|--------------|---------|--------------|--------|
| Très souvent | Souvent | À l'occasion | Jamais |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

60. Si vous aviez le choix préféreriez-vous travailler ailleurs?

- Oui, dans une autre caisse.....1
- Oui, dans une autre institution financière.....2
- Oui, ailleurs que dans le domaine financier.....3
- Non, je suis bien où je travaille présentement....4

61. Croyez-vous que dans la nouvelle bâtisse votre travail sera:

- | | | | |
|----|---------------|----------------|-------------|
| a) | Même chose | Différent | Ne sais pas |
| | 1 | 2 | 3 |
| b) | Plus facile | Plus difficile | Ne sais pas |
| | 1 | 2 | 3 |
| c) | Plus agréable | Moins agréable | Ne sais pas |
| | 1 | 2 | 3 |

62. Avez-vous hâte au moment où les activités de la caisse seront transférées dans la nouvelle bâtisse?

- | | | |
|-----|-----|---------------|
| Oui | Non | Indifférent-e |
| 1 | 2 | 0 |

CINQUIÈME PARTIE

Les réponses aux prochaines questions ne serviront qu'à des fins statistiques. Tous les questionnaires sont confidentiels. S.-V.-P., encerclez le chiffre correspondant à votre situation.

63. Quel est votre état civil?

- Marié-e ou union de fait....1
- Célibataire.....2
- Séparé-e.....3
- Divorcé-e.....4
- Veuf-ve.....5

64. Si vous avez des enfants, combien en avez-vous? (Si vous n'avez pas d'enfant, passez à la question # 65.)

- 1.....1
- 2-3.....2
- 4-5.....3
- 6 et plus.....4

65. Quel est votre sexe?

- Féminin.....1
- Masculin.....2

66. Quel est votre niveau de scolarité?

- École secondaire non complétée.....1
- École secondaire complétée.....2
- Diplôme technique.....3
- Études universitaires non complétées.....4
- Études universitaires complétées.....5

67. À quel groupe d'âge appartenez-vous?

- 19-24 ans.....1
- 25-30 ans.....2
- 31-36 ans.....3
- 37-42 ans.....4
- 43-48 ans.....5
- 49-54 ans.....6
- 55 ans et plus.....7

68. Quel est votre revenu annuel brut?

- 10000 \$ et moins.....1
- 10001 à 15000 \$.....2
- 15001 à 200003
- 20001 à 25000 \$.....4
- 25001 à 30000 \$.....5
- 30001 à 35000 \$.....6
- 35001 \$ et plus.....7

69. Depuis combien de temps travaillez-vous à la caisse?

- 6 mois à 1 an.....1
- 2 à 4 ans.....2
- 5 à 8 ans.....3
- 9 à 12 ans.....4
- 13 à 16 ans.....5
- 17 ans et plus.....6

70. Dans quel secteur travaillez-vous?

- Secteur courant.....1
- Secteur conseil.....2
- Secteur administratif.....3

Si vous avez des commentaires ou des réflexions, ne vous gênez pas!

JE VOUS REMERCIE DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION.

APPENDICE B

Masse salariale, actif et trop perçus de la Caisse

Figure B.1
Masse salariale (dollars courants)

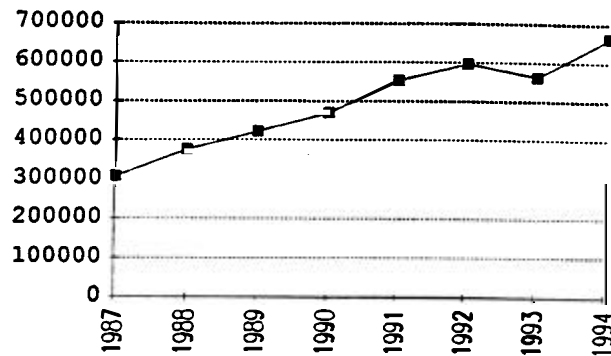


Figure B.2
Actif de la caisse (dollars courants)

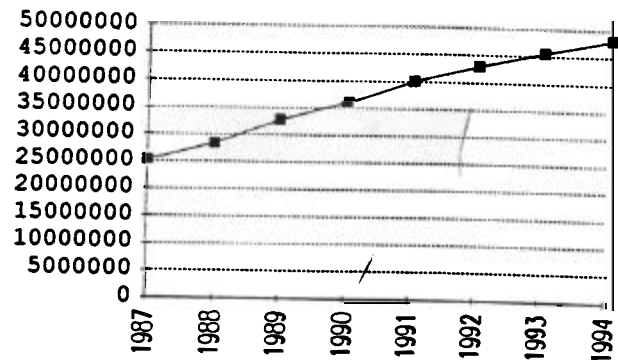
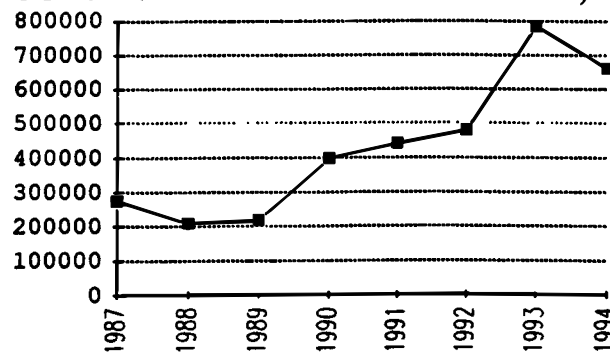


Figure B.3
Trop perçus (montants bruts en dollars courants)



BIBLIOGRAPHIE

- Abravanel, Harry et al. 1988. *La culture organisationnelle: spectes théoriques, pratiques et méthodologiques*. Boucherville: Gaëtan Morin, 280 p.
- Allaire, Yvan, et Mihaela E, Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*. Boucherville: Gaëtan Morin, 620 p.
- . 1989. «Comment créer des organisations performantes: l'art subtil des stratégies radicales». *Gestion*, vol. 14, no 3 (septembre), p. 47-60.
- Alvesson, Mats. 1987. *Organization Theory and Technocratic Consciousness. Rationality, Ideology and Quality of Work*. New York: Walter de Gruyter, 286 p.
- Aubert, Nicole, et Vincent de Gaulejac. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil, 341 p.
- Aubert, Nicole. 1992. «Le management psychique». *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 27, no 67 (printemps), p. 161-167.
- Beauchamp, Michel, et Benoît Lévesque. 1992-1993. «La modernisation sociale du Mouvement Desjardins: le discours des dirigeants». *Coopératives et Développement*, vol. 24, no 2, p. 119-126.
- . 1991. «A-t-on raison de compter sur Desjardins?». *Relations*, no 575 (novembre), p. 266-271.
- Beauchamp, Michel. 1989. *La communication et les organisations coopératives. Le cas du Mouvement des caisses Desjardins*. Boucherville: Gaëtan Morin, 190 p.
- Beer, Michel, Russel Eisenstadt et Bert Spector. 1992. «Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement». *Harvard-l'Expansion*, no 64 (printemps), p. 93-103.
- Bélanger, Paul R., Michel Grant et Benoît Lévesque (sous la dir. de). 1994. *La modernisation sociale des entreprises*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 316 p.
- Bélanger, Paul R., et Mario Huard. 1992. «Les nouveaux contrats de travail». *Relations*, no 580 (mai), p. 113-116.
- Bélanger, Paul R., et Benoît Lévesque. 1992. «Présentation. Transformation des entreprises: approche théorique et études de cas». *Cahiers de recherche sociologique*, no 18-19, p. 11-23.

- . 1991. «La "théorie" de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique». *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, p. 17-51.
- Bélanger, Yves et al. 1989. *Le Mouvement Desjardins: L'institution financière et les relations de travail au Saguenay/Lac Saint-Jean et à Montréal*, rapport final. Montréal: Protocole UQAM-CSN-FTQ (avril), 233 p.
- Bélanger, Paul R., Benoît Lévesque, Yves Bertrand et Francine Lebel. 1986. *La bureaucratie contre la participation: le CLSC de Berthier*. Montréal: UQAM (département de sociologie), 171 p.
- Bertrand, Yves. 1991. *Culture organisationnelle*. Sillery: Presses de l'Université du Québec, 211 p.
- Blanchet, Alain, Rodolphe Ghiglione, Jean Massonnat et Alain Trognon. 1987. *Les techniques d'enquête en sciences sociales. Observer, interviewer, questionner*. Paris: Bordas, 197 p.
- Boudon, Raymond. 1979. *La logique du social: introduction à l'analyse sociologique*. Paris: Hachette, 275 p.
- Boismenu, Gérard, et Daniel Drache (sous la dir. de). 1990. *Politique et régulation: Modèle de développement et trajectoire canadienne*. Montréal: Méridien, 360 p.
- Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal: Université du Québec à Montréal, 110 p.
- Boyer, Robert, et Jean-Pierre Durand. 1993. *L'après-fordisme*. Paris: Syros, 174 p.
- Boyer, Robert. 1987. *La théorie de la régulation: Une analyse critique*. Paris: la Découverte, 142 p.
- Boyer, Robert (sous la dir. de). 1986. *Capitalismes fin de siècle*. Paris: Presses Universitaires de France, 268 p.
- Caillé, Alain. 1989. *Critique de la raison utilitaire: Manifeste du Mauss*. Paris: La Découverte, 139 p.
- Caplow, Theodore. 1970. *L'enquête sociologique*. Paris: Armand Colin, 267 p.
- Chanlat, Jean-François. 1992. «L'analyse des organisations: un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990)». *Cahiers de recherche sociologique*, no 18-19, p. 93-138.

- (sous la dir. de). 1990. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval/ESKA, 842 p.
- Chazel, F. 1983. «Pouvoir, structure et domination». *Revue française de sociologie*, vol. 24, no 3, p. 369-393.
- Collerette, Pierre, et Gilles Delisle. 1982. *Le changement planifié: Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*. Montréal: Les Éditions Agence d'Arc inc., 213 p.
- Coriat, Benjamin. 1990. *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Paris: Christian Bourgeois, 303 p.
- . 1982. *L'atelier et le chronomètre: Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, 2eéd. Paris: Christian Bourgeois, 298 p.
- Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. 1994. *La dimension humaine des organisations*. Boucherville: Gaëtan Morin, 396 p.
- Côté, Nicole, et al. 1986. *Individu, groupe et organisation*. Chicoutimi: Gaëtan Morin, 440 p.
- Crozier, Michel. 1989. *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*. Paris: Inter Éditions, 217 p.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil, 436 p.
- Daigle, Jean. 1990. *Une force qui nous appartient: La Fédération des caisses populaires acadiennes*. Moncton: Les Éditions d'Acadie, 298 p.
- Dean, James W. Jr, et James R. Evans. 1994. *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*. New York: West Publishing Company, 288 p.
- Denis, Jean-Louis, et François Champagne. 1990. «Pour comprendre le changement dans les organisations». *Gestion*, vol. 15, no 1 (février), p. 44-55.
- Desroche, Henri. 1993. «Projet coopératif et mutations sociales». Cahier de recherche/Chaire d'études coopératives, no 93-01, Moncton: Université de Moncton, 48 p.
- Détrie, Philippe. 1992. *Le client retrouvé. Guide pratique de la qualité totale*, 2e édition. Paris: Eyrolles, 273 p.

- Durkheim, Émile. 1967. *De la division du travail social*, 8e éd. Paris: Presses Universitaires de France, 416 p.
- Ehrenberg, Alain. 1991. *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Lévy, 323 p.
- Fowler, Floyd J. Jr. 1993. *Survey Research Methods*, Second Ed. London: Sage Publications, 156 p.
- Friedberg, Erhard. 1993. *Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil, 404 p.
- . 1992. «Les quatre dimensions de l'action organisée». *Revue française de sociologie*, vol. 33, no 4 (oct.-déc.), p. 531-557.
- Gallo, Max. 1989. *Manifeste pour une fin de siècle obscure*. Paris: Odile Jacob, 200 p.
- Gauthier, Benoît (sous la dir. de). 1992. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 2e éd. Sillery: Presses de l'Université du Québec, 584 p.
- Giroux, Nicole. 1993. *Changement stratégique dans une institution. Le cas Visa Desjardins*. Montréal: Gaëtan Morin, 243 p.
- . 1992-1993. «Participation et prise de position stratégique». *Coopératives et Développement*, vol. 24, no 1, p. 41-61.
- Gorz, André. 1988. *Métamorphoses du travail. Quête du sens: Critique de la raison économique*. Paris: Éditions Galilée, 302 p.
- Grant, Michel. 1991-1992. «Les relations de travail dans les caisses populaires: affrontement ou coopération?». *Coopératives et Développement*, vol. 23, no 2, p. 7-30.
- . 1990. «Les relations de travail dans les caisses populaires: affrontement ou coopération?». Cahier de recherche/Chaire de coopération Guy Bernier, # 025 (mai), Montréal: Université du Québec à Montréal, 31p.
- Habermas, Jürgen. 1987. *Théorie de l'agir communicationnel. Rationnalité de l'agir et rationalisation de la société*. T.I. Traduit de l'allemand par Jean-Marc Ferry. Paris: Fayard, 448 p.
- . 1987. *Théorie de l'agir communicationnel. Critique de la raison fonctionnaliste*. T.II. Traduit de l'allemand par Jean-Louis Schlegel. Paris: Fayard, 477 p.

- Hafsi, Taïeb, et Christine Demers. 1989. *Le changement radical dans les organisations complexes: Le cas d'Hydro-Québec*. Montréal: Gaëtan Morin, 310 p.
- d'Iribarne, Philippe. 1991. «Culture et effet sociétal». *Revue française de sociologie*, vol. 32, no 4, p. 599-614.
- Juran, Joseph. 1987. *La qualité dans les services*. Trad. de l'Américain par OPERA TRADUCTION (Monique Sperry). Paris: AFNOR Gestion, 209 p.
- Kélada, Joseph. 1991. *Comprendre et réaliser la qualité totale*. Dollard-des-Ormeaux: QUAFEC, 386 p.
- (de) Kerstrat, Yves-Charles. 1991. «Le renouvellement des relations de travail au Mouvement Desjardins: Le cas de la caisse Guy-Bernier». Mémoire, Montréal: Université du Québec à Montréal, 158 p.
- Lachance, Gabrielle. 1991-1992. «La coopération comme système économique et mouvement social». *Coopératives et Développement*, vol. 22, no 2, p. 55-68.
- Lapointe, Paul-André, et Renaud Paquet. 1994. «Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail». *Relations Industrielles*, vol. 49, no 2, p. 281-302.
- Larivière, Claude. 1994. «Style de gestion, satisfaction au travail et efficacité organisationnelle dans 11 CLSC». Thèse, Montréal: Université de Montréal, 388 p.
- Lawler, Edward E. 1990. *Strategic Pay. Alining Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey Bass, 308 p. (p. 135-152).
- Leborgne, Danielle, et Alain Lipietz. 1988. «L'après-fordisme et son espace». *Les Temps Modernes*, vol 43, no 501 (avril), p. 75-114.
- Legault, Ginette. 1991. *Repenser le travail: quand les femmes accèdent à l'égalité*. Montréal: Liber, 190 p.
- Lévesque, Benoît. 1991. «Coopération et syndicalisme: Le cas des relations du travail dans les caisses populaires Desjardins». *Relations Industrielles*, vol. 46, no 1 (hiver), p. 13-43.
- . 1988. «Organisation du travail». 18 avril, 23 p.
- Lipietz, Alain. 1990. «Après-fordisme et démocratie». *Les Temps Modernes* (mars), vol. 45, no 524, p. 97-121.

- . 1984. «Accumulation, crises et sortie de crise: quelques réflexions méthodologiques autour de la notion de régulation». Communication à Nordic Summer University (Helsingor, 2-4 mars), *CEPREMAP*, no 8409. 46 p.
- Mace, Gordon. 1988. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 119 p.
- Maillet, Léandre: 1994. *Psychologie et organisation. L'individu dans un milieu de travail*. Laval: Agence d'Arc, 688 p.
- Marx, Karl. 1973. *Salaires, prix et profit*. Paris: Éditions Sociales, 94 p.
- . 1972. *Travail salarié et capital*. Paris: Éditions Sociales, 91 p.
- Maschino, Dalil. 1992. «Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (2e partie)». *Le Marché du Travail*, vol. 13, no 8 (août), p. 5-10, 73.
- . 1992. «Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique (1ère partie)». *Le Marché du Travail*, vol. 13, no 7 (juillet), p. 5-8, 73-80.
- McKay, Noble, et Serge Lashutka. 1983. «The Basics of Organization Change: An Eclectic Model». *Training and Development Journal* (April), p. 64-69.
- Messine, Philippe. 1987. *Les saturniens: Quand les patrons réinventent la société*. Paris: La Découverte, 219 p.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Toronto: Maxwell Macmillan, 458 p.
- . 1994. «Pièges et illusions de la planification stratégique». *Gestion*, vol. 19, no 1 (février), p. 66-74.
- . 1987. «Les organisations ont-elles besoin de stratégies?» *Gestion* (novembre), p. 5-9.
- Moessinger, Pierre. 1991. *Les fondements de l'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France, 236 p.
- Nadler, David A. 1981. «Managing Organizational Change: A Integrative Perspective». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 17, no 2, p. 191-210.

- Nizet, Jean, Gérard Warnotte et Anne Rousseau. 1992. «L'implantation de la qualité totale dans quatre entreprises». *Gestion* (novembre), vol. 17, no. 4 (novembre), p.68-73.
- Nollet, Jean, et John Haywood-Farmer. 1992. *Les entreprises de services*. Boucherville: Gaëtan Morin, 271 p.
- Orgogozo, Isabelle. 1987. *Le paradoxe de la qualité*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 158 p.
- Ouellet, André. 1994. *Processus de recherche: Une introduction à la méthodologie de recherche*, 2e édition. Sillery: Presses de l'Université du Québec, 276 p.
- Pagès, Max et al. 1992. *L'emprise de l'organisation*, 4e édition. Paris: Presses Universitaires de France, 261 p.
- Pascallon, Pierre. 1993. *Peut-on sortir de la crise?* Paris: Les Éditions de l'Épargne, 254 p.
- Pépin, Normand, et Rachid Bagaoui. 1992. «Culture d'entreprise et qualité totale». *Relations*, no 580 (mai), p. 105-108.
- Piotet, Françoise. 1992. «Coopération et contrainte: À propos du modèle d'Aoki». *Revue française de sociologie*, vol. 33, no 4, p. 591-607.
- Polanyi, Karl. 1983. *La grande transformation: Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Trad. de l'anglais par Catherine Malamoud et Maurice Angeno. Paris: Gallimard, 419 p.
- Quivy, Raymond, et Luc Van Campenhoudt. 1988. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Bordas, 271 p.
- Rabeau, Yves. 1993. «L'entreprise réinventée». *Commerce* vol. 95, no 5 (mai), p 79-80.
- Ramonet, Ignacio. 1995. «La pensée unique». *Le Monde diplomatique*, no 490, 42e années (janvier), p. 1.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1991. «Pour une sociologie de la régulation sociale». *Sociologie et Sociétés*, vol. 23, no 2, p. 13-26.
- . 1988. «La régulation dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome». *Revue française de sociologie*, XXIX-1 (janvier-mars), p. 5-18.
- Rosanvallon, Pierre. 1989. *Le libéralisme économique: Histoire de l'idée du marché*. Paris: Seuil, 237 p.

- Sainsaulieu, Renaud. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques/Dalloz, 390 p.
- Sainsaulieu, Renaud, et Denis Segrestin. 1986. «Vers une théorie sociologique de l'entreprise». *Sociologie du travail*, vol. 28, no 3. p. 335-350.
- Saint-Pierre, Céline. 1991. «Tertiarisation et division sociale du travail: les multiples visages des cols blancs». *Sociologie et Sociétés*, vol. 23, no 2 (automne), p. 169-181.
- Saint-Pierre, Céline et Monique de Sève. 1991. «La division sexuelle du travail: un jeu de miroirs». *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 25, no 65 (printemps), p. 93-102.
- Smith, Vicki. 1993. «Reviews». *Contemporary Sociology*, vol. 22, no 3 (may), p. 417-421.
- Tichy, Noel M. 1983. *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. Toronto: John Wiley & Sons, 434 p.
- . 1982. «Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys». *Organizational Dynamics* (Autumn), p. 59-80.
- Tobin, Anne-Marie. 1995. «GM Jobs Draw 15,000 in cold». *The Globe and Mail* (Halifax), 10 janvier, p. B3.
- Touraine, Alain. 1994. *Qu'est-ce que la démocratie?* Paris: Fayard, 297 p.
- Vienney, Claude. 1980. *Socio-économie des organisations coopératives. Tome 1: Formation et transformations des institutions du secteur coopératif français*. Paris: CIEM, 396 p.
- Veltz, Pierre. 1991 «Faut-il parler d'après-taylorisme?» *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 25, no 65 (printemps), p.21-27.
- Wallerstein, Immanuel. 1990. «L'Occident, le capitalisme et le système-monde moderne». *Sociologie et Sociétés*, vol 22, no 1 (avril), p. 15-52.